

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELLE VIEIRA DOS SANTOS

A CONCILIAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL E VIDA PESSOAL DE GERENTES
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

João Pessoa - PB
Fevereiro de 2015

GABRIELLE VIEIRA DOS SANTOS

A CONCILIAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL E VIDA PESSOAL DE GERENTES
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
coordenação do SESA – Serviço de Estágio
Supervisionado em Administração do Curso de
Graduação em Administração, do Centro de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal da Paraíba, em cumprimento às
exigências para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Prof. Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

João Pessoa – PB
Fevereiro de 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237c Santos, Gabrielle Veira dos.

A conciliação do trabalho gerencial e a vida pessoal dos gerentes de uma instituição financeira./ Gabrielle Vieira dos Santos. – João Pessoa: UFPB, 2015.

70f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

Ao Profº. Orientador Dr. Anielson Barbosa da Silva

Solicitamos examinar e emitir pronunciamento sobre o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Gabrielle Vieira dos Santos.

João Pessoa, ____ de _____ de 2015.

Profª MsC. Paula Luciana B. Sanches
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

GABRIELLE VIEIRA DOS SANTOS

A CONCILIAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL E VIDA PESSOAL DE GERENTES
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: _____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Orientador

Gabriela Tavares dos Santos
Membro da Banca Examinadora

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram
nesta jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me permitir ter todos os dias uma nova chance para recomeçar. À Ele devo tudo o que tenho, tudo o que sou, tudo o que Ele me permitiu ser.

À Girlene Vieira, minha tia, minha mãe, minha amiga, minha referência de vida. Quem me ensinou a ser gente, quem sempre acreditou em mim. Agradeço por você existir, não seria nada sem você.

À minha família, por estar ao meu lado em todos os momentos.

Ao meu orientador Anielson, pela compreensão e paciência e, ao mesmo tempo, por conduzir-me com firmeza e sabedoria com suas orientações.

“”Foi o tempo que dedicastes à tua rosa que a
fez tão importante”
(Antoine de Saint-Exupéry)

RESUMO

O final do século XX representou uma época de profundas transformações na economia mundial, como também para o setor bancário. Diferentemente do perfil tradicional, cuja base de trabalho era a moeda. Foi necessário modificar seus traços essenciais, transformando-se em bancários-vendedores. a uma rede de cobranças que, desequilibra e influencia sua realidade profissional, como também acaba incidindo em aspectos da sua vida pessoal e familiar. Este estudo teve por objetivo compreender de que forma os gerentes de um banco privado conciliam a prática gerencial e a vida pessoal. A coleta de dados se deu através de entrevistas gravadas com quatro gerentes, em suas respectivas residências, sendo três mulheres e um homem, funcionários de um agência na cidade de João Pessoa, PB. Caracterizamos a função do gerente bancário, observamos o Dinamismo entre carreira pessoal e profissional, e identificamos as Estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e desempenho profissional. A forma como os gerentes são cobrados evidenciou como consequência uma série de sentimentos nos gerentes que merecem cada vez mais atenção por parte das organizações. O fator tempo apresentou-se como um ponto chave da análise e foram encontradas como estratégias de conciliação: a busca por apoio social, gerenciamento do tempo e estabelecimento de atividades.

Palavras-chave: Bancários, Conciliação, Trabalho, Vida Pessoal.

ABSTRACT

The late twentieth century represented a time of profound changes in the world economy, but also for the banking sector. Unlike the traditional profile, whose groundwork was the currency. It was necessary to modify its essential features, turning into bank-sellers. A network of charges that unbalances and influences their professional reality, as just also focusing on aspects of their personal and family life. This study aimed to understand how the a private bank managers reconcile management practice and personal life. Data collection occurred through recorded interviews with four managers in their respective residences, three women and a man, employees of an agency in the city of João Pessoa, PB. We characterize the function of the bank manager, noted the dynamism between personal and professional career, and identify the equilibrium strategies between personal and professional life performance. The way managers are charged as a result showed a series of feelings in managers who deserve more attention by both organizations. The time factor was that of a key point of the analysis and were found to reconciliation policies: the search for social support, time management and task setting.

Keywords: Banking, Conciliation, Work, Personal Life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Trajetória da pesquisa

Figura 2: Aspectos da função de gerente

Figura 3: Relacionamento cíclico das esferas da vida do gerente

Figura 4: Estratégias de conciliação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Prioridades

Quadro 2: Gerenciamento do Tempo

Quadro 3: Convergência entre desempenho profissional e vida pessoal

Quadro 4: Dimensões e Significados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	12
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. JUSTIFICATIVA DO TEMA	14
1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. O TRABALHO DOS GERENTES NAS ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS.....	17
2.2. A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL DOS GERENTES	20
2.3. A CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL DE GERENTES	25
3. METODOLOGIA	29
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE	30
3.3. COLETA DE DADOS.....	31
3.4. ANÁLISE DE DADOS.....	32
4. RESULTADOS.....	34
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO DO GERENTE BANCÁRIO.....	34
4.2. DINAMISMO ENTRE VIDA PESSOAL E CARREIRA PROFISSIONAL.....	42
4.3. ESTRATÉGIAS DE CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PESSOAL E DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	50
5. CONCLUSÃO.....	56
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES.....	58
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado.....	66

1. INTRODUÇÃO

Apresentamos nesse capítulo a contextualização do tema e problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e organização do estudo da mesma.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

O final do século XX representou uma época de profundas transformações na economia mundial. Segundo Resende e Mendes (2004), na conjuntura do liberalismo econômico e da lógica da globalização dos mercados, os governos de vários países ampliaram seus mercados para o comércio internacional, privatizaram empresas e realizaram cortes de postos de trabalho. Com isso, o trabalho, ao invés de direito, torna-se cada vez mais uma doação. Antes, emprego e segurança eram sinônimos e existia uma relação de lealdade entre empresa e empregado. Agora, o processo de reestruturação provoca transformações na estabilidade do emprego. O potencial para conseguir se manter no emprego e construir uma carreira profissional, passa a ser de responsabilidade do profissional e não mais da empresa. (RESENDES; MENDES, 2004)

Dejours (2001) observa uma mudança nas condições e na estabilidade do emprego: as pessoas trabalham cada vez mais, sem ser pagas pelo que fazem e sem o amparo legal apropriado. Neste contexto, ressalva também o autor que os primeiros elementos estruturantes do trabalho, atualmente, são o medo e a ameaça do desemprego. Para Resende e Mendes (2004), ponderando as transformações ocorridas no mundo do trabalho, constata-se que uma das categorias mais afetadas é a dos bancários. Os bancos enfrentaram questões atribuladas no mercado, com privatizações e fusões das instituições financeiras, ocasionando o fechamento de agências, diminuição do número de funcionários, terceirizações e aumento de cobrança de produtividade. Com isso, acontece sobretudo a redução de custos por meio do uso de tecnologias de informação investimentos no autoatendimento (caixas eletrônicos, internet), utilização de mão-de-obra terceirizada para atividades como análise de crédito, compensação de cheques e telemarketing. (SEGNINI, 1999). A geração de empregos no setor bancário diminuiu, fato gerado por demissões e acúmulo de funções e, nos bancos estatais, pelos Programas de Demissão Voluntária e Estímulo à Aposentadoria.

De acordo com Lima (1999), a principal ferramenta do bancário passou a ser a informação, diferentemente do perfil tradicional, cuja base de trabalho era a moeda. Foi

necessário modificar seus traços essenciais, transformando-se em bancários-vendedores, habilitados para atender completamente os seus clientes, na grande maioria das vezes de forma individualizada, para cumprir metas a eles impostas de aplicações, vendas de títulos, seguros, e demais produtos e serviços bancários (JINKINGS, 2004). Com esse novo molde de gestão, o bancário adquiriu maior funcionalidade e polivalência para se tornar um exímio vendedor (SILVA, PINHEIRO, SAKURAI, 2007).

Segundo Tonelli (2000), o trabalho, distante de perder a centralidade na vida das pessoas, ocupa cada vez mais o tempo e invade o tempo de não trabalho, já que todos precisam estar constantemente fascinantes para o mercado. Diante do exposto, Toledo (2004) afirma que o ser humano encontra-se reprimido a uma rede de cobranças que, desequilibra e influencia sua realidade profissional, como também acaba incidindo em aspectos da sua vida pessoal e familiar.

A interferência dos papéis é uma realidade de mão dupla. Se o trabalho tem influência sobre a vida familiar, o inverso também é verdadeiro, ou seja, o desequilíbrio na vida familiar conduz, necessariamente, a problemas no rendimento do trabalho. Essa lógica de vasos comunicantes é confirmada por diversas pesquisas. (DAVEL; MELO, 2005, p. 85)

Os bancários têm que fazer o impossível para segurar os seus empregos, pois atuam num ramo marcado por inovações tecnológicas. Com isso, acabam se desligando da sua vida pessoal, no que se refere às relações interpessoais, familiares e até si mesmo. Desta forma, este estudo tem o intuito ampliar a compreensão sobre a dinâmica da relação trabalho e vida pessoal. A partir dessas discussões, apresentou-se a seguinte questão: *Como os gerentes bancários conciliam a prática gerencial e a vida pessoal?*

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Será apresentado a seguir o objetivo da pesquisa, bem como os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho consiste em compreender de que forma os gerentes de um banco privado conciliam a prática gerencial e a vida pessoal.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral nesta pesquisa, destacamos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar as implicações das transformações no contexto do trabalho dos gerentes na sua ação profissional;
- b) Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos gerentes para conciliar a carreira e a vida pessoal;
- c) Identificar as estratégias utilizadas pelos gerentes para conciliar a prática gerencial com a vida pessoal

1.3. JUSTIFICATIVA DO TEMA

Diante do exposto na introdução, aprofundar o conhecimento acerca da relação entre vida pessoal e trabalho, poderia cooperar tanto para os profissionais que vivenciam problemas para conciliar as diversas esferas da vida, como para suas famílias, organizações e para a sociedade em si. Segundo Thomas e Dunkerley (1999):

A promoção da cultura de ‘viver para o trabalho’, as demandas excessivas colocadas sobre o tempo do gerente, as pressões nos indivíduos para demonstrar uma lealdade inquestionável aos objetivos organizacionais acima da vida pessoal acarretarão no longo prazo,

custos para as pessoas, para a vida familiar, para as organizações e para a sociedade.

O presente estudo é relevante para os próprios bancos, pois ao conhecer em detalhe as percepções e necessidades dos bancários, poderiam implementar medidas de apoio a eles, e assim suavizar as perdas de produtividade geradas pela dificuldade das pessoas em conciliar os variados campos da vida. De acordo com a pesquisa realizada por Van Steenberghe e Ellemers (2009), o sentimento de troca positiva entre os papéis no trabalho e na família resulta em ganhos reais para a saúde do trabalhador, e para o seu desempenho no trabalho, o que beneficia diretamente as organizações

Os estudos sobre o conflito trabalho-família aparecem mais frequentes na literatura internacional, decorrente da verificação dos inúmeros custos organizacionais, pessoais, e familiares gerados pelo conflito entre estes dois planos. Atuais pesquisas demonstram que o conflito é um fenômeno universal oriundo da dificuldade das pessoas em conciliar as múltiplas demandas de ambas as esferas. O tema ainda é pouco explorado no Brasil, e considera-se que espaço para inserir o tema nas discussões dos agentes públicos e pelas empresas sobre a dimensão social das relações entre trabalho e vida pessoal, o que justifica a necessidade de desenvolvimento de pesquisas na área. A pesquisa é considerável na medida em que contribui para o conhecimento de como os gerentes de um banco privado conciliam seu trabalho com a vida pessoal.

Para a graduanda, o tema da pesquisa fez parte de suas reflexões acadêmicas e profissionais, o que foi determinante na escolha do tema do Trabalho de Conclusão de Curso. Ao ingressar no contexto profissional do ambiente de uma instituição financeira privada, houve a certeza de que a temática é expressiva, sobretudo porque no senso comum foi possível perceber um tom de crítica das pessoas a respeito do trabalho bancário. Após fazer parte do meio em questão, pôde-se constatar que o bancário trabalha, e em alto grau. A carga de trabalho desses profissionais é mais intensa do que possa parecer, pelas exigências demandadas pelas instituições.

A vivência no contexto profissional possibilitou perceber o quanto os gerentes são cobrados e pressionados por metas abusivas, que corroem o profissional por dentro, fazendo com que se pense em diversas maneiras de se atingir o que foi imposto pela empresa. Pois, na iniciativa privada não tem muita conversa. Não se atinge o objetivo, não se tem utilidade para a empresa, são grandes as chances de demissão. Foram vivenciadas várias situações nesse

tempo: demissões, transferências e também promoções (em menor número, obviamente), e mais ainda, foi possível presenciar muitos testemunhos. Gerentes com grandes dificuldades para crescer na carreira por medo de encarar novas metas e não atingi-las, tendo em vista as obrigações com a família. Gerentes que esquecem que muitas vezes colocam os seus lares em segundo plano e passam mais de doze horas dentro da agência para poder cumprir o que foi requisitado e angariar uma promoção, como também foi possível presenciar casos em que os gerentes conseguem crescer dentro do banco e ter domínio das relações familiares.

Ao refletir sobre a pesquisa, alguns questionamentos vieram à tona, tais como: Será que vale a pena priorizar a empresa ao invés dos seus amigos, da sua família e até de você mesmo por uma empresa que no dia de amanhã pode não precisar mais de você, que não vai pensar nos seus esforços antes de colocá-lo para fora? Quais serão as bases que você terá? Diante do contexto, percebe-se a importância de estudar quais são as estratégias utilizadas por esses profissionais para conciliar o trabalho gerencial e a vida pessoal.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho, além da introdução, divide-se em mais 4 (quatro) capítulos e suas respectivas seções. A revisão da literatura compreende o segundo capítulo no intuito de promover uma sustentação teórica ao estudo. Para tal, foi dividido em seções, sem perder de vista sua totalidade. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, descrevendo o objetivo e tipo de pesquisa, coleta e tratamento dos dados.

A análise e interpretação dos resultados encontra-se no quarto capítulo, no qual buscamos compreender de que forma os gerentes de um banco privado conciliam a prática gerencial e a vida pessoal. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo está dividido em 3 (três) seções que visam contribuir para o aprofundamento teórico da pesquisa. Primeiramente iremos discorrer a respeito do trabalho dos gerentes nas organizações financeiras. Em seguida falaremos sobre a relação entre trabalho e vida pessoal dos gerentes, na segunda seção. Por fim, abordaremos na terceira seção a conciliação entre trabalho e vida pessoal de gerentes.

2.1. O TRABALHO DOS GERENTES NAS ORGANIZAÇÕES FINANCEIRAS

Segnini (1999) destaca que os anos 1970, 1980 e 1990 foram marcados pelo processo de reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro, que apresentou fortes consequências, sobressaindo questões como: mudanças na organização e racionalização do trabalho, terceirização, demissões, privatização e organização sindical. De acordo com Campos (2000):

O sistema bancário até meados dos anos 60, contava com pequenas agências, os atendimentos eram reduzidos a uma pequena clientela e o processo de trabalho era parcelado. As atividades realizadas pelo banco eram manuais, a base técnica do trabalho era mecânica: máquinas de escrever e calculadoras. O principal objeto de trabalho no setor bancário é a mercadoria-dinheiro, a qual também se transforma no sentido de se tornar virtual, assim como muitas relações entre os homens que também se tornam “virtuais.

As transformações no sistema bancário aconteceram em três momentos: o primeiro na década de 60, com a entrada de centros de processamento de dados; o segundo momento na década de 70, com a implantação do sistema *online*; e sua propagação nos anos 80; e o que hoje presenciamos que visam o atendimento ao cliente em primeiro lugar. (CAMPOS, 2000)

Com o lançamento do Plano Real pelo governo brasileiro, os bancos passaram por uma reestruturação feita pelo Banco Central do Brasil. Muitas medidas que ocasionaram o fechamento, fusão e aquisição de várias instituições bancárias foram postas em prática, tendo em vista a manutenção da lucratividade e competitividade entre os bancos (SEGNINI, 1999)

Para Oltramari e Grisci (2012), depois dessas reestruturações o trabalho bancário passou a admitir outra conotação no mercado financeiro. As particularidades anteriores, com papéis individualizados e burocratizados, conquistaram estilo de consultoria de negócios, cargo que leva o trabalhador a ofertar e comercializar vasto leque de produtos e serviços aos

seus clientes. Para Grisci (2007), as demissões ligadas aos grandes investimentos em novas tecnologias de informação no sistema bancário fizeram de seus trabalhadores ou daqueles que sobraram, após as demissões em massa e intensas reestruturações produtivas vendedores de serviços financeiros

Jinkings (1995) discorre a respeito das modificações no trabalho nos Bancos do país, ressaltando a redução da circulação de clientes dentro das agências, extinguindo postos de trabalho e criando outros. O autor observa fatores como: agências em que os clientes são atendidos apenas via fax ou telefone, a concepção de agências completamente automatizadas, a evolução do *layout* das agências: Passa a existir uma localidade exclusiva para o autoatendimento, separado do restante da agência por portas de vidro e entradas autônomas e a dissipação do arquivo.

As instituições financeiras estão fazendo grandes investimentos em tecnologia e têm como foco aumentar o número de clientes nos terminais de autoatendimento, sobretudo aqueles com menor poder aquisitivo. Para os clientes com maiores rendas, há um maior incentivo ao uso do cartão de crédito e ao uso do *internet banking*, onde o usuário pode fazer transações financeiras do próprio computador, sem a necessidade de dirigir-se à agência (FEBRABAN, 2008)

De acordo com Laranjeira (2007), o trabalho do gerente bancário sofreu modificações no que se refere à diminuição das tarefas burocráticas e sua substituição por atividades de vendas. Também passou por mudanças intensas, rápidas e inevitáveis (GRISCI, 2000). Ofertar novos produtos e serviços passaram a ser condição de sobrevivência no setor, frente a desregulamentação do sistema e às inovações para qualquer instituição financeira que almejasse se inserir no sistema e competir com a mesma força que outras instituições estrangeiras já vinham exercendo. (SEGNINI, 1999).

Junto a essa nova posição, Oltramari e Grisci (2012) ainda exprimem que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) permitiram registrar infinda quantidade de dados, que passaram também a exigir do bancário a lucratividade do tempo e de si para ganhar agilidade. Para as autoras, deste modo, o trabalho bancário passou a demandar do trabalhador a produção de informações, conhecimentos, serviços e valores, dissemelhante do trabalho anteriormente burocrático; veio estimular a subjetividade do trabalhador, como também suas qualificações profissionais técnicas.

Para Segnini (1998), os gerentes bancários encontram dificuldades para exercerem seu papel. Necessitam mobilizar fortemente a sua habilidade intelectual para conseguirem desempenhar os seus trabalhos. A inconstância ligada à imprevisibilidade causadas pelas reestruturações no setor, pelas políticas de gerenciamento, bem como pelas novas tecnologias, levou a que o trabalho bancário fosse enxergado como um trampolim, algo passageiro para aqueles que estão exercendo essa profissão. Ainda de acordo com o autor, particularidades como ter bom relacionamento com os clientes, estar à disposição 24 horas por dia, ser agradável ligam-se a saber utilizar cálculos para prever os melhores resultados de investimentos, evidenciando a sua polivalência no trabalhador bancário. Para continuarem empregados, os trabalhadores bancários, sobretudo os gerentes, perante a competitividade e à automatização que rouba a cena do trabalho manual e rotineiro, devem se manter mais intelectualizados e com competências diferenciadas, as quais são definitivamente distintas das exigidas anteriormente, claramente mais operacionais.

Se, por um lado, houve aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro houve aumento da carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de requalificação, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passaram a ser de responsabilidade do trabalhador e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e até para a sua manutenção no emprego. (MELO & BARBARINI, 2002, p.4)

Segnini (1998) destaca essa mudança na maneira de desempenhar o trabalho bancário, baseado em metas de produtividade. Os funcionários que mantêm contato com o público são controlados, principalmente, pelo cumprimento de metas de produção estabelecidas. As metas já previamente definidas são uma forma de mensuração, tanto em nível individual (a produção do funcionário), como coletivo (a produção da agência). Elas compõem um dos critérios de eficiência econômica que determina a inclusão do bancário à lógica racionalizadora do trabalho capitalista.

Segundo Paparelli (2011):

[...] aparecem as recompensas por produtividade, como também há a implementação de políticas de individualização dos salários vinculados. Em resposta às demandas dos trabalhadores desenvolve-se um discurso baseado em participação, trabalho em equipe e autonomia. Surgem os prêmios por produtividade, bem como são implementadas políticas de individualização dos salários vinculados

ao cumprimento de metas de produtividade. Os trabalhadores são responsabilizados individualmente pela manutenção de sua empregabilidade, providenciando e arcando com os custos de sua formação, de modo a garantir a excelência tida como necessária para a sobrevivência da empresa no mercado a realização de metas de produtividade, em resposta às demandas dos trabalhadores desenvolve-se um discurso baseado em participação, trabalho em equipe e autonomia.

Segundo Oltramari (2010), os bancos aumentaram o número de produtos oferecidos com a ampliação do número de clientes. Cada um desses apresenta características próprias, o que se exige muita atenção. Isso representa uma mobilização bastante intensa da subjetividade para os bancários, afinal a manutenção de seus empregos e as suas metas mensais estão sujeitos à venda desses produtos.

Na próxima seção, abordaremos questões a respeito da relação entre trabalho e vida pessoal dos gerentes

2.2. A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL DOS GERENTES

Como visto na seção anterior, a inovação tecnológica exigiu outras especialidades do trabalhador bancário, que acabaram influenciando também na noção de carreira no banco, e por consequência, na maneira de conduzi-la. Nesse cenário, Grisci, Chemale, Hosmeister e Becker (2006) consideram o trabalho bancário como uma esfera de estudo privilegiada, pois oferece visibilidade às modificações ocorridas no âmbito do trabalho e suas implicações pessoais

Baruch e Inkson *apud* Oltramari, Grisi e Weber (2011) mantem que: a carreira não está relacionada apenas à progressão hierárquica, de passos correspondentes a pausas de ciclos na mesma organização. Eaton & Bailyn *apud* Oltramari, Grisi e Weber (2011) dizem que: “O percurso de uma carreira implica movimentos diversos, seja para trás, para frente, para baixo, lateralmente, mas sempre visando a, preferivelmente logo adiante, estar acima.”

Scanfone, Carvalho Neto e Tanure (2007) falam sobre as experiências de insatisfação de gerentes em relação ao desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional e evidenciam o sofrimento consequente do estresse provocado pela sobrecarga de responsabilidades, efeito do direcionamento da carreira rumo ao sucesso.

Em seus estudos, Grisci (2006) concluiu que o gerente passa a atuar em prol da rentabilização de si. Assim, segundo Sennett (2001), sucesso ou fracasso são compreendidos como força ou fraqueza individual. Para Oltramari, Grisci e Weber (2011), o fracasso ou sucesso da trajetória profissional nos bancos é de particular responsabilidade do trabalhador, consequente da mobilização de si. E a organização, comprometida em atender suas necessidades, não deixa espaço livre para que aspectos da vida do trabalhador que estejam fora de seus interesses tornem-se impeditivos para seus objetivos. Logo, ainda de acordo com as autoras supracitadas, o trabalho ultrapassa o ambiente e a jornada diária, toma a vida do trabalhador e também daqueles que constituem suas relações amorosas e familiares.

No trabalho bancário Oltramari e Grisci (2012) relacionam carreira à noção de trabalho imaterial que diz respeito à impossibilidade de separação entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho. Assim, ao construírem suas carreiras os bancários percebem claramente o tempo da vida pessoal sendo absorvido pelo tempo de vida profissional. Os bancários trabalham além dos horários de trabalho contratados, seja checando e-mails, resolvendo problemas constantemente pendentes, estabelecendo networking e até mesmo participando de eventos sociais com objetivos profissionais.

Analisando os estudos sobre trabalho e vida pessoal, os primeiros abordavam o tema na concepção da existência de uma relação conflituosa entre as esferas do trabalho e da vida familiar. Greenhaus e Beutel (1985) identificaram três tipos de causas para o conflito: 1) baseado em tempo (e energia/disposição física) – proveniente da suposição de escassez que sugere ser finita a soma da energia e de tempos humanos. Com isso, a existência de vários papéis diminui o tempo e a energia a serem gastos em cada uma das demandas, gerando conflito e tensão; 2) baseado em esforço – indicando que a tensão causada em um domínio interfere no cumprimento do papel no outro domínio; 3) baseado em comportamento – quando exigências de um domínio, como por exemplo comportamento agressivo e insensível no trabalho, são incompatíveis com o domínio familiar.

Greenhaus e Beutell (1985), advertem que características do trabalho como números de horas trabalhadas por semana, a quantidade e frequência de horas extras, a irregularidade da escala de trabalho, o número de horas gastas no traslado para o trabalho por semana, e a falta de flexibilidade de horários de trabalho contribuem para o conflito. Eby et al (2005) adiciona a esses aspectos: a pressão do trabalho, o sentimento de desigualdade nas recompensas, a imprevisibilidade da rotina de trabalho, o envolvimento com o trabalho, a

supervisão abusiva, a maior autonomia no trabalho e a maior motivação e lealdade ao trabalho.

Com relação as consequências do conflito trabalho-família, Allen *et al.* (2000), apontam para a existência de uma relação negativa consistente entre todas as formas de conflito trabalho-família e satisfação com o trabalho e com a vida. Ou seja, quando o conflito trabalho-família aumenta, a satisfação com o trabalho e com a vida diminui. Os autores publicaram uma meta-análise, incluindo várias outras consequências do trabalho na família, e propõem sua organização em três grupos: 1) as consequências relacionadas com o trabalho: satisfação com o trabalho, sucesso na carreira, produtividade, absenteísmo, comprometimento com o trabalho, satisfação com a carreira, 2) as consequências relacionadas com a vida pessoal/familiar: funcionamento familiar, bem-estar pessoal, satisfação com a vida, com a família, com a vida conjugal, com o lazer e 3) e as consequências relacionadas com estresse: tensão psicológica, depressão, sintomas físicos, abuso de drogas, problemas de estresse com o trabalho e com a família.

Grandey e Crompanzano (1999) apontam a idade, tempo de permanência no cargo e o gênero como fatores que se relacionam como nível de recursos que o indivíduo possui e, conseqüentemente, interferem no estresse do papel de trabalho e família, pois reduz os recursos disponíveis para atender a demanda da família. Pessoas com mais idade e experiência tem mais recursos e, por isso, são menos prováveis de ter estresse com trabalho e interferência dele com a família. O gênero também tem relação com a quantidade de recursos disponível para o indivíduo. As mulheres podem ter salários e experiência menores do que homens e, além disso, são mais expostas a fatores estressantes do que os homens (assédio sexual, falta de mentores, barreira no avanço profissional).

Ainda de acordo com os autores, a existência de crianças em casa, o gênero e o estado civil são apontados como fatores relacionados com o estresse do papel de família e como conflito família-trabalho. Mais crianças em casa pode significar menos recursos, tais como tempo e energia. Com relação ao estado civil, esse pode ser um recurso de grande importância. Os casados podem ter mais recursos para utilizarem (ajuda, dinheiro) do que pessoas que vivem sozinhas. As mulheres ainda são responsáveis principais pela família, desta forma, sofrem mais estresse do papel da família, interferindo assim, mais para elas do que para os homens.

Nas décadas de 1990 e 2000, começaram a surgir estudos que apontavam para a existência de uma relação mais positiva entre trabalho e família. Dentre eles, estão os que tratam do enriquecimento pelo exercício de papéis múltiplos (GREENHAUS & POWELL, 2006). Conforme Perry-Jenkins (2000), algumas pesquisas mostraram que as demandas de múltiplos papéis têm a capacidade de enfraquecer o bem-estar, de aumentar o grau de estresse, e afetar a saúde física das pessoas. Contudo, pesquisas recentes têm ressaltado a proposição de Barnett e Hyde (2001), pela qual se acredita que múltiplos papéis trazem recompensas que tem um efeito enérgico benéfico nas pessoas. Essas recompensas podem ser em forma de autoestima, de receita monetária, de oportunidades para relacionamentos sociais e desafios e de poder de delegação.

Para Greenhaus e Powell (2006), o enriquecimento trabalho-família é o choque positivo do papel do trabalho no papel da família e o enriquecimento família-trabalho é o oposto. O enriquecimento, ainda segundo os autores, ocorre de duas formas: 1) quando recursos adquiridos num papel melhoram diretamente o desempenho no outro papel e, 2) quando o recurso em um domínio produz efeito positivo (atitude, humor, energia, emoções, entusiasmo) naquele domínio e, portanto, melhora o funcionamento individual no outro domínio.

Na literatura, também aparece com frequência a categoria de equilíbrio de papéis, definida por Voydanoff (2002) não como a ausência de conflito, mas como uma harmonia entre trabalho e família, uma disposição de se tornar completamente empenhado com o desempenho de cada papel. Para o autor, pessoas com sistemas de papéis mais equilibrados sentirão mais bem-estar, mais alívio, menos esforço. O equilíbrio entre trabalho e família é a satisfação e bom funcionamento no trabalho e no lar com o mínimo conflito de papéis.

Conforme Bartolomé e Evans (1980), em muitas ocasiões o gerente não consegue eliminar certos sentimentos quando vai para casa. No trabalho, todo gerente sente ansiedade, nervosismo, temor, dúvida e estresse intenso, e essas emoções o deixam psicologicamente abalados para uma vida particular saudável. Um gerente infeliz no trabalho tem poucas chances de ser feliz em casa.

Será que essa afirmativa pode ser generalizada? Muitas vezes, a infelicidade pode influenciar as ações gerenciais e a vida pessoal. Alguns sentimentos podem ter um efeito positivo na vida das pessoas quando se sentem realizadas, competentes e satisfeitas com o seu trabalho. Mas quando ocorre o transbordamento (sobrecarga) emocional negativo, i.e., quando os sentimentos vividos no trabalho

interferem na vida pessoal, podem surgir problemas em casa. Alguns sintomas de transbordamento emocional negativo são causados pela frustração, pela insegurança e negócios não concluídos (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980).

Para Bartolomé e Evans (1980), se os gerentes tentarem impedir as ciladas pessoais e da carreira e enfrentarem de forma satisfatória as emoções que surgem no trabalho o trabalho e a vida pessoal podem ficar em concordância e reforçar um ao outro. Contudo, os gerentes que não conseguem conduzir as emoções do trabalho alcançam sucesso profissional à custa da vida pessoal.

O espaço e o tempo segundo Tonelli (2001), são dedicados para o trabalho e muitas vezes o desejo pelo sucesso acaba trazendo grandes decepções. Diversos se doam à carreira e esquecem de valorizar as outras dimensões da vida.

Smyrnios *et al* (2003), analisam que há uma associação entre os sentimentos do ser humano e os conflitos entre trabalho e família. Os desafios do trabalho podem acabar fazendo com que o gerente sinta ansiedade, frustração, sintomas físicos e insatisfação. Os gerentes podem apresentar altos graus de ansiedade se passarem por muitos conflitos entre trabalho e família, pois eles estão mais vulneráveis a se sentirem sufocados por não serem capazes de cumprirem as obrigações com a família. Assim, compreender de que forma os gerentes de banco conciliam a prática gerencial e a vida pessoal pode auxiliar outros profissionais a encontrar opções para gerenciar melhor a sua vida dentro e fora da organização.

Bartolomé (1972) salienta que as características do trabalho podem exercer influência sob a vida pessoal de gerentes. Segundo as pesquisas do autor, muitos gerentes são seduzidos por seus trabalhos. Tornam-se fanáticos porque gostam de seu trabalho e porque suas empresas recompensam seu fanatismo. Porém, como consequência disso, eles têm muito pouco tempo para estar em casa e para falar sobre seus sentimentos. Ao voltar para casa, há uma infinidade de tarefas a cumprir e eles não têm tempo para si mesmos.

Diante do exposto, será que é possível conciliar trabalho e vida pessoal? Friedman *et al* (2001) evidenciam que alguns gerentes tratam o trabalho e a vida pessoal de maneira diferente. Eles agem seguindo a proposição de que o trabalho e a vida pessoal não são papéis concorrentes e sim complementares.

Na seção a seguir abordaremos a respeito da problemática da conciliação entre trabalho e vida pessoal de gerentes.

2.3. A CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL DE GERENTES.

Nos dias atuais, os gerentes chegam de forma rápida ao ápice da carreira em razão das renúncias em relação à família. A intromissão do cotidiano profissional no convívio familiar resulta em um sentimento de culpa sentida por eles, apesar de acharem que não há como mudar essa realidade. A manutenção do *status* adquirido e a conquista do sucesso dependem desta renúncia, e ao mesmo tempo exigem que o gerente tenha uma família bem estruturada a fim de manter sua imagem de competência. (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011)

Para Peixoto (2007), em substituição ao modelo de família dos anos 1950, onde o pai trabalhava e a mãe era dona-de-casa e responsável pela criação dos filhos, veio a inserção da mulher no mercado de trabalho, onde muitas mudanças ocorreram em se tratando de família, principalmente a partir do início dos anos 1960. O casal teve de procurar meios para conciliar a atividade profissional com a responsabilidade familiar.

Falando sobre essa difícil conciliação entre carreira e filhos, e inserindo a lógica do consumo, encontram-se algumas considerações no pensamento de Bauman (2007a).

É assustador para alguns casais na modernidade a possibilidade de vida na qual é necessário contar cada centavo. Seria essa a noção vigente a respeito de filhos na atualidade. Estes representariam não somente uma vida entediada, distanciada das possibilidades de aventuras possibilitadas pelo mundo corporativo, mas, principalmente, 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 investir em suas carreiras, assim como em atividades sociais e viagens. Os vínculos com poucas responsabilidades ficariam isentos de regras

No que diz respeito aos estudos sobre conciliação trabalho-família, no caso de homem e mulher trabalharem, Jonathan e Silva (2007) referem que quanto maior o tempo dedicado ao trabalho, menor será a qualidade de vida na família, no que tange à convivência e cuidados com a vida doméstica. Os autores perceberam que uma estratégia para encontrar a conciliação consiste na busca de auxílio de outros cuidadores, tais como empregadas domésticas e avós.

Em pesquisa com gerentes, Silva e Rossetto (2010), concluíram que muitos deles mencionaram a palavra conciliação para expressar um esforço na busca do equilíbrio entre o trabalho e a família, o que denota ainda de acordo com os autores:

(..) compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares de forma consciente e reflexiva, mediado pelo relacionamento interpessoal, visando minimizar as tensões e promover uma relação mais equilibrada entre cada espaço social.

Tremblay (2004) apresenta estudos que demonstraram o problema que os gerentes enfrentam para conciliarem as obrigações profissionais e familiares, tendo em vista a carência de tempo e isso os levou a se sentirem extremamente estressados e preocupados. A autora indica que entre as várias soluções plausíveis, possíveis e aplicáveis, a flexibilidade do tempo para o trabalho como uma forma de conciliar o trabalho com a família é a que apresenta maior interesse para empregadores e empregados.

Segundo Silva e Rossetto (2010), os interesses pessoais e profissionais tem bastante peso na ascensão profissional dos gerentes, por isso a conciliação de interesses entre a prática gerencial e a família foi considerada importante por eles. Conciliá-los é um meio para o alcance do equilíbrio entre o espaço social do trabalho e das relações em família. Um dos fatores apontados para o surgimento de conflitos na experiência relatada pelos gerentes envolveu a ascensão na carreira, que pode não ser bem sucedida se essas dimensões não estiverem compatibilizadas.

Para entender a conciliação entre trabalho e vida pessoal, quando há a intenção em compatibilizar interesses pessoais e profissionais, tempo e espaço são fatores essenciais para isso. Portanto, administrar a carreira significa conciliar as expectativas profissionais e familiares. Essa conciliação, conforme Bartolomé e Evans (1980), também evita o transbordamento emocional de uma dimensão para outra, característica notada como resultante do conflito entre a prática gerencial e as relações em família.

Gornick e Meyers (2003) mostram que a conciliação é algo bastante significativo e relevante, principalmente para os países desenvolvidos, que desenvolveram políticas públicas para tratar do assunto, tais como: 1) direito à licença de trabalho para cuidar dos filhos, sem a possibilidade de perda do emprego, recebendo o seu salário normalmente, como também outros tipos de benefício remuneratórios paralelos; 2) Permissão para os pais ajustarem seu horário de trabalho, regulação do tempo do tempo do trabalho que permite aos pais reduzir ou realocar as horas de trabalho quando os filhos precisam de cuidados urgentes, sem prejuízos

econômicos e para o desenvolvimento da carreira profissional; 3) possibilidade a escolas, creches, pré-escolas em tempo integral como uma opção para os cuidados dos filhos quando os pais estão no local de trabalho.

Adotando como base esses três tipos de políticas públicas, para Sorj, Fontes e Machado (2007):

(...)uma visão, mesmo que panorâmica, da situação brasileira revela que o reconhecimento da problemática da conciliação entre trabalho e família obtém fraca legitimação social e política.

A literatura sobre a relação trabalho e vida pessoal, tem apontado muitas vantagens para as empresas que auxiliam seus funcionários a conciliarem trabalho e vida pessoal. Segundo Glass e Estes (1997), a adoção de políticas de apoio à vida pessoal pode, por exemplo contribuir para o aumento da produtividade, além de reduzir a quantidade de faltas e diminuir o *turnover*. Existem evidências da forte ligação entre as empresas que oferecem esses programas, e as que adotam sistemas de alto desempenho e comprometimento (OSTERMAN, 1995)

3. METODOLOGIA

Esta seção tem como finalidade a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para a concretização da pesquisa. Neste sentido, inicialmente, tem-se a caracterização do tipo de pesquisa. Posteriormente, define-se a unidade de análise, bem como os participantes da pesquisa e o processo de coleta de dados. Por fim, apresenta-se a forma como ocorreu o processo de análise de dados. A trajetória da pesquisa encontra-se resumida na Figura 1.

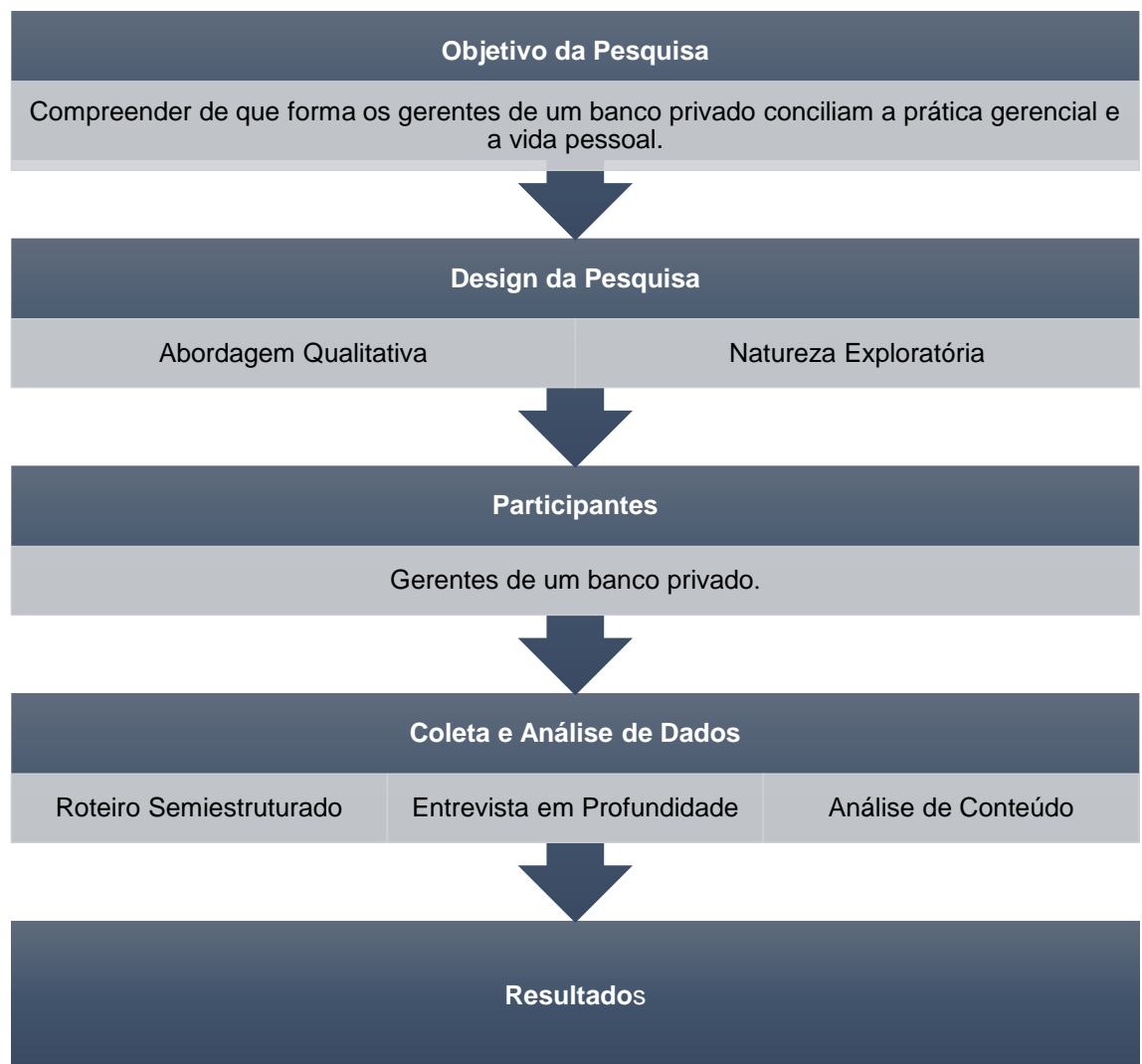


Figura 1: Trajetória da Pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2015).

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Entende-se que compreender de que forma os gerentes de um banco privado conciliam a prática gerencial e a vida pessoal não poderia prescindir, do método qualitativo exploratório. A utilização da pesquisa exploratória se explica pelas suas particularidades, a sua finalidade é proporcionar maior intimidade com o problema, pretendendo torná-lo mais explícito, como também aprimorar ideias e desvendar intuições (GIL, 2002). Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura explorar profundamente um evento, problema ou situação específica a fim de compreender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas (REVILLION, 2003). De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (1997), os estudos exploratórios são comuns nas investigações de comportamento, principalmente quando há pouca informação.

Já a abordagem qualitativa, segundo Merriam (2009), na busca entender como as pessoas dão sentido as suas vidas, delinear os processos de obtenção de significado e descrever como as interpretam suas experiências. Na tentativa de definir algo complexo como a pesquisa qualitativa, ela identifica quatro características que são chaves para o entendimento da natureza da pesquisa qualitativa: o foco é no processo, no entendimento e no significado; o pesquisador é o instrumento primário de coleta e análise de dados; o processo é indutivo; e o produto é ricamente descritivo. Além disso, a pesquisa qualitativa se mostra relevante para os estudos das relações sociais pelo fato dela captar as múltiplas visões da vida (FLICK, 2004).

3.2. UNIDADE DE ANÁLISE

Em qualquer abordagem de pesquisa, deve ser decidida a unidade de pesquisa a ser usada, o que geralmente inclui grupos, indivíduos, organizações ou comunidades (GRAY, 2012). A unidade de análise desta pesquisa são os gerentes de um banco privado da cidade de João Pessoa, Paraíba. Sendo o contexto da pesquisa, uma das agências do Banco Privado X e os sujeitos os quatro gerentes dessa agência.

A escolha dessa instituição se deu pelo fato da pesquisadora fazer parte da do quadro de funcionários da Agência em questão e ter livre acesso aos sujeitos da pesquisa para coletar os dados, como também estar imersa no contexto, fato esse que contribuiu a formulação das questões pertinentes ao roteiro de entrevista. O nome do banco e dos entrevistados não serão mencionados em nenhum momento para que a identidade dos respondentes seja preservada e mantida em sigilo.

O primeiro entrevistado foi escolhido de forma aleatória e contatado pessoalmente pela pesquisadora, assim como todos os outros. O agendamento transcorria conforme a disponibilidade e o local escolhido para a realização das entrevistas foi a residência dos próprios gerentes, onde segundo Duarte (2002), a entrevista flui de forma mais calma quando realizada no domicílio do participante. Também foi considerada a melhor opção por privar os gerentes de qualquer tipo de intimidação ao relatar as suas experiências

3.3.PARTICIPANTES DA PESQUISA

Todos os indivíduos atenderam o requisito fundamental para análise: são gerentes de uma agência de um banco privado de João Pessoa. As entrevistas foram feitas com quatro gerentes, sendo três mulheres (gerente de contas) e um homem (gerente geral), todos casados, três deles com dois filhos e um deles, um filho. A idade dos gerentes varia de 31 a 38 anos, todos possuem nível superior completo, dois são formados em administração e dois em ciências contábeis e chegaram na função de gerente tendo em média seis anos de experiência no banco.

3.4. COLETA DE DADOS

Pesquisas exploratórias são caracterizadas pelo uso de levantamentos em fontes secundárias e levantamentos de experiências, além de observação e estudos de caso, como instrumentos de coleta de dados (REVILLION, 2003). Por ser exploratória, a presente pesquisa utilizou a entrevista em profundidade como instrumento para levantar as experiências dos participantes da pesquisa.

A entrevista é a metodologia ideal, devido a sua capacidade superior para construir profundidade e intimidade. Segundo Godoy (2006), ela tem como principal objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas

ao assunto de interesse. As entrevistas foram realizadas de outubro à dezembro de 2014 e aos participantes foi permitida uma ampla oportunidade e tempo para contar suas experiências de forma que a pesquisadora pudesse alcançar uma compreensão aprofundada dos seus pontos de vistas sobre a conciliação entre a prática gerencial e a vida pessoal.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi o instrumento utilizado para gerar novas e mais profundas conversas com os participantes, bem como para investigar os significados envolvendo o processo de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Além disso, o roteiro semiestruturado, que possui um formato relativamente flexível, possibilita o lançamento de temas e questões-chave possibilitem levar os respondentes a refletirem sobre sua experiência.

Todos os participantes foram informados da finalidade do estudo e da confidencialidade das suas respostas. Antes de cada entrevista foi esclarecida a sua finalidade e das garantias de sigilo e anonimato, ambas foram discriminadas em um termo denominado “termo de responsabilidade livre e esclarecido”, no qual cada entrevistado recebeu uma cópia assinada por ele e pelo pesquisador, formalizando as intenções de proteção a sua identidade.

A conversa inicial, que corresponde ao primeiro bloco do roteiro, foi usada para traçar o perfil sócio demográfico dos gerentes, bem como para estabelecer uma familiaridade com os participantes e prepará-los para a realização das perguntas em profundidade. Em seguida, no segundo bloco, o foco abrangeu os aspectos gerais sobre o contexto do trabalho dos gerentes na sua ação profissional. Em seguida, no terceiro bloco, envolveu os aspectos gerais sobre a conciliação entre trabalho e vida pessoal. E por fim, o quarto e o fizeram referências à identificação das principais dificuldades enfrentadas pelos gerentes para conciliar a carreira e a vida pessoal e quais são as estratégias utilizadas por ele para essa conciliação.

3.5. ANÁLISE DE DADOS

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Para a análise das entrevistas, foi utilizado o método da análise de conteúdo. Tal método consiste de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977). Tendo como foco a comunicação, a análise de conteúdo é um dos procedimentos para se analisar material textual, seja ele produto

de mídia ou dados de entrevistas (FLICK, 2004). Bardin (1977) define que a análise do conteúdo é dividida em três fases, nas quais se busca inferir conhecimento, são elas:

(a) Pré-análise do texto: diz respeito à preparação e organização do material para a leitura (leitura flutuante).

(b) Exploração do material: refere-se à operacionalização de codificação, decomposição ou enumeração do material segundo as regras previamente formuladas.

(c) Tratamento dos resultados e interpretação: nesta fase, as categorias são criadas.

Na primeira fase (pré-análise), as entrevistas foram ouvidas repetidamente de forma a tirar todas as dúvidas sobre as respostas dos entrevistados. Posteriormente, foi realizada a transcrição das entrevistas. Na segunda fase (exploração do material), as transcrições foram lidas, sendo destacados os trechos considerados importantes de acordo com a teoria. No que corresponde à terceira fase (tratamento dos resultados e interpretação), os trechos selecionados foram analisados e por fim classificados de acordo com categorias que surgiram da sua análise.

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, de compreender como os gerentes bancários conciliam a vida pessoal e o trabalho gerencial, optou-se por uma análise de conteúdo categorizada, onde os assuntos abordados nas entrevistas foram analisados em três temas. Primeiramente foi feita a **Caracterização da função do gerente bancário**, essa parte da análise buscou de maneira geral, definir as funções administrativas do gerente bancário atualmente, o escopo da função gerencial, e os impactos das mudanças organizacionais do sistema bancário na tomada de decisões dos gerentes. A segunda parte da análise remeteu-se no conflito trabalho-família, foi denominada de **Dinamismo entre carreira pessoal e profissional**, onde podemos observar a dualidade das duas dimensões da vida do gerente e como elas se comportam. Por fim com o intuito de explorar a questão principal da pesquisa, discutimos as estratégias dos gerentes a fim de conciliar sua vida profissional com a pessoal, denominada de **Estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e desempenho profissional**. A análise de conteúdo explora além do que é visto nos discursos dos entrevistados. Segundo Bardin(2011, p. 37), podemos defini-la como “conjunto de técnicas das análises de comunicação”, e podendo ser mutável e moldada de acordo com a necessidade e os objetivos do pesquisador.

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO DO GERENTE BANCÁRIO

Nesta seção da análise, é delimitada a ação gerencial do gerente de banco nos dias atuais, após as mudanças estratégicas ocasionadas pelo processo de reestruturação do sistema bancário, que vão desde a implementação de novas tecnologias, sistemas online, automatização, consequentemente demissões em massa, até cobrança de metas absurdas, tendo como objetivo uma maior lucratividade financeira porém se despreocupando com a qualidade de vida dos seus funcionários. Enfatizando questões de como os gerentes entrevistados veem suas atribuições, e como se sentem em relação ao que lhes é proposto pelo banco, além de abordar a pressão, a competitividade, e outros aspectos observados nesse âmbito de trabalho. De acordo com Silva (2005), os gerentes são aqueles responsáveis pelas mudanças nas práticas gerenciais no ambiente de trabalho. O autor também sugere que houve uma mudança nas práticas gerenciais, fazendo com que elas se tornassem mais complexas e exigissem mais competências dos gerentes.

Com a reestruturação do sistema bancário, caracterizada pela informatização dos serviços, como foi citado anteriormente no referencial, ocorre uma mudança na funcionalidade do gerente, ele se torna um vendedor dos produtos do banco. Jinkings (2002) assinala que as modificações no trabalho bancário, decorrentes das mudanças tecnológicas e organizacionais, substituíram o antigo dinheiro em papel, por dados armazenados, manipulados por sistemas operacionais, isso resultou numa nova e intensa reconstrução da identidade bancária. Os clientes passaram agora a realizar a maior parte das operações que eram ofertadas na agência, reduzindo custos e aumentando o lucro do banco. Consequentemente a isso, consolidou-se a definição dos trabalhadores de banco, gerentes em especial, como vendedores, de produtos e serviços financeiros, e esses gerentes estão submetidos a um modelo imposto pelo alto escalão do banco, com metas e remunerações variáveis (MÁXIMO *et al.*, 2011). A postura como vendedor do gerente pode ser observada claramente no discurso do G1:

“Nós temos metas que exigem que nós sejamos vendedores, até porque é o único jeito de atingir essas metas e alcançar o que é

pedido pra gente. Temos que nos aprofundar em técnicas de vendas, conhecer os produtos, ter um pouco de poder de persuasão para realmente encantar o cliente, tudo isso como um vendedor de loja mesmo, a diferença é que vendemos produtos financeiros, o que eu acho, particularmente, bem mais difícil.” G1

Essa nova perspectiva admitida ao gerente, também foi observada em todos os outros três entrevistados quando perguntados se consideravam-se gerentes vendedores.

“Vendo atendimento, serviço, produto, assessoria.” G3

“Sim, me considero com certeza! Mesmo não concordando com muita coisa, a gente tem que forçar a venda porque senão somos cobradas por isso. Tem dias que se está precisando de uma determinada linha de crédito por exemplo, e temos que focar naquilo durante aquele dia. Ai temos que fazer o que se pede mesmo e vender, vender, vender.” G2

“Considero sim, se eu não vendesse e me utilizasse de certas técnicas de venda, de persuasão, eu não conseguiria vender os produtos eu vendo, abrir as contas que abro.” G4

Para Silva (2005) os gerentes devem se preocupar como utilizam os recursos da organização, além de conhecer bem seus objetivos e construir metas que a levem a um patamar maior. Com maiores exigências, devem vir mais especializações, o gerente deve estar extremamente preparado para desempenhar sua função, desenvolvendo e aprimorando o máximo de competências possíveis. De acordo com Máximo *et al.* (2011), passou-se a exigir do bancário amplo conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia das operações financeiras, habilidade no relacionamento com os clientes e com a equipe de vendas e capacidade de decisão frente a imprevistos. Laranjeira (1997) refere a maior qualificação do bancário, ao resultado de políticas da organização, que deve ofertar cursos, treinamento, e a formação de seus colaboradores. Na pesquisa identificamos essa afirmação presente na entrevista do gerente 4 quando lhe é perguntado sobre os incentivos do banco a sua carreira.

“Nós temos um espaço onde são divulgadas as vagas disponíveis dentro do banco, onde nos candidatamos e participamos de um

processo seletivo. Temos incentivos às graduações, pós-graduações, mini cursos dentro da própria intranet. Tudo isso disponível para qualquer funcionário.”G4

Em contradição a esse ponto de vista, Melo e Barbarini (2002) determinam que o crescimento profissional do gerente, o aumento de sua qualificação, depende dele, é responsabilidade apenas do trabalhador, isso é uma forma de aumentar a pressão e a competitividade dentro da empresa, tendo em vista que suas competências serão determinantes para a manutenção da sua empregabilidade. Os trabalhadores são responsáveis pela sua sobrevivência na empresa, eles arcam com custos de formação, e realizam metas, orientados por um discurso que promove trabalho em equipe e autonomia (PAPARELLI, 2011).

Analisando os depoimentos dos entrevistados, foi percebido em todas as entrevistas que o sucesso profissional provém de um desempenho individual do gerente, onde ele conquista seus objetivos através de seus esforços, se ele não estiver empenhado para isso, não conseguirá, mesmo com todo incentivo da organização. Porém, foi percebido que a instituição em questão apresenta sim, uma política de investimento no desenvolvimento dos seus colaboradores, os gerentes afirmam terem algum espaço e suporte para almejar o crescimento profissional.

“Tudo só depende de mim, então eu sou totalmente responsável pelo meu crescimento. Só não cresce aqui no banco quem realmente não quer, se você demonstra a vontade crescer e realmente faz com que isso aconteça, uma hora você cresce. Tem muita gente que só fica no lugar onde está porque ao meu ver a pessoa quer, porque começa a achar bom e a se acomodar. Mas se você quiser, você é promovido, o seu salário aumenta.”G2

*“Na vida a gente que tem que correr atrás, se a gente for esperar acontecer, nada acontece, por isso acho que o **sucesso profissional é uma decisão totalmente individual**. Se não for aqui, vou procurar alcançar ele em outro lugar! Mas é uma instituição que permite o **crescimento profissional dos seus empregados**.” G3*

Diante da imposição da pressão percebida através do discurso dos gerentes, foi analisado como eles sentem a estabilidade em relação a seus empregos.

*“Nós não **temos como dizer que aqui dentro se tem estabilidade.** Isso aqui é hoje e pode não ser amanhã. O que vai fazer você ficar muito tempo no banco é você digamos **se comportar da maneira como eles querem.** Seguindo tudo à risca, **fazendo tudo certinho,** porque se **você cometer um erro mais grave, é rua.** Fora que nós sofremos muito com a quantidade de demissões e cortes que acontecem com muita frequência, você sempre imagina: será que hoje sou eu?!” G2*

*“Ninguém que trabalha em banco privado tem estabilidade, até mesmo porque para ter estabilidade somente em banco público, né?! O que nós temos é uma certeza de que **fazendo o seu trabalho direitinho,** tudo correto, **de acordo com os normativos do banco,** nós **vamos manter o nosso emprego,** até porque todo mundo precisa.” G1*

*“Como não sou concursada, **não tenho estabilidade, em empresa privada eu acho que ninguém nunca vai ter.** Mas sempre tive na minha cabeça que fazendo as coisas corretamente e **cumprindo minhas metas eu tenho condições de ficar na empresa,** mas estabilidade eu não tenho, pois só em empresa pública.” G3*

Como assinalado por Dejours (2001), as pessoas estão trabalhando cada vez mais, com uma carga horária maior, recebendo menos salário e sem os benefícios que lhe são apropriados, o que permeia entre os trabalhadores é o medo e a ameaça de desemprego, não tendo a segurança da estabilidade do emprego. A ideia de estabilidade no setor privado, para os gerentes entrevistados, condiz com sua postura ser aquela pedida pelo banco, se o gerente cumprir suas metas, ele manterá seu emprego, apenas cumprindo todas suas atribuições e se moldando para atender os objetivos do banco em geral, é que ele conquistará seu espaço na organização, mas sua gestão não permanece certa, podendo ser substituída a qualquer momento. Esse sentimento de medo e de não pertencimento ao banco causa um misto de sentimentos ao gerente, como percebido na fala do Gerente 3 ao ser indagado a respeito.

“No trabalho é preocupação, devido as metas, estresse. Tem horas que me dá uma tristeza mesmo lá dentro da agência. Mas também não posso negar que vivo momentos de alegria, tranquilidade, satisfação.” G3

O gerente estará sempre preocupado em manter sua vaga e cumprir suas obrigações, o que é um ganho para organização em termos de aceleração da produtividade, mas até que ponto isso atinge a vida profissional e pessoal do trabalhador? Segundo Silva e Rebelo (2003), os gerentes devem ser os agentes da organização e ter o entendimento que ele também tem vontades, e desejos, suas ações são complexas e ele deve participar intensamente nas práticas organizacionais. Ainda acerca da política de metas, esse método de cobranças acaba tirando a liberdade do gerente, o deixando a mercê das imposições hierárquicas da organização. Quando perguntados se acham justas, as metas do banco, os gerentes 1 e 5 consideram-na abusivas, os outros gerentes chegaram a conclusão que as metas em si não são demasiadas, mas a maneira como são cobradas, o método de cobrança, é injusto, pois, além da pressão exercida e da possível desmotivação causada por esse fato, ainda leva-se em conta o número cada vez mais reduzido de funcionários por agência. Com relação ao citado:

“[as metas] Sempre abusivas, sempre sobre humanas, difíceis de alcançar.” G1

“Eu acho que a meta em si, ela não é grande, mas existe formas de exigir que se atinja a meta, não sou a favor da maneira que nos avaliam hoje no banco, pois às vezes isso me desmotiva, a forma como somos cobrados é que é ruim.” G3

“Acho que não, somos poucas pessoas diante de uma agência muito grande, com uma quantidade de pessoas muito grande também para atender, que na maioria das vezes são ‘pepinos’... É muito difícil, todo final de mês é uma pressão sem tamanho, é muito grande a nossa meta.” G2

“Parcialmente... em partes sim e em partes não. Eu acho que se não houver metas, as pessoas não trabalham como deveriam, mas eu não concordo com a pressão que se utiliza para cobrar de nós essas metas.” G4

Com relação a carga de trabalho e as atividades que lhe são designadas, foi possível notar nos depoimentos, que a carga horária em si, é adequada, pois há não trabalho nos finais de semana, nem feriado, por exemplo, mas são muitas atividades para exercer em pouco tempo, tendo em vista a cobrança pela produtividade necessária ao banco no trabalho.

“É muita coisa só pra mim, muitas vezes sobre humano. Uma coisa sem noção. Não tem funcionários suficientes.” G1

“Eu acho que a carga horaria de trabalho é muita boa se tratando de horas sabe? Não trabalhamos em feriados, finais de semana, como um médico, por exemplo. Tem momentos que é muita pressão, muita coisa para fazer em pouco tempo, nos toma o tempo tanto o cliente como as metas que temos que atingir. Antes trabalhava muito mais quando não marcava ponto e não tinha filho nem nada.” G3

“Chego a passar em dias de pico doze horas na agência. Chego às 8h00min e saio às 20h00min, 20h30min da noite! É bastante exaustivo! E muitas pessoas, principalmente os clientes acham que a gente sai as quatro da tarde.” G4

“Às oito horas que passo aqui são muito poucas diante de tanta coisa que eu tenho para fazer. São muitos contatos, muitos clientes para atender, a fila para puxar, o meu gerente geral me cobrando, pedindo para eu passar o total da produção as 16h30 min da tarde, é muito puxado e só sabe quem passa, é muita pressão.” G2

Por fim, nesse primeiro tópico da análise será exposta a impressão dos gerentes em relação a todas essas mudanças organizacionais no sistema bancário, como eles foram afetados, o que eles acham e como lidam com essa nova realidade de gestão baseada no alcance de metas.

“Com relação ao funcionamento do banco, mudou muito pra gente, antigamente o banco era muito mais ameno, hoje em dia é muito mais agressivo com relação a metas, à tudo! A gente se viu em outra realidade, em outro banco. Foi digamos que meio assustador assim, no começo, até a gente se adaptar à nova realidade de trabalho do

banco, mas nós conseguimos, até porque quem não conseguiu, saiu né?” G1

*“Hoje o banco tem acesso a todas informações, nos **últimos anos informatizou muita coisa** e o gerente acabou ficando meio sem alçada, **nós tínhamos muita autonomia, podíamos defender realmente o cliente. Hoje em dia o gerente só tem palavra a partir de informações documentadas!**” G3*

*“**Mudou muita coisa.** Com relação à gestão de pessoas, acho que o banco tem muita coisa de positiva nessa parte, só que **tudo depende do seu gestor.** Já passei por muitos gestores, e a experiência profissional pode ser boa ou ruim de acordo com a gestão deles. **O banco orienta a cobrança pesada,** e também cobra de quem está num nível hierárquico maior, mas, eu como gestor, tento fazer com que essa experiência seja boa para todos que estão subordinados a mim também.” G4*

*“Nossa, mudou muita coisa, antigamente um gerente tinha muito mais um papel de consultor financeiro do que ele tem hoje, **me sinto muito mais alguém que está ali para vender os produtos necessários para o banco** do que para atender as necessidades do cliente. Hoje em dia o banco não quer mais ver cliente dentro de agência, a não ser que seja para fazer negócios, e se vier para a agência nós somos orientados a fazer de tudo para que eles utilizem os meios de autoatendimento.” G2*

Como podemos analisar, houve uma mudança na funcionalidade do gerente dentro da empresa, antes atendendo as necessidades do cliente, e trabalhando como consultor, agora atende aos objetivos do banco, e atua como vendedor num ambiente organizacional mais competitivo e mais propício ao estresse. O gerente 4 porém, foi o único a observar mudanças positivas, em relação aos direitos e constituição de sindicatos.

*“Eu, particularmente **só vejo mudanças pra melhor!** Ao longo desses anos conseguimos bastante direitos, **temos um bom sindicato** que impõe fiscalização, né?” G4*

Como citado em Segnini (1998) é possível ver que os gerentes sentem alguma dificuldade de desempenhar seu trabalho, e que ficam necessitados de desenvolver cada vez mais suas habilidades intelectuais. O autor também cita a inconstância do serviço bancário, devido as inovações tecnológicas, reformas no sistema de gerenciamento, etc. Os bancários estão inseridos em um ambiente de rápidas mudanças e uso de tecnologias, é preciso acompanhá-las precisamente para manter seus empregos, muitas vezes isso acaba afetando sua vida pessoal. De acordo com Thomas e Dunkerley (1999) o fato dos indivíduos estarem muito dedicados as suas práticas gerenciais dentro da organização, colocando-as em um pedestal, acarretará problemas futuros pessoais, envolvendo sua família, saúde, e bem-estar.

A figura 2, a seguir assinala os aspectos encontrados em torno da função do gerente bancário nos dias de hoje.

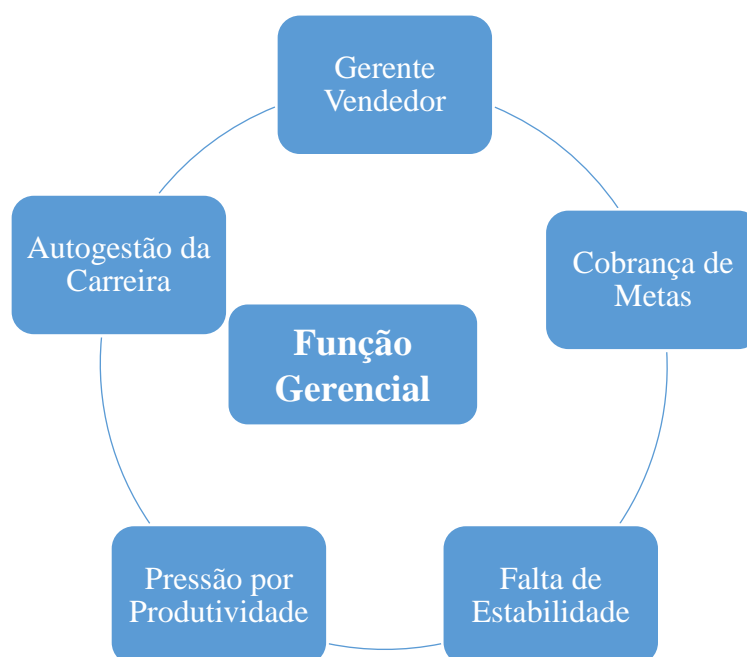


Figura 2 : Aspectos da função de gerente

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015).

Ao analisar o discurso dos gerentes foi possível encontrar os significados supracitados na figura 2. Na próxima seção, abordaremos o dinamismo entre carreira e vida pessoal.

4.2. DINAMISMO ENTRE VIDA PESSOAL E CARREIRA PROFISSIONAL

Como vimos na sessão anterior, o novo modelo de organização bancária que vem sendo posto em prática nos últimos quarenta anos, exige grandes esforços dos gerentes bancários, que muitas vezes não conseguem gerir seu tempo para todas as esferas da sua vida. Essa parte da análise faz uma relação entre a vida pessoal do gerente com sua carreira profissional, se concentrando no entendimento de como se formata essa relação, seu funcionamento, como eles gerem o tempo para os dois aspectos de sua vida, o desequilíbrio causado quando há inconstâncias em uma das áreas e como as pessoas de seu convívio que participam dessa relação reagem.

Como o gerente trabalha em seu benefício e a sua produtividade na organização muitas vezes está diretamente relacionada ao seu esforço, percebe-se que não é traçado um limite entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho. Scanfone, Carvalho Neto e Tanure (2007) veem o sofrimento na vida do gerente, causado pelo desequilíbrio das duas esferas de sua vida, os impactos de uma carreira direcionada ao sucesso, será o estresse proveniente de muitas tarefas exercidas no trabalho. Quando perguntados se o trabalho do gerente ultrapassa o ambiente e a jornada diária, todos os quatro entrevistados responderam que isso já ocorreu em suas vidas, tendo momentos em que perdiam de passar o tempo com suas famílias ou se dedicar a eles mesmos, ficando cansados demais por darem mais importância a realização do trabalho do banco. Percebemos a carga de sofrimento na fala do gerente 1 ao relatar a tristeza que sente ao chegar em casa e encontrar os seus filhos dormindo O gerente 3 mostrou-se mais disposto a organizar de melhor maneira o seu tempo e relatou que está tentando administrar melhor seus afazeres. Todavia, o gerente 2 afirma ter o banco intrínseco, tendo dificuldades para deixar o trabalho de lado, seja em conversas com amigos ou aonde passa, acaba realizando ações orientadas à prática gerencial.

*“Já houve algumas vezes que **cheguei em casa e encontrei meus pequenos já dormindo e isso é muito duro pra mim, me sinto realmente triste quando isso acontece.**” G1*

“Querendo ou não, sempre acontece, mesmo que às vezes não seja fisicamente falando. Mas acontece meio que dentro de mim. Às vezes

estou por exemplo conversando com amigos de amigos e vejo que aquela pessoa não é cliente do banco, aí pergunto se a pessoa não quer passar na agência para a gente ver a possibilidade de abrir uma conta... Então eu acho que mesmo que eu não passe doze horas dentro da agência por exemplo, eu carrego o meu trabalho comigo aonde for. Até meu esposo às vezes precisa chamar a minha atenção e pedir para eu desligar o botão do banco.”G2

“Já aconteceu, hoje não tanto, já tive muitos momentos de levar trabalho pra casa e tento administrar isso melhor, mas as vezes tenho eventos que é importante eu estar em nome do banco, a noite, e eu preciso ir para tentar conquistar novos clientes. Tiveram muitos momentos e que eu trazia muita coisa para fazer em casa, fazia planejamento e planilhas mas hoje não trago tanto, tento administrar melhor.” G3

“Sim, infelizmente. Passo bastante do meu horário aqui na agência, e com isso acabo deixando de buscar meus filhos na escola, de fazer uma academia, porque quando saio daqui estou morto, sem coragem para nada.” G4

Logo, fazendo uma referência ao pensamento de Oltramari, Grisci e Weber (2011), o trabalho vai além do ambiente e da jornada diária e se reflete na vida do trabalhador e daqueles ao seu redor. Quando perguntados nas entrevistas, se as pessoas que eles convivem reclamam muito da ausência deles, os filhos foram os mais citados. Todos os gerentes entrevistados possuem filhos e foi observado que é como se o banco tomasse os pais da vida dos filhos, percebendo-se uma relação de competição do que seria mais importante na vida do indivíduo. Os entrevistados por sua vez, sentem por não estar presentes na vida dos familiares em momentos importantes, ou de lazer. O gerente 4, por exemplo, afirmou que adaptou a vida de todos ao seu redor em função de seu trabalho, dando mais importância nesse momento, às suas obrigações no banco que a vida familiar em si.

“Eu tenho situações adversas que não seria necessário eu estar passando, por exemplo, meu filho adoece e eu fico naquela agonia

sem poder sair do banco e acabo tendo que deixar na mão de terceiros.” G1

“Sofro às vezes por conta da profissão viu? Porque tem alguns momentos que minha família combina uma viagem eu vai se estender durante a semana e eu não posso ir, um almoço em família, que querendo ou não sempre passa do horário e eu também não posso ficar. Uma pequena doencinha do meu filho, uma febre, uma gripe, que ele fica precisando mais de mim aí eu não posso ficar com ele.”G2

“Os filhos às vezes questionam e pedem que eu esteja em casa, mas acabam entendendo. Na verdade eu que reclamo mais do meu marido, pois ele está em uma posição bem maior que a minha e tem muito mais trabalho, aí acaba que eu reclamo mais dele!” G3

“Minha filha tem ódio do banco, não quer nem ouvir falar .Eu não participo dos momentos escolares deles, dos momentos em casa também, e tem esse agravante das transferências, fui transferido muitas vezes, foram muitas mudanças em relativamente pouco tempo, então tinha que adaptar a vida da minha esposa e dos meninos em torno do meu trabalho.” G4

Os conflitos na vida pessoal e profissional tornam difícil a tarefa de conciliar as duas, é necessário manter prioridades e saber administrá-las. No entanto, a prioridade da família para os gerentes entrevistados só é perceptível com certa maturidade, em relação à consolidação da sua carreira e com a chegada de filhos. A ideia de estar perdendo momentos importantes na vida dos filhos faz o gerente refletir sobre a real importância do trabalho sobrepondo-se à vida pessoal. No depoimento do gerente 1 foi possível perceber essa relação conflituosa, quando ele afirma que após a constituição da família é difícil colocar-se em primeiro lugar. Em todos os discursos foi possível perceber que a vida pessoal dos gerentes está sempre sendo colocada como principais prioridades, sendo a carreira no Banco colocada em segundo plano.

*“As minhas prioridades no momento são: meus filhos, meu marido e meu trabalho.”...[depois que você constitui uma família é bastante difícil se pôr em primeiro lugar, eles serão sempre a minha prioridade, pois essa foi a vida que escolhi e não me arrependo disso. O Banco me realiza como profissional e **não tenha dúvidas de que eu quero crescer, mas essa não é a minha prioridade no momento**, pois meus filhos são muito pequenos e precisam muito de mim ainda.” G1*

*“Minhas prioridades são **meu filho, meu marido, minha família como um todo**. Crescer, fazer, carreira, quem sabe ter outro filho.” G2*

“Ter qualidade de vida, cuidar da saúde em si, continuar no cargo, ser reconhecida com uma boa gerente, pelo banco, pelos clientes e pelos colegas.” G3

“Hoje em dia é dar mais do meu tempo para mim e depois para minha família. Aproveitar mais a vida, tirar mais tempo para viajar e me estressar menos.” G4

É preciso entender que a harmonia dessas duas dimensões garantirá tanto um bom desempenho gerencial quanto a satisfação com a vida pessoal. Quando uma das duas dimensões está deficiente, conseqüentemente implicará problemas na outra. Greenhaus e Beutel (1985) destacam que o estresse presente em um domínio, ultrapassa para o outro. A figura 3 mostra que um mau gerenciamento das práticas profissionais leva o gerente a ter desconforto, estresse, cansaço, e isso acaba trazendo um desequilíbrio na sua vida pessoal, em diferentes formas, seja levando trabalho para fora do ambiente da empresa, seja perdendo viagens ou datas importantes com os familiares, não ter tempo de ficar com os filhos ou cônjuges, etc. Como também um desequilíbrio na vida pessoal do gerente terá impacto nas suas ações dentro da empresa, acarretando conseqüências, tais como falta de concentração, de motivação, além de insatisfação e infelicidade. O conseqüente da relação do trabalho-família, para Allen et al. (2000) é inversamente proporcional a satisfação com o trabalho e com a vida, quando aumenta-se o conflito, diminui a satisfação.



Figura 3: Relacionamento cíclico das esferas da vida do gerente

Fonte: Desenvolvida pela autora (2015).

Esse mau gerenciamento das atividades profissionais pode ser referente a vários aspectos no ambiente organizacional que impedem o gerente de exercer sua função com qualidade, de acordo com Greenhaus e Beutell (1985) horas extras, carga excessiva de trabalho, falta de flexibilidade são fatores que contribuem para intensificar o conflito. No discurso do gerente 1, ao ser perguntado a respeito da sua experiência em ser gerente, foi relatado um sentimento de desvalorização frente a carga de trabalho, no sentido literal da palavra ‘carga’. Entende-se que sem uma jornada de trabalho planejada, o gerente não consegue cumprir suas atividades em um dia de trabalho, em razão da quantidade de atividades requisitadas a ele.

*“Embora o trabalho seja bastante puxado, que eu tenha muitas obrigações a cumprir e a minha **jornada de trabalho tenha que ser bastante planejada**, eu gosto muito do que eu faço, me sinto realizada na função de gerente e não me imagino em outra empresa, porque eu realmente amo isso aqui. **Poderíamos ser um pouco mais valorizados, ter uma carga de trabalho menor para poder atender de maneira mais eficiente as demandas e, por exemplo, não deixar o cliente esperando por algumas respostas.**”G1*

Com relação ao plano de carreira, uma organização que não sobrepõe esse aspecto na vida do seu funcionário, mantendo a conciliação com vida pessoal dele, correrá o risco de deixá-lo estagnado e desmotivado, a partir de um certo ponto que ele terá que escolher por uma das duas dimensões, e opte por cuidar mais do seu bem-estar e sua família. Para Silva (2005) se as organizações pretendem ter altos níveis de desempenho de seus funcionários, é preciso que elas estabeleçam políticas de recursos humanos que visem a conciliação da relação trabalho e família, não deixando que as pessoas dessoassem os dois papéis de sua vida.

Quando perguntados se existia algo que os impedia de crescer profissionalmente os quatro gerentes entrevistados responderam que a família era esse motivo. Todos eles atingiram um ponto da carreira no banco que não há para onde crescer, apenas assumindo cargos em outras cidades. Esse tipo de proposta iria interferir diretamente em suas vidas pessoais, de maneira que eles preferem permanecer como estão. Levando em consideração, que todos os quatro entrevistados, possuem algum tempo de experiência no mercado, são casados e possuem filhos, esses três fatores influem para a percepção de uma certa acomodação e da falta de incentivos (financeiramente e emocionalmente falando) para que os gerentes modifiquem as suas vidas e a dos seus familiares em função do seu trabalho. Como apontam Grandey e Crompanzano (1999) em seu estudo, a idade, tempo de atuação como gerente e o gênero do indivíduo, são aspectos que estão relacionados com a disposição dele, para atender as necessidades da esfera pessoal e familiar. Eles reduzem a disposição, interferindo no estresse do cumprimento do papel de trabalho e família. Porém, mais políticas de incentivo e de apoio por parte da organização poderiam viabilizar um maior sucesso da carreira profissional dos gerentes, sem ser necessária mudanças tão radicais na vida pessoal do funcionário.

“Eu acho assim, que se hoje surgisse uma vaga em algum lugar pra mim no banco ou até em outra empresa fora da cidade, eu não iria, tenho quase certeza. Tanto por causa da minha vida, porque hoje ela já está estruturada, já tenho meu apartamento e eu iria ter que reestruturar tudo, tirar meu filho da escola, mudar a vida da minha sogra, do meu esposo, eu acho que pra mim não seria viável, mesmo o salário sendo o dobro, o triplo, o que fosse, não seria viável eu sair e deixar tudo pra trás. Eu quero estar num cargo maior aqui e não em outra cidade, e se dar um passo maior significa estar em outra cidade, a minha família me impede totalmente isso!” G1

“Hoje, dentro do banco eu sei que eu cheguei num nível que vai ser muito difícil eu crescer mais, porque isso provavelmente vai exigir de mim que eu mude de cidade, de estado, e eu não vou aceitar. Não toparia uma transferência hoje de jeito nenhum, pelo que me segura aqui, o meu filho e o meu marido. E como sei que não teria como eu mudar a vida deles também, eu não tenho como aceitar. Então o que me impede de crescer, de ir mais além, hoje, é a minha família.” G2

“Tive momentos que tive proposta de trabalho que tive que viajar muito e não quis porque não tinha muita experiência. O fato do meu marido, que é superintendente regional, passar por muitas transferências me atrapalha muito e hoje não queria ser gerente geral, pois por mais que eu queira, eu não quero, porque quando o meu marido for transferido eu não vou poder continuar no cargo e vou sofrer muito com isso, pois a responsabilidade de um gerente geral é extremamente maior. Na minha vida, eu tive problemas de logística e pessoal devido ao cargo do meu esposo, tive que abrir mão de cargos.”G3

“Hoje em dia é a disponibilidade, coisa que eu já tive tanto um dia no banco e que hoje eu já não estou tão disposto a fazer as mesmas coisas. Não quero mais sair da minha cidade, mudar a rotina da minha família, fazer minha esposa mudar de emprego. Morar fora é uma coisa que apesar da minha vontade de crescer ainda mais profissionalmente, não me seduz, porque penso no meu lado pessoal primeiro.” G4

É analisado também nessa parte da pesquisa, que as mulheres, carregam uma responsabilidade ainda maior por serem as administradoras do lar e trazem mais responsabilidades para conciliar as duas esferas da vida, conseqüentemente mais propícias à uma possível frustração, caso não consigam administra-las. Os homens e mulheres vivem de maneira desigual a relação da vida pessoal com carreira profissional, tendo em vista que as mulheres buscam harmonizar esses dois aspectos (SILVA, 2005). Esse sentimento maior de estar presente foi observado na pesquisa, que teve três gerentes mulheres e um homem. O gerente do sexo masculino, se mostrava mais maleável, e em um momento até relatou que precisava primeiramente se dedicar a ele, como prioridade, logo depois a sua família.

“Estou tentando, é um projeto de vida esse, mas que estou tentando colocar a minha vida em primeiro lugar na minha vida, me entende?!” (G.4)

“Hoje em dia é dar mais do meu tempo para mim e depois para minha família. Aproveitar mais a vida, tirar mais tempo para viajar e me estressar menos.” (G.4)

Já as gerentes do gênero feminino mostraram-se constantemente preocupadas com tempo com os filhos e os cônjuges, consideravam ainda pouco e se sentiam mal por não poder dar mais atenção a eles.

“Pela manhã sinto todos os dias aquela pena por deixar meus pequenos em casa e sair pra passar o dia fora, me sinto péssima.” (G.1)

“Tem dias que meu filho pede tanto que eu fique com ele, ou que eu vá buscar ele no colégio e eu não posso ir, fico de coração partido, e eu sei que ele sente muita falta.” (G.2)

Nesta sessão, vimos os impactos causados pelo conflito da carreira profissional e da vida pessoal, a relação se estabelece em função de como os gerentes determinam prioridades e organizam seu tempo para cada dimensão, muitas vezes levando trabalho para casa. Também foi visto que é necessário o suporte da organização na flexibilidade do trabalho, se preocupando com todos os meios em que seu funcionário se insere, a fim de manter sua qualidade de vida. Deve haver uma estabilidade e auto controle para que haja a conciliação entre as duas esferas, quando há alguma instabilidade em uma, a outra é diretamente atingida. No próximo tema serão abordadas as estratégias que os gerentes utilizam para tentar conciliar com sucesso a vida pessoal e a profissional.

4.3. ESTRATÉGIAS DE CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PESSOAL E DESEMPENHO PROFISSIONAL

O presente estudo tem o intuito de compreender como os gerentes bancários conciliam a vida profissional e a pessoal, tendo em vista todos os aspectos que englobam sua

função gerencial e o ambiente organizacional. Essa última parte da análise faz referência as estratégias pessoais de cada um dos quatro gerentes entrevistados, para gerenciar as suas vidas dentro e fora do trabalho. Para isso, foram criados quadros que explicitam melhor a maneira como foi analisado esse processo de conciliação. O primeiro quadro condiz com a necessidade de identificar as prioridades de vida de cada gerente entrevistado. Como mencionado na sessão anterior, todos os gerentes já possuem uma certa experiência profissional, e um certo tempo de profissão, todos consideraram a dimensão da vida pessoal como mais urgente a ser ajustada. Muitas vezes, o fato de ser solteiro e ainda não ter filhos, auxilia o indivíduo a conquistar o sucesso pretendido por ele, mas com o decorrer do tempo, as pessoas começam perceber que esse impulso na carreira, teve custos que envolvem a abstenção da vida pessoal. Como mencionado por Oltramari, Grisci e Weber (2011), o sucesso profissional e o *status* na carreira são alcançados através do declínio da vida pessoal, porém ao mesmo tempo, demanda do gerente que passe uma imagem de família bem estruturada compartilhando com sua imagem de gerente competente na organização. Então, quando percebido que já estão no ápice de sua carreira profissional, os gerentes começam a se preocupar com o tempo direcionado a família e a suas vidas pessoais, bem-estar, saúde, etc. Levinson (2001) diz que o tempo gasto com as famílias é muito importante para os gerentes. É normal que eles se sintam culpados e frustrados quando sacrificam essa área de sua vida em troca dos pedidos do trabalho.

	PRIORIDADES	DISCURSO
G1	1. Família 2. Trabalho	<i>"Depois que você constitui uma família é bastante difícil se pôr em primeiro lugar, eles serão sempre a minha prioridade, pois essa foi a vida que escolhi e não me arrependo disso. O Banco me realiza como profissional e não tenha dúvidas de que eu quero crescer, mas essa não é a minha prioridade no momento, pois meus filhos são muito pequenos e precisam muito de mim ainda."</i>
G2	1. Família e Bem-estar 2. Trabalho	<i>"Eu vivo para os meus filhos e acredito que só preciso cuidar mais um pouquinho de mim. Com relação à minha carreira, eu me dou por completo, porque mesmo que eu não aceite transferência, se surgir uma vaga por aqui eu quero estar pronta."</i>
G3	1. Qualidade de vida e Saúde 2. Trabalho	<i>"Ter qualidade de vida, cuidar da saúde em si, continuar no cargo, ser reconhecida com uma boa gerente, pelo banco, pelos clientes e pelos colegas"</i>

G4	1.Bem-estar pessoal 2.Família	<i>"Hoje em dia é dar mais do meu tempo para mim e depois para minha família. Aproveitar mais a vida, tirar mais tempo para viajar e me estressar menos"</i>
----	----------------------------------	--

Quadro 1: Prioridades

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015).

Posteriormente a definição das prioridades dos gerentes, foi traçado uma linha de pensamento, onde de início analisava-se a gestão do tempo, como os gerentes dividiam as 24h do dia para dar conta de todas as duas atribuições gerenciais e pessoais. O quadro 2 apresenta a administração desse tempo, e o quadro 3, as estratégias em si, usadas pelos gerentes, contrastadas com as dificuldades enfrentadas pelos mesmos, afim de conciliar as duas dimensões.

	COMO ADMINISTRAM O TEMPO
G1	<i>"Eu tento aproveitar ao máximo o tempo que tenho dentro de casa. Pela manhã tomamos café juntos, eu, meu marido e as crianças e já temos esse tempo para ficarmos juntos. Deixo meu filho na escola e depois meu marido no trabalho, pois só temos um carro e eu entro no banco um pouco mais tarde que ele no trabalho. No banco, cada minuto é precioso, pois oito horas se tornam pouco para tantas atividades e tantos objetivos, para serem alcançados num dia só, entendeu?! Quando chego em casa, minha sogra já tem dado banho nos dois e eu fico com eles o resto da noite, ensino tarefa, dou o jantar, e coloco pra dormir. É somente nesse tempo que tenho tempo para o meu marido e pra gente conversar."</i>
G2	<i>"Dentro do meu trabalho, eu consigo administrar bem e colocar cada momento do dia para uma coisa. Mas na minha vida pessoal, preciso ser mais criteriosa, mais rígida comigo mesma. Estabelecer por exemplo que determinado horário é para eu malhar, e realmente malhar!"</i>
G3	<i>"Tem momentos que administro bem. Por exemplo, sou muito correta com meu trabalho, não gosto de atrasar, administro minha agenda, gosto de fazer tudo no momento certinho. Mas fico devendo no lado pessoal. Mas estou procurando mudar isso e organizar minhas prioridades e dar mais tempo ao pessoal de casa."</i>
G4	<i>"Apesar de passar normalmente mais tempo no banco, tenho tentado administrar o meu tempo da melhor maneira, tento esquecer do meu trabalho quando estou dentro de casa, para poder ter mais qualidade no pouco tempo que passamos juntos."</i>

Quadro 2: Gerenciamento do Tempo

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

É notável que o tempo em casa é escasso, e os gerentes tentam aproveitar ao máximo, junto à família, o G4 disse que tenta esquecer do trabalho quando está em casa, o G2 acha que necessita organizar melhor seu tempo para cuidar de si mesmo, e fazer atividade física. Já o tempo no trabalho se torna bastante precioso diante das funções que eles têm que desempenhar, porém em geral, os gerentes conseguem administrá-lo adequadamente, deixando a desejar mais na vida pessoal. Jonathan e Silva (2007) relatam que no que implica na convivência com as outras pessoas e cuidados com a vida dentro de casa, a qualidade de vida com a família diminui em relação a um tempo superior no trabalho.

A valorização da carreira e do reconhecimento profissional do gerente dentro da organização são fatores que influenciam para o desequilíbrio entre trabalho e as outras dimensões da vida do gerente. A maneira como o gerente desenvolve suas práticas gerenciais afeta sua habilidade de aceitar lazer, e a companhia dos seus amigos e parentes, o impede de “relaxar” principalmente no ambiente de sua casa (BARTOLOMÉ, 1972). De acordo com Kotter(1996) *apud* Silva (2005), a maioria dos indivíduos só se considera bem sucedido, se além de ter um trabalho que o satisfaça, sua vida pessoal seja boa, e ele possa ser indispensável com relação em participar dos aspectos sociais em que está inserido. Por fim, no último quadro, iremos analisar as estratégias e dificuldades apresentadas pelos gestores para manter o equilíbrio.

	CONVERGÊNCIA ENTRE DESEMPENHO PROFISSIONAL E VIDA PESSOAL	
	ESTRATÉGIAS	DIFICULDADES
G1	<i>"Eu agradeço bastante por ter a minha sogra comigo para me ajudar a cuidar dos meus filhos. Acredito que ela é a minha maior estratégia para conciliar o meu trabalho com a minha vida pessoal. Como já disse, procuro não levar trabalho pra casa, aproveito cada minuto com a minha família, faço exercício físico três vezes por semana, e quando estou no meu horário de trabalho, o meu tempo é exclusivamente pra ele. Dôo-me completamente, o céu é o limite quando estou dentro do banco, e faço o meu maximo no trabalho."</i>	<i>"No meu caso eu tive a sorte de ter minha sogra, de ela morar comigo. Ela que fica com meus filhos. Estão doentes, eu que levo ao médico, tento dar atenção na medida do possível, de acordo com o tempo que tenho, mas quem fica com eles mesmo é ela e assim eu fico mais tranqüila, porque eu sei que qualquer coisa ela me liga e avisa e mesmo não tendo essa flexibilidade toda no trabalho eu saio, pois meus filhos são o primeiro lugar na minha vida, independente do trabalho, entendeu? Mas não é possível não é? Que pessoa, que gestor insensível não deixaria uma mãe socorrer seu filho?"</i>

G2	<p>"Eu estipulo pelo menos três vezes por semana levar e buscar meu filho no colégio e pelo menos sair um dia com meu marido à noite durante a semana para jantar, fazer alguma besteira mesmo só eu e ele, pois se a gente não fizer isso a gente acaba se distanciando, porque chega eu e ele de cabeça quente do trabalho virando cada um para o lado, sem conversar, sem se falar, perguntar como foi o dia. Durante o final de semana me dedico inteiramente a eles, não nos desgradamos, fazemos tudo o que temos que fazer e recuperamos o tempo perdido durante a semana.</p>	<p>"A minha principal dificuldade é querer ter tempo para o meu filho e não poder dar a atenção que ele precisa, principalmente nessa idade que ele está. Antigamente quando eu era solteira eu não tinha tanta preocupação, todas as viagens que o banco me proporcionava eu ia, sem me olhar para trás. Agora não dá pra ser do mesmo jeito né? Tem dias que meu filho pede tanto que eu fique com ele, ou que eu vá buscar ele no colégio e eu não posso ir, fico de coração partido, e eu sei que ele sente muita falta."</p>
G3	<p>Deixo meus filhos com empregada que todos os dias da semana e os meninos estudam a tarde para que eu consiga busca-los e não precisar que ela durma lá em casa, quando chego a noite faço as tarefas junto com eles e ficamos juntos a noite toda! O meu tempo é inteiramente dedicado a eles durante a noite. Hoje em dia eu consigo sair à noite, e essa foi uma prioridade que coloquei em prática, é que em 15 em 15 dias a menina dorme na quinta-feira pra que eu possa sair com o meu marido, fazer um programa de casal. E isso está ajudando bastante o meu lado pessoal."</p>	<p>"Horário, porque normalmente tudo que envolve a escola dos meus filhos acontece no horário de trabalho. Também preciso me cuidar mais... fazer uma academia, falta mais disciplina minha na verdade, as vezes o cansaço é tanto que prefiro ficar com os meninos ao invés de fazer outra coisa."</p>
G4	<p>"Tento ter qualidade no tempo que passo com a meus filhos e minha esposa. Sempre tomo café da manhã com eles e faço questão de levá-los ao colégio todos os dias. Como passo o dia todo trabalhando no banco, não abro mão disso. Quando chego em casa brinco com eles, aproveitamos para assistir televisão juntos, todos na nossa cama, e no final da noite coloco cada um no seu quarto. Fim de semana também é assim, só sai se for todo mundo junto, programa de família. Já basta passar os dias da semana ausente..."</p>	<p>"Tenho dificuldades para estar com minha família no momento que eles precisam. Principalmente agora que fui transferido e eles estão em Natal, por enquanto. E agora que estamos separados, é que está muito complicado pra gente. Eu não participo dos momentos escolares deles, dos momentos em casa também, e tem esse agravante das transferências."</p>

Quadro 3: Convergência entre desempenho profissional e vida pessoal

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015).

Os gerentes se utilizam de várias estratégias para conciliar sua vida pessoal com a profissional, é muito comum recorrer a ajuda de outras pessoas, ou seja de um apoio social. Jonathan e Silva (2007) destacam o auxílio de empregadas e familiares próximos, como as avós para cuidar do lar e dos filhos. Nos depoimentos do G1 e G3 podemos observar claramente essa estratégia. A gerente 1 conta com o apoio da sogra nos cuidados com os filhos, facilitando para que ela consiga exercer seu trabalho sem preocupações demasiadas. Outra estratégia observada, é a de estipular horários para permanecer apenas com a família, sem que o trabalho atrapalhe, geralmente são os horários noturnos e os finais de semana. Além desse tempo predefinido, pode-se determinar atividades que serão feitas por eles, com as famílias, tentando seguir estritamente essa agenda. O G2 busca o filho na escola três vezes por semana e sai uma noite na semana para jantar com seu cônjuge, o G3 faz as tarefas escolares dos filhos com eles, e quinzenalmente sai com o conjugue, apenas os dois, o G4 usa a refeição do café da manhã para se relacionar com a família e leva os filhos na escola todos os dias, e por fim, o G1 determinou três dias na semana para se exercitar, cuidando da sua saúde. A figura 4 abaixo, mostra as três estratégias principais, identificadas na pesquisa.

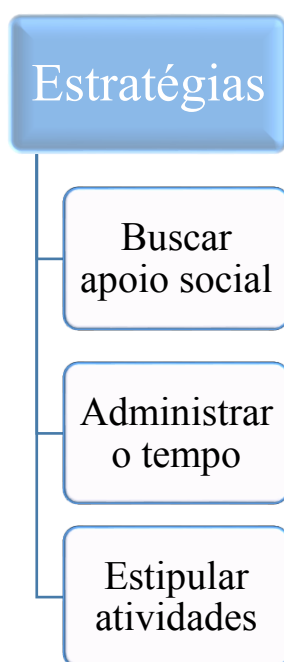


Figura 4: Estratégias de Conciliação

Fonte: Desenvolvida pela autora. (2015)

Com relação as dificuldades enfrentadas pelos gerentes nesse processo de conciliação, todos os entrevistados se referiram ao tempo como o maior impedimento, o choque de horários do expediente do trabalho com alguma ação que ocorra simultaneamente no âmbito pessoal do gerente, e carência de tempo que seria orientado à família e ao bem-estar do gerente. Tremblay (2004) atribui a dificuldade que os gerentes encontram em conciliarem a vida profissional e a familiar à falta de tempo deles, e isso os deixa muito estressados e alarmados. A falta de flexibilidade da organização também foi um ponto exposto pelo G1. Empresas que se utilizam de políticas voltadas para o bem-estar do funcionário em todas as esferas de sua vida, tem mais chance de obter níveis de excelência organizacional, como relatam Glass e Estes (1997), a preocupação com a vida pessoal do indivíduo, contribui para aumentar a produtividade, e diminui o absenteísmo dos funcionários. Os gerentes tentam um meio termo na execução de seus papeis.

A conciliação da vida profissional com a pessoal irá se dá por meio, primeiramente do entendimento do gerente da necessidade disso para o seu bem estar, e juntamente com o fator determinante dele querer promover esse equilíbrio, deve vir uma melhor gestão do seu tempo, isso é responsabilidade dele também, e o apoio da organização, dando mais flexibilidade no trabalho, para que o gerente possa também estar presente em casa, cuidar de si, e ter uma vida social saudável.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo são abordadas as conclusões após a realização da pesquisa, que se subdividem em: considerações finais, limitações da pesquisa e as sugestões e recomendações para futuras pesquisas, que serão detalhadas a seguir.

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar a efetiva mudança de perfil do trabalhador bancário, de consultor financeiro, alguém que estava a postos para atender as necessidades do cliente, para um vendedor de produtos do banco. Paralela à essa nova postura, vem o modelo de cobrança por metas por parte das instituições financeiras, que exige muito mais competências do profissional, fazendo-os passar de bancários operacionais a comerciais.

Apesar da fortíssima imposição de metas, o banco em questão oferece margem para a ascensão profissional dos seus funcionários, contudo, a responsabilidade pela progressão da carreira depende exclusivamente do esforço particular de cada gerente. Embora a estabilidade tenha se revelado uma utopia para os sujeitos da pesquisa, percebemos que agindo de acordo com o indicado pela instituição, na maioria das vezes, é possível obter uma certa solidez dentro da empresa.

O comportamento dos gerentes diante de determinadas indagações nos fez concluir a necessidade de ajuste do número de clientes por carteira de cada gerente. Diante da pressão exercida para o alcance das metas e da quantidade de pessoas dentro das agências para prestar atendimento (incompatível com o verdadeiro tipo de atendimento que o banco direciona o gerente a fazer, de apresentação do portfólio de produtos), fica complexo a entrega do objetivo determinado pela instituição, com a relação inversamente proporcional entre número de clientes e número de gerentes dentro dos bancos.

A forma como os gerentes são cobrados evidenciou como consequência uma série de sentimentos nos gerentes que merecem cada vez mais atenção por parte das organizações, como forma de demonstrar mais valor ao profissional que dá tudo de si em prol do objetivo fim da empresa.

Como o êxito na função está diretamente ligado ao empenho que o gerente emprega para obtê-lo, muitas vezes não é delineado um limite entre tempo de trabalho e não trabalho, havendo assim sempre uma disparidade entre as esferas trabalho e vida pessoal, de acordo com o que for priorizado pelo indivíduo. O modo como o gerente organiza o seu tempo foi um ponto chave observado no estudo, quando o gerente estiver de fato direcionado ao sucesso vai ter de administrá-lo de maneira eficiente para sentir menos o impacto do estresse, proveniente da função, na sua vida pessoal.

Foi possível enxergar que não se pode negligenciar a diferença entre homens e mulheres, em se tratando de entrega à profissão. A mulher se prende muito mais às questões familiares e como provedora do lar carrega fortemente o sentimento de culpa por não se fazer presente em determinados momentos do convívio familiar. Com o gênero masculino, isso ocorre, mas não foi notada uma carga de sentimento tão grande como na fala das mulheres. Para o homem, notou-se ser mais fácil modificar a vida dele e de todos os que estão ao seu redor em favor da sua própria carreira. Fato que não foi percebido no discurso feminino, que em hipótese nenhuma cogitam modificar a rotina da família em benefício da sua trajetória profissional. Pelo contrário, em poucos momentos ao serem indagadas sobre ‘vida pessoal’, as gerentes incluíam-se nesse tema, para elas ‘vida pessoal’ refere-se estritamente à família. Corroborando para uma sensação de desvalorização de si, pois não se colocaram em primeiro lugar em nenhum momento.

Buscando identificar as estratégias para conciliação do trabalho gerencial e vida pessoal, tivemos que primeiro identificar também quais eram as dificuldades para essa conciliação. Concluímos que a maturidade é algo essencial para lidar com a problemática em questão. E a maturidade não significa necessariamente idade. Mas, entende-se por maduro o gerente que administra as suas prioridades da melhor maneira possível. Identificou-se também como dificuldade a carga intensa de trabalho, a oportunidade de crescimento somente através de mudança de cidade, além do maior dos fatores: o tempo. O seu gerenciamento pode ser entendido como dificuldade, mas também como estratégia para conciliação.

Compreendeu-se que mais relevante do que a quantidade de tempo é a qualidade do tempo que se dedica aos dois lados da vida do gerente. Para o pessoal, concluímos estratégias de momentos que fazem diferença, se vividos com qualidade, tais como: realização de uma refeição por dia juntos, acompanhar os filhos no caminho da escola e fazer as atividades de

casa junto com eles, marido e mulher irem juntos ao trabalho, estabelecer e cumprir um horário para cuidar do corpo e da mente.

Totalizando o exposto na pesquisa, o quadro 4 exemplifica de forma objetiva as dimensões abordadas no estudo e os significados encontrados para cada uma delas.

DIMENSÕES	SIGNIFICADOS
CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO DO GERENTE BANCÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Postura de Vendedor;
	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-responsabilidade pela própria sobrevivência na empresa
	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrança de metas
DINAMISMO ENTRE VIDA PESSOAL E CARREIRA PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho ultrapassa o ambiente e a jornada diária
	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência no convívio familiar
	<ul style="list-style-type: none"> • Alta carga de trabalho
ESTRATÉGIAS DE CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PESSOAL E DESEMPENHO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar as prioridades
	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar o tempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoio social
	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular atividades

Quadro 4: Dimensões e Significados

Fonte: Desenvolvido pela autora (2015)

5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A escolha desse tema de pesquisa se deu, inicialmente pela identificação da pesquisadora com a realidade vivida pelos gerentes e em segundo lugar por acreditar que teria mais facilidade em coletar os dados, visto que encontra-se diariamente no meio do estudo. Porém, houveram dificuldades em agendar um horário com os gerentes, devido a falta de disponibilidade deles, o que só fez corroborar para o que foi concluído no estudo a respeito da carga de trabalho e do gerenciamento do tempo desses profissionais. Com um dos gerentes,

foi necessário remarcar três vezes para que a entrevista fosse realizada. Considera-se uma limitação do estudo também, os entrevistados fazerem parte apenas de um único banco. Deixa-se como recomendação para estudos futuros que se possa ouvir profissionais de outras instituições privadas, a fim de colher percepções a respeito de outras empresas.

REFERÊNCIAS

ALLEN, T. et al. **Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research.** Journal of Occupational Health Psychology, 2000, Vol. 5 No. 2, pp.278-308.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNETT, R., HYDE, J. **Women, men, work and family: Na expansionista theory.** American Psychologist, 2001, Vol. 56 No. 10, pp. 781-796.

BARTOLOMÉ, F. & EVANS, P. **O sucesso precisa custar tanto? In: Trabalho e Vida Pessoal,** Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARTOLOMÉ. **Executives as human beings.** Harvard Business Review, p. 62-69, Nov.-Dec. 1972.

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

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, C. **O Fator Humano.** Rio de Janeiro: FGV, 1997.

DEJOURS; C. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DIEESE. **Pesquisa de emprego Bancário.** São Paulo: Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos e Sócio-econômicos, 2012.

EBY et al. **Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature** (1980-202). Journal of Vocational Behavior, 2005, Vol. 66, pp. 124-197. family roles. Academy of Management. The Academy of Management Review,

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

FERREIA, M. C.; WEILL FASSINA, A.. **L'ordinateur dans le travail bancaire, un artefact producteur le béquilles cognitives?** Trabalho apresentado no 9º Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Québec, 1996.

FERREIRA M. C., MENDES, A M. **Trabalho e riscos de adoecimento- o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: FENAFISP, 2003.

FERREIRA, M. C. **Conflito de interação instrumental e falência cognitiva no trabalho bancário informatizado**. Produção,v.2, p.203-219, 2001.

FERREIRA, M. P.. **Bancários portadores de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e identidade profissional**. Estudos,v. 28, n.4, p. 749-781, 2001.

FILGUEIRAS L. **Reestruturação produtiva e emprego bancário**. In: O Trabalho no séc. XXI: considerações para o futuro do trabalho. São Paulo: Anita Garibaldi; 2001. p. 279-99 10(1), 76-88.

CAMPOS, E.M. **A política de formação profissional do sindicato dos bancários de Curitiba em face da reestruturação capitalista**. Dissertação de mestrado. 210f. Universidade Federal do Paraná, Setor de Educação. Curitiba, 2000. Fortaleza, Vol. XI, n. 1, p. 101-133, março, 2011.

FREITAS, H. MOSCAROLA, J. **Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a06.pdf>

FRIEDMAN, S. D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. **Trabalho e vida pessoal: o fim do jogo soma zero**. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Trabalho e Vida Pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 9-35.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASS, J. & ESTES, S. **The family responsive workplace**. Annual Review of Sociology, 1997, Vol. 23, pp. 289-313.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; SILVA, A. B. (organizadores) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORNICK, J. C.; MEYERS, M. K. **Families that work: policies for reconciling parenthood and employment**. New York: Russel Sage Foundation, 2003.

GRANDEY, A., CROPANZANO, R. **The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain**. Journal of Vocational Behavior, 1999, Vol. 54 No 5, pp.350-370.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENHAUS, J. & POWELL, G. **When work and family are allies: A theory of work family enrichment**. Academy of Management Review, 2006, Vol. 31 No. 2, pp. 72-92.

GREENHAUS, J. & BEUTELL, N. **Sources of conflict between work and Family roles**. Academy of Management Journal, 1985, Vol.10 , pp. 76-88.

Grisci, C. L. I. (2006). **Trabalho imaterial**. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), Dicionário de trabalho e tecnologia (pp. 327-329). Porto Alegre, RS: Ed. da UFRGS.

Grisci, C. L. I., Chemale, G. C., Hofmeister, P. M., & Becker, J. L. (2006). **Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário**. Revista de Administração de Empresas, 46(1), 27-40.

GRISCI, Carmem L.I. e BESSI, Vânia G. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias, Porto Alegre, v.12, p.160-201, 2004.

Jinkings N. **As formas contemporâneas da exploração do trabalho nos bancos**. In: Antunes R, Silva MAM, organizadores. O avesso do trabalho. São Paulo: Expressão Popular; 2004. p. 207-41.

JINKINGS, Nise. **O Mister de Fazer Dinheiro. Automatização e Subjetividade no Trabalho Bancário**. Campinas: Boitempo Editorial, 1995.

JONATHAN, Eva; SILVA, Taissa. **Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes**. Psicologia e Sociedade, 19, n.1, 77-84, jan./abr., 2007.

KOTTER, J. P. **As novas Regras**. São Paulo: Makron Books, 1996. (usei como apud).

Larangeira, S.M.G. (1997). reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. Educação & Sociedade, 61, 110-138

LEVINSON, H.. Quando os gerentes entram em colapso. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e Vida Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 63-80.

LIMA, M. E. A Nouvelle. **Structure bancaire et violence dans une banque du secteur matinal au Brésil**. In Conservatoire National des Arts et Métiers (Org.). Actes: 2º Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du travail, pp.3-17. Paris: CNAM., 1999.

MÁXIMO, T., ARAÚJO, A., SOUZA, P. ALBERTO, M. **Exigências nos percursos profissionais de gerente de banco, 2011.**

MERLO, Álvaro Roberto Crespo e BARBARINI, Neuzi. **Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso.** Psicol. Soc. [online]. 2002, vol.14, n.1

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research:** a guide to design and interpretation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINAYO, M. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995

OLTRAMARI, Andrea; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Trajetórias e Transições nas carreiras de executivos bancários.** Revista Gestão e Tecnologia, Vol. 12, n. 1, p. 126-150, 2012.

OLTRAMARI, Andrea; GRISCI, Carmem Ligia Iochins.; WEBER, LÍlian. Carreira e PAPARELLI, R. **“Desgaste mental de bancários no mundo das fusões”** in Saúde dos bancários / organização Laerte Idal Sznclwar. – 1. ed. – São Paulo : Publisher Brasil : Editora Gráfica Atitude Ltda, 2011.

PEIXOTO, C. **As transformações familiares e o olhar do sociólogo.** In Sociologia da Família Contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PERRY-JENKIS, M., REPETTI, R. & CROUTER A. **Work and family in the 1990s.** *Journal of Marriage and the Family*, 2000, Vol. 62, pp.981-998.

REVILLION, A. S. P. A Utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, Jul./Dez. 2003.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill, 1997.

SANTOS MAF, SIQUEIRA MVS, MENDES AM. **Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas**. Rev Adm Contemp.2010;14(5):925-38

SCANFONE, L., CARVALHO NETO, A., & TANURE, B. (2007). **Tempos de trabalho e de não- trabalho: O difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer**. In Anais do 31º Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração [CD-ROM]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SEGNINI LRP. **Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Educ Soc. 1999;20(67):185-211

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

SILVA LS, PINHEIRO TMM, SAKURAI E. **Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil**. Cad Saúde Pública. 2007;23(12):2949-58.

SILVA, A. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**, 2005.

SILVA, A. B., REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, out./dez. 2003.

SILVA, Anielson Barbosa da; ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma Abordagem complexa e multidimensional**. Rev. adm. contemp. [online]. 2010, vol.14, n.1, pp. 40-60. ISSN 1982-7849

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 2000.

SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A.; ET AL. **Work-family conflict: a study of american and australian family businesses**. Family Business Review, v. 16, n. 1, p. 35-51, Mar. 2003

SORJ, B., FONTES, A., & MACHADO, D. C. (2007). **Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, 37(132), 574-594.

TONELLI, M. J. **Organizações, relações familiares e amorosas**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-262.

TREMBLAY, D. (2004). **Desafios da conciliação entre trabalho e família nas empresas canadenses: experiência sindical e gestão de recursos humanos**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.

VOYDANOFF, P. **Linkages between the work-family interface and work, family and individual outcomes – An Integrative Model**. Journal of Family Issues, 2002, Vol. 23 No. 1, pp. 138-164.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado

BLOCO 1 – Perfil dos Entrevistados

- Gênero
- Idade
- Escolaridade
- Estado civil
- Número de filhos
- Tempo de atuação no ramo
- Tempo na função de gerente

BLOCO 2 – Caracterizar as implicações das transformações no contexto do trabalho dos gerentes na sua ação profissional;

- Tempo na instituição financeira e na função de gerente
- Relato sobre a vida pessoal e profissional do gerente
- Mudanças que ocorreram no contexto do trabalho na sua ação profissional
- Estabilidade no emprego
- O gerente se considera um bancário vendedor?
- Como o gerente classifica a sua carga de trabalho
- As metas exigidas do gerente são justas?

BLOCO 3 – Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos gerentes para conciliar a carreira e a vida pessoal;

- O gerente considera-se responsável pela sua carreira?
- A instituição oferece margem para crescimento?
- O sucesso da trajetória profissional é de responsabilidade do gerente ou do banco?
- O trabalho ultrapassa o ambiente e a jornada diária?
- As pessoas com as quais o gerente convive reclamam da ausência dele?

- Quais as principais dificuldades enfrentadas para conciliar a carreira e a vida pessoal?
- Quais os sentimentos enfrentados pelo gerente diariamente no trabalho e em casa?
- Existe algo que impeça o gerente de crescer profissionalmente?

BLOCO 4 – Identificar as estratégias utilizadas pelos gerentes para conciliar a prática gerencial com a vida pessoal;

- Experiência de ser gerente
- Quais são as prioridades do gerente no momento?
- Essas prioridades estão realmente sendo cumpridas por ordem de importância?
- Como o gerente administra o próprio tempo?
- Quais são as estratégias utilizadas pelo gerente para conciliar a prática gerencial com a vida pessoal