



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

**THE CONCILIATION OF MANAGERIAL WORK AND PERSONAL LIFE OF A
FINANCIAL INSTITUTION MANAGERS**

Gabrielle Vieira dos Santos Novaes

Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil
gaby_vieira@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6858-4741>

Miriam Leite Farias

Universidade Federal de Pernambuco, PE, Brasil
miriamlfarias@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3207-9900>

Bianca Gabriely Ferreira Silva

Universidade Federal de Pernambuco, PE, Brasil
bbianca_ferreira@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7881-398X>

Bruna Lourena de Lima Dantas

Universidade Federal da Paraíba, PB, Brasil
brunalimadantas.adm@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3935-5947>

João Henriques de Sousa Junior

Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil
sousajunioreu@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0001-8589-8101>

Resumo

O final do século XX representou uma época de profundas transformações na economia mundial, como também no setor bancário. Tal mudança resultou em uma rede de cobranças que desequilibra e influencia a realidade profissional de gerentes bancários, incidindo ainda, em aspectos de suas vidas pessoais e familiares. Assim, este estudo objetiva 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 em profundidade com gerentes de uma agência na cidade

de João Pessoa, PB, a partir de roteiros semiestruturados. Os dados foram analisados sob a análise de conteúdo e, após caracterizadas a função do gerente bancário, observou-se o dinamismo entre carreira pessoal e profissional, bem como também foram identificadas as estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e desempenho profissional. Os resultados evidenciaram que a forma como os gerentes são cobrados refletiu em uma série de sentimentos 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, Trabalho, Vida Pessoal.

Abstract

The neo-liberal economy logic that persisted in recent years has brought enormous changes in our society. The financial institutions such as banks were one of the most affected, and their employees had to face constant imbalance between managerial attributions and personal life. In this sense, this study aimed to understand how the managers of a private bank in the city of João Pessoa-PB, reconcile their work practice and the sphere of personal life. The data was collected through interviews and the analysis identified the role of the bank manager in the present context; the dynamism between personal and professional career; and the strategies of balance between personal life and professional performance. The results pointed out that the way managers are charged in the bank, reflects in a series of feelings that deserve more attention from organizations. The 'time' factor is a key point of the analysis and its related to three conciliation strategies: the search for social support, time management and establishment of activities.

Keywords: Banking, Work, Personal Life.

1. Introdução

Considerando as profundas transformações econômicas ocorridas no final do século XIX, Mendonça & Matos (2015) apontam que, 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. Dessa maneira, o trabalho, antes visto como um direito do indivíduo, passa a ser visto, cada vez mais, como uma doação.

Dentro desta perspectiva, Dejours (2001) observa que os primeiros elementos estruturantes do trabalho atualmente são o medo e a ameaça do desemprego. Nesse contexto, a categoria dos bancários é tida como uma das mais afetadas nas transformações do mundo do trabalho (Aguiar et al., 2014). Isso porque os bancos enfrentaram questões atribuladas no mercado, privatizações e fusões das instituições financeiras ocasionando o fechamento de agências, diminuição do número de funcionários, terceirizações e aumento de cobrança de produtividade (Segnini, 1999). Assim, 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.

Segundo Feijó et al. (2017) o trabalho, distante de perder a centralidade na vida das pessoas, ocupa cada vez mais o tempo e invade o tempo de lazer, já que todos precisam estar constantemente fascinantes para o mercado. Diante do exposto, Pereira et al. (2014) afirma que o ser humano se encontra reprimido a uma rede de cobranças que, desequilibra e influencia sua realidade profissional, além de incidir em aspectos da sua vida pessoal e familiar.

Os bancários têm que fazer o impossível para segurar os seus empregos, pois atuam num segmento marcado por inovações tecnológicas. Com isso, acabam se desligando da sua vida pessoal, no que se refere às relações interpessoais e familiares. Neste sentido, o presente estudo objetiva compreender de que forma os gerentes de um banco privado conciliam a prática gerencial e a vida pessoal.

Tal análise se faz relevante, uma vez que os bancos precisam conhecer de as percepções e necessidades dos bancários, podendo assim suavizar as perdas de produtividade geradas pela dificuldade das pessoas em conciliar os variados campos da vida. Bem como, os estudos sobre o conflito trabalho-família, frequentes na literatura internacional, podem ser mais bem explorados e ganhar mais espaço no contexto brasileiro.

O presente estudo é relevante para os próprios bancos, pois ao conhecer em detalhe as percepções e necessidades dos bancários pode 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 Steenbergen & 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, essas pesquisas podem ser constatas por autores como Aguiar et al. (2014), Pereira et al. (2014), Mendonça & Matos (2015), Gómez & Jiménez (2015) e Feijó (2017).

2. Referencial Teórico

2.1 O trabalho dos gerentes nas organizações financeiras

É possível observar que ao passar do tempo ocorreram grandes modificações no trabalho nos Bancos, incluindo a redução da circulação de clientes dentro das agências, extinção de postos de trabalho e criação de outros. O autor Jinkings (1995) 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.

De acordo com Larangeira (1997) 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, 2004). 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).

Para Oltramari & 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.

Junto a essa nova posição, Oltramari & 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.

Os gerentes bancários encontram dificuldades para exercer seu papel. De acordo com Pereira et al. (2014) 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 quando ligam para fazer cálculos e prever os melhores resultados de investimentos, evidenciam a necessidade da 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, bem como precisam se submeter à disponibilidade integral, ainda que isso lhe tenha altos custos.

2.2 A relação entre trabalho e vida pessoal dos gerentes

A inovação tecnológica exigiu outras especialidades do trabalhador bancário, que influenciaram também a noção de carreira no banco, e por consequência, na maneira de conduzi-la. Nesse cenário, Grisci, Chemale, Hosmeister & 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.

A carreira não está relacionada apenas à progressão hierárquica, de passos correspondentes a pausas de ciclos na mesma organização (Pereira et al., 2014). Scanfone, Carvalho Neto & Tanure (2007) e Feijó et al. (2017) 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, Silva & Rosseto (2010) concluíram 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 & 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 daqueles que constituem suas relações amorosas e familiares (Feijó et al., 2017).

Com relação as consequências do conflito trabalho-família, Allen et al. (2000) e Silva & Rosseto (2010) apontam para a existência de uma relação negativa consistente entre 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 Allen et al. (2000) 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.

2.3 A conciliação entre trabalho e vida pessoal de 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. 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 (Oltamari, Grisci & 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.

No que diz respeito aos estudos sobre conciliação trabalho-família, no caso de homem e mulher trabalharem, Silva & Rosseto (2010) 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. Já Tavares (2017) explica que a intensificação no trabalho compromete diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores.

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 Aguiar et al. (2014), 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. O estudo de Silveira & Bendassolli (2018) aponta para a importância do apoio emocional na conciliação do trabalho e vida pessoal. Existem evidências da forte ligação entre as empresas que oferecem esses programas, e as que adotam sistemas de alto desempenho e comprometimento (Allen et al. 2020).

3. Metodologia

Esse estudo se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza exploratória, isso porque, conforme Sampieri, Collado & Lucio (1997), os estudos exploratórios são comuns nas investigações de comportamento, principalmente quando há pouca informação.

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 deste banco selecionado, e os sujeitos os quatro gerentes dessa agência – três mulheres (gerentes de conta) e um homem (gerente geral). O nome do banco e dos entrevistados não serão mencionados visando a preservação do sigilo da identidade dos respondentes.

Em relação ao perfil dos entrevistados, a idade varia entre 31 e 38 anos, todos eles são casados e possuem filhos. Todos possuem nível superior completo, sendo dois bacharéis em administração e dois bacharéis em ciências contábeis. Todos chegaram na função de gerente tendo em média seis anos de experiência no banco.

A técnica ideal para a coleta de dados exploratória é a entrevista (Godoy, 2006), por este motivo, optou-se por sua realização neste estudo. As entrevistas, em roteiro semiestruturado, foram gravadas em áudio e transcritas.

Para a análise das entrevistas, foi utilizado o método da análise de conteúdo. Tal método consiste em 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).

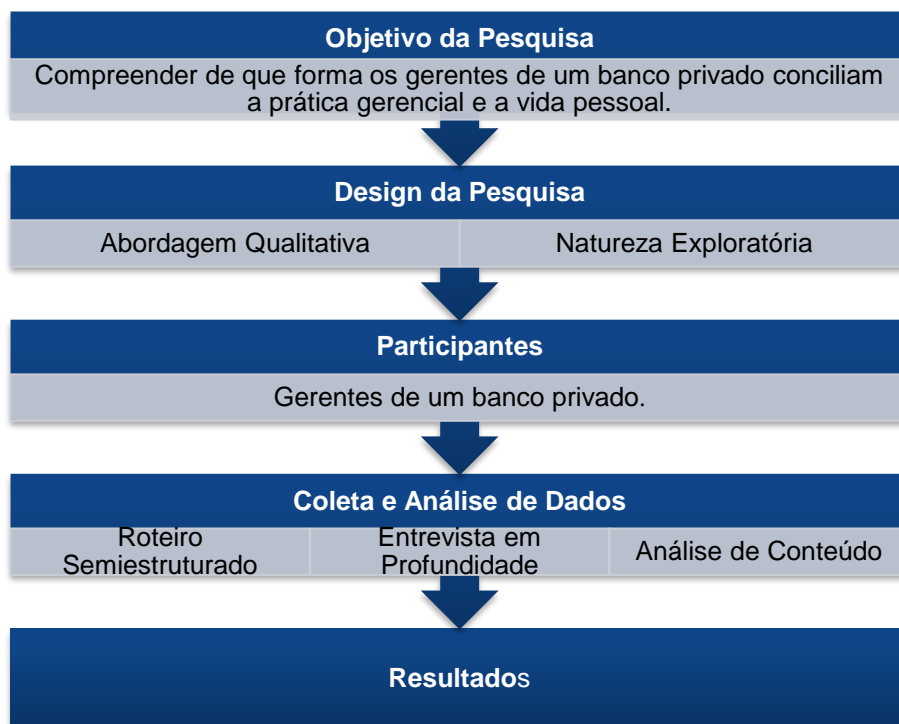
(b) Exploração do material: refere-se à operacionalização de codificação, decomposição ou enumeração do material segundo as regras previamente formuladas.

(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, optou-se por uma análise de conteúdo categorizada, seguindo os passos propostos por Bardin (2011), onde os assuntos abordados nas entrevistas foram analisados em três temas. Primeiramente, foi realizada a **caracterização da função do gerente bancário**, em que se buscou definir as funções administrativas do gerente bancário, o escopo da função gerencial, e os impactos das mudanças organizacionais do sistema bancário na tomada de decisões dos gerentes; em seguida remeteu-se no conflito trabalho-família, denominando esta categoria de **dinamismo entre carreira pessoal e profissional**, onde se observou a dualidade das duas dimensões da vida do gerente e como elas se comportam; e, por fim, com o intuito de explorar a questão principal da pesquisa, discutiram-se as estratégias dos gerentes a fim de conciliar sua vida profissional com a pessoal, na categoria denominada de **estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e desempenho profissional**.

Assim se deu a trajetória da pesquisa:

Figura 1: Trajetória da pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2021).

4. Discussão dos 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 *on-line*, 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.

Além das atividades habituais, 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.

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

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. Costa & Silva (2019) corroboram que os gestores de banco denotam o desafio do cumprimento de metas como muito preponderante, sendo o principal desafio enfrentado no exercício das suas funções.

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

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. Segundo Bertay & Uras (2020) explicam que bancos capitalizados remuneram melhor os seus funcionários.

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 ruim.** 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

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-nas abusivas, os outros gerentes chegaram à 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

Como posto 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.

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: Elaboração própria (2021).

4.2 Dinamismo entre vida pessoal e carreira profissional

Como vê-se na seção 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. Mendonça & Matos (2015) corroborando com 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, Silva & Rosseto (2010) concordam com o exposto. 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.

Percebe-se 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.

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

Os conflitos na vida pessoal e profissional tornam difícil a tarefa de conciliar as duas, é necessário manter prioridades e saber administrá-las (Mendonça & Matos, 2015). 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. A fala a seguir ilustra esse desafio.

“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**

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, consequentemente implicará problemas na outra. Greenhaus & Beutel (1985) destacam que o estresse presente em um domínio, ultrapassa para o outro, esse estresse pode trazer consequências sérias, que se tornem patológicas como a síndrome de Burnout (Pereira et al., 2014).

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.

Figura 3: Relacionamento das esferas da vida do gerente.



Fonte: Elaboração própria (2021).

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 & 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

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 administrá-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?!**” G4

“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

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.” G2

Nesta seção, observa-se 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 autocontrole para que haja a conciliação entre as duas esferas, quando há alguma instabilidade em uma, a outra é diretamente atingida.

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. O primeiro quadro condiz com a necessidade de identificar as prioridades de vida de cada gerente entrevistado. Como mencionado na seção 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.

Quadro 1: Prioridades dos gerentes

	PRIORIDADES	DISCURSO
G1	1. Família 2. 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."
G2	1. Família e Bem-estar 2. Trabalho	"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."
G3	1. Qualidade de vida e Saúde 2. Trabalho	"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"

G4	1.Bem-estar pessoal 2.Família	"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"
----	----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria (2021).

Posteriormente a definição das prioridades dos gerentes, foi traçada 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, a fim de conciliar as duas dimensões.

Quadro 2: Gerenciamento do Tempo

	COMO ADMINISTRAM O TEMPO
G1	"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."
G2	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!
G3	"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."
G4	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.

Fonte: Elaboração própria (2021).

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, sendo insuficiente mais na vida pessoal. Pereira et al. (20014) relatam que no que implica na convivência com as outras

peças 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 Mendonça & Matos (2015), 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, estão as estratégias e dificuldades apresentadas pelos gestores para manter o equilíbrio.

Quadro 3: Convergência entre desempenho profissional e vida pessoal

	CONVERGÊNCIA ENTRE DESEMPENHO PROFISSIONAL E VIDA PESSOAL	
	ESTRATÉGIAS	DIFICULDADES
G1	"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. Dô-me completamente, o céu é o limite quando estou dentro do banco, e faço o meu maximo no trabalho."	"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?"
G2	"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 desgrudamos. "	" 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 ne 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."
G3	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 pratica, é que em 15 em 15 dias a menina	" 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. "

	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."	
G4	"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.	"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."

Fonte: Elaboração própria (2021).

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 & 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 pode-se 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: Principais estratégias

Fonte: Elaboração própria (2021).

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, o que os deixa demasiadamente 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 papéis.

A conciliação da vida profissional com a pessoal se dará por meio, primeiramente do entendimento do gerente da necessidade disso para o seu bem-estar, e juntamente com o fator determinante da intenção de promover esse equilíbrio, virá uma melhor gestão do seu tempo. Além do apoio da organização, concedendo mais flexibilidade no trabalho para que o gerente possa também estar presente em casa, cuidar de si, e ter uma vida social saudável.

Corroborando com Silva et al. (2019), as representações evidenciaram uma associação ambígua em relação ao cargo, sendo visto como fonte de prazer e sofrimento. E assim com o trabalho dos autores, sugere-se uma revisão das práticas de gestão de pessoas, buscando garantir

a saúde física e mental dos trabalhadores, como também respeitando os limites sociais, físicos, mentais e afetivos destes.

5. Considerações Finais

O presente estudo objetivou compreender de que forma os gerentes de um banco privado conciliam a prática gerencial na empresa e a vida pessoal. A partir das análises realizadas com os dados levantados, constatou-se uma efetiva mudança de perfil do trabalhador bancário, antes mais voltado à consultoria financeira e agora se aproximando ao papel de vendedor de produtos do banco. Não obstante, paralela a essa nova postura, evidencia-se 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 bancários comerciais.

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 evidentemente a complexa entrega do objetivo determinado pela instituição, com a relação inversamente proporcional entre número de clientes e número de gerentes dentro dos bancos. Outra constatação é que a forma em como os gerentes são cobrados resulta em uma série de sentimentos que merecem maior atenção por parte das organizações, como forma de demonstrar mais valor ao profissional que se doa em prol do objetivo final 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.

Outro ponto relevante constatado neste estudo é que não se pode negligenciar a diferença entre homens e mulheres, em se tratando de entrega à profissão. A partir de nossas análises, sugere-se que a mulher se prenderia 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. Já o homem, apesar de constar que isso também ocorre, não foi percebida uma carga de sentimento tão grande como na fala das mulheres. Para o homem, notou-se ser mais fácil modificar a sua vida e de todos os que estão ao seu redor em favor da sua própria carreira, fato que não foi percebido no discurso feminino.

No tocante às estratégias para conciliação do trabalho gerencial e vida pessoal e as dificuldades para essa conciliação, observou-se que a maturidade, que não seria restrita à idade mas também infere em como o gerente administra suas prioridades da melhor maneira possível, é essencial para lidar com a problemática em questão. Identificou-se 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, neste aspecto, que mais relevante do que a quantidade de tempo é a qualidade do tempo que se dedica aos dois lados da vida do gerente.

O Quadro 4 exemplifica de forma objetiva as dimensões abordadas neste estudo e os significados encontrados para cada uma delas

Quadro 4 - Dimensões e significados

DIMENSÕES	SIGNIFICADOS
Caracterização da função de gerente bancário	Postura de Vendedor Auto responsabilidade pela própria sobrevivência na empresa Cobrança de metas
Dinamismo entre vida pessoal e carreira profissional	Trabalho ultrapassa o ambiente e a jornada diária Ausência no convívio familiar Alta carga de trabalho
Estratégias de conciliação entre vida pessoal e desempenho profissional	Administrar as prioridades Gerenciar o tempo Buscar apoio social Estipular atividades

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Assim, esse estudo se mostra relevante ao contribuir com uma análise mais profunda de como os gerentes de um banco se sentem ao ter de conciliar a demanda por produtividade exigida pela empresa e o seu tempo pessoal de lazer e vida familiar. Os gestores de recursos humanos de organizações bancárias poderão utilizar os dados achados nesta pesquisa para propor melhorias na qualidade de vida dos bancários, respeitando a diversidade de cada um e visando também diminuir possíveis perdas organizacionais.

Dentre as limitações da pesquisa, destacam-se as dificuldades em agendar um horário com os gerentes e falta de disponibilidade deles, que corrobora para a compreensão a respeito da carga de trabalho e do gerenciamento do tempo desses profissionais. Outra limitação que pode ser apontada é o fato de todos os entrevistados fazerem parte de um único banco e que a amostra é homogênea. Porém, as referidas limitações não comprometeram as análises e

resultados aqui apresentados, tão pouco as contribuições que este trabalho apresenta à níveis social, gerencial e acadêmico.

Apesar de não ser este o objetivo deste estudo, destaca-se a questão do gênero como um ponto forte a ser estudado em estudos posteriores, assim, sugere-se para estudos futuros que sejam trabalhadas as questões de gênero de modo mais profundo com bibliografia da área. Também recomenda-se ampliar a pesquisa para outras instituições bancárias (públicas e privadas) e com maior número de entrevistados, a fim de colher outras percepções sobre a mesma temática.

Referências

- Aguiar, C. V. N., Bastos, A. V. B., Jesus, E. S., Lago, L. N. A. (2014). Um Estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 283-291.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
- Bertay, A. C., Uras, B. R. (2020). Leverage, bank employee compensation and institutions. *Journal of Banking & Finance*, 111, 105701.
- Costa, R., Silva, S. M. C. (2019). Desafios enfrentados por gerentes de agências bancárias. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas - RECSA*. v.8, n.1, jan/jun, 2019, Faculdade FISUL, Garibaldi, RS, Brasil
- Feijó, M. R., Goulart Júnior, E., Nascimento, J. M. D., Nascimento, N. B. D. (2017). Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando famílias*, 21(1), 105-119.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. FGV Editora.
- Glass, J. L., Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual review of sociology*, 23(1), 289-313.
- Godoy, A. S. (2006). *Estudo de caso qualitativo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 115-146.
- Gómez-Urrutia, V., Jiménez-Figueroa, A. (2015). El conflicto trabajo-familia ante los derechos al cuidado de niños y niñas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(1), 137-150.
- Silva, A. B., Godoi, C. K.,Bandeira-de-Mello, R. (2000). *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos*. Editora Saraiva.

Grisci, C. L. I., Bessi, V. G. (2004). Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, (12), 160-200.

Jinkings, N. (1995). *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. Boitempo.

Jonathan, E. G., da Silva, T. M. (2007). Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 77-84.

Larangeira, S. M. (1997). Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*, 18(61), 110-138.

Mendonça, M., Matos, P. M. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais com filhos pequenos. *Análise Psicológica*, 33(3), 317-334.

Oltramari, A. P., Grisci, C. L. I. (2012). Trajetórias e transições nas carreiras de executivos bancários. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1), 126-150.

Peixoto, C. E. (2007). As transformações familiares e o olhar do sociólogo. *Sociologia da família contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 11-28.

Pereira, A. M., Queirós, C., Gonçalves, S. P., Carlotto, M. S., Borges, E. (2014). Burnout e interação trabalho-família em enfermeiros: Estudo exploratório com o Survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 11, 24-30.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-H.

Scanfone, L., Neto, A. C., Tanure, B. (2008). Tempos de Trabalho e de Não-trabalho: o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(1).

Segnini, L. R. P. (1999). Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, 20(67), 183-209.

Silva, A. B. D. (2005). *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. 2005 (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).

Silva, A. B., Rossetto, C. R. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: Uma abordagem complexa e multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 40-60.

Silva, E. B., Costa, I. S. A., Freitas, J. A. S. B., Salles, D. M. R. (2019). *Meteoro da ilusão: sentidos do trabalho para jovens gerentes de bancos públicos*. Cad. EBAPE.BR, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro.

Silveira, S. S., & Bendassolli, P. F. (2018). Estratégias de conciliação trabalho-família de professores universitários em uma capital do Nordeste brasileiro. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 422-429.

Tavares, A. S. (2017). Intensificação do trabalho e qualidade de vida no trabalho: uma conciliação possível? *Revista Labor*, 1(18):61-74.

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*.

Tonelli, M. J. (2001). Organizações, relações familiares e amorosas. *Gestão com pessoas e subjetividade*, 243-261.