

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**TRANSIÇÃO DE CARREIRA SOB A PERSPECTIVA DAS
MEDIAÇÕES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO COM
PROFISSIONAIS DO SETOR BANCÁRIO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

LUANA LORENZO VIEIRA
Rio de Janeiro - 2021

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

LUANA LORENZO VIEIRA

**TRANSIÇÃO DE CARREIRA SOB A PERSPECTIVA DAS MEDIAÇÕES
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SETOR
BANCÁRIO**

**RIO DE JANEIRO
2021**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

LUANA LORENZO VIEIRA

**TRANSIÇÃO DE CARREIRA SOB A PERSPECTIVA DAS MEDIAÇÕES
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SETOR
BANCÁRIO**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito obrigatório para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientadora: Professora Dra. Lucia B. Oliveira

**RIO DE JANEIRO
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Vieira, Luana Lorenzo

Transição de carreira sob a perspectiva das mediações organizacionais :
um estudo com profissionais do setor bancário / Luana Lorenzo Vieira. – 2021.
69 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Lúcia Barbosa Oliveira.

Inclui bibliografia.

1. Bancos – Mercado de trabalho – Brasil – Mudança. 2. Mobilidade
profissional. 3. Mediação. 4. Satisfação no trabalho. I. Oliveira, Lucia
Barbosa de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 331.6

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

LUANA LORENZO VIEIRA


**"TRANSIÇÃO DE CARREIRA SOB A PERSPECTIVA DAS MEDIAÇÕES
ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SETOR BANCÁRIO".**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 09/02/2021

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Profª Lucia Barbosa de Oliveira

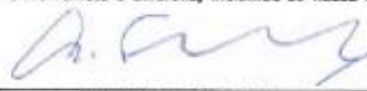

Lucia Barbosa de Oliveira
Orientador


Hélio Arthur Reis Irigaray
Membro


Ana Christina Celano Teixeira
Membro

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 e DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.


Flávio Carvalho de Vasconcelos
Diretor


Antonio de Araújo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV
Antonio Freitas, PhD
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

À minha mãe que sempre me amparou e guiou por caminhos íntegros e como ninguém torceu pelas minhas conquistas e sorriu com as minhas vitórias.

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de ter o dom da boa escrita para aqui conseguir expressar toda a minha gratidão. Gratidão a Deus por me dar saúde para finalizar este projeto em um ano tão desafiador. Agradeço também a saúde dos meus familiares, pois eu não teria estruturas para alcançar esse objetivo se me faltassem vocês. Gratidão pela minha família e seu apoio contínuo ao me ver tantos dias estudando, tantos finais de semana e ainda assim estarem comigo a todo momento. Gratidão aos meus colegas de trabalho que por horas ouviram os meus lamentos e devaneios, que torceram por mim e que estão ansiosos em comemorar comigo. Gratidão as minhas amigas que estiveram aqui, que me incentivaram e que a todo momento me demonstravam que a conquista de uma é a conquista de todas. Gratidão pelos meus colegas de classe que compartilharam todo o esforço para essa conquista. Gratidão pela minha orientadora, por toda a sua sabedoria e principalmente paciência. Gratidão a todos os entrevistados que me doaram um pouco do seu tempo nesse objetivo. Gratidão a minha namorada que me conheceu em meio essa turbulência e me apoiou em todos os momentos. Ela quem estudou comigo aos finais de semana, ela quem me ajudou nos erros de ortografia, ela quem ouviu por diversas vezes o mesmo parágrafo para saber se fazia sentido, ela quem aguentou o meu estresse diário nas transcrições das entrevistas, ela quem vibrou comigo em cada conquista, em cada etapa concluída. Gratidão a ela que talvez até saiba mais dessa pesquisa do que eu. Em um ano de pandemia, de reclusões e quarentena, a minha família me manteve sã. Em um ano atípico e com diversos desafios foram eles que me deram amor e cuidado. Obrigada mãe e pai por vocês existirem. Obrigada aos meus irmãos por serem os homens da minha vida. Obrigada as minhas sobrinhas por serem o meu sorriso no momento da incerteza. Obrigada as minhas cunhadas por cuidarem de mim como irmãs. A gratidão é tamanha e sem ela eu não teria chegado até aqui. Tenho muito orgulho de onde vim e mais orgulho ainda para onde vou. Já não sei mais quem eu era antes do mestrado mas tenho certeza de quem eu quero ser. A educação é a janela para muitas portas fechadas.

RESUMO

Objetivo – O presente estudo teve por objetivo analisar a transição de carreira de profissionais que abriram mão de contratos formais de trabalho em grandes bancos privados ou públicos por uma carreira autônoma no mesmo setor de atividade. Tomou-se como aporte teórico para a pesquisa o conceito de mediação organizacional proposto por Pagès et al. (1993) e a literatura sobre transição de carreira e rotatividade.

Metodologia – Foi conduzida de uma pesquisa qualitativa e exploratória, que contou com a participação de 17 trabalhadores, residentes em diversas regiões do Brasil, e que fizeram transição voluntária de bancos privados e públicos.

Resultados – Os resultados mostraram que as mediações organizacionais – econômica, política, ideológica e psicológica – influenciaram a decisão pelo rompimento dos vínculos com o banco de origem, sendo as mediações econômica e psicológica as que mais frequentemente emergiram nas falas dos participantes. Insatisfações com o banco de origem – relacionadas à falta de reconhecimento e autonomia, associada a uma rotina intensa e estressante de trabalho – e as oportunidades que surgiram com a entrada de novos concorrentes, também contribuíram para essa decisão.

Limitações – Por ter envolvido uma quantidade relativamente pequena de participantes, é possível que algumas perspectivas a respeito do fenômeno estudado não tenham sido identificadas.

Contribuições práticas – Espera-se que os resultados deste estudo possam auxiliar as organizações a lidar com a rotatividade de empregados e os trabalhadores a se preparar de forma mais efetiva para suas transições de carreira, especialmente relacionadas ao trabalho flexível.

Contribuições para a sociedade – Espera-se ainda promover a reflexão sobre a carreira no setor bancário brasileiro e sobre os desafios inerentes às carreiras autônomas.

Originalidade – Esta pesquisa inova ao investigar a transição voluntária de profissionais do setor bancário que migraram de vínculos formais para o trabalho flexível, buscando entender a motivação para esse rompimento à luz das mediações organizacionais.

Palavras-chave: Carreira; Transição de carreira; Mediações organizacionais; Trabalho flexível; Transição voluntária; Rotatividade; Satisfação no trabalho; Setor bancário;

Categoria: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Objective – The purpose of this study was to analyze the career transition of professionals who gave up formal employment contracts in large private or public banks for an autonomous career in the same sector of activity. The concept of organizational mediation proposed by Pagès et al. was taken as a theoretical base for the research, as well as literature career transition and turnover.

Methodology – A qualitative and exploratory research was conducted, with the participation of 17 workers, residing in different regions of Brazil, who made a voluntary transition from private and public banks.

Results – The results showed that organizational mediations – economic, political, ideological and psychological – influenced the decision to break ties with the banks of origin, with economic and psychological mediations being the ones that most frequently emerged. Dissatisfaction with the bank of origin – related to the lack of recognition and autonomy, combined with an intense and stressful work routine – and the opportunities that arose with the entry of new competitors, also contributed to this decision.

Limitations – Because it involved a relatively small number of participants, it is possible that some perspectives regarding the studied phenomenon have not been identified.

Applicability – We hope that the results of this study can help workers to prepare and deal more effectively with the voluntary transition to an autonomous career.

Contributions to society – We also hope to promote reflections on the career in the banking sector, its challenges and characteristics.

Originality – This research innovates by investigating the voluntary turnover of professionals in the banking sector who migrated from formal to flexible contracts, seeking to understand their reasons in the light of organizational mediations.

Keywords: Career; Career transition; Mediations; Flexible work; Banking sector; Organizational mediations; Voluntary turnover.

Category: Master's Thesis.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Aparelhos de mediação	26
Figura 2 – Processo de mediação externa	45
Figura 3 – Nuvem de palavras	48
Figura 4 – Intenção de nova transição	53
Figura 5 – Categorização dos participantes.....	55

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise	35
Quadro 2 – Perfil dos participantes.....	36
Quadro 3 – Remuneração atual dos participantes.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	O setor bancário brasileiro	15
2.2	Emprego e trabalho flexível no setor bancário brasileiro	17
2.3	Mediações organizacionais	21
2.3.1	Mediação econômica	23
2.3.2	Mediação política	24
2.3.3	Mediação ideológica	24
2.3.4	Mediação psicológica	24
2.3.5	Políticas e práticas de gestão e mediações organizacionais	25
2.4	Transição de carreira	28
2.5	Rotatividade voluntária e involuntária	30
3	PERCURSO METODOLÓGICO	33
3.1	Seleção dos Sujeitos	33
3.2	Procedimentos	34
3.2	Tratamento e análise dos dados	34
3.3	Perfil dos entrevistados	35
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1	Motivações para o rompimento e mediações organizacionais	37
4.2	(In)satisfação no trabalho	45
4.3	Alternativas de trabalho	49
4.4	Transição de carreira e trabalho flexível	51
4.5	Resultados da transição de carreira	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	69

1 INTRODUÇÃO

O mercado bancário brasileiro pode ser considerado um oligopólio, na medida em que está concentrado em um conjunto relativamente pequeno de grandes instituições, que controlam uma parcela significativa dos negócios (CARDOSO; AZEVEDO; BARBOSA, 2016; DIEESE, 2020). Esses grandes bancos privados e públicos têm sido tradicionalmente utilizados pela população para operações comerciais – empréstimos, financiamentos, cartão de crédito e recebimento de salários – e operações de investimentos muito restritas, tais como poupança, fundos de renda fixa e CDBs (ANBIMA, 2019). Percebe-se pouca diferenciação entre as ofertas desses grandes bancos, o que frequentemente caracteriza setores oligopolizados.

Nos últimos anos, porém, com o avanço das inovações tecnológicas que impactaram tanto o leque de ofertas quanto o perfil dos consumidores de produtos financeiros, novos concorrentes surgiram nesse segmento. O mercado financeiro vem, portanto, passando por importantes transformações, especialmente relacionadas à oferta de produtos de investimentos diferenciados (ANBIMA, 2019; DIEESE, 2020; JARDIM; CARRARO, 2019). Em economias mais desenvolvidas, investimentos em renda fixa são relativamente pouco utilizados, na medida em que as taxas de juros são baixas e, em alguns casos, inferiores à inflação, gerando uma taxa de juros real negativa. Nesses países, o conceito de investimento gira em torno de um modelo parecido ao de um *shopping* financeiro (PARTYKA; LANA; MARCON, 2020).

Esse modelo vem sendo replicado no Brasil e tem contribuído para tornar o mercado de investimentos mais dinâmico e competitivo, influenciando clientes e profissionais do setor. Com um público jovem e mais propenso ao risco, as corretoras e escritórios de investimentos têm conquistado fatias do mercado. De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2020), em 2019 havia 10.798 mil agentes autônomos de investimentos no Brasil, número que representa um crescimento superior a 40% em relação ao ano anterior.

Da perspectiva dos trabalhadores que já atuam no mercado financeiro – especialmente aqueles que têm contato direto com os clientes –, esse movimento implica em novas oportunidades de carreira. Isto porque, além da experiência de mercado, esses profissionais podem trazer consigo suas carteiras de clientes, o que é bastante atrativo aos novos entrantes. Para os bancos tradicionais, o surgimento desses novos entrantes representa não apenas uma ameaça de perda de clientes, como também de bons profissionais.

De uma perspectiva mais abrangente, percebe-se que a relação empresa e empregado vem sofrendo mudanças, especialmente pelo surgimento de novos modelos e vínculos de trabalho. A ideia de emprego para toda vida é substituída pelo conceito de empregabilidade, trazendo mais instabilidade para os trabalhadores e, no caso das organizações, maiores dificuldades de retenção de sua força de trabalho (BERNSTRØM; DRANGE; MAMELUND, 2019; CAPPELLI, 1999).

No setor financeiro, os grandes bancos buscam a retenção de seus profissionais a partir de metas agressivas e remuneração condizente com tais expectativas. Além disso, são oferecidos salários competitivos, plano de carreira, bons benefícios e, no aspecto social, há ainda o status da profissão (CORREA; CAMELO; LEAL, 2017; JARDIM; CARRARO, 2019; LIMA, 2003). Essa fórmula de mediação, conforme proposto por Pagès et al. (1993), parece ter sido bem-sucedida por muito tempo. No entanto, é possível que a mesma esteja se tornando insuficiente como estratégia de retenção, frente à ameaça desses novos concorrentes.

Nesse sentido, o presente estudo, de natureza qualitativa, teve por objetivo principal analisar a transição de carreira de profissionais que abriram mão de contratos formais de trabalho em grandes bancos privados ou públicos por uma carreira autônoma no mesmo setor de atividade. Como objetivos intermediários, buscou-se analisar as motivações para o rompimento do vínculo empregatício formal, à luz do conceito de mediação organizacional proposto por Pagès et al. (1993), assim como os resultados dessa mudança, à luz da literatura sobre transição de carreira e rotatividade em tempos de trabalho flexível (ARNOUX-NICOLAS *et al.*, 2016; AZEVEDO; TONELLI; SILVA, 2015; SULLIVAN; AL ARISS, 2019; VALENDUC, 2018).

Participaram da pesquisa 17 profissionais de grandes bancos brasileiros – Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander e Caixa Econômica Federal – que abriram mão de suas carreiras corporativas para se tornarem agentes autônomos de investimentos. Foram escolhidos profissionais que permaneceram no banco de origem por pelo menos dois anos e que ocupavam cargos gerenciais ou que envolvessem a gestão de carteiras de clientes. Essa escolha foi feita porque esses profissionais tendem a ser mais valorizados no mercado.

Os resultados desta pesquisa contribuem para o entendimento das mediações em organizações inseridas em mercados dinâmicos e competitivos, como é o caso do segmento bancário no Brasil. Espera-se ainda promover a reflexão sobre como as mediações organizacionais influenciam a transição de carreira de profissionais que saíram

voluntariamente para se realocarem em empresas do mesmo segmento e sem vínculo formal de trabalho.

A pesquisa também traz contribuições à literatura sobre carreiras. Em primeiro lugar, agrega aos estudos sobre transição de carreira, com foco em profissionais que optaram voluntariamente por deixar empregos formais por uma carreira autônoma. Além disso, busca contribuir ao conjunto de estudos com foco na flexibilização das relações de trabalho e seus impactos sobre os trabalhadores (AZEVEDO; TONELLI; SILVA, 2015; SULLIVAN; AL ARISS, 2019).

De uma perspectiva aplicada, espera-se que os resultados do estudo permitam aprofundar o entendimento dos aspectos que levam à rotatividade, o que pode orientar o desenvolvimento de políticas e práticas de recursos humanos focadas na retenção de empregados. Para os trabalhadores, os resultados do estudo lançam luz sobre motivações e resultados do tipo de transição estudada, permitindo um melhor planejamento de mudanças dessa natureza.

O trabalho também agrega ao entendimento da dinâmica do setor bancário nacional, que vem sendo bastante impactado pela entrada de novos *players* – que tem promovido o dinamismo e a competitividade do setor – e pela ampliação do espaço ocupado pelos agentes autônomos de investimentos.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo a esta introdução. No capítulo seguinte consta o arcabouço teórico. O capítulo três aborda o percurso metodológico, enquanto no capítulo quatro são apresentados e discutidos os resultados. O quinto e último capítulo inclui considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi estruturado em cinco seções. As duas primeiras abordam o setor bancário brasileiro e as transformações relacionadas ao trabalho e ao emprego neste setor. Em seguida, discute-se o conceito de mediação proposto por Pagès et al. (1993), com destaque para as mediações utilizadas pelas empresas hipermodernas. Nas duas seções subsequentes, aborda-se a literatura sobre transição de carreira e rotatividade de trabalhadores.

2.1 O setor bancário brasileiro

O setor bancário brasileiro tem crescido nos últimos anos, se considerado o aumento do percentual da população com acesso a serviços financeiros. Parte dessa evolução é atribuída ao crescimento dos canais digitais e aos investimentos em tecnologia por parte das instituições financeiras (DELOITTE, 2018; JARDIM; CARRARO, 2019).

De acordo com Fonseca, Meirelles e Diniz (2010), foi durante a década de 1960 que os primeiros computadores foram instalados nas instituições bancárias, primeiramente no Banco do Brasil, tido como símbolo do sistema financeiro no país. Em 1966, o Itaú, então apelidado de "banco dos engenheiros", passou por um processo de informatização, com racionalização de sistemas e padronização de processos e de controles financeiros e contábeis. Diversos relatos, entretanto, apontam que houve grande resistência por parte dos funcionários em aderir ao uso de computadores, por receio de que seus empregos pudessem ser ameaçados.

A corrida pela automação se justificava pela maior agilidade e consequente ampliação no número de clientes atendidos. Nesse sentido, a automação é entendida como um importante diferencial competitivo (DELOITTE, 2018). A evolução tecnológica também levou à difusão de diversos serviços, incluindo a utilização de cartões magnéticos, caixas eletrônicos, pagamento automático de contas, entre outros (DINIZ, 2004). Por outro lado, houve impactos bastante negativos sobre o emprego (DIEESE, 2017).

Nos anos 2000, os avanços tecnológicos no setor continuaram a ocorrer, envolvendo tanto inovações quanto o aprimoramento das tecnologias existentes. Como exemplo marcante destaca-se a possibilidade de realizar praticamente qualquer movimentação bancária por meio de aplicativo no celular, em qualquer lugar e a qualquer hora.

Com a transformação digital nos serviços financeiros, novos concorrentes surgiram, tais como corretoras independentes, escritórios de investimentos e bancos 100% digitais. Dois

importantes exemplos são banco digital Nubank e a corretora XP Investimentos e seus diversos escritórios afiliados em todo o Brasil.

O Nubank é uma startup brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros. Em 2013, começou atuando com um cartão de crédito livre de anuidades. Em 2017, a empresa lançou seu programa de benefícios, o Nubank Rewards, e a Nuconta, que atualmente é utilizada por mais de 2,5 milhões de brasileiros. Em 2019, passou a oferecer empréstimos. O banco segue sua estratégia totalmente digital, sem agências físicas, e parece atender às expectativas de um segmento de clientes, ampliando a concorrência com bancos tradicionais (NUBANK, 2019).

A XP Investimentos, criada em 2001, movimentou o mercado de investimentos no Brasil. Com um conceito inovador, entendeu que muitas pessoas deixavam de aplicar no mercado de ações por não entenderem o seu funcionamento (FRANÇA, 2013). O negócio ganhou força com a XP Educação em 2002 e, em 2007, a XP Investimentos passa a ser uma corretora independente. Baseado em um modelo de negócios de sucesso nos EUA, a XP replicou o modelo de *shopping* financeiro similar ao Charles Schwab, uma corretora norte-americana que enfrentou os bancos de Wall Street com esse conceito. Desde 2010, a XP vem ampliando sua rede de agentes autônomos por todo o Brasil. Atualmente, possui mais de 660 escritórios de agentes credenciados em 25 estados (AMARAL, 2019).

Com relação aos investimentos, esses concorrentes têm conquistado importantes fatias de mercado dos grandes bancos, especialmente com a oferta de um leque de produtos mais variado e uma comunicação voltada para a chamada “desbancarização”, entendida como uma crítica aos produtos oferecidos pelos grandes bancos – considerados caros e limitados. (PARTYKA; LANA; MARCON, 2020). As corretoras independentes também têm conquistado uma parcela do público de investidores, especialmente com a oferta de assessoria especializada e individualizada, serviços de *home broker* e preços atraentes.

Sobre o padrão de investimento dos brasileiros, dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA, 2019) mostram que menos da metade dos brasileiros (44%) tinha algum saldo aplicado em um produto de investimentos e que cerca de 84,2% dos investidores ainda aplicam em poupança. Com o cenário atual de redução paulatina da taxa de juros básica da economia, é possível que o investidor brasileiro passe a buscar educação financeira e outras alternativas para alavancar o retorno de seus investimentos (ANBIMA, 2019).

Nesse sentido, observou-se um crescimento expressivo no número de investidores em Bolsa de Valores. Segundo dados da B3 (Brasil, Bolsa e Balcão), a Bolsa registrou mais de um milhão de novos investidores ao longo do ano e superou a marca de três milhões em setembro de 2020. Desse total, a grande maioria é de homens (74%) e 33,7% têm entre 26 e 35 anos de idade (B3, 2020).

Mesmo com mais de três milhões de investidores na Bolsa de Valores, é importante destacar que esse número ainda é tímido, já que corresponde a aproximadamente 1,5% da população brasileira. Nos EUA, estima-se que mais de 70% da população tenha aplicações em renda variável. Além disso, como grande parte dos recursos ainda são administrados pelos principais bancos brasileiros, é possível perceber que há bastante espaço para crescimento. Na próxima seção aborda-se com maior profundidade o perfil e a evolução do trabalho e do emprego no setor.

2.2 Emprego e trabalho flexível no setor bancário brasileiro

Globalmente, a flexibilização das relações de trabalho tem sido uma tendência verificada a partir da década de 1970, fruto da reestruturação produtiva conduzida pelas organizações e também, em alguma medida, de mudanças na forma como os trabalhadores encaram e gerenciam suas carreiras (ARTHUR, 2014; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; BERNSTRØM; DRANGE; MAMELUND, 2019; CAPPELLI, 1999; HALL, 1996; 2004).

No setor bancário brasileiro, fusões e aquisições, inovações tecnológicas e mudanças no comportamento do consumidor – discutidas na seção anterior – têm impactado a quantidade e o perfil do trabalho. Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2020), o mercado financeiro sempre foi referência na geração de empregos, mas essa tendência vem se revertendo. Nos últimos sete anos, os cinco maiores bancos do país (Itaú Unibanco, Bradesco, Santander, CEF e Banco do Brasil) fecharam mais de 50 mil postos de trabalho, com o número de empregados se reduzindo de 454 mil em 2012 para 404 mil em 2019 (11% de queda).

Essa redução deve-se tanto a pedidos do próprio funcionário, quanto a desligamentos sem justa causa feitos pelas instituições. Os programas de demissão voluntária também contribuíram significativamente, tendo sido responsáveis por 36,3% dos pedidos de demissão em 2019. Da perspectiva das instituições financeiras, esses programas contribuem não apenas para a redução do efetivo de empregados, como para redução da média salarial, já que

empregados com mais tempo de empresa e maior remuneração são substituídos por trabalhadores com menos experiência e remuneração inferior. Segundo o DIEESE (2019), em 2019 a remuneração média dos demitidos era de R\$ 7.318 e a dos admitidos era de R\$ 4.564.

Além disso, dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho, divulgados pela Febraban, apontavam um baixo índice de rotatividade, estimada em 4,5%, contra 50% na média dos demais setores, sendo 10 anos o tempo médio de permanência de um bancário na mesma instituição (UOL, 2014). Em 2018, o tempo médio de emprego foi reduzido para cinco anos. Além das demissões e reestruturações, Barreto (2015) destaca que jovens têm buscado trabalho no setor apenas como forma para financiar seus estudos, sem a pretensão de nele permanecer ou fazer carreira. Ao mesmo tempo, a entrada de novos concorrentes no mercado financeiro trouxe novas oportunidades para o profissional do setor, que antes possuía um leque relativamente limitado de opções.

As reestruturações promovidas pelas instituições financeiras também têm influenciado a qualidade do trabalho. Apesar de a tecnologia e a otimização de processos permitir o emprego de um contingente menor de trabalhadores, verifica-se por outro lado uma sobrecarga de funções, pressão para atingimento das metas e intensificação no ritmo de trabalho. Segundo Correa, Camelo e Leal (2017, p. 67), “a transformação no processo de trabalho dos bancários acarretou também em uma profunda mudança no status dessa função, depreciando essa categoria profissional antes encarada como símbolo de prestígio”. Silva e Navarro (2012), por sua vez, destacam que os bancários estão entre os que mais sofrem com doenças ocupacionais relacionadas à forma de gestão, trabalhando sob pressão, por maior produtividade e enfrentando sentimento de frustração, insegurança e pressão psicológica.

Conhecidos como ambientes de extrema pressão, com metas agressivas e denúncias de assédio moral, o segmento também está na lista daqueles que mais afastam profissionais pelas doenças chamadas “invisíveis”. Segundo dados do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), compilados pelo DIEESE em 2013 (CONTRAF-CUT, 2019), os transtornos mentais deixaram para trás as lesões por esforços repetitivos e os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e se tornaram a principal causa de afastamento para tratamento de saúde entre profissionais do setor.

Dados relativos ao empreendedorismo podem ser entendidos como um sinal dessa tendência de flexibilização do trabalho. No Brasil, segundo o programa de pesquisas Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), mais de 38% da população adulta se encontrava

envolvida em alguma atividade empreendedora em 2019. Outro dado relevante é o de empreendedores em potencial, percentual que chegou a 30% naquele mesmo ano. Esse valor indica que, de cada 10 brasileiros que não são empreendedores, três deles gostariam de abrir um negócio próprio nos próximos três anos – o que representaria oito milhões de novos empreendedores (GEM, 2019).

Também cabe apontar que parte daqueles que desejam empreender ou trabalhar de forma autônoma está predominantemente em uma carreira tradicional, com vínculo empregatício, e possuem boa qualificação, tais como ensino superior e especializações (GEM BRASIL, 2019). Além disso, outro estudo com jovens brasileiros mostrou que 78% consideram empreender nos próximos 10 anos (FGV-EAESP, 2014).

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019, p. 8), empreendedorismo é definido como “qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”. Além disso, os empreendedores são classificados como nascentes, quando o novo negócio se encontra em fase de estruturação, novos, quando o negócio está com até 3,5 anos de operação, e estabelecidos, quando o negócio já passou desse tempo de operação.

Nesta definição de empreendedorismo encontra-se o trabalho autônomo, que inclui uma ampla variedade de atividades e pode ser definido como “trabalho para si mesmo, em oposição a trabalhar para outra pessoa ou organização” (HALVORSEN; MORROW-HOWELL, 2017; p. 314). Também se encontra na literatura a expressão “trabalhador por portfólio”, definido como aquele que atende a diferentes clientes, para os quais oferece uma gama variada de serviços (CLINTON; TOTTERDELL; WOOD, 2006; HANDY, 2002).

A literatura que aborda a flexibilização das relações laborais também tem se debruçado sobre o fenômeno da uberização do trabalho, termo cunhado a partir da forma como a empresa Uber se relaciona com seus trabalhadores (ANTUNES, 2018; FRANCO; FERRAZ, 2019).

O avanço das forças produtivas apropriadas pelo capital, aliado ao contexto de transformação das relações socioculturais que abarcam as esferas da produção e do consumo, tem possibilitado a ascensão do fenômeno da uberização do trabalho, termo derivado da forma de organização da empresa Uber. Esse fenômeno tem sido usualmente associado aos negócios da denominada economia de compartilhamento e abre o debate acerca das especificidades das categorias estruturantes da acumulação capitalista que abarcam relações de trabalho virtualizadas (FRANCO; FERRAZ, 2019).

Na Uber, a flexibilidade é a norma, já que o vínculo da empresa com seus trabalhadores é extremamente tênue. No caso dos serviços de transporte, a plataforma tecnológica e a marca são da empresa, enquanto todos os demais recursos necessários para a prestação dos serviços ficam sob responsabilidade do trabalhador, incluindo o veículo, manutenção, seguro e o atendimento ao cliente. Cabe ainda apontar que as avaliações dos clientes podem levar o trabalhador a ser descredenciado pela empresa.

A profissão de consultor financeiro (*financial advisor*) pode ser entendida como uma extensão do fenômeno da uberização ao mercado financeiro. Recentemente, esta foi considerada uma das profissões mais promissoras nos Estados Unidos, aparecendo na lista das 100 melhores segundo relatório do *Best Business Jobs 2017* (US NEWS & WORLD REPORT, 2017).

No Brasil, este profissional é denominado agente autônomo de investimentos (AAI), responsável cuidar da carteira de investimentos dos clientes, oferecendo informações de mercado e recomendações de investimentos. Esses profissionais se vinculam a entidades financeiras, tais como corretoras e escritórios de investimentos, e utilizam sua plataforma para atendimento aos clientes. Todo o material de trabalho é do profissional, que trabalha sem vínculo empregatício com a empresa. Sua remuneração envolve um percentual dos negócios previamente acordado. Essa comissão é obtida pela carteira de clientes e, em alguns escritórios, esses profissionais podem se tornar sócios, aumentando assim o seu retorno financeiro. Também é comum que os escritórios ofereçam uma renda mensal inicial e por prazo determinado para que o profissional consiga se manter durante a prospecção e construção de sua carteira de clientes (REIS, 2018).

A Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbios e Mercadorias (ANCORD) foi criada durante a década de 1970 para servir como representante das empresas do mercado financeiro e de capitais no Brasil. O estatuto da associação foi modernizado em 2004, permitindo a adesão de distribuidoras de títulos e valores mobiliários e de agentes autônomos em seu quadro associativo. Atualmente, reúne mais de 60 instituições e age como reguladora desse mercado. Em 2012, a ANCORD passou a atuar como credenciadora e reguladora de agentes autônomos de investimentos, o que trouxe mais agilidade ao credenciamento e atendimento dos agentes autônomos (ANCORD, 2020).

Para atuar como AAI, exige-se obrigatoriamente a certificação pela ANCORD, que custa atualmente R\$ 460,00. No entanto, a pessoa não precisa necessariamente de experiência anterior na área, o que torna essa atividade uma grande porta de entrada para profissionais de outros segmentos que desejam trabalhar no mercado financeiro ou para aqueles que desejam iniciar uma segunda carreira. A atratividade desta ocupação parece estar relacionada ao baixo investimento inicial exigido, além de permitir flexibilidade no horário de trabalho e, possivelmente, conferir algum status social. A profissão tem atraído profissionais de diversas idades que sonham em empreender ou trabalhar por conta própria (INFOMONEY, 2020). O crescente papel de agentes autônomos de investimentos foi um dos fatores que motivou a realização do presente estudo. Ao mesmo tempo, como esse movimento parece impor desafios para a retenção de empregados por parte das grandes instituições, na próxima seção discute-se as mediações organizacionais e seu papel nesse sentido.

2.3 Mediações organizacionais

Podemos perceber que a transformação digital, aliada a importantes mudanças sociais e econômicas, tem influenciado as carreiras e a relação dos indivíduos com seu trabalho. Desta forma, um dos desafios das organizações na atualidade é a retenção e a motivação de empregados qualificados (HOM et al., 2017; LEE et al., 2017).

Segundo Morgan (2011), no decorrer da história, as organizações têm sido associadas a processos de dominação social, enquanto grupos ou indivíduos encontram maneiras de impor suas respectivas vontades. Na visão de alguns teóricos organizacionais, esta combinação de realização e exploração, também encontrada na obra de Pagès et al. (1993), é uma característica marcante das organizações. Nesse sentido, para compreender as mediações feitas pelas organizações com o intuito de reter e motivar seus empregados, é importante compreender a dinâmica do poder das organizações.

Morgan (2011) destaca que poder é o meio pelo qual conflitos de interesse são resolvidos, influenciando quem consegue o quê, quando e como. Ainda segundo o autor, existem diversas fontes de poder numa organização, incluindo autoridade formal, controle sobre recursos escassos, uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos, controle do processo de tomada de decisão, controle do conhecimento e da informação, controle da tecnologia, alianças interpessoais e simbolismo (MORGAN, 2011).

A presença do poder atrai e mantém pessoas que desejam se alimentar daquele poder. O poder pode ser estimulante quando a pessoa vivencia o progresso ou o sucesso, levando-a a buscar mais progresso e poder. Desta forma, pode-se considerar que as fontes de poder são formas de mediação da organização com seus funcionários (MORGAN,2011).

A compreensão do conflito também é importante e faz parte da realidade das organizações. Morgan (2011) ressalta que o conflito é uma força disfuncional que emerge quando existe uma colisão de interesses. Interesse, segundo Morgan (2011), é um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa agir em determinada direção. Os interesses estão presentes no cotidiano, na medida em que as pessoas investem em áreas ou posições que desejam preservar, ampliar ou alcançar.

Considerando a existência de contradições ou conflitos entre a organização e seus empregados, o desenvolvimento integrado e coerente de mecanismos de mediação pode influenciar o comportamento dos empregados, incluindo sua permanência na organização. Muitas empresas, com o intuito de promover a retenção, oferecem flexibilidade, boa remuneração e plano de carreira, entre outras práticas, percebidas como mediadores. A organização atua de forma a antecipar-se aos conflitos: absorve e transforma as contradições, antes que haja uma eclosão. Dessa forma, para que o controle possa ser exercido de forma eficaz pela organização, administrando a existência dessa incompatibilidade e assegurando seus interesses, é que emerge o processo de mediação.

Mediação, segundo Pagès et al. (1993), representa a combinação de restrições (coerções) e privilégios oferecidos aos indivíduos e é definida como mecanismos utilizados pelas organizações para evitar conflitos potencialmente danosos. Os autores abordam três processos fundamentais (PAGÈS et al., 1993, p. 26-27):

Mediação. A organização segue políticas contraditórias cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo. As vantagens integram o indivíduo à organização, fazem com que ele aceite as restrições e até mesmo os objetivos de exploração e dominação da empresa.

Introjeção das contradições. A contradição é interna à organização, mas externa ao indivíduo. Usualmente ela permanece inconsciente. A transformação das contradições prossegue através da introjeção pelo indivíduo das contradições da política da organização. Ele é submetido a estímulos contraditórios, dos quais não compreende a origem e contra os quais não pode reagir, vive numa contradição psicológica que desta vez é consciente e se traduz em conflito interno.

Consolidação ideológica. A produção ideológica [...] oferece uma fonte suplementar de satisfação ao indivíduo, dando um valor à sua experiência, reforça os termos positivos do conflito psicológico, impedindo-o de irromper em um conflito externo, e desta forma consolida o processo, mantendo a contradição ao nível intra-individual, em que ela deve permanecer.

Os termos mediadores, segundo os autores, respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda a espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e, ao mesmo tempo, garantir controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista Pagès et al. (1993).

As mediações organizacionais podem ser classificadas em econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas. Segundo os autores, a mediação econômica tende a ser a forma mais explícita e mais fácil de ser percebida, mas não é a única. Outros processos de mediação também estão presentes nas organizações, conforme discutido a seguir.

2.3.1 Mediação econômica

Entende-se como mediação econômica tudo aquilo que a empresa oferece ao empregado, incluindo salários, benefícios e perspectivas de carreira. O processo de mediação econômica surge no momento em que a organização promove o confronto entre os privilégios que oferece, de forma a compensar as exigências feitas a seus empregados. Nesse sentido, a empresa viabiliza suas ações de exploração e dominação em troca de vantagens. Em um mercado de trabalho desaquecido, a tendência é que os profissionais tenham maior tolerância e que as empresas consigam manter esse tipo de mediação para reter os empregados.

Ao nível da instância econômica, são especialmente uma política de altos salários, as possibilidades abertas de carreira, reduzindo as discriminações de diplomas, sexo, família, meio social de origem, que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo, o que significa a aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa, e de modo geral, a aceitação das relações de produção e do sistema social (Pagès et al., 1993, p.28).

2.3.2 Mediação política

A mediação política garante respeito às diretrizes centrais da empresa ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento da iniciativa individual. Pagès et al. (1993) utilizam a expressão “autonomia controlada”, em referência ao processo segundo o qual restrições e ordens explícitas são substituídas pela interiorização da lógica e dos interesses da organização.

A contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio é assim mediada por diversas formas de autonomia controlada (1993, p.28).

2.3.3 Mediação ideológica

A mediação ideológica envolve a identificação do indivíduo com a organização, quando aquele absorve a ideologia elaborada para esta. Nesse caso, a organização exerce papel semelhante ao de uma igreja, já que é efetivamente correspondida com a fé de seus funcionários e reforça a adesão dos mesmos ao seu sistema de valores e crenças (Pagès et al., 1993).

Vista como uma “necessidade de crer”, os empregados compartilham dessa ideologia em um processo de autopersuasão, contribuindo assim para sua própria submissão. Como tende a ocorrer com a religião, os empregados sentem necessidade de preservar a imagem da organização. A organização se vale de sua cultura, manuais, treinamentos e regras para manter os funcionários alinhados a seus interesses. Dessa forma, a organização consegue manter os empregados cumprindo as diretrizes e, principalmente, se comportando da forma esperada. A ideologia serve como guia a ser seguido pelos funcionários, de forma que os valores da organização são reverenciados.

Ao nível ideológico, uma ideologia dominante produzida pela empresa dá lugar a toda sorte de variantes e de interpretações individuais (1993, p.28)

2.3.4 Mediação psicológica

A mediação psicológica possibilita que privilégios e restrições (coerções) impostas pela empresa se transformem numa combinação de angústia e prazer. Nesse processo, a organização estabelece políticas contraditórias, baseadas no princípio de aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas aos indivíduos. O intuito é integrá-los à organização, induzindo-os à aceitação das restrições e dos objetivos de exploração e dominação da empresa.

Na introjeção das contradições, percebe-se estímulos contraditórios que o indivíduo não conhece a origem e que dificilmente consegue reagir (PAGÈS et al., 1993).

Pagès et al. (1993) ressaltam que o indivíduo não está ligado à organização hipermoderna apenas por laços materiais e morais, não apenas por vantagens econômicas e satisfações que sua ideologia possa trazer, mas também por laços psicológicos. A organização tende a despertar angústia e prazer. Com a sua grande capacidade de influenciar o inconsciente, ela exerce seu domínio. A partir deste embate entre prazer e angústia, os autores chegam a tipificar a organização como uma droga.

Haveria um misto entre o prazer do acesso e usufruto dos privilégios oferecidos, e a angústia das exigências da empresa. Como forma de camuflar o seu poder, essa relação entre organização e funcionário tende a ser ora ameaçadora, ora gratificante. Por mecanismos afetivos, a empresa tende a esconder o seu poder e o domínio que exerce sobre o funcionário.

Esse dualismo de sentimentos, de prazer e angústia, é perceptível nas organizações. Ciente da importância de contar com bons profissionais, as organizações fornecem como meio de trazer prazer, satisfação e realização profissional que levam o funcionário a conquistar prazeres pessoais. Por outro lado, a angústia se manifesta nas pessoas através do controle exercido e praticado pelas organizações, no temor de que a qualquer momento poderá ser desligado e substituído.

Ao nível psicológico, a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar (PAGÈS et al., 1993, p.28).

2.3.5 Políticas e práticas de gestão e mediações organizacionais

Pagès et al. (1993, p. 99) destacam que as políticas de recursos humanos envolvem processos de mediação que operam em múltiplas dimensões.

No nível econômico, elas gerenciam as vantagens concedidas ao pessoal, em contraposição ao seu trabalho;

No nível político, elas asseguram o controle da conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações;

No nível ideológico, elas encarnam concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas estas práticas e ocultam os objetivos de lucro e dominação;

No nível psicológico, elas praticam uma política de gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico dos indivíduos.

Pagès et al. (1993, p. 99) destacam que outros processos, chamados de abstração, objetivação e desterritorialização, também contribuiriam para gerar os mesmos efeitos nos empregados.

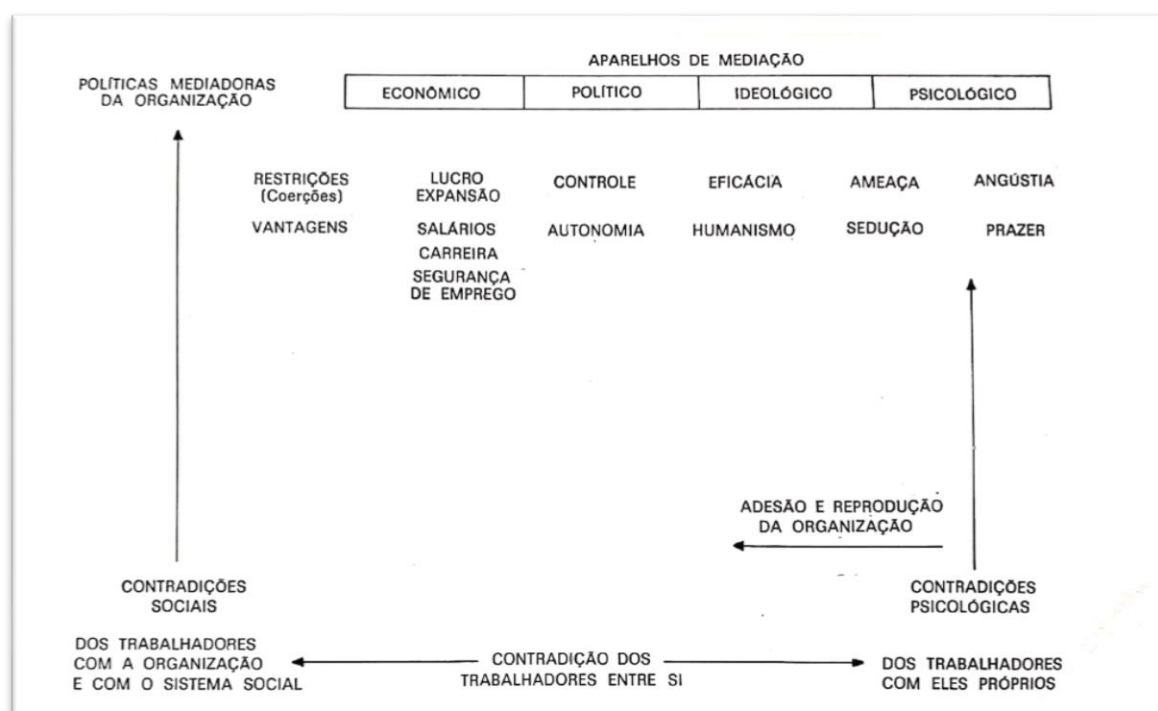
A abstração que reduz o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro;

A objetivação que confronta cada um na medida da sua utilidade a partir de critérios que lhes escapam;

A desterritorialização que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização;

Os aparelhos de mediação estão sumarizados na Figura 1.

Figura 1 – Aparelhos de mediação



Fonte: Pagès et al. (1993, p. 41).

Gaulejac (2007) ressalta que não existe uma preocupação da gestão com o sofrimento gerado. Dessa forma, as organizações tendem a manter seu domínio, proporcionando o necessário prazer e a permanente angústia. Seja quando o indivíduo reconhece esse domínio ou quando não possui essa consciência e é submetido a este processo alienante, em ambos os casos a empresa consegue consolidar o seu domínio.

Ao identificar as fraquezas e/ou ambições das pessoas, a empresa igualmente tem o poder de premiar e/ou punir seus empregados. Com o conhecimento desse poder, a empresa consegue oferecer aos seus empregados o que eles procuram, ou seja, uma forma de satisfazê-los das mais variadas formas.

Nem sempre as mediações utilizadas pelas empresas são nítidas aos empregados. Modelos são desenvolvidos a fim de incentivar e motivar, tais como o modelo meritocrático. Ao pensarmos no modelo de gestão que consegue extrair os melhores e maiores retornos dos empregados, podemos nos remeter a Gaulejac (2007), segundo o qual a gestão gerencialista é uma mistura de regras racionais, de prescrições precisas, de instrumentos de medida sofisticados, de técnicas de avaliação objetivas, mas também de regras irracionais, de prescrições irrealistas e de julgamentos arbitrários.

As mediações políticas, econômicas e ideológicas possuem um elo de ligação. No nível econômico, referem-se às práticas que garantem remuneração e benefícios aos funcionários, para que seja garantida a realização do seu trabalho. No nível político, assegura-se o cumprimento das regras e que os princípios da organização sejam seguidos. Por último, o nível ideológico é o que busca legitimar os valores da organização (PAGÈS et al., 1993).

Para reflexão, duas questões são de extrema relevância para as práticas de recursos humanos. A primeira diz respeito à garantia do máximo comprometimento do funcionário e a outra é referente ao papel de controle da área de recursos humanos. De acordo com Gaulejac (2007), o modelo gerencialista teria seu lado eficiente em termos de resultado financeiro, mas por outro lado, envolve uma forte exigência de resultados e exclui aqueles com baixo desempenho.

Por meio da gestão gerencialista, as empresas conseguem o comprometimento e promovem relações sociais regidas pelo princípio da competição generalizada. O essencial é fazer sempre melhor e ganhar sempre. Essa cultura de desempenho, no entanto, tem revezes. A excelência gera exclusão. A subjetividade é mobilizada e exclui tudo aquilo que não é útil ou rentável. O individualismo se sobrepõe à cooperação e transforma o funcionário em um

caçador de sucesso que acredita ter autonomia, mas acaba se submetendo à empresa, que pode demiti-lo a qualquer momento (GAULEJAC, 2007). Nesse sentido, as transições de carreira podem estar se tornando mais comuns, conforme discutido na próxima seção.

2.4 Transição de carreira

Carreira pode ser definida como o conjunto das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989). As carreiras tradicionais, que floresceram no pós-guerra e até a década de 1970, eram marcadas pela estabilidade (ARTHUR, 2014; CHUDZIKOWSKI, 2012). Como reflexo dessa tendência, as teorias de carreira desenvolvidas ao longo desse período tinham como foco a escolha feita na juventude, quando tinha início a trajetória profissional. Cada vez mais, no entanto, as carreiras têm se tornado fragmentadas, o que tem exigido novas perspectivas e teorizações a respeito do tema (CHUDZIKOWSKI, 2012; FOUAD, 2007; FOUAD; BYNNE, 2008; SULLIVAN; ALARISS, 2019).

Chanlat (1995; 1996), ao abordar as transformações na natureza das carreiras, identificou dois momentos, um anterior e outro posterior à década de 1970. A carreira tradicional, que predominou até os anos 1970, se desenvolvia em uma ou poucas organizações e está associada à estabilidade e ao avanço na hierarquia da organização (CAPPELLI, 1999; CHANLAT, 1995; 1996). Com o cenário que se estabelece a partir de então, as carreiras passam a ser caracterizadas por avanços e descontinuidades, além de maior instabilidade (CAPPELLI, 1999; CHANLAT, 1995; 1996).

Ao longo das últimas décadas, portanto, as relações de trabalho têm se modificado na direção de contratos mais flexíveis vis-à-vis relações de trabalho mais estáveis e de longo prazo (AZEVEDO; TONELLI, 2014; AZEVEDO; TONELLI; SILVA, 2015). Nesse sentido, os indivíduos fazem escolhas e adaptam-se a um mundo de trabalho que é frequentemente um alvo em movimento. E como o trabalho tem um papel central na formação das identidades e para o funcionamento humano, transições podem ter grandes repercussões na saúde psicológica (FOUAD; BYNNE, 2008).

Segundo Ibarra (2004), uma mudança ou transição de carreira pode envolver uma mudança de empregadores juntamente com algum grau de mudança no trabalho, bem como a percepção subjetiva de que tais mudanças constituem uma mudança de carreira. A autora cita que as mudanças incluem transições entre empresas, indústrias e setores e também mudança

de ocupação. A autora destaca ainda que as pessoas tendem a mudar de carreira por fatores externos (situacionais) ou individuais.

Os fatores situacionais incluem forças do mercado externo que determinam que alternativas estão disponíveis. Estas podem incitar indivíduos a voluntariamente sair de uma organização ou de uma carreira em busca oportunidade melhor (pull) ou, alternativamente, pode ser resultado de reestruturação, downsizing e outras formas de perda de emprego (push) (IBARRA, 2004, p.5).

Entre os fatores situacionais, também pode-se destacar as mudanças nas relações de trabalho e a busca por maior flexibilidade por parte das organizações. Ao mesmo tempo, os trabalhadores também parecem estar mais propensos às mudanças, conforme destacado nos modelos de carreira proteana e sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL, 1996; 2004). Segundo o modelo de carreira sem fronteiras, proposto por Arthur e Rousseau (1996), o trabalhador estaria mais propenso à mobilidade. Já o modelo de carreira proteana dá destaque ao protagonismo do trabalhador na gestão de sua carreira (HALL, 1996; 2004).

No setor bancário brasileiro, inovações tecnológicas e mudanças organizacionais têm levado à redução de cargos nos grandes bancos, gerando demissões – um dos tipos de transição discutidos na literatura (GOWAN, 2014). Ao mesmo tempo, o surgimento de novos *players* nesse mercado também contribui para transições voluntárias de carreira, na medida em que essas organizações buscam atrair não apenas jovens trabalhadores sem experiência como profissionais experientes oriundos de outras instituições financeiras.

Numa revisão da literatura sobre os antecedentes das transições de carreira, Ibarra (2004) identifica três fatores, denominados de autoconceito, relações sociais e gatilhos. O autoconceito envolve a percepção que indivíduo tem de si mesmo e, segundo Ibarra (2004), mudanças no autoconceito podem desencadear mudanças de carreira, influenciadas por dois diferentes mecanismos. Por um lado, o caminho escolhido pode deixar de trazer recompensas. Por outro, as pessoas podem mudar e, como consequência, entrar em conflito com a carreira escolhida. As relações sociais também podem impulsionar as transições de carreira, na medida em que novos laços podem trazer novas perspectivas. Ao mesmo tempo, a aproximação com pessoas que já realizaram a transição pode levar alguém a fazer uma mudança semelhante na carreira.

Por fim, os gatilhos são eventos ou choques que estimulam a mudança. Os gatilhos podem ser positivos ou negativos, e podem estar relacionados tanto à vida pessoal quanto

profissional. Tais eventos críticos não produzem diretamente a transição, mas desencadeiam mudanças pessoais, explorações e experimentações que podem mais tarde levar a mudanças de carreira.

A autora também destaca que as pessoas que se arriscam a mudar de carreira enfrentam diversos desafios, tais como o ceticismo e questionamentos por parte de familiares, amigos próximos e colegas de trabalho.

Também cabe discutir as diferenças entre transições voluntárias e involuntárias. Uma transição voluntária envolve um processo de tomada decisão do próprio indivíduo, ao passo que a transição involuntária frequentemente ocorre de forma inesperada e é tratada como um choque de carreira negativo (AKKERMANS; SEIBERT; MOL, 2018). As transições involuntárias incluem demissão ou mudanças de posição no trabalho decorrentes de reestruturações, fusões e aquisições, ou associadas à introdução de novas tecnologias.

Nas transições voluntárias, a pessoa tem tempo para levantar informações, avaliar múltiplas opções e se preparar para a transição, incluindo a obtenção de recursos físicos e psicológicos (FOUAD; BYNNE, 2008). Em tais transições, o indivíduo pode se planejar e analisar cuidadosamente suas opções. Por outro lado, as transições involuntárias implicam em obstáculos a serem enfrentados, tais como questões individuais, falta de informação, falta de tempo, preocupação com a questão financeira e outros fatores sociais e emocionais (SULLIVAN; AL ARISS, 2019; WANG; WANBERG, 2017).

Com um cenário mais dinâmico, as transições voluntárias também se tornaram mais comuns. Estas são usualmente deflagradas pelo desejo de um melhor encaixe vocacional, associado a insatisfações com a situação atual ou à busca por melhores condições, sejam materiais ou psicológicas (KOVALENKO; MORTELMANS, 2014). O presente estudo busca contribuir para esta literatura. Além disso, considerando a tipologia proposta por Sullivan e Al Ariss (2019) – a partir de uma ampla revisão da literatura sobre transição de carreira –, o presente estudo se insere na perspectiva da tomada de decisão, que busca analisar os fatores que influenciam a decisão pela transição.

2.5 Rotatividade voluntária e involuntária

A literatura sobre rotatividade busca abordar as mudanças de trabalho e de carreira a partir da perspectiva das organizações. Segundo Mobley (1992), rotatividade é definida como o desligamento definitivo de um indivíduo da organização na qual recebia compensação

monetária. Já para o DIEESE (2011), a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida de admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores.

A rotatividade pode ser classificada como voluntária ou involuntária. A primeira ocorre quando a decisão é do trabalhador e a segunda quando a organização decide pelo desligamento. A rotatividade voluntária traz diversos impactos negativos para a organização, incluindo despesas com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários, que tendem a ser ainda maiores quando se precisa substituir profissionais mais qualificados (ALLEN; BRYANT; VARDAMAN, 2010; CASCIO; BOUDREAU, 2010).

O tema da rotatividade voluntária vem atraindo a atenção de pesquisadores ao longo dos últimos cem anos (HOM et al. 2017). A primeira teoria formal sobre o tema foi desenvolvida por March e Simon na década de 1950. Segundo os autores, a rotatividade voluntária seria sobretudo decorrência do desejo de sair – associado à insatisfação no trabalho – e das alternativas de trabalho existentes (MARCH; SIMON, 1958).

Este modelo foi posteriormente ampliado por Mobley (1992), segundo o qual a rotatividade seria um processo com múltiplos antecedentes, incluindo variáveis individuais (ocupacionais e pessoais), organizacionais e ambientais (econômicas e do mercado de trabalho). Lee e Mitchell (1994) trouxeram outro caminho relevante para o entendimento de rotatividade e destacaram o papel dos choques nesse processo. De acordo com os autores, choques são mudanças – esperadas ou não – que modificam a condição do empregado, tais como uma oferta de emprego ou a possibilidade de venda da empresa em que o empregado trabalha (LEE; MITCHELL, 1994). Em comum, esses modelos dão destaque ao papel da satisfação com o trabalho atual e às condições externas, incluindo as oportunidades profissionais, discutidas a seguir.

A satisfação no trabalho é um tema que tem sido bastante estudado por pesquisadores de diferentes campos do conhecimento, com destaque para a psicologia (JUDGE et al., 2017; TETT; MEYER, 1993; WEISS, 2002). A satisfação está relacionada ao conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho e reflete como a pessoa se sente no trabalho de uma forma geral e em relação às suas diferentes dimensões (JUDGE et al., 2017; TETT; MEYER, 1993).

Os fatores que podem gerar sentimentos de satisfação ou insatisfação incluem, segundo pesquisas, fatores relacionados ao trabalho e às características organizacionais

(GERHART, 2005). Entre esses fatores, pode-se destacar as condições de trabalho e sua natureza, as relações sociais no trabalho – compreendendo as relações com pares, supervisores e colegas – e as recompensas recebidas, tais como salários, benefícios e oportunidades de promoção (SPECTOR, 2000).

A satisfação do trabalhador tem repercussões sobre sua vida pessoal e sobre sua atuação profissional. Evidências apontam que a satisfação no trabalho influencia o desempenho individual e organizacional, a saúde física e mental do trabalhador, assim como o comprometimento organizacional e a rotatividade (JUDGE et al., 2017; MORETTO; SILVEIRA, 2020; TETT; MEYER, 1993).

A rotatividade também tem sido associada às condições e oportunidades existentes no ambiente externo. Pesquisas indicam que mercados mais aquecidos, com maior demanda por trabalho, influenciam positivamente a saída voluntária de empregados (GERHART, 1990; MARCH; SIMON, 1958). Nesse sentido, no setor bancário brasileiro, o surgimento de novos concorrentes e de novas alternativas de atuação profissional – além das incertezas e da intensificação do trabalho nos bancos tradicionais – podem estar contribuindo para ampliar a rotatividade voluntária, especialmente entre trabalhadores mais qualificados.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para o alcance dos objetivos do estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, que se fundamenta na percepção e na compreensão humana (STAKE, 2011). Os métodos qualitativos produzem uma riqueza de dados sobre um número relativamente pequeno de pessoas e casos, fornecendo profundidade na descrição de situações, eventos, interações e comportamentos observados. A análise quantitativa, por outro lado, envolve a organização não numérica dos dados, com a finalidade de descobrir padrões, temas e formas (KLENKE, 2016).

Segundo os critérios propostos por Vergara (1998), esta pesquisa caracteriza-se quanto aos fins como exploratório-descritiva. As instituições bancárias têm sido alvo de muitas pesquisas, mas verificou-se uma carência de estudos que abordassem especificamente as mediações organizacionais (LIMA, 2003), ponto que suscita uma abordagem exploratória. Além disso, a pesquisa assume um caráter descritivo, na medida em que busca caracterizar o fenômeno estudado, a partir das percepções dos entrevistados.

Com relação aos meios de investigação utilizados (VERGARA, 1998), a pesquisa é de campo, uma vez que os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais com profissionais do setor financeiro. Para May (2004), as entrevistas são capazes de enriquecer a compreensão do pesquisador acerca de opiniões, experiências, atitudes e sentimentos das pessoas. No caso específico de entrevistas semiestruturadas, o autor entende que as mesmas permitem o estabelecimento de um diálogo mais profundo entre entrevistador e entrevistado.

3.1 Seleção dos Sujeitos

Na definição dos participantes da pesquisa, e em linha com os objetivos do estudo, optou-se por trabalhar a transição de carreira de profissionais do setor bancário que saíram voluntariamente de um emprego formal e passaram para um trabalho flexível no mesmo ramo de atividade. A saída voluntária é planejada pelo indivíduo e pode estar associada a múltiplas razões, incluindo a insatisfação com o trabalho atual e o recebimento de uma oferta de trabalho (LEE et al., 2008; LEE et al., 2017). Mais especificamente, todos os participantes optaram por deixar voluntariamente seu emprego formal em um grande banco para atuar como agente autônomo de investimentos, sem qualquer vínculo formal de trabalho. Buscou-se compreender as motivações individuais e o papel das mediações organizacionais nesse rompimento, além dos resultados dessa transição.

Também foi definido que os participantes poderiam ser homens ou mulheres, sem determinação de idade ou escolaridade, residentes em qualquer estado do Brasil, com no mínimo dois de carreira no banco de origem, que poderia ser público ou privado. Desta forma, procurou-se garantir certa heterogeneidade ao grupo pesquisado.

3.2 Procedimentos

Conforme destacado, os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais que saíram voluntariamente das instituições bancárias para trabalharem como agentes autônomos de investimentos. Os participantes foram identificados a partir da rede de relacionamentos da autora e também por meio de postagens no LinkedIn. Inicialmente, 27 pessoas responderam ao convite. Destes, dez foram descartados ou porque não se enquadravam no perfil desejado ou porque não estavam disponíveis para entrevista no período indicado. As 17 entrevistas foram realizadas por meio da plataforma de Zoom, entre os meses de novembro e dezembro de 2020, considerando a disponibilidade de cada entrevistado.

As entrevistas foram conduzidas com apoio de um roteiro semiestruturado – disponível no Apêndice – organizado em três blocos: trajetória profissional e o banco de origem; motivações para a transição de carreira; resultados da transição. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos participantes, e integralmente transcritas. No início de cada entrevista foi feita uma explicação ao entrevistado sobre o objetivo e a relevância da pesquisa. Também foi informado que a participação seria voluntária e que a entrevista poderia ser interrompida a qualquer momento e por qualquer razão. Para garantir a confidencialidade dos participantes, seus nomes foram omitidos.

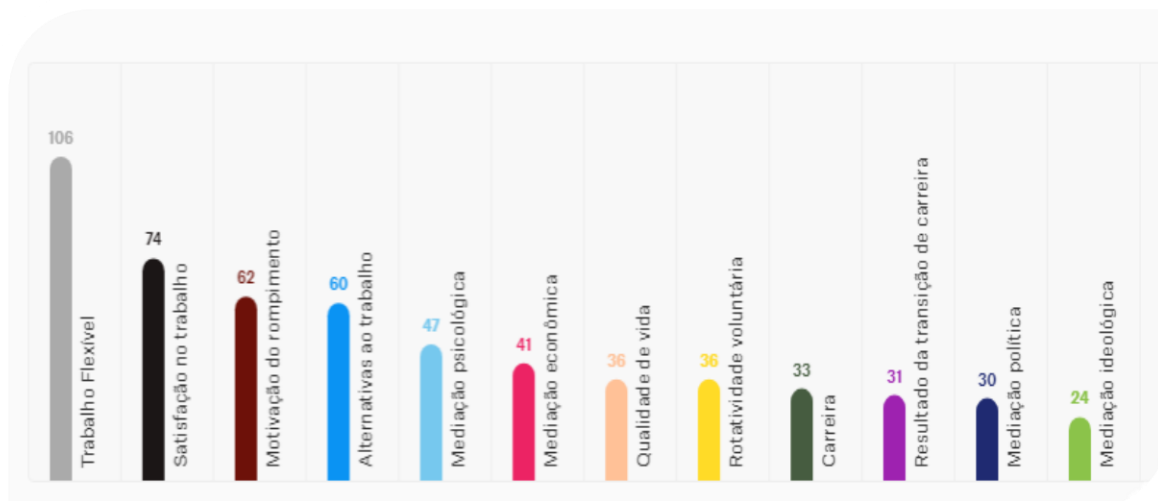
Cumpram-se ainda destacar que a pesquisa foi devidamente aprovada pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas envolvendo seres humanos da Fundação Getúlio Vargas (CEPH/FGV), conforme parecer 236/2020.

3.2 Tratamento e análise dos dados

O tratamento e a análise dos dados são uma etapa crucial da pesquisa. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2011), com apoio do Software Atlas ti. Segundo Bardin (2011), o processo envolve uma etapa de análise preliminar, na qual é feita a leitura e exploração inicial do material. Em seguida, parte-se para a codificação de segmentos relevantes e, por fim, há a etapa de interpretação.

O Quadro 1 mostra as categorias de análise identificadas. Todas foram definidas *a posteriori*, com exceção das quatro categorias relacionadas à mediação organizacional, que serviu de arcabouço teórico base para este estudo.

Quadro 1 – Categorias de análise



Fonte: Extraído do Atlasti.

3.3 Perfil dos entrevistados

O perfil de cada um dos participantes está apresentado no Quadro 2. Dos 17 entrevistados, pouco mais da metade (nove) é do gênero feminino. As idades variaram entre 24 e 47 anos, com média de 35,4 anos. Dez residem no Rio de Janeiro, dois são de São Paulo, dois do Ceará, um de Minas Gerais, um de Santa Catarina e um de Goiânia. As formações acadêmicas são distintas e incluem Administração, Ciências Contábeis, Marketing, Economia, Recursos Humanos e uma entrevistada ainda está concluindo sua graduação em Marketing.

Com relação aos cargos, 11 ocupavam cargos de gerente de relacionamento, dois atuavam como gerentes gerais de agência, um trabalhava como especialista de gestão de patrimônio, uma era assistente comercial e uma era caixa. Sete entrevistados saíram do Banco Itaú no segmento Personnalité para clientes de alta renda, três entrevistados do Banco Itaú no segmento Personnalité Digital, um saiu do Banco Itaú segmento Varejo, dois saíram do Santander, um do Bradesco, um do Banco do Brasil, um do Safra e um da Caixa Econômica Federal.

Quadro 2 – Perfil dos participantes

N	Gênero	Idade	UF	Formação	Banco de Origem	Cargo
B1	F	37	RJ	Administração	Itaú Personnalité Digital	Gerente
B2	F	29	RJ	Economia	Itaú Personnalité Digital	Gerente
B3	F	40	RJ	Administração	Itaú Personnalité	Gerente
B4	M	37	RJ	C. Contábeis	Itaú Personnalité Digital	Gerente
B5	M	35	RJ	Administração	Itaú Personnalité	Gerente
B6	M	27	RJ	Administração	Itaú Personnalité	Gerente
B7	M	44	RJ	Administração	Itaú Personnalité	Gestor de Patrimônio
B8	M	30	MG	Administração	Santander	Gerente
B9	F	46	RJ	Rec. Humanos	Santander	Gerente Geral
B10	F	24	SC	Marketing em conclusão	Bradesco	Assistente
B11	F	47	CE	C. Contábeis	Itaú Personnalité	Gerente
B12	F	35	RJ	Marketing	Itaú Personnalité	Gerente
B13	M	38	SP	Administração	Caixa Econômica Federal	Gerente
B14	M	25	SP	Economia	Itaú Varejo	Caixa
B15	F	37	RJ	Administração e Pub. & Propaganda	Safra	Gerente Geral
B16	F	34	CE	Administração	Itaú Personnalité	Gerente
B17	M	37	DF	C. Contábeis	Banco do Brasil	Gerente

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados foi organizada em cinco blocos. O primeiro trata da influência das mediações organizacionais no processo de transição de carreira. Nos dois blocos seguintes são analisados os fatores de insatisfação com o banco de origem e a percepção de oportunidades, aspectos que também influenciaram a decisão pela transição. No quarto bloco, discute-se a questão do trabalho flexível sob a ótica dos participantes. Por fim, são analisados os resultados da transição de carreira, com a identificação de três grupos distintos, denominados entusiasmados, satisfeitos e realistas.

4.1 Motivações para o rompimento e mediações organizacionais

Um dos objetivos do estudo foi analisar as motivações para o rompimento com os bancos de origem e a influência das mediações organizacionais nesse processo de transição de carreira. Segundo Pagès et al. (1993), as mediações se colocam como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos aos indivíduos.

Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela (a empresa) desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle. (PAGÈS et al., 1993, p.27)

Podemos identificar a influência das mediações organizacionais não somente na motivação para o rompimento, como também nos artifícios para a permanência. Sabe-se que as mediações estão interiorizadas nas organizações, como um processo multiforme que se estende a domínios diversos (PAGÈS et al, 1993). Os processos de mediação são os mecanismos que as organizações utilizam para se antecipar e/ou prevenir conflitos que possam afetá-las. Nas falas, pode-se perceber o quanto o “poder” da organização tem efeito emocional nos funcionários, o que nos remete à mediação psicológica. No relato de B10, verifica-se tanto a medição econômica quanto a psicológica.

As pessoas absorvem aquele dano de ter alguém na sua cabeça sempre pedindo para você bater a meta, mas no final o salário vai estar lá, então ela não precisa despendar tanta energia para bater essa meta, porque o único dano que ela está tendo é o psicológico e as pessoas não levam tão a

sério esse dano psicológico. [...]. É uma profissão que tem muito essa questão do psicológico como um ônus, né? Mas tem a questão da estabilidade, que você querendo ou não no final do mês vai dar tudo certo e aí muitas pessoas pretendem se aposentar porque é um salário acima da média do mercado, né? [...] As pessoas pensam: “aí eu consigo pagar a escola do meu filho, eu consigo ter o meu carro, eu consigo ter plano de saúde, eu consigo ter um vale alimentação que é o salário mínimo que as pessoas geralmente recebem”. Então, pensando por essa linha, ninguém tem vontade de sair desse cômodo, né, desse conforto. (B10)

Na fala da entrevistada B1 fica claro que ela percebia o “poder” da mediação psicológica, por meio da condição de outros colegas que se mantinham nessa dualidade entre angústia e prazer.

Tem gente que está sentado ali e eu penso que está meio refém de...ah! Eu estou aqui, eu estou seguro, eu estou no meu cantinho. [...] A gente tinha colegas lá que estavam sentados na cadeira de gerente desde o Unibanco e que a gente sabia que iam morrer sentados na cadeira de gerente. Estão sentados lá até hoje e vão morrer sentados na cadeira de gerentes. (B1)

A mediação psicológica é percebida nas organizações através de uma “imensa máquina de dar prazer” (PAGÈS et al., 1993). A organização proporciona esse prazer para que possa exercer seu poder sobre o empregado, que conseqüentemente aceita essas condições de trabalho e colabora ativamente para sua própria subordinação. No setor bancário, podemos perceber que os profissionais se viam influenciados a agir de maneira contrária aos seus princípios com o objetivo de alcançar metas estabelecidas em troca de sua permanência na empresa.

Eu não concordo muito com cultura de banco mesmo, né? Muita coisa do banco vai contra meus princípios, se eu falar que eu não fiz, eu vou estar mentindo, porque a gente tem que fazer para manter o emprego. [...]. No banco eu me sentia culpado, né, por empurrar produtos nas pessoas, vendia também produto adequado? Vendia, mas a maioria era empurrado na pressão, no prev day, seguro day, consórcio day e por aí vai. Passar zerado é vexame para o gerente. (B8)

Um dos feedbacks que eu tive, eu falei assim: “tá, então quer dizer que se ninguém mais vender seguro nesse banco ninguém mais vai ser promovido?” Porque você quer que eu entregue duzentos, trezentos por mês de seguro e eu não vou vender do jeito que o pessoal está vendendo. Falei o que aconteceu, a pontuação está sendo toda revertida porque o pessoal está vendendo errado e eu não quero fazer isso, quero fazer uma coisa que faça sentido. [...]. Se por qualquer motivo, razão, circunstância você tiver um

desempenho ruim, seja por n fatores, tudo que você tem de histórico foi para a latinha do lixo. Isso me incomodava muito. (B1)

Era assim, você bateu a meta está de parabéns, você não bateu, ninguém quer nem saber, te corta e coloca outro no seu lugar. (B4)

A mediação psicológica também pareceu estar presente nos relatos sobre falta de reconhecimento, que foi um fator importante para o rompimento. O reconhecimento é uma das práticas dos recursos humanos adotadas como forma de obter o comprometimento dos empregados, bem como a competição com os demais, levando-os a agir segundo objetivos e desejos da organização (PAGÈS et al, 1993). Nos relatos dos participantes, percebemos que o reconhecimento era esperado e que sua ausência teve peso relevante na decisão pela transição voluntária.

Eu acho que um pouco de reconhecimento, poxa, você ficou esse tempo aqui tomando conta da agência e da sua carteira, você trabalhou muito, eu fazia mais do que estava no meu escopo de trabalho, nunca ninguém bateu no meu ombro para me agradecer [...] O banco já não era mais como eu queria, já tinham me dado falsas esperanças, porque no Itaú tinha um esquema ali de meritocracia, tinha umas variáveis para você seguir e tal pra você ser elegível a alguma promoção [...] Vai fazendo isso, vai fazendo aquilo, meio que me dando esperanças. Toda vez que conseguia alguma coisa, agora você faz isso, agora você faz aquilo, e eu fui indo. [...] O que faltou não foi dinheiro, sabe, eu poderia ficar com o mesmo salário, era só, tipo, “você fez tanto, deixa eu fazer um pouquinho agora por você, deixa eu reconhecer o seu trabalho”. Porque aí, poderia vir a empresa que fosse para me entrevistar que eu não sairia do banco, porque eu vi que fui reconhecida pelo meu trabalho, não foi tudo em vão. (B3)

Vamos esperar, espera uma oportunidade, espera uma oportunidade, comecei a esperar demais e aí aquele estresse do dia a dia começou a tomar muito conta de mim. (B13)

As mediações políticas também emergiram nos relatos dos participantes. A mediação política ocorre quando valores, crenças, normas, regras de comportamento e controles, visíveis ou não, determinam a forma como as pessoas precisam agir e consequentemente determinam também seu sucesso e sua permanência na empresa. No nível político, são atribuídas as técnicas de administração que garantem o respeito às diretrizes centrais da empresa, ao mesmo tempo em que abrem espaço para a iniciativa individual (PAGÈS et al, 1993). Alguns participantes, por exemplo, questionaram os critérios utilizados para promoção e a forma como alguns profissionais eram promovidos. O jogo político parece ser parte dos

critérios para promoção. A entrevistada B1, por exemplo, destaca que os conhecimentos técnicos e gerenciais eram desconsiderados nas promoções aos cargos gerenciais. Outros apontam que profissionais eram reconhecidos por gerar resultados financeiros, mesmo recorrendo a práticas questionáveis. Ao mesmo tempo, profissionais cujos esforços não geravam resultados imediatos não recebiam o devido reconhecimento.

Só que nem sempre o bom vendedor se transforma num bom gestor... então a gente, né, isso me incomodava muito, porque muitas das pessoas que estavam sentadas na cadeira são bons vendedores e não sabiam gerir, não sabiam conversar, não sabiam cobrar, não sabiam entender, mas faziam o que o banco queria e eram promovidos. (B1)

O banco estava tendo muitas pessoas promovidas e reconhecidas que estavam fazendo merda, literalmente, para conseguir aqueles resultados. Não eram resultados feitos da forma correta. E eram descobertos internamente esses problemas, essas coisas erradas que eram feitas e, literalmente, ignoradas. E a pessoa continuava ali e isso era uma coisa que me deixava totalmente transtornada. Inclusive uma dessas pessoas, na época, que fazia esse tipo de coisa foi descoberto que ela tinha roubado, inclusive, dinheiro de clientes. Um tipo de gestão que fecha os olhos para um monte de coisas porque querem resultados. (B12)

Não queria ficar parada, estava insatisfeita, o banco não ia mudar né? É o modelo dele, é o que a gente mais escuta lá no banco. A gente estava tentando brigar por um cliente, eles diziam assim: “o cliente não é seu, o cliente é do banco.” A gente escutava isso de regional o tempo todo. Eu falava: “olha, eu estou aqui, eu estou olho no olho com o cliente, eu não posso ajudar?” Não, é um modelo do banco você tem que se adequar ao modelo do banco. Assim, a gente realmente estava no lugar errado. (B16)

A meritocracia do banco é um pouco engessada. [...]. Na minha visão, eles não vão mudar nada. É só o número e acabou, não adianta. (B6)

Eu não fui promovida nesses três anos em que trabalhei lá, eu ficava na média e a minha última gerente geral falava que ela queria muito, mas que ela não podia fazer simplesmente porque ela gostava do meu trabalho, que gostava do meu potencial, que eu precisava mostrar certos números que naquele momento eu não tinha. [...] você precisa estar bem colocado, para que você consiga ter oportunidade de promoção, independente da área que queira seguir. [...] A avaliação é por meritocracia, mas a gente sabe que você acaba tendo que vender, tem um sistema de metas. Então, você precisa realmente cumprir as metas para crescer, para que você esteja elegível as promoções. (B2)

Disseram que tem que cumprir governança, tem que passar um ano antes para a função de gerente geral, sendo que se vier do mercado eles pegam um cara que era gerente da Ambev, por exemplo, coloca na cadeira de gerente geral, até com salário maior do que gerente que é de carreira. [...]

acabei me expondo e de certa forma criando expectativa, me preparando para a vaga e, no final, tive uma vaga de gerente van Gogh, eles tentaram, me falaram que chegaram na extrema governança lá, no diretor geral do Santander, onde teve obstáculo para essa transição direta e teria essa necessidade de passar um ano na carteira de média e alta renda para pegar a bagagem. Disseram que era uma escola, mas só o fato de terem prometido ficou um pouco chato e acabei desmotivando. (B8)

O entrevistado B7 relata que a política de promoção e encarreiramento é feita de forma a tornar incansável a busca e a motivar a competição entre os empregados, o que tende a favorecer os resultados da organização. A ambição de ser reconhecido como um empregado mais qualificado que os outros é utilizada de forma deliberada pela organização para estabelecer uma efetiva dominação sobre seu corpo de empregados, independentemente do nível hierárquico.

Banco é isso né? Você é caixa, depois você é assistente, depois você vira gerente de relacionamento, depois você pode virar gerente geral, mas, assim, a competição é muito grande. (B7)

A mediação ideológica através das práticas de recursos humanos legitima os valores da organização. A função da ideologia e das práticas ideológicas é reforçar a imagem positiva do papel da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições das políticas da empresa e das contradições sociais. A consciência do indivíduo é um terreno conflituoso, ameaçado e ameaçador para a empresa (PAGÈS et al, 1993). O relato da entrevistada B3 demonstra a força da identificação ideológica tal como um casamento.

Eu sempre fui uma pessoa fiel às instituições em que trabalhei. [...] Eu era fiel ao banco, faça chuva, faça sol, na riqueza e na pobreza, na saúde e na doença, eu estava lá. Eu não estava ligando pra XP, para escritório de XP, eu queria ficar no banco, queria ter a minha carteira no banco, queria me aposentar no banco. Esse era o meu objetivo, eu nunca nem olhei para o lado. (B3)

A mediação ideológica revela a força da identificação do empregado com políticas, ideias e a cultura da empresa. Nesse sentido, essa identificação com a ideologia da empresa pode, por um lado, atrair e, por outro, levar ao rompimento do vínculo com a organização. Nos relatos a seguir, percebemos pontos de identificação e pontos de estranhamento com a organização.

Outras coisinhas do banco, detalhes de cultura do banco que mudaram muito de 2011, quando entrei, para 2018, quando eu saí. Muitas coisas mudaram para pior. (B12)

Eu saí por conta do modelo que eu falei. Ou eu fico em um modelo século 20, ou vou para algo do século 21. É um caminho sem volta, as pessoas gostem ou não, não tem jeito, os próprios bancos já viram e estão tentando se mexer, encontrar alternativas e foi por isso que eu saí. Cara, eu vou para a coisa do futuro. (B5)

Eu acho que ali, em 2016, quando me tornei gerente geral, eu meio que desconectei do banco, por uma questão de decepção mesmo, por conta da forma com que o negócio era conduzido. [...]. Eu me desconectei dos valores do banco, não dava mais para ficar como gerente geral, no cargo de gestão. [...] Só teria ficado no banco se voltasse a ser o que era quatro anos antes de sair e não ia acontecer. (B7)

Foi um inferno, muito traumático essa transição de Real para Santander. Eu todo dia pensava: “gente, eu quero sair daqui eu não aguento, não é o estilo de trabalho que eu gosto, é uma cultura completamente diferente o Santander para o Real”. O pessoal dizia o Banco Real que era uma mãe para os funcionários. O Santander chegou com uma política bem diferente que realmente meio que me traumatizou e não fazia parte da minha cultura, eu não queria trabalhar ali. (B16)

A mediação econômica emergiu como uma das mais frequentes nos relatos dos participantes, juntamente com a mediação psicológica. O processo de mediação econômica envolve a concessão de benefícios e vantagens aos empregados – incluindo bons salários e oportunidades de carreira –, como forma de compensar as exigências feitas pelas organizações. Além de frequente, parece ter sido a que gerou maior dificuldade para o rompimento do vínculo.

O salário sempre foi muito bom... e os benefícios. Independente de bater as metas ou não, o salário estava lá todo mês, isso te acomoda. (B1)

Os três meses que eu passei refletindo foi muito por causa dessa mudança, de você não ter mais benefícios né, da CLT e tudo mais. E fazer um peso dessa mudança na sua vida. Por exemplo, você ser casado, ter filhos, ter casa própria ou não, isso tudo influencia muito. Quem tem 2, 3 filhos e pensa em fazer essa mudança, eu te confesso que eu sempre falo para a pessoa, pensa bem, o plano de saúde pesa. [...]. Você tem que botar isso na ponta do lápis, com um custo fixo, além das compras de mercado, você não vai ter mais o seu ticket. (B12)

A estabilidade é muito forte no banco, você bateu meta, você não bateu meta, você vai ter o seu salário no final do mês. A sua PLR, ela vai estar lá também. Então, quando a gente fala de estabilidade, eu vejo muitos gerentes

acomodados. A maior parte das agências fica sem bater metas porque as pessoas simplesmente estão pensando no salário que vai ter lá no final do mês. (B10)

Eu fui para o Citibank por questões, assim, de benefícios, de você ter o plano de saúde, os benefícios indiretos, né? O ticket fazia diferença naquele momento de vida para gente. (B16)

Quando as pessoas pensam na PLR, as pessoas pensam “meu Deus, como vou ficar sem PLR?” Ou seja, é complicado. O primeiro mês sem ticket é doloroso. (B9)

Antes eu já tinha pensando em sair do banco pelo problema que tive com a gestão anterior, mas a empresa que eu ia não quis cobrir o meu salário. Então, ou eu aguentava ali aquela gestão que eu não concordava ou tentava ser feliz e ganhava menos. E eu acabei ficando mesmo infeliz, mas precisava naquele momento. (B2)

O salário traz um certo conforto, não é o pior do mercado, mas também não é o melhor. Então eu vejo muito como uma acomodação das pessoas no banco, algumas pessoas começam em banco nem por gostarem de banco ou por entenderem que aquilo é efetivamente uma carreira que pode ser muito boa ou alguma coisa assim, mas pelo salário e benefícios. (B7)

Para alguns participantes, portanto, a mediação econômica dos bancos de origem parece ter sido eficaz no sentido de manter o empregado na organização. Por outro lado, a mediação econômica também apareceu como motivação do rompimento. Alguns entrevistados relataram que a decisão pela transição voluntária foi influenciada pela busca por melhores retornos ou, ainda, por retornos mais justos.

O que faltou não foi dinheiro, sabe, eu poderia ficar com o mesmo salário, era só tipo “você fez tanto, deixa eu fazer um pouquinho agora por você”. (B3)

Com a possibilidade de se tornarem sócios dos escritórios, muitos acreditam que podem obter retornos superiores aos obtidos nos bancos de origem, apesar de ainda se encontrarem em fase de desenvolvimento da carteira. Alguns dos entrevistados estão no primeiro ano de transição e, destes, a maioria recebe um valor fixo negociado com os escritórios antes de passarem totalmente para o rendimento variável em função do retorno das suas carteiras de clientes. O Quadro 3 mostra a remuneração obtida pelos participantes após a transição em relação ao que recebiam no banco de origem.

Quadro 3 – Remuneração atual dos participantes

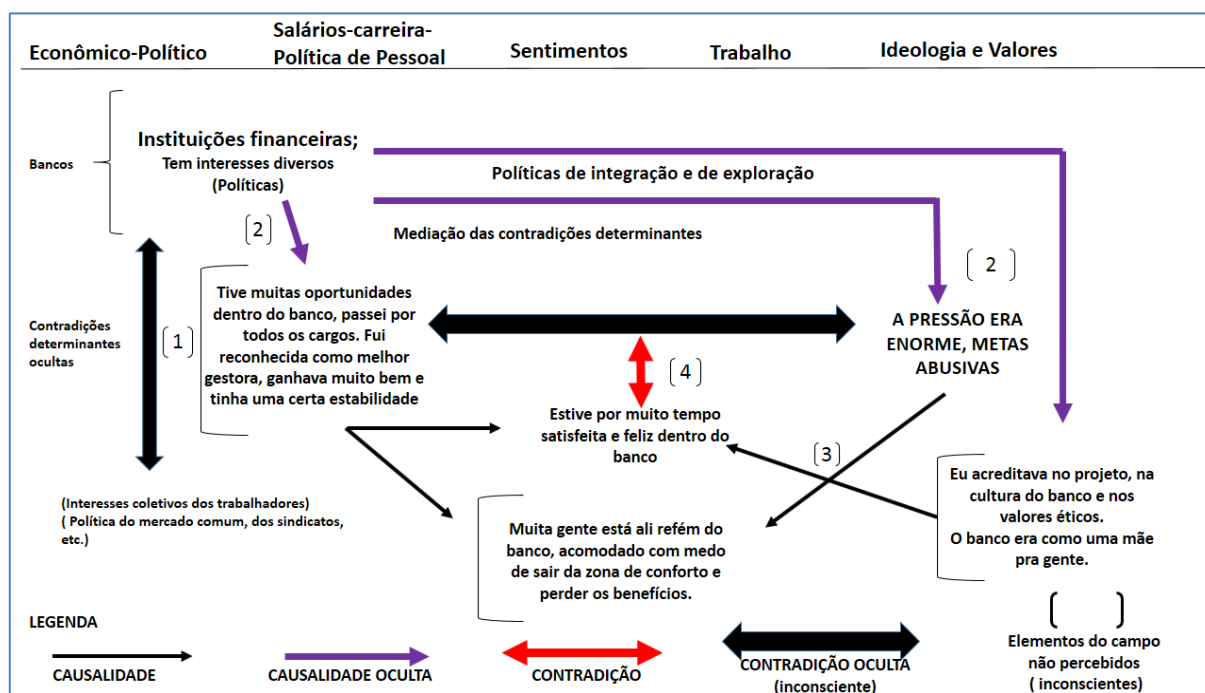
Situação atual	Quantidade de participantes
Remuneração se manteve em relação à anterior	9
Ganham mais do que antes	4
Ganham menos do que antes	4
TOTAL	17

Essa remuneração fixa inicial é oferecida pelos escritórios para atrair novos profissionais, pois entende-se que o período de formação da carteira é um momento delicado para aqueles que migram do modelo formal para o flexível. Os valores são negociados pelos escritórios com cada profissional e varia de acordo com a situação. Segundo os participantes, esse valor fixo é um dividendo prioritário, ou seja, o escritório negocia uma antecipação da comissão do profissional durante um período de 6 meses a um ano e essa antecipação será retirada do valor de renda gerado pela sua carteira. Em outras palavras, esse valor é devolvido ao escritório.

É possível perceber que todas as mediações influenciaram a motivação para rompimento do vínculo desses profissionais com os bancos de origem. No entanto, as mediações econômica e psicológica parecem ter tido maior influência na tomada de decisão.

Na Figura 2, apresentamos as citações de alguns entrevistados nas cinco zonas de mediação externa propostas por Pagès et al. (1993, p. 25): (1) econômico-política, que se refere aos julgamentos globais sobre a realidade econômica e política dos bancos; (2) salários-carreira-política de pessoal; (3) sentimentos, (4) trabalho; (5) ideologia e valores. A figura e toda sua estrutura foi reproduzida, mas as falas foram substituídas pelas dos participantes deste estudo.

Figura 2 – Processo de mediação externa



Fonte: Adaptada de Pagès et al. (1993, p. 25).

4.2 (In)satisfação no trabalho

A literatura sobre rotatividade voluntária destaca, desde seus primórdios, o papel central da insatisfação com o trabalho atual na decisão pela transição (GERHART, 2005; MARCH; SIMON, 1958; MOBLEY, 1992). No presente estudo, diversos pontos de insatisfação com o banco de origem foram identificados. No caso de B1, essa insatisfação acabou por levá-la a se abrir a outras oportunidades profissionais.

Se eu estivesse feliz, eu não ia olhar para o lado. É a mesma coisa, se você está feliz num relacionamento, você não olha para o lado. Agora se você está num relacionamento abusivo, que a pessoa te bate, que a pessoa te humilha, que a pessoa te incomoda [...]. Aí você vai perdendo a força, você vai cansando de botar aquele ritmo todo, você vai começando a olhar outras oportunidades, você vai começando a buscar outras coisas, você vai começando a conversar com as pessoas. (B1)

Com relação aos fatores de insatisfação, alguns mencionaram a burocracia vigente na organização, a falta de reconhecimento e de autonomia, ausência de oportunidades, além de divergências em relação às políticas e práticas de gestão.

Chegou um momento em que eu me senti limitada, né? Eu sempre gostei muito de investimento, sempre adorei falar de investimento e aí eu queria falar de investimento, mas tinha uma rotina que eu tinha que passar o cara para fulano, nem que fosse para validar aquilo que eu já estava falando.

Então, basicamente, foi essa estrutura do banco que me fez querer sair. (B10)

A falta desse cuidado, sabe, de uma empresa grande como o Itaú, de entender se um funcionário não é bom numa coisa ele pode ser bom em outra, e dar uma oportunidade de entender. E valorizar pessoas que são mal caráter ou que fazem coisas absurdas e não dão valor e não dão oportunidade a outras que sempre trabalharam com responsabilidade. Aí então isso era algo que incomodou demais e foi uma das coisas que pesaram para minha decisão. (B12)

O chapéu do banco, toda aquela hierarquia, toda aquela cobrança, meta que nem sempre você sabe muito bem se está alinhada com o objetivo do cliente, né? É o “entuba” porque tem uma meta. (B15)

Nos relatos a seguir, os entrevistados mencionam como motivação para o rompimento problemas de saúde física e mental (incluindo estresse e *burnout*) e baixa qualidade de vida, muitas vezes associada à ausência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Eu me via na verdade cada vez mais indo para uma doença dentro do banco, cada vez mais estressado. Isso acabava não me fazendo bem. [...]. Eu trabalhava em agência, abria às 8:00, eu chegava antes, muitas vezes 7 horas da manhã para ficar até às 7:00 da noite. Morava numa cidade maravilhosa, Ilha Bela, no litoral, é a coisa mais linda, mas eu não tinha qualidade de vida, não via meus filhos. [...]. Não é o que eu quero para minha vida, nem que eu ganhe um pouco menos, mas que eu consiga ter mais qualidade de vida (B13)

No banco eu descobri que eu era hipertensa, que eu fiquei hipertensa no banco, né? Eu sempre tive pressão baixa minha vida inteira. Um dia eu passei mal no banco, em 2016, uma dor de cabeça que não passava, quando eu fui almoçar, escovar os dentes, quando eu olhei tinha estourado uma veia no meu olho. [...]. Uma vida muito estressante, eu cansei de não almoçar, cansei de ficar sem almoçar no banco. A minha agência era no centro e na hora do almoço era um horário de muito movimento. (B12)

A quantidade de colegas doentes no banco, antigamente eu não via ninguém, hoje em dia eu tenho vários colegas afastados com problemas psicológicos. (B16)

Meu marido falava que eu no banco eu era uma coisa e não brigava com ninguém, mas chegava em casa estressada e brigava com ele, com as crianças, porque você acaba tendo a válvula de escape em casa. [...]. Um belo dia ele chegou para mim: “olha, ou você pede demissão do banco ou

acabou. Não dá mais para você ficar sem dormir e tomando remédio. ” [...]. Eu tive uma dermatite utópica no corpo todo, mas não era, tipo assim, uma coceirinha, era um negócio muito forte, parecia uma rubéola, muito cascuda e aquilo foi subindo nas minhas pernas, tinha uma temperatura quente e coçava muito e só vinha de noite. De manhã eu conseguia ir trabalhar tranquilo, aí à noite aquilo vinha e coçava de você esfregar. O dermatologista falou: “toma uma injeção que vai estar zerada amanhã”. Tomei a injeção e nada, aí ele falou: “estranho, vou pedir para você ir ao psiquiatra”. Aí quando eu fui que desenrolou toda essa história. [...]. Foi pior ainda quando o médico me falou para parar, porque eu tive um diagnóstico da síndrome de burnout. (B9)

Alguns participantes relataram que não se sentiam valorizados em suas carreiras nos bancos de origem e que também não percebiam valor na sua atividade fim. Os entrevistados B1, B3 e B5, por exemplo, evidenciam a percepção de valor da sua atividade e do seu cargo dentro do banco de origem.

Então era isso, para o banco eu era só mais um número. [...]. Se eu morresse ia ter outra pessoa sentada no meu lugar. Se eu tivesse um piripaque, como eu quase tive uma vez de estresse, no dia seguinte ia ter outro ali no meu lugar. Se eu entrasse de licença ia ter outro ali no meu lugar. Então, não. Eu era um número. [...] eu era um número que fazia parte de um número maior que era uma agência, que fazia parte de um número maior que era uma regional, e assim, todo mundo ali dentro era um número. (B1)

Cargo de gerente ficou meio sendo desvalorizado por conta da rotatividade também, não deu certo aqui, vai para lá que nem um saco de batata. Isso também eu não gostava. (B3)

O grande perigo do bancário hoje, o que eu vejo, é que o bancário é bancário, quando ele sai ele não é nada. (B5)

A funcionalidade “nuvem de palavras” do *software* Atlas.ti foi utilizada para capturar e representar visualmente as palavras mais usadas pelos entrevistados quando discorreram sobre a motivação para o rompimento. Segundo o dicionário Collins, uma nuvem de palavras é uma representação visual de palavras usadas em algum texto, com o tamanho de cada palavra indicando sua relativa frequência.

Na nuvem de palavras apresentada na Figura 3, estão selecionados advérbios, adjetivos, substantivos e verbos que transmitem o sentimento dos entrevistados quando perguntados sobre seu rompimento com o banco de origem. É possível perceber que a valorização e o reconhecimento, que não eram mais percebidas na carreira anterior, foram fatores importantes na decisão pela transição voluntária.

Figura 3 – Nuvem de palavras



Diversas palavras capturadas representam um sentimento de empoderamento e valorização do “eu”, sendo este o responsável pelo resultado, pela carreira e principalmente por sua própria satisfação profissional e pessoal. Outras palavras capturadas evidenciam uma percepção positiva sobre o trabalho atual, tais como “realização”, “crescimento” e “qualidade”. Outras evidenciam o sentimento negativo que influenciou a transição, tais como “horrível”, “desmotivado” e “morrer”.

Verbos transitivos, tais quais, “ser”, “estar”, “ter” e “querer” representam o desejo individual do profissional e não mais os objetivos coletivos das empresas. Os verbos em primeira pessoa do singular foram utilizados diversas vezes na referência a satisfação do trabalho como: eu sou mais feliz, estou mais satisfeito, sou mais valorizado, tenho mais valor, tenho mais poder, quero fazer ou quero ser.

Compreendemos que a insatisfação no trabalho influencia a transição voluntária. Entretanto, a entrada de novos concorrentes e o surgimento de novas oportunidades de trabalho no setor também parece ter contribuído para o processo de transição – tornando os profissionais menos tolerantes aos processos de mediação –, conforme discutido a seguir.

4.3 Alternativas de trabalho

Nos relatos de B11, B4, B2 e B1 percebemos que as novas oportunidades e alternativas para inserção do profissional bancário, associada aos novos concorrentes, também foi fator de motivação para a transição voluntária. Em alguns casos, os entrevistados não estavam à procura de recolocação, mas foram abordados por escritórios autônomos de investimentos com uma proposta para a transição.

Hoje a gente tem um mundo de oportunidade para gerente de banco porque todo mundo quer um gerente de banco na sua carteira, né? Então, hoje você já tem um outro universo que há 2 anos atrás não se tinha, né? As pessoas realmente construindo essas possibilidades com as fintechs, com as corretoras, BTG, XP os outros bancos aí querendo pegar os bancos digitais. Então, assim, a gente realmente se redescobrimo nesse novo movimento porque antigamente não tinha. [...] A XP, ela vem muito disruptiva tanto pro cliente né querendo tirar cliente de bancos jogando realmente há uma diversificação nas corretoras e agora tirando o gerente de banco hoje é o foco da XP é trazer esse público para dentro do negócio (B11).

Essa movimentação da XP, isso tá movimentando o mercado e sabe que quando isso acontece, quando o banco grande ou uma corretora grande começa a movimentar as outras vão no mesmo caminho, então hoje você tem o BTG, o SAFRA, todos eles têm agentes autônomos. (B4)

Eu me preparei a vida inteira para ser uma profissional do setor de investimento, para prestar serviços de investimentos, mas na empresa (banco de origem) que eu estava naquele momento que eu precisava tomar uma decisão e acabou surgindo essa oportunidade. Então, na verdade, eu não puxei essa oportunidade ela que veio até mim em virtude desse novo mercado. [...] Eu não estava me planejando, mas eu não estava satisfeita. Então quando você não está satisfeita e aparece uma oportunidade, eu acho que foi o casamento perfeito para tomar decisão. (B2)

Mas assim né, você tem que considerar que tem um mercado muito novo aí fora, novas oportunidades que nós não tínhamos no passado. Você tem um cenário mercadológico completamente diferente. Estão levando clientes e profissionais. (B1)

Eu tinha tirado o CFP em janeiro o banco não me deu muita oportunidade para continuar na área de investimento me jogando no varejo, no atacado acabei sendo chamado pela por um amigo meu que trabalhava e já tinha trabalhado comigo na CEF (Caixa Econômica Federal) me chamou para conversar e me fazer uma proposta para eu poder sair e ir trabalhar como assessor de investimentos agente autônomo fiz a prova da ANCORD e passei (B13).

Alguns entrevistados citaram que haveria uma dificuldade de recolocação do profissional bancário em outros segmentos.

A gente quando é bancário ganha um rotulzinho, assim, que a gente vai ser bancário resto da vida sabe. (B9)

O bancário, ele é generalista, então um cara às vezes perde 10, 15 anos como bancário e quando ele sai de bancário, às vezes sai com 40 e poucos anos até a grande verdade é que a idade pesa para o mercado profissional e para se realocar é muito difícil, é bem mais difícil. (B5)

Hoje em dia a população tem mais preconceito com o gerente de banco porque cria-se uma imagem daquela pessoa que só te liga, quando te liga, para te vender alguma coisa, para sei lá, nunca é para te oferecer alguma coisa que seja boa. (B17)

Os participantes relataram que, mesmo estando no mesmo segmento de mercado, a mudança trouxe mais satisfação, realização e sentido para sua atividade. Além de conseguirem colocar em prática suas especializações, os participantes relataram uma mudança também na perspectiva do próprio cliente, que valoriza mais a assessoria e o tempo de trabalho. Outra mudança relatada é na isenção sobre a recomendação de produtos. Os participantes acreditam que, por serem autônomos, os clientes dão maior valor ao seu trabalho, uma vez que os assessores conseguem montar uma carteira de investimentos isenta das metas que precisavam ser alcançadas quando trabalhavam nos bancos de origem.

É outra forma de trabalhar. Eu estou no mercado financeiro? Sim, estou no mercado financeiro! Mas eu acho que eu estou fazendo uma coisa completamente diferente da que eu fazia. Me deram uma folha em branco e disseram “beleza, trabalha! Faz aquilo que você acha melhor, entendeu?” [...] Assim, é isso, foi essa dificuldade de virar a chave de gerente para gestora mesmo da carteira, para a planejadora financeira. [...] Realização profissional, poder botar em prática tudo aquilo que eu queira botar. Poder me desenvolver profissionalmente. (B1)

O profissional como gerente de banco ele é um profissional que trabalha muito, trabalho muito duro e não é valorizado. [...] Dentro do banco é como se a gente tivesse aquela viseirinha de burro assim, sabe? E a sensação que eu tive no primeiro dia que eu saí do banco era que eu estava emburrecendo dentro do banco. [...] eu sou outra pessoa, assim os clientes até veem mais valor. Hoje, mesmo eu fazendo a mesma coisa que eu fazia, não mudei, apenas cresci porque tenho mais conhecimento hoje, mas o mesmo tratamento sempre, assim, a vontade de colocar o cliente em primeiro lugar, de buscar o melhor para ele, isso sempre eu tive né? E mais, o cliente não me valorizava mais ali dentro do banco. A imagem do gerente está ficando

muito corrompida, é aquela que faz para me ajudar preciso bater minha meta aquela coisa toda então assim hoje eu percebo que o cliente me vê assim em outro patamar, me valoriza muito mais. (B16)

Você começa a abrir o olho para outras coisas que possam fazer mais sentido por que você quer para você não é questão de certo e errado a questão do que você gosta de fazer, de qual é o objetivo de vida meu objetivo é cuidar do patrimônio das pessoas e prestar um atendimento de qualidade se o banco não valoriza isso eu vou procurar alguém valoriza e como autônomo na minha percepção eu vou ser valorizado por isso. (B6)

O gerente de banco ele é uma secretária de luxo para o cliente ele não tem o menor valor para o cliente. [...] hoje você como assessora você é “A Assessora” eu não mudei por ser assessora, eu sou a mesma pessoa, os mesmos clientes do mesmo jeito, mas só por eu estar deste lado o cliente me entende de uma outra forma né me ver de uma outra forma. (B11)

Dar a melhor assessoria para o meu cliente, coisa que hoje eu posso fazer e que antigamente não podia por falta de tempo e o modelo não permitir isso. Eu sou a mesma pessoa só que o modelo não permitia. Entendeu? Então é isso que me motiva, ser o melhor profissional. (B5)

4.4 Transição de carreira e trabalho flexível

Segundo Ibarra (2003) as pessoas que se arriscam em mudar de carreira enfrentam diversos desafios, tais como o ceticismo, dúvidas e questionamentos por parte de familiares, amigos próximos ou colegas de trabalho. Essas dúvidas parecem se acentuar quando a mudança envolve o trabalho flexível.

Um pouco de preconceito, meu cunhado falou: “nossa, mas aí está uma crise financeira mundial, crise de saúde, escassez de emprego, você com estabilidade, você é maluco, como você faz isso, pai de família, você vai arriscar né? (B13)

Eu estava na gestão de patrimônio, todo mundo me chamou de louco, que era o lugar que todo mundo queria estar, e eu estava querendo sair. (B7)

Quando a gente saiu do banco no ano passado a gente era chamada de louca: “vocês são loucas, como é que vão largar uma carreira para começar o negócio do zero?” (B16)

Pesquisadores apontam que as relações de trabalho e as carreiras mudaram muito em comparação com as décadas anteriores (CAPPELLI, 1999). O trabalho flexível hoje é visto como uma opção de carreira não somente para aqueles que são desligados das empresas, mas

também para aqueles que mudam voluntariamente em busca de qualidade de vida, flexibilidade, autonomia e maior retorno financeiro.

Você tem que trabalhar para fazer o seu salário, você sabe quanto é que você quer ganhar, o céu é o limite! [...] hoje eu ganho mais que eu ganhava no Itaú, com muito menos cliente, com um portfólio, uma carteira muito menor, mas estando num trabalho muito melhor. (B1)

Foi difícil fazer essa transição de carreira, foi difícil chegar nesse momento de pedir demissão porque querendo ou não, a cultura do empreendedorismo está chegando aqui agora né então abrir mão de CLT abrir mão de todos os benefícios não foi algo fácil foi algo que foi realmente conversado com a minha família com meu pai com meu marido com minhas irmãs pra enfim tomar essa decisão a gente passou quase um ano maturando essa ideia se preparando tirando todas as certificações necessárias para dar esse passo né [...] Acho que sempre tive uma veia um pouco empreendedora. (B16)

Nem que eu ganhe um pouco menos, mas que eu consiga aí ter mais qualidade de vida hoje eu trabalho praticamente 3 vezes por semana em casa e os outros eu opto por ir ou não ir[...] você tem que ter um perfil para poder sair do banco é um pouco empreendedor você tem que ir é buscar e correr atrás[...] final de semana não é mais final de semana né agora eu sou dono o assessor ele é sócio. (B13)

Não é fácil ser empreendedor é uma coisa muito difícil você abrir mão de uma CLT com todos os benefícios né a com tudo garantido a gente estava bem quista dentro do banco não era uma coisa que a gente estava para ser demitida nada disso estávamos muito bem classificado dentro do banco, mas não era uma coisa que estava deixando feliz né então a gente teve que escolher entre estar feliz e ter uma certa porque não é certeza estabilidade. (B11)

Essa questão de hierarquia aqui não, não presto contas para chefe porque hoje eu trabalho para mim. (B2)

Pesou sair de CLT, eu sabia que não tem lá todas aquelas garantias, mas como você sabe que você tem ali uma construção de algo[...] o principal foi a vontade de empreender em algo que fosse meu, que fosse um legado de fato. [...]em todos os sentidos melhorou né não só qualidade de vida, mas também tranquilidade com o futuro melhor. (B15)

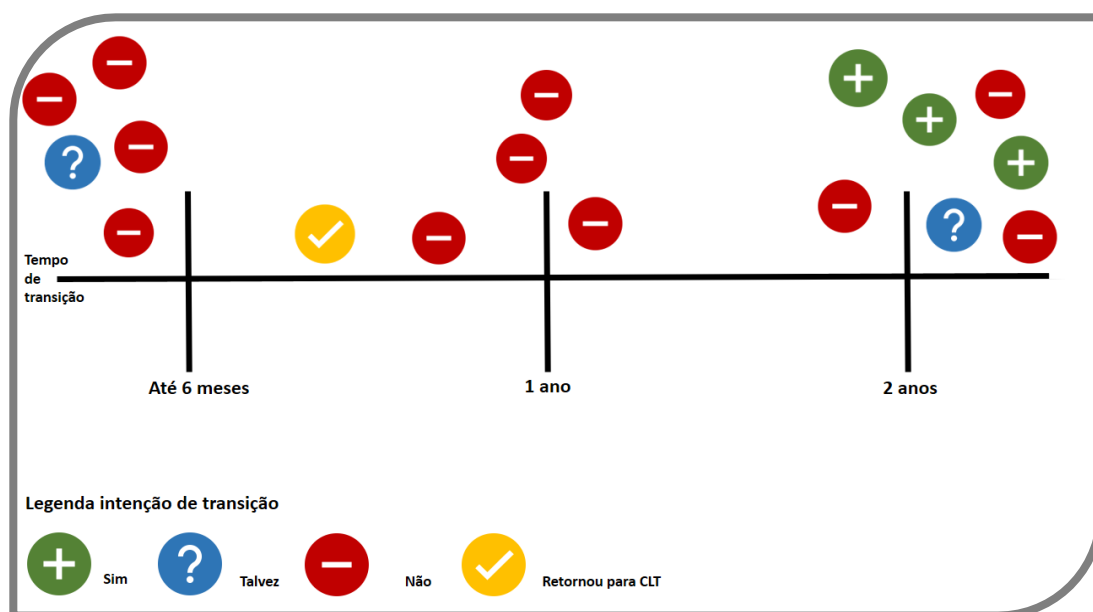
O trabalho flexível também facilita a entrada de profissionais de outros segmentos, mas acende um alerta sobre esse novo mercado. Com a “promessa” de ganhos expressivos, flexibilidade de horário, maior qualidade de vida e status social, a carreira de agente autônomo tem atraído profissionais das mais diversas áreas e essa rápida expansão tem sido comparada ao fenômeno da uberização do trabalho.

Eu vi até uma pesquisa ontem da quantidade de agentes autônomos, né? Que está crescendo e eu fico muito feliz porque nesse mercado, assim que eu saí eu percebia que era gente de tudo quanto era a profissão, odontólogo, arquiteto, advogado, mas pessoas que vieram do mercado financeiro, que trabalharam uma vida inteira, que apanharam a vida inteira eu não via nesse novo mercado. [...] Pessoas buscando uma nova profissão, uma nova oportunidade acreditando né que vai vir dinheiro fácil, coisa que não tem dinheiro fácil em canto nenhum, né? (B16)

Está tipo o Uber, porque agora todo mundo virou assessor, porque o cara acha que é fácil, porque primeiro pegaram aí a bolsa subindo então começa a fazer. Um trader ganha dinheiro e já acha que a pessoa é o “assessor”, é moda. (B9)

A Figura 4 ilustra a intenção dos participantes de fazer uma nova mudança de carreira, relacionando-a com o tempo em que fizeram a transição. Pode-se observar que esse interesse tende a crescer com o tempo de transição, indicando que a realidade do trabalho flexível pode ser mais desafiadora do que anteriormente previsto.

Figura 4 – Intenção de nova transição



4.5 Resultados da transição de carreira

Durante as entrevistas, observou-se que a transição de carreira ocorreu de forma muito particular e pessoal. Dependendo da motivação que levou ao rompimento e as dificuldades encontradas após a transição, a situação atual e as perspectivas de futuro são bem diferentes. O período para maturação da decisão variou entre algumas semanas a um ano e todos afirmaram ter se programado financeiramente para a transição, com exceção da entrevistada B1 que informou que, em grande medida, agiu por impulso.

Todos os participantes realizaram a transição por vontade própria, influenciada pela busca por crescimento profissional e, em alguns casos, melhor remuneração. Além disso, a falta de reconhecimento e outras insatisfações no banco de origem também foram determinantes. Onze dos dezessete entrevistados afirmam que teriam ficado nos bancos de origem caso tivessem sido promovidos ou recolocados em áreas de interesse profissional. Esses participantes ressaltaram que buscaram se qualificar, fazendo cursos de especialização e seguindo recomendação de seus gestores para encareiramento. Além disso, tinham a preocupação de não se “acomodar”, entendendo que não deveriam permanecer no mesmo cargo por mais de dois anos. Por outro lado, quatro entrevistados efetivamente conseguiram progredir na carreira e alcançaram cargos de liderança nos bancos de origem. Ao mesmo tempo, relataram que não estavam felizes em suas posições, na medida em que tiveram perda de saúde e qualidade de vida e ainda discordavam da cultura e das políticas de suas respectivas instituições.

Ao analisarmos os resultados da transição de carreira, foi possível identificar três diferentes perfis, chamados de entusiasmados, satisfeitos e realistas. Nessa construção, ilustrada na Figura 5, foram consideradas a situação e as experiências vividas após a transição, além do tempo de transição.

Figura 5 – Categorização dos participantes

		
ENTUSIASMADOS	SATISFEITOS	REALISTAS
B2,B5,B6,B8,B13,B17	B1,B3,B7,B11,B14,B15,B16	B4, B9,B10,B12

Os entusiasmados fizeram a transição há menos de um ano e podemos perceber um encantamento com a nova atividade. Muitos almejam sociedade com os escritórios, estão motivados a buscar novos clientes e a prestar uma assessoria diferenciada. Os entusiasmados ainda não identificam problemas e desafios atrelados à profissão, e não vislumbraram discordâncias com seus escritórios parceiros. Esse grupo tem uma percepção de mercado clara e objetiva e se sente confortável com a remuneração fixa garantida pelos escritórios. Entendem que é factível tornar-se sócio do escritório num curto prazo e claramente enxergam um mercado em expansão e com oportunidades para todos.

Cabe destacar que os profissionais deste grupo ainda estão no período em que recebem uma remuneração fixa do escritório para construção de sua carteira de clientes. Todos já conseguem perceber as vantagens do trabalho flexível, melhora na qualidade de vida e se sentem mais valorizados. Possuem expectativas de um futuro promissor com recentes mudanças no mercado financeiro e o aquecimento na área de investimentos com a chegada de novos concorrentes.

Eu estou bem satisfeito, né, acho que me encontrei, tem um mês de transição, mas é como eu te falei eu gosto é uma coisa que é minha praia. [...] não tem nada de arrependimento né acho que eu estou num lugar certo e no caminho certo. (B8)

Estou bem satisfeito no momento aqui eu sei que não sou uma pessoa conformada no bom sentido, minha pretensão é me tornar sócio do escritório e tudo mais, galgar alguma outra posição, mas nesse ramo. Não vejo mudança no curto prazo com isso não. Óbvio, talvez alcançar alguma outra posição, mas nesse meio. (B5)

Com relação a transição, foi no momento certo, não depois, quando muito poderia ter vindo até antes, mas eu acho que ela aconteceu no momento que teria que acontecer. (B17)

Os satisfeitos são aqueles que transitaram há mais de um ano e seguem satisfeitos com a transição, apesar de perceberem os desafios da nova profissão. Os satisfeitos já saíram do prazo de remuneração garantida pelos escritórios e relataram certa dificuldade, pois em alguns meses a remuneração que receberam foi inferior ao salário fixo no banco de origem. Chamamos esse grupo de satisfeito pois todos, mesmo com menor remuneração, vislumbram um propósito maior. Os satisfeitos acreditam e almejam o sucesso profissional a ser conquistado a longo prazo e se mantém esperançosos com o futuro da profissão e do mercado.

O que eu quero efetivamente hoje é continuar dentro do escritório, fazendo aquilo que eu faço e, claro, sendo reconhecido. Eu estou bastante feliz com o que eu faço hoje dentro do escritório. (B7)

Estou satisfeita, hoje, como eu te falei eu olho para trás e vejo que eu fiz a escolha certa. Apesar de ter passado por momentos difíceis, mas olho para trás e vejo que fiz a escolha certa. (B3)

Um dos satisfeitos também vislumbra atuar como docente no futuro.

Eu sempre tive muita vontade de dar aula. Eu tirei quase todas as certificações que eu queria, tirei o CFPI, tirei o ANCOR, tem mais uma certificação que eu quero que é o CEA, estou dando uma respirada e eu pretendo dar aula em graduação, pós, enfim né, o céu é o limite, eu sempre tive muita vontade disso. (B1)

Assim como os satisfeitos, os realistas também fizeram a transição há mais de um ano. Foram assim classificados porque percebem os desafios da profissão e se sentem menos encantados do que no início. A exceção é B10, que ficou apenas alguns meses na profissão e, ao perceber as dificuldades que enfrentaria, especialmente num contexto de crise, optou por retornar ao mercado de trabalho formal.

É engraçado e vai ser irônico completamente, mas eu quis correr de novo para estabilidade e aí eu comecei a pensar assim, olha eu não posso deixar de lado esse meu ritmo que é um ritmo acelerado, mas uma estabilidade cai bem em momentos de crise eu não sei como é que vai ficar no futuro. [...] Eu saí por vários fatores, a pandemia, insegurança, eu não eu não vejo um cenário tão positivo a longo prazo, mesmo sabendo que dentro da assessoria ainda tem muito a crescer, eu queria um pouco mais de estabilidade. (B10)

Os realistas questionam o sistema de comissionamento e remuneração, discordam da política de alguns escritórios e chamam a atenção daqueles que pretendem ingressar nesse mercado para as cláusulas “leoninas” de alguns contratos. Ressaltam ainda que há escritórios que buscam “encantar” profissionais com boa carteira de clientes, mas não permitem que o cliente acompanhe o assessor em um processo de mudança de escritório. Não alcançaram a renda estimada inicialmente e dizem que dificilmente a alcançarão, pois para que isso acontecesse seria necessário ir contra seus princípios de transparência com seus clientes.

O escritório que eu fui era um escritório que estava inaugurando e te confesso que algumas coisas que foram faladas na época do convite quando eu cheguei efetivamente no escritório não era aquilo. [...] Quando eu fui, a minha ideia era ter uma carteira de 40 milhões pelo menos depois de um ano que na época a gente achava que 40 milhões daria um giro de comissionamento próximo do meu fixo, mas que na verdade não daria, daria menos. [...] Eu, na verdade, consegui levar 20 milhões, então assim o meu comissionamento realmente depois ficou muito menor do que era o meu fixo. [...] A comissão já não é tão grande assim, a gente descobre que não é tão grande assim. (B12)

A propaganda é “venha a ser assessor de investimentos e ganhe 20000 por mês” Assim tem gente levando muito menos do que 20000, porque até hoje eu não cheguei nele. [...] É uma profissão que as pessoas querem ter um status e querem dizer que ganham muito bem, mentira! [...]. Pode até ganhar muito, mas a maioria vai estar extorquindo o cliente, a palavra é bem essa, o assessor de investimentos eu digo júnior ele quer falar palavras difíceis e produtos inacessíveis para o cliente comum e aí ele vende isso como se fosse um grande diferencial. Só que, às vezes, você está vendendo um problema para o cara porque o cara não entende daquilo, ele não conhece daquilo, e aquilo causa um desconforto. [...] Você precisa analisar muito antes de parar em qualquer escritório, as cláusulas são extremamente abusivas e leoninas, de prender carteira e de um monte de coisa né e que isso realmente é extremamente desleal e isso precisa ser revisto. (B9)

O que mexe com a cabeça das pessoas que estão no banco e não estão nesse ambiente de corretora, uma mentira é contada né, porque eles falam assim, “cara, você vai ganhar muito mais dinheiro do que você ganhava no banco”. Isso não acontece na virada de chave. [...]. Porque a remuneração dentro da XP, a comissão que você ganha frente ao que você produz em média de 15% que vem para o seu bolso, um milhão de reais que vai receber é mais ou menos isso, só que eles contam uma outra história a cada X que você der de captação você vai receber Y. Tem como fazer? Tem! Mas você vai esmagar o cliente, você não vai querer esmagar o cliente. Eu não esmago o cliente. As pessoas se iludem quando chegam na corretora, já vi muito isso, pessoas que ficaram dois, três meses na corretora e saíram, porque

acham que é uma profissão dos sonhos, é uma profissão dos sonhos pela flexibilidade, mas pela remuneração, você precisa pelo menos de uns dois anos para se estabilizar e montar uma carteira legal. Se você for ferir o cliente você vai captar muito cliente captando pouco por mês. (B4)

Tem muito escritório que acaba trabalhando como varejo. [...] é um mercado muito novo acredito que está sendo acontecendo muito rápido e precisaria um pouco mais de uma visão mais macro nesse cuidado na seleção. (B13)

Os realistas se consideram valorizados profissionalmente e avaliam bem toda a experiência adquirida na transição. Ao mesmo tempo, reconhecem as adversidades dessa carreira e consideram voltar para o mercado formal de trabalho.

Eu pretendo fazer mais uma transição porque, assim, dentro do escritório é difícil você ter um plano de carreira. Geralmente o plano de carreira dentro do escritório é a partnership, de você virar sócio. [...] E assim eu te falo que talvez eu busque uma CLT mais para a frente para mim de novo. E eu fiz o CFP agora acabei de passar na prova de outubro e eu fiz justamente na intenção de continuar crescendo na área de investimentos, mas talvez de volta numa CLT. (B12)

Novamente hoje eu me encontro no momento de que não estou satisfeito. Eu provavelmente devo fazer uma transição no ano que vem. [...] Não me arrependo de ter saído do Itaú, isso foi muito importante para minha carreira, aprendi muito na XP. Se todo mundo tivesse oportunidade de fazer essa transição e pudesse depois voltar para o banco se quisesse, seria ótimo. Estou muito satisfeito com o conhecimento e o crescimento que eu tive. [...]. Não estou satisfeito com alguns desvios que tiveram no meio do caminho. (B4)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se fundamentalmente analisar a influência das mediações organizacionais e de outros fatores nas transições de carreira de profissionais do setor bancário. Os participantes relataram suas trajetórias profissionais, desde o início das suas carreiras nos bancos de origem, passando por momentos de avanço e conquistas de carreira, adversidades e benefícios até a opção pelo trabalho flexível como agente autônomo de investimentos.

Com relação à influência das mediações na motivação para o rompimento, foram encontradas evidências de que a saída voluntária ora foi postergada pelas mediações organizacionais, ora foi antecipada por estas.

As mediações psicológica e econômica foram as que tiveram maior influência. A mediação psicológica traz em diversos momentos a dupla angústia e prazer na relação entre a falta de reconhecimento, o esforço em vão, as metas expressivas em benefício da percepção de estabilidade, o recebimento econômico e financeiro, reconhecimento emocional nas oportunidades de promoção e planos de carreira. A ligação das pessoas não ocorre somente por laços materiais e morais, mas também por laços psicológicos. O prazer de ter acesso e usufruir os privilégios oferecidos, em detrimento das exigências feitas pela empresa (PAGÈS et al, 1993) A maior parte dos entrevistados rompeu o seu vínculo ao compreender um desequilíbrio entre as exigências feitas pela organização e o retorno recebido, o que os fez repensar o plano de carreira dentro dos bancos de origem.

As mediações políticas e ideológicas influenciam o rompimento quando os princípios, cultura, modelo de carreira, normas, valores e crenças não se encaixam entre empresa e profissional. Essas mediações também acendem o sentimento de deslealdade e injustiça quando profissionais percebem que outros tendem a utilizar meios antiéticos para alcançar suas metas e, conseqüentemente, retornos financeiros e promoções. Esse sentimento se acentua quando aqueles que deveriam reprimir, acabam fechando os olhos. Os profissionais se sentem desvalorizados por seguirem normas e valores éticos, princípios e zelo pela cultura da organização e isso passa a ser um fator motivador para a saída voluntária.

Diversas insatisfações com o banco de origem também foram determinantes para a decisão pela transição, em linha com a literatura (GERHART, 2005; MARCH; SIMON, 1958; MOBLEY, 1992). O modelo burocratizado dos grandes bancos parece criar dificuldades, especialmente para aqueles que se sentem “diferentes”, aquele profissional fora da curva, com

certificação diferenciada, com aptidão para gestão. Os modelos seguem uma metodologia de avaliar todos da mesma forma, sem exceção. Na maioria dos casos, as oportunidades de promoção são restritas e dificilmente permitem transições entre as áreas dos bancos, reduzindo as perspectivas e oportunidades de escolha para o encareiramento.

Nesse sentido, muitos profissionais se sentiam desvalorizados em suas atividades e alguns chegaram a citar que o gerente de banco hoje é uma carreira ausente de status e de valorização social, em virtude da atuação desmedida dos profissionais junto aos clientes para alcançar metas agressivas. A carreira que no passado tinha valor no mercado financeiro atualmente é motivo de preocupação. Muitos entrevistados também relataram que dificilmente conseguiam colocar em prática todo seu conhecimento adquirido para trazer a melhor assessoria para o cliente em virtude de seguir recomendações estipuladas pelos bancos e não aquilo que de fato fazia sentido para o cliente.

Os fatores flexibilidade e qualidade de vida também foram peças fundamentais para a tomada de decisão pela transição. Ao mesmo tempo, o trabalho flexível trouxe muitas incertezas, especialmente num cenário de pandemia mundial. Vários entrevistados citaram esse momento com certa preocupação pela falta de estabilidade financeira, o que levou alguns participantes a considerarem um retorno ao modelo formal. Uma das participantes já realizou a mudança, em função desse cenário de incertezas.

Alguns entrevistados apontaram que as recentes mudanças no mercado financeiro, especialmente a entrada de novos competidores, também foi um fator de influência, na medida em que abriu novas oportunidades para profissionais do setor, que antes transitavam predominantemente entre bancos. Essa mudança parece ter reduzido a tolerância dos participantes em relação aos bancos de origem. Nesse sentido, a influência das mediações organizacionais, que antes contribuíam para manter o vínculo desse profissional com suas organizações, acabou sendo um fator de motivação para o rompimento.

Na pesquisa, também buscou-se compreender os desafios relacionados à transição do emprego formal para o trabalho flexível. Apesar de alguns participantes terem transitado de forma voluntária entre diferentes bancos, nenhum havia trabalhado como autônomo anteriormente. O trabalho flexível é muito recente nesse segmento e, conforme relato dos participantes, sofre muito preconceito. A mudança desta percepção no mercado financeiro tem a ver com o status atribuído ao assessor de investimentos e aos escritórios que promovem altos salários e possibilidade de sociedade no médio prazo. Mesmo em um trabalho flexível, os

profissionais se sentiram mais valorizados do que nos bancos de origem, ainda que desempenhando funções semelhantes, contribuindo para sua satisfação no trabalho.

Outro aspecto relevante trazido com as entrevistas está ligado ao fenômeno da Uberização do trabalho. A profissão de assessor financeiro possui baixo custo de investimento e possibilidade de ganhos expressivos. Alguns participantes fizeram analogia entre o modelo de trabalho dos escritórios e a empresa Uber. Os escritórios autônomos não oferecem vínculo empregatício, os investimentos iniciais para atuação são feitos pelo profissional e o modelo de remuneração fixa antecipada é visto como uma “dívida”, que deve ser paga ao escritório no momento em que o profissional obtiver retorno variável com a sua carteira de clientes.

A associação com a empresa Uber deve-se ao fato de muitos profissionais de outras áreas e não somente do mercado financeiro estarem migrando para a profissão com o sonho de ser dono de um próprio negócio, de empreender, de fazer seu próprio horário de trabalho e de obter maior qualidade de vida. A tecnologia é de responsabilidade das empresas, mas os meios de trabalho são de responsabilidade do profissional. De forma similar ao Uber, alguns participantes relataram maior quantidade de horas trabalhadas, entretanto com maior satisfação e possibilidade de melhores retornos financeiros.

Por fim, buscou-se compreender os resultados dessas transições de carreira. No geral, os participantes não se arrependem da transição, acreditam que a mudança ocorreu no momento certo, outros até citaram que poderiam ter feito antes. A transição voluntária é vista como um fator de empoderamento. Esse empoderamento é vinculado à gestão de suas carreiras fora dos bancos de origem, que passa a ser realizada pelo próprio profissional. O desejo de empreender e cuidar do próprio negócio traz uma realização profissional e muitos deles citam essa conquista após a transição.

Ao mesmo tempo, foi possível perceber preocupações com o trabalho como agente autônomo de investimentos, além de críticas em relação aos escritórios conveniados. Certos pontos foram destacados, como cláusulas abusivas, mudanças nos critérios para virar sócio e ainda desencontro com princípios dos sócios majoritários. Nesse sentido, três participantes consideram retornar para o modelo de CLT, em busca de estabilidade e segurança. Uma outra participante já retornou ao mercado de trabalho formal. Apesar de toda dificuldade, os profissionais que realizaram a transição se sentem mais preparados e mais experientes em seus trabalhos e desenvolveram novas competências.

Os padrões encontrados entre os participantes parecem revelar tendências que podem se replicar em outros grupos profissionais. A motivação para o rompimento veio através da influência de alguma mediação organizacional (política-econômica-ideológica-psicológica), seguido de insatisfações no trabalho e alternativas do trabalho. Muitos profissionais chegaram a relatar que teriam permanecido nos bancos de origem se tivessem recebido uma promoção ou o esperado reconhecimento.

Entre as participantes do gênero feminino, também houve menção a questões não abordadas pelos homens, tais como machismo e dificuldades de inserção e ascensão, além do desafio de conciliar tarefas profissionais e domésticas. Profissionais de ambos os sexos com mais idade também citaram o ambiente jovem dos escritórios como um desafio.

A construção de longas carreiras numa mesma organização parece ser menos desejada pelos profissionais. Nesse sentido, é importante que as empresas busquem novas formas de valorização de seus empregados. Além de benefícios e remuneração atrelada ao desempenho, é necessário que o profissional se enxergue como parte do todo, que seja valorizado pela organização e que, acima de tudo, seja construída uma relação o profissional e a organização possam prosperar.

Sobre as limitações do trabalho, por ter envolvido uma quantidade relativamente pequena de participantes, é possível que algumas perspectivas a respeito do fenômeno estudado não tenham sido identificadas. Nesse sentido, sugere-se a ampliação do estudo, incluindo a participação de profissionais do setor que já tenham feito a transição há mais tempo. Também pode ser interessante uma pesquisa com agentes autônomos que tenham deixado a profissão e com profissionais que escolheram a carreira de agente autônomo, mas oriundos de outros setores de atividade.

REFERÊNCIAS

- AKKERMANS, J.; SEIBERT, S. E.; MOL, S. T. Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. **South African Journal of Industrial Psychology**, v. 44, n. 0, p. 1–10, 2018.
- ALLEN, D. G.; BRYANT, P. C.; VARDAMAN, J. M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 2, p. 48–64, 2010.
- AMARAL, T. *Da dívida de R\$5 mil ao IPO de R\$62 bilhões – A história da XP Investimentos em 14 fotos*. **Blog do AAA Inovação**, 2019. Disponível em: <<https://blog.aaainovacao.com.br/historia-xp-investimentos>>. Acesso em: 20. Out. 2020.
- ANBIMA. **Raio X do investidor brasileiro**. 2ª edição. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2019.
- ANCORD. **Institucional - Histórico**. ANCORD, 2020. Disponível em: <<https://www.ancord.org.br/institucional/historico/>> Acesso em: 24.nov.2020.
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ARNOUX-NICOLAS, C. *et al.* Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. **Frontiers in Psychology**, v. 7, p. 1–9, 2016.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? **Career Development International**, v. 19, p. 627–640, 2014.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (eds.). **Handbook of career theory**. Nova York: Cambridge University Press, 1989.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**, p. 3–20, 1996.
- AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 191–220, 2014
- AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J.; SILVA, A. L. Contratos flexíveis de trabalho: diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. **RAUSP**, v. 50, n. 3, p. 277–291, 2015.

B3. **Perfil Investidores - Out2020**. Histórico de Pessoas Físicas. B3, 2020. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/historico-pessoas-fisicas/> Acesso em: 23.nov.2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. C. C. Judicialização dos acidentes de trabalho: direito, necessidade ou privilégio: uma análise sócio-jurídica da sua efetividade no setor bancário. **Tese (Mestrado em Políticas Sociais)** – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Centro de Ciências do Homem, 2015.

BERNSTRØM, V. H.; DRANGE, I.; MAMELUND, S. E. Employability as an alternative to job security. **Personnel Review**, v. 48, n. 1, p. 234–248, 2019.

CAPPELLI, P. **The new deal at work**: Managing the market-driven workforce. Boston: Harvad Business School Press, 1999.

CARDOSO, M.; AZEVEDO, P. F.; BARBOSA, K. Concorrência no setor bancário brasileiro: Bancos individuais versus conglomerados bancários. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 46, n. 1, p. 113–146, 2016.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas**: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. São Paulo: Artmed Editora, 2010.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 67–75, 1995.

CHANLAT, J.-F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade? (II). **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 1, p. 13–20, 1996.

CHUDZIKOWSKI, K. Career transitions and career success in the “new” career era. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, n. 2, p. 298–306, 2012.

CLINTON, M.; TOTTERDELL, P.; WOOD, S. A grounded theory of portfolio working: Experiencing the smallest of small businesses. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 2, p. 179–203, 2006.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Consulta agentes autônomos regulados**. CVM, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/regulados/consultas-por-participante/agentes-autonomos>>. Acesso em 20 out. 2020.

CONTRAF-CUT. **Doenças invisíveis atingem a categoria bancária**. CONTRAF-CUT, 2019. Disponível em: <<https://contrafcut.com.br/noticias/doencas-invisiveis-atingem-a-categoria-bancaria/>> Acesso em: 04.jan.2021.

CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 47, p. 65–84, 2017.

DELOITTE. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. São Paulo: FEBRABAN e DELOITTE, 2018.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2020.

DIEESE. **A inovação tecnológica recente no setor financeiro e os impactos nos trabalhadores**. Nota Técnica 184, São Paulo: DIEESE, 2017. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec184TecnologiaBancaria.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

DIEESE. **Saldo de Empregos no Setor Bancário: Janeiro a dezembro de 2019**. São Paulo: DIEESE, 2019. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/wp-content/uploads/2020/01/peb-janeiro-a-dezembro-de-2019-_revisada.pdf> Acesso em 19. Jan.2021.

DIEESE. **Desempenho dos bancos em 2019**. São Paulo: DIEESE, 2020.

DINIZ, E. Evolução e segmentação no perfil dos serviços bancários pela Internet. Relatório de Pesquisa, São Paulo: FGV-EAESP, 2004.

FGV-EAESP. **7ª Pesquisa LIDE – Líder do Futuro**. São Paulo: EAESP e LIDE, 2014.

FOUAD, N. A. Work and vocational psychology: Theory, research, and applications. **Annual Review of Psychology**, v. 58, n. 1, p. 543–564, 2007.

FOUAD, N. A.; BYNNER, J. Work Transitions. **American Psychologist**, v. 63, n. 4, p. 241–251, 2008.

FRANÇA, C. Guilherme Benchimol, o professor de finanças que criou a XP. **Portal Exame**, 2013. Disponível em: <<https://exame.com/pme/guilherme-benchimo-o-professor-de-financas/>>. Acesso em: 16 dez. 2020.

FRANCO, D. S.; FERRAZ, D. L. DA S. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. Edição especial, p. 844–856, 2019.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Editora Ideias e Letras, 2007.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), p. 1-30, 2019.

GERHART, B. The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 1, p. 79-97, 2005.

GERHART, B. Voluntary turnover and alternative job opportunities. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 5, p. 467–476, 1990.

GOWAN, M. A. Moving from job loss to career management: The past, present, and future of involuntary job loss research. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p. 258–270, set. 2014.

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

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004.

HALVORSEN, C. J.; MORROW-HOWELL, N. A conceptual framework on self-employment in later life: Toward a research agenda. **Work, Aging and Retirement**, v. 3, n. 4, p. 313–324, 2017.

HANDY, C. **The elephant and the flea**: Reflections of a reluctant capitalist. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2002.

HOM, P. W. *et al.* One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 530–545, 2017.

IBARRA, H. **Career transition and change**. INSEAD Working Paper Series, 2004.

INFOMONEY. Agente autônomo de investimentos. **Infomoney**, 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/guias/profissoes-do-mercado-financeiro/agente-autonomo-de-investimento/>> Acesso em: 20.jan.2021

JARDIM, L. S.; CARRARO, N. C. Análise da empregabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Julio, 2019.

JUDGE, T. A. *et al.* Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 356–374, 2017.

KOVALENKO, M.; MORTELMANS, D. Does career type matter? Outcomes in traditional and transitional career patterns. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, n. 2, p. 238–249, 2014.

LEE, T. H. *et al.* Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 651–671, 2008.

LEE, T. W. *et al.* On the next decade of research in voluntary employee turnover. **Academy of Management Perspectives**, v. 31, n. 3, p. 201–221, 2017.

LEE, T. W.; MITCHELL, T. R. An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 51-89, 1994.

LIMA, I. G. **Racionalidade instrumental e mediação organizacional**: um estudo sobre a percepção dos gestores da Caixa. Dissertação de Mestrado. EBAPE, Fundação Getulio Vargas, 2003.

MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MAY, T. Pesquisa Social: **Questões, métodos e processos**. Artmed, 3ª edição, 2004.

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

MORETTO, S. P.; SILVEIRA, A. (2020). Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? **RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 1, p. 70–92. <https://doi.org/10.23925/recape.v11i1.46566>

NUBANK. **Conhecendo mais sobre a Nubank**. NUBANK, 2019. Disponível em: <<https://comunidade.nubank.com.br/t/conhecendo-mais-sobre-a-nubank/25876>> . Acesso em: 20. out. 2020.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PARTYKA, R. B.; LANA, J.; MARCON, R. A XP e o Itaú Unibanco: dos produtos de investimento a desbancarização. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 214–238, 2020. <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n2.1749> .

ROUSSEAU, D. M. The individual-organization relationship: the psychological contract. In. S. Zedeck (Ed.) **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2011.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde dos trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 226-234, 2012.

SPECTOR, P. E. **Industrial and organizational psychology**: Research and practice, 2. ed. New York: John Wiley, 2000.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Penso, 2011.

SULLIVAN, S. E.; AL ARISS, A. Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. **Human Resource Management Review**, 100727, 2019.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

UOL. Febraban – Número de bancários teve “crescimento vertiginoso” em 10 anos. **UOL**, 2014. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2014/07/18/febraban-numero-de-bancarios-teve-crescimento-vertiginoso-em-10-anos.htm>> Acesso em: 04.Jan.2021.

VALENDUC, G. New forms of work and employment in the digital economy. *In*: SERRANO-PASCUAL, A.; JEPSEN, M. (Eds.). **The deconstruction of employment as a political question**. London: Palgrave Macmillan, 2018. p. 63–80.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

WANG, M.; WANBERG, C. R. 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 546–563, 2017.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 173–194, 2002.

APÊNDICE: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Trajetória profissional e o banco de origem

1. Conte um pouco sobre sua trajetória profissional e pessoal.
2. Fale um pouco sobre cargos e atividades durante o tempo trabalhado no banco.
3. Como funcionavam as avaliações de desempenho?
4. Você foi promovido (a) durante o tempo em que trabalhou no banco? Com quanto tempo de carreira? Se não foi promovido (a), qual teria sido a razão?
5. Fale um pouco sobre sua qualidade de vida enquanto funcionário do banco de origem.
6. O que mais satisfazia no cargo ou nas atividades do cargo?
7. Existia uma boa comunicação com superiores?
8. Como era a relação com seu gestor? E com seus pares?
9. Você sentia que seu trabalho ou atividade fim era valorizado?
10. Você se sentia um bom profissional na execução de suas atividades?
11. Você fez alguma qualificação/treinamento? A empresa tinha algum tipo de incentivo nesse sentido?
12. Você era satisfeito (a) com a sua remuneração? Você tinha alguma remuneração variável? Como funcionava? Você acha que os critérios eram justos?
13. Quais eram os benefícios atrelados ao seu contrato de trabalho?

Motivação para a transição de carreira

14. Conte um pouco sobre a decisão de sair do banco de origem. O que você buscava?
15. O que chamou a sua atenção nessa nova posição?
16. Como foi sair de um contrato de trabalho com vínculo empregatício para um contrato autônomo ou similar?
17. O que você percebeu de vantagens e desvantagens?
18. Você acha que agiu por impulso ou foi algo planejado?
19. Você acredita que alguma coisa poderia ter feito você mudar de ideia e se manter no banco de origem?
20. Como você se denomina atualmente? (Agente autônomo, consultor)

Resultados da transição

21. Você está satisfeito (a) com sua transição de carreira? Explique
22. Conte um pouco sobre os aspectos positivos dessa carreira.
23. Como funciona a sua remuneração nesta nova posição?
24. Como você avalia sua qualidade de vida neste momento?
25. Conte um pouco sobre as dificuldades que você tem enfrentado.
26. O que você espera para sua carreira?
27. Você pensa em fazer uma nova transição? Por que?