

Wagner de Souza leite Molina

# Inovações Gerenciais e sua Conotação Política: bancários em São Paulo nos anos 90 - um estudo de caso

Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação da Profa. Dra. Angela Maria Carneiro Araújo.

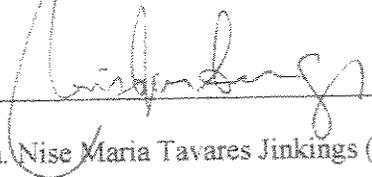
Este exemplar corresponde à redação final da dissertação defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 18/12/2003.



Profa. Dra. Angela Maria Carneiro Araújo (orientadora)

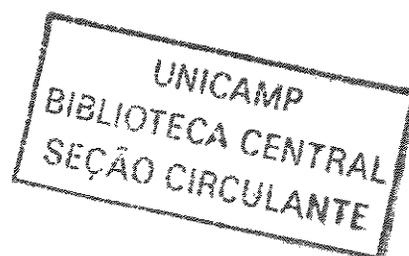


Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer (membro)



Profa. Dra. Nise Maria Tavares Jinkings (membro)

Novembro/2003.



NIDADE 72  
# CHAMADA UNICAMP  
M733i  
EX  
DMBO BCI 57815  
ROC 16-227-04  
D  
REÇO 22,00  
ATA 17/04/2004  
# CPD

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP

MO0196651-9

113 11) 314880

Molina, Wagner de Souza Leite

M 733 i **Inovação gerencial e sua conotação política: bancários em São Paulo nos anos 90 – um estudo de caso / Wagner de Souza Leite Molina. - - Campinas, SP : [s.n.], 2003.**

**Orientador: Angela Maria Carneiro Araújo.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Trabalho. 2. Ação coletiva. 3. Individualismo.  
4. Sindicalismo 5. Bancários. 6. Sindicatos – Bancários – São Paulo (SP) - 1990. 7. Sociologia política. I. Araújo, Angela Maria Carneiro. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.**

## Resumo

A reestruturação produtiva é um processo que tem transformado as relações de trabalho nas últimas décadas e colocado o movimento sindical diante de grandes desafios. Longe de estar restrito ao setor industrial, este fenômeno atinge hoje amplas esferas econômicas, políticas e sociais.

O setor financeiro, mais especificamente o setor bancário, tem sido palco de um dos mais acentuados processos de reestruturação econômica e reorientação estratégica registradas no bojo da reestruturação produtiva mundial. No Brasil este processo foi ainda mais radical se levarmos em conta as transformações causadas no setor bancário nacional pela estabilização macroeconômica e a pela abertura do setor aos grandes grupos financeiros internacionais, nos anos 90.

As mudanças registradas no cotidiano de trabalho dos bancos tem contribuído para a formação de um novo perfil ideal de trabalhador. Mais jovem e escolarizado, este passa a ter que desenvolver novas qualificações, como a flexibilidade, a polivalência e a capacidade de relacionamento, entre outras. Esta nova realidade, associada às muitas inovações gerenciais que acompanham todo o processo, tem um potencial desmobilizador da atividade sindical, ao incentivar o individualismo meritocrático e colaborar para a mudança de atitude dos bancários em relação à ação coletiva. Esta mudança aponta para adoção de uma lógica individualista em detrimento daquela que pregava a solidariedade.

## Abstract

*In the past decades, labor relationships have been transformed by the restructuring of production, a process in which the trade unions have been faced with great new challenges. Far from being restricted to the industrial sector, these changes have had far reaching consequences in economy, politics and society.*

*Part of a worldwide process of production restructuring, the economic restructuring and strategy reorientation processes that have affected the financial sector, and the banks more specifically, has been one of the strongest ever seen. In Brazil, it has been still more radical if we consider the transformations in the national banking sector caused by macroeconomic stabilization and the opening to big international financial groups, in the 1990s.*

*The changes registered in the daily work of the banks has contributed to shape a new "ideal profile" for the employee. Younger and better educated, the new professional has to develop new qualifications, such as flexibility, being able to perform many different functions, and ability to work in a team, among others. This new reality, added to the many managerial innovations that come with the process, have the potential effect of lessening union activity: they stimulate meritocratic individualism and help change the employees' attitude towards group action. This change suggests the adoption of an individualist logic in detriment of one preaching solidarity.*

## Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a meus pais, Walter e Lina, que me proporcionaram a oportunidade de ser o que sou.

A minha esposa Maitá, pelo apoio, companheirismo e pelo carinho que nunca faltaram, mesmo em meus dias ruins.

Aos amigos em geral, pelos momentos de descontração e pelos comentários sempre importantes.

Ao Reginaldo, por ter permitido que eu utilizasse as instalações do CEIPOC, sem as quais tudo teria sido mais complicado.

Aos professores da banca de qualificação, Tom Dwyer e Guilherme Ruben, pelas dicas essenciais, que tanto me ajudaram a dar continuidade ao trabalho

A Nise Jinkings, cujos textos foram fonte de inspiração para este trabalho, e principalmente por ter aceito participar de minha banca.

Finalmente, a Angela, minha orientadora, pela paciência e dedicação na orientação de meus estudos.

## Índice

<u>Introdução</u> .....	1
<u>Capítulo 1 - Panorama Atual em Debate:</u> .....	9
1.1 - Reestruturação do setor financeiro mundial .....	11
1.1.1 - O debate sobre a flexibilização .....	15
1.2. O processo de reestruturação nos bancos brasileiros .....	22
1.2.1 - Contexto histórico .....	23
1.2.2 - Conseqüências para o trabalho.....	26
1.2.3 - O Impacto da Automação.....	28
1.3 - Sobre a autonomia e o controle do trabalho .....	32
1.4 - Sobre as novas qualidades necessárias para o trabalho .....	35
1.5 - sobre o fenômeno da “nova cultura gerencial”.....	38
1.5.1 - Autonomia e responsabilidade .....	42
1.5.2 - A visão de mundo dos trabalhadores.....	43
1.6 - Qualificação do trabalhador e desqualificação do trabalho? .....	45
1.6.1.A segmentação dos trabalhadores.....	46
1.6.2 - Qualificação e emprego.....	48
1.6.3.Qualificação e Competência.....	51
<u>Capítulo 2 - Um olhar sobre o sindicalismo</u> .....	57
2.1-Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90 .....	60
2.2- Os desafios enfrentados hoje .....	71
2.3- A disputa ideológica entre sindicatos e bancos .....	75
2.4 - Visão geral.....	82

<u>Capítulo 3 - Reestruturação recente do sistema bancário brasileiro</u> .....	85
3.1 - A estabilização macroeconômica e a abertura de mercado aos bancos estrangeiros	88
3.2 - A nova face do setor bancário nacional: concentração e competitividade .....	93
<u>Capítulo 4 - Um estudo de caso</u> .....	105
4.1 - O “Banco X” na última década.....	106
4.1.1 - Sobre a ousada aquisição do banco concorrente.....	107
4.2 - As transformações no ambiente de trabalho.....	110
4.3 - O perfil dos novos bancário e os funcionários do Banco X .....	140
<u>Conclusão</u> .....	151
<u>Referências bibliográficas</u> .....	155

## Introdução

O crescimento do setor terciário da economia é apontado como uma tendência mundial, tanto em termos de renda gerada quanto em termos da massa de trabalhadores empregados, sendo que este setor é hoje o maior empregador nas economias capitalistas avançadas, o que o coloca em posição central quando a temática é o mundo do trabalho. Essa tendência ao crescimento relativo é apontada como uma das características, entre outras, do processo de acumulação flexível que se desenvolve a partir dos anos 70, no contexto de um processo de reestruturação capitalista. Um dos mais importantes representantes do setor terciário da economia no plano mundial é o sistema financeiro, com destaque especial para os bancos. Não é diferente no Brasil, onde o setor financeiro forma uma espécie de “ilha da modernidade”, num país marcado por gargalos econômicos e grandes déficits educacionais e tecnológicos. Tal afirmativa é comprovada levando-se em conta o elevado grau de informatização que coloca o sistema bancário do Brasil como um dos mais automatizados do mundo. A qualificação média do trabalhador bancário também se destaca se comparada à dos trabalhadores de outros setores da economia e do trabalhador médio brasileiro. (SEGNINI: 1996)

Tais características vêm somadas ao fato de que, tanto em âmbito internacional quanto dentro do Brasil, os bancos têm sido palco de um dos mais aprofundados processos de reestruturação interna e reorientação estratégica registrados nas últimas décadas. Isto ocorre ao passo em que a própria dinâmica do sistema capitalista passa por transformações que apontam para um crescimento dos setores financeiros na economia mundial em associação com a desregulamentação de seus fluxos, conduzindo a uma nova configuração

de forças dentro do sistema. É o fenômeno descrito genericamente como globalização financeira, que é característica, segundo muitos, de uma nova fase do capitalismo mundial, o assim denominado capitalismo financeiro. (BRAGA, 1993) As conseqüências dessas transformações são variadas e atingem diferentes aspectos da vida cotidiana nas sociedades. O presente texto limita-se a tratar das mudanças verificadas na esfera do trabalho, mais especificamente o trabalho bancário, à partir dos processos de reestruturação interna e reorientação externa registrados em uma grande instituição financeira brasileira na década de 90. Pressupõe-se que as mudanças ocorridas envolvendo a realidade do trabalho e dos trabalhadores têm reflexos na representação sindical dos bancários e, portanto, na dimensão política do ambiente de trabalho – aqui entendendo os sindicatos como instância legítima e tradicional da representação política dos trabalhadores.

O processo de reestruturação a ser tratado no âmbito do setor bancário também tem relação com um amplo processo de transformações no modelo de funcionamento das empresas capitalistas, genericamente tratado pelo termo “Reestruturação Produtiva”. Tais transformações, freqüentemente associadas ao “toyotismo”, entre outras inovações no campo da administração de empresas introduzidas ao longo dos últimos 30 anos, foram marcadas por um acentuado ritmo de inovação tecnológica, cujo impacto atingiu praticamente toda a sociedade, mas fundamentalmente alterou o cotidiano do trabalho em todas as suas dimensões. Não obstante o papel decisivo desempenhado pela tecnologia na transformação do mundo do trabalho, pode-se defender que a maior inovação registrada ao longo destes anos na esfera do trabalho tenha ocorrido no âmbito das práticas gerenciais. Com isso, ressalta-se o caráter amplo das transformações contidas no termo genérico “reestruturação produtiva”, que não podem ser resumidas em termos tecnológicos, mas que invadem o campo das relações de trabalho, das idéias e dos valores morais.

Assim, tomando como foco de análise a realidade dos trabalhadores bancários na medida em que os bancos passavam por um processo de reestruturação produtiva, (tanto em termos de novas tecnologias de coleta e transmissão de dados que permitiriam a automação das atividades bancárias, quanto em termos de inovações gerenciais que alterariam o perfil do trabalhador bancário em conformidade com as novas estratégias de atendimento), temos que cada vez mais, envolvimento emocional, criatividade e sugestões dos bancários são contados na melhoria da qualidade dos serviços e da produtividade. Por conta disso, reuniões, encontros, cursos, mudanças na decoração ambiental, eventos sociais, são instrumentos preciosos na política participacionista dos bancos, que inclui alterações na organização e na comunicação interna. Agora, a organização é menos burocrática, o gerenciamento é mais participativo, sendo que a comunicação é promovida, principalmente entre os trabalhadores que trabalham em equipes ou nos grupos para a melhoria do fator qualidade/eficiência nos bancos.

Contudo, no conjunto da política de *envolvimento e responsabilização* (VILROUX, 2000), impera o que pode ser chamado de *autonomia responsável* (FRIEDMAN, 1977), que quer participação integral do trabalhador em tudo que leva direta e indiretamente à melhoria da produtividade. Porém, ao final das contas, o trabalhador participa de tudo, menos do essencial: as decisões sobre os rumos da empresa e, sobretudo, sobre o seu próprio destino. Políticas de “envolvimento e responsabilização”, a idéia de “autonomia responsável” e a própria natureza individualista da literatura gerencial voltada para a área de recursos humanos colocam alguns desafios frente aos sindicatos e seu discurso tradicional. Esta afirmação tem como pressuposto básico uma “mudança de atitude” por parte do trabalhador bancário, que ao longo dos anos 90 passou a conviver com seus pares em uma ambiente de trabalho mais competitivo, sob a pressão de uma constante ameaça de

perda do emprego e tendo que alcançar metas de produtividade cada vez mais individualizadas. Frente a estas condições, o trabalhador tenderia a abandonar a lógica da ação coletiva como sendo a principal via de acesso a melhores condições de vida e trabalho, passando a adotar uma outra lógica, baseada no individualismo, como meio mais eficiente de obter tudo aquilo o que antes era conquistado via mobilização coletiva. Esta “troca”, se comprovada em pesquisa de campo, representaria um duro golpe no sindicalismo e sua tradicional estratégia de valorização da solidariedade e da noção de “categoria profissional”. O papel das inovações gerenciais em uma suposta “mudança de atitude” sentida entre os bancários em relação aos seus sindicatos foi também questão chave que conduziu este esforço de pesquisa, partindo-se da suposição de que os fatores explicativos externos (mercado de trabalho mais competitivo e maior pressão por parte dos bancos) não eram suficientes para explicar a formação de um novo perfil dos trabalhadores bancários.

Para dar conta destas questões, fez-se necessária a leitura de textos clássicos sobre o trabalho e o sindicalismo bancário, entre os quais destacam-se os trabalhos de Leila Blass (1992), Letícia Canêdo (1979), Nise Jinkings (1995), entre outros. A Literatura específica sobre bancos incluiu estudos sobre os dilemas enfrentados pelo sindicalismo internacional diante das transformações nos bancos e no setor financeiro, sendo que o caso específico brasileiro foi contextualizado em meio ao processo de estabilização do Plano Real.

Boa parte da literatura sobre reestruturação produtiva e o mundo do trabalho também foi consultada, desde Braverman (1987) até a literatura sobre o trabalho na era “pós industrial” (DE MASI, 1998) ou pós-moderna (HARVEY, 1993). Por fim, parte da literatura sobre os novos modelos de gestão do trabalho e qualificação do trabalhador também foi estudada, bem como a literatura disponível sobre as “inovações gerenciais”, com destaque para a obra de Luc Boltansky & Ève Chiapello (1999).

Dialogando com a literatura está a pesquisa de campo realizada junto aos trabalhadores de um grande banco privado brasileiro, considerado um dos mais ousados em matéria de inovações gerenciais, e junto ao Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região. Nesta pesquisa, tentou-se buscar uma visão das transformações ocorridas nos últimos cinco anos sob o ponto de vista dos envolvidos: trabalhadores e sindicalistas. Para dar conta destes objetivos, a investigação que realizei relaciona a pesquisa bibliográfica com as informações coletadas em campo, tendo como principais eixos empíricos:

- Estudo de caso envolvendo o processo de reestruturação de um grande banco privado nacional, com agências por todo o país e um grande contingente de empregados. Para tanto, foram analisados documentos referentes ao tema estudado, entrevistados alguns dirigentes e trabalhadores do banco, buscando entender o processo de reestruturação deste banco do ponto de vista interno.
- Pesquisa no sindicato dos bancários, realizada através de análise de documentos sindicais e dos periódicos do sindicato, como o jornal dos bancários e a revista dos bancários, além de um periódico específico para o banco aqui estudado. Entrevistas com líderes sindicais complementaram esta pesquisa .
- Pesquisa envolvendo os trabalhadores das agências bancárias deste banco, tantos sindicalizados quanto os não sindicalizados. Uma análise do perfil dos trabalhadores do banco foi feita através do exame de informações estatísticas e complementada com entrevistas. Para tal, foram selecionadas três importantes agências localizadas em São Paulo.

Os limites impostos à investigação estiveram relacionados principalmente com a pesquisa de campo, devido a uma grande dificuldade de acesso ao ambiente interno do

banco – as entrevistas com trabalhadores e gerentes só foram viabilizadas após 6 meses de contatos mal sucedidos, sendo que as agências e os entrevistados foram indicados pelo banco, ainda que atendendo às recomendações metodológicas da pesquisa. A espontaneidade dos entrevistados também foi prejudicada, pois, além das entrevistas terem sido realizadas nas dependências do banco, algumas em pleno horário de atendimento ao público, os entrevistados foram “notificados” pelos seus superiores sobre a pesquisa, o que causou-lhes a sensação de que esta se tratava de alguma ação interna do próprio banco. “Quebrar o gelo” e ganhar a confiança do entrevistados foi tarefa difícil, ainda que bem sucedida em quase todos os casos. O acesso a documentos sobre o temas relacionados com a pesquisa também não foi concedido. Assim, pouca informação técnica escrita (organogramas, cargos e salários, planos de remuneração variável e premiação, comunicações internas, etc..) estava disponível e, segundo muitos, simplesmente “não existia”...ao menos não sistematizada “neste” ou “naqueles” documentos. As entrevistas com trabalhadores foram particularmente mais difíceis do que as realizadas com profissionais de RH ou chefias intermediárias, pois a “falta de tempo” para responder perguntas tornava as respostas dos trabalhadores quase monossilábicas. Esta “falta de tempo” estava longe de ser uma mera desculpa dos entrevistados, pois de fato, o ritmo de trabalho dos entrevistados pareceu ser frenético, dada a quantidade de interrupções impostas por clientes, chefias, telefonemas, etc.. A segunda maior preocupação dos trabalhadores (após estes terem certeza de que não se tratava de uma pesquisa interna do próprio banco), era o “quanto ia demorar a entrevista”, pois todos tinham muito trabalho a fazer! Em função destes problemas, o material coletado contém “falas” muito pouco extensas de trabalhadores, enquanto as chefias opinaram consideravelmente mais. Mesmo assim, a quantidade e a qualidade

das informações obtidas através de entrevistas gravadas foi surpreendente, principalmente tendo em vista o curto período de tempo em que as entrevistas foram feitas (um mês) e a quantidade relativamente reduzida de entrevistados (16 no total, sendo 11 bancários, 3 dirigentes sindicais e dois profissionais de RH).

Examinar como ocorrem a individualização das relações de trabalho e o verificar se ocorre (e como) um fortalecimento do envolvimento entre trabalhador e banco é um dos principais objetivos desta dissertação. Com isso, busca-se também a confirmação da hipótese de que a participação sindical dos bancários seria seriamente afetada por novas práticas gerenciais, evidenciando as causas para tal e tentando explicar como isto pode ser entendido. Para melhor situar o leitor na leitura desta dissertação, serão apresentados a seguir, os principais temas a serem explorados em cada capítulo, proporcionando ao leitor uma visão de conjunto sobre todo o trabalho.

O **capítulo 1** é fundamentalmente teórico. Através do levantamento e da análise bibliográfica sobre os temas aqui apresentados, é concebido um arcabouço teórico necessário para a interpretação da pesquisa de campo. Toda a literatura é sistematizada em tópicos, para facilitar o entendimento das matrizes teóricas e das problemáticas nas quais o objeto de estudo deste trabalho se insere.

O **capítulo 2** trata de investigar o ponto de vista do sindicalismo e dos sindicalistas, diante das problemáticas apresentadas no primeiro capítulo, tendo em vista também as estratégias implementadas pelo sindicato frente a reestruturação dos bancos em geral e deste banco especificamente. São objetivos deste capítulo especificar quais são as práticas adotadas pelo sindicato atualmente, quais as suas propostas e que ações têm sido reforçadas ou abandonadas, em resposta às mudanças vivenciadas pelos bancários deste banco específico.

No **capítulo 3**, é feita uma investigação sobre o processo recente de reestruturação e concentração do setor bancário no Brasil, registrando seu histórico e particularidades. Também é feita uma análise do processo de automação que acompanhou as transformações do setor na última década, com suas implicações. A reorganização institucional e/ou organizacional implementada pelos bancos, assim como a introdução de novos métodos gerenciais também são fenômenos analisados dentro do contexto geral da reestruturação setorial. Para melhor descrever o processo de adaptação registrado nos bancos, este capítulo inicialmente trata de forma mais específica do impacto causado pela estabilização macroeconômica, para então analisar o processo de abertura do mercado financeiro nacional ao capital externo, com a entrada dos novos concorrentes estrangeiros. Em seguida, é feita uma breve análise das mudanças nos bancos brasileiros a partir do final dos anos 90.

Por fim, no **capítulo 4**, o banco pesquisado e seus trabalhadores são o foco da investigação. É feito um levantamento das inovações implementadas pelo banco na organização do trabalho, no sistema de remuneração, no treinamento e na comunicação com os funcionários. São também analisadas as opiniões de seus gerentes, consultores de RH, enfim, o ponto de vista de quem está no banco. As questões centrais a serem respondidas neste capítulo são: a) de que modo e através de que medidas/expedientes, o banco modifica sua relação com os trabalhadores - buscando envolvê-los com seus objetivos e metas de lucratividade; b) qual a percepção dos bancários sobre o processo de reestruturação, sobre o sindicato e o banco, bem como sobre sua própria realidade.

## Capítulo 1 - Panorama Atual em Debate:

Já é razoavelmente extensa a bibliografia disponível tratando do tema “reestruturação produtiva”, de David Harvey (1993) a Domenico de Masi (1998), passando por Piore & Sabel (1984), Wood (1989), Lojkine (1990), Touraine (1982), Toffler (1984) e Daniel Bell (1977), entre outros. Muitos termos são utilizados em se tratando de nossa sociedade contemporânea: “sociedade pós-industrial” (BELL, 1977; DE MASI, 1998), “sociedade programada” (TOURAINÉ, 1982) ou até “nova civilização” (TOFFLER, 1984). Não cabe ao presente trabalho contribuir na discussão acerca do que seria a melhor denominação para o que vivemos hoje, mas algumas idéias relacionadas com o assunto são fundamentais para esta dissertação.

A primeira delas é a noção, encontrada em alguns autores, como Toffler (1984), Bell(1977) ou De Mais (1998), de que uma característica inerente aos novos tempos seria a desnaturalização da luta de classes. Os autores partem da constatação de que a forma produtiva predominante no cenário reestruturado esvazia de sentido a luta de classes.

Outros autores, como Touraine (1982), rejeitam a hipótese de uma sociedade sem classes, ou sem luta de classes, mas argumentam que no atual contexto a classe trabalhadora não mais ocuparia posição central no desenrolar da história, o que o leva a enfatizar a emergência de novos movimentos sociais. Outros ainda, como Dahrendorf (1982), chegam a propor uma análise do que seriam as classes sociais e o que determinaria seu conflito numa sociedade “pós capitalista”. Sem a pretensão de participar deste debate, cabe aqui apenas ressaltar a importância que a noção de classe social assume em se tratando de sindicalismo e principalmente, da emergência de uma nova cultura gerencial que busca envolver os trabalhadores com os objetivos/valores do banco, criando assim um vínculo de

identidade que supere (ou oculte) as diferenças de classe. Vale assinalar, também, que o presente texto segue a linha dos autores que reafirmam não somente a vitalidade da noção de classe social e da própria luta de classes, bem como o papel central exercido pela classe trabalhadora no processo de transformação das sociedades. (ANTUNES, 1994)

Um segundo aspecto do tema reestruturação produtiva, este mais explorado por Harvey, é o novo ambiente das relações de trabalho, após a transformação do processo de trabalho que culminaria, segundo o autor, em um novo “modelo de acumulação”, mais flexível. As relações entre este novo modelo e a realidade do trabalho e do trabalhador são analisadas também por outros autores, como Coriat (1993), Piore & Sabel (1984), Wood (1989) e Lojkine (1990). Porém as análises têm apontado para sentidos distintos, senão opostos: enquanto Coriat (1993) e Piore & Sabel (1984) destacam possibilidades positivas do novo modelo produtivo inclusive para os trabalhadores, Wood (1989) utiliza em sua análise lentes mais críticas, apontando para possibilidades degradantes para o trabalho e fragmentação da mão de obra. Neste sentido também vai Lojkine (1990), que destaca a permanência do conflito entre capital e trabalho mesmo após significativas transformações registradas na esfera do trabalho.

No amplo contexto descrito por estes autores, dois focos de investigação relacionam-se diretamente com o objeto de estudo desse trabalho – os bancários:

- o estudo das transformações tecnológicas e das práticas gerenciais na organização do trabalho, que alteram significativamente a relação entre capital e trabalho e criam um ambiente no qual a percepção da realidade por parte do trabalhador sofre mudanças (VILROUX, 2000). Tais mudanças passam a interferir na própria identidade do trabalhador, contribuindo para a formação de uma nova “cultura” dentro das empresas,

que seria característica de uma nova fase do capitalismo (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999).

- o estudo dos impactos e das conseqüências das transformações ocorridas no mundo do trabalho, que apontam para a necessidade de novas estratégias de ação por parte dos sindicatos, e incluem a incorporação de novas causas, a ampliação da base representativa e o recurso a novas práticas de resistência. O desenvolvimento de tais estratégias se insere na agenda de desafios que os sindicatos atuantes enfrentam na atualidade ( WADINGTON, 1999).

Os autores brasileiros, de maneira geral, têm sido mais críticos, talvez pela peculiaridade referente a posição na qual o Brasil se insere no novo quadro da divisão internacional do trabalho e do capital. Autores como Mattoso (1994), Antunes (1994), Risek & Leite (1997a), Abramo (1997) ou Hirata (1993) convergem ao levantarem questões referentes ao “novo modelo”.

### **1.1 - Reestruturação do setor financeiro mundial**

Delimitando o foco da investigação a um setor específico da atividade econômica – o financeiro – e tendo os grandes bancos de varejo e seus trabalhadores como objeto de estudo, bem como o sindicalismo do setor, é possível acessar também uma extensa literatura tratando de diferentes aspectos dos temas relacionados com a reestruturação ocorrida nos bancos, tanto no contexto internacional, quanto em países específicos.

A literatura que trata da reestruturação do sistema bancário toma como referência as três últimas décadas, para analisar a natureza e o impacto das transformações ocorridas, que incluem a centralidade que o setor financeiro ganhou no sistema capitalista (BRAGA,

1993), fenômeno registrado pela literatura econômica em geral, e que está associado também à introdução da tecnologia da informação. Na atual fase do capitalismo, o grande aumento dos fluxos internacionais de capital, movidos ao sabor das taxas de rentabilidade ao redor do globo, faz com que as atividades produtivas sejam relegadas a um segundo plano na lógica dos investimentos, cedendo espaço ao capital financeiro especulativo. Isto é possível graças a novas tecnologias de transmissão de dados em tempo real e ao processo de desregulamentação dos fluxos financeiros internacionais, implementado à partir do final dos anos 70, com a adoção de reformas econômicas de caráter neoliberal. (SADER & GENTILI, 1995).

Em associação com esta rápida mobilidade de capitais, houve uma flexibilização das atividades produtivas, permitindo a estas acompanhar melhor as oscilações da demanda, redimensionando atividades e redirecionando investimentos mais facilmente. Tal fato fez com que as leis de mercado, baseadas no binômio "oferta e procura", assumissem preponderância na determinação do planejamento empresarial e em relação à regulação do Estado. (THERBORN, 1995). Em virtude destes processos mundiais de desregulamentação financeira e reestruturação produtiva, o capital financeiro (especialmente os bancos) firmase como um dos principais realizadores de lucro no capitalismo moderno e como agente centralizador das decisões econômicas. Assim, os setores financeiros e entre eles os bancos, transformam-se em elementos centrais de conexão entre economias emergentes como a brasileira e o sistema capitalista mundial. (BRAGA, 1993)

Além desta "centralidade", outros fatores são apontados como justificativa para que o setor bancário seja cuidadosamente investigado, como o aumento de competitividade do setor, que era considerado fortemente oligopolizado e pouco competitivo, tanto no Brasil

quanto no exterior, mas passou por uma dramática “modernização”, com conseqüências graves para o mundo do trabalho.

Autores como Storey (1995), Cressey & Scott (1992) ou Thornley, Contrepois & Jefferys (1997), ao analisarem o processo de mudanças registrado em seus países, revelam o impacto da entrada de novas empresas que passaram a trabalhar com serviços financeiros que antes eram exclusivos dos bancos, bem como a própria diversificação das atividades exercidas por estes últimos. Em associação com estas transformações, Storey salienta o novo perfil dos contratos de trabalho, que passam a ser inseguros e precários, num processo que retrata a nova realidade dos mercados de trabalho mais flexíveis no Reino Unido. Cressey & Scott analisam o fenômeno da inovação tecnológica e da subcontratação de firmas (processo de terceirização) nos bancos do Reino Unido, o que caracterizaria, segundo os autores, o fim de uma “lua de mel” entre a inovação tecnológica e a manutenção de empregos, estáveis até então.

Antonia Sinden (1996) relaciona a implementação de novas tecnologias de automação em bancos ingleses com uma ampla reestruturação da rede de agências naquele país, alterando consideravelmente a distribuição geográfica dos empregos bancários, bem como permitindo uma significativa redução dos postos de trabalho nos bancos como um todo.

Ao analisarem os impactos da reestruturação num estudo comparativo entre bancos franceses e britânicos, Thornley, Contrepois & Jefferys (1997) observam que o conteúdo dos processos são similares em ambos os países, impondo aos trabalhadores constrangimentos e dilemas de natureza muito semelhante, ou seja: redução dos postos de trabalho, aprofundamento da segmentação da força de trabalho (de um lado os profissionais tidos como qualificados, estes mais estáveis, e de outro lado aqueles submetidos a regimes

de trabalho parcial, subcontratação e trabalho temporário). Sendo os constrangimentos similares tanto para bancários franceses quanto para os ingleses, as diferenças ficam a cargo das estruturas de representação trabalhista/sindical em cada um dos países. Tal constatação aponta para a fragilização da representação local dos trabalhadores em meio a tendências mais ou menos homogêneas no âmbito do capital, mas evidencia, por outro lado (e talvez como consequência), uma aproximação de interesses entre trabalhadores de ambos os países analisados.

Em contraste com esse estudo pode ser mencionado o trabalho de Watanabe (1988), que ao se lançar na discussão sobre a qualificação/desqualificação do trabalho à partir de Braverman (1987), argumenta que os impactos da tecnologia são sentidos de forma diferenciada, dependendo da mediação das instituições existentes em cada local, para então concluir que o impacto da tecnologia em bancos japoneses é muito mais acentuado em função da ausência de fortes instâncias de representação trabalhista, diferentemente do ocorrido em solo britânico. A constatação de Watanabe à partir de seus estudos aponta para uma polarização das habilidades entre os trabalhadores (corroborando a tese de Wood, 1989, sobre fragmentação da mão de obra), colocando de um lado aqueles pertencentes a uma elite altamente capacitada e com empregos estáveis, e de outro, um contingente desqualificado e de fácil substituição, realizando tarefas repetitivas em larga escala.

Com o processo de terceirização das atividades bancárias, muitos trabalhadores desqualificados deixam de ser empregados pelos bancos, passando a atuar ainda no setor financeiro, mas em empresas prestadoras de serviço. Assim, muitos trabalhadores demitidos pelos bancos são aproveitados nestas empresas terceirizadas, nas quais executam as mesmas atividades que executavam nos bancos, mas ganhando menos, sem os mesmos benefícios, e não mais podendo ser representados pelos sindicatos de bancários.

(CRESSEY & SCOTT, 1992). O processo de terceirização nos bancos permitiu, assim, a subcontratação de trabalhadores a um custo menor e por tempo determinado (STOREY, 1995), aumentando a insegurança econômica do trabalhador e tornando mais precárias as relações de trabalho. Tal processo teve abrangência mundial, se fazendo presente em diferentes países e figurando como uma das principais características da modernização do sistema bancário internacional.

Estas transformações ocorreram em âmbito mundial, em parte devido a já mencionada intensificação dos fluxos internacionais de capital, e também devido a outra tendência: a concentração do capital financeiro mundial em grandes conglomerados, que passam a controlar vários bancos em diferentes países, através de um amplo processo de fusões, aquisições e incorporações, registrado em todo o mundo durante as décadas de 80 e 90, e do qual fazem parte as privatizações de bancos estatais ocorridas, inclusive no Brasil. A modernização do sistema financeiro e dos bancos brasileiros apresentou algumas particularidades, mas não deixou de acompanhar algumas tendências mundiais, como a desregulamentação, a concentração, a terceirização e o fenômeno da flexibilização, que, por sua complexidade, terá aqui uma atenção especial.

### **1.1.1 - O debate sobre a flexibilização**

Segundo Bresciani (1997), o termo “flexibilidade” está associado com *a qualidade daquilo que é flexível, que se pode dobrar ou curvar, que é maleável, que possui elasticidade, destreza ou agilidade, mas aquilo que é domável, complacente, submisso, suave*. O autor ressalta ainda que, no atual contexto, o debate sobre a flexibilidade do trabalho revela complexidade e discórdia. Em suas palavras:

*“De um lado estão aqueles que a postulam como característica que deve estar presente nos sistemas de produção, na organização do trabalho, na estrutura das relações trabalhistas, levando empresas e países ao sucesso competitivo e o trabalhador à felicidade inesgotável, à realização profissional e pessoal. Na trincheira oposta, a flexibilidade é denunciada como fonte de todos os males, instrumento do lucro voraz, ferramenta do capitalismo em sua nova ofensiva de final de século XX, e apontada como novo nome do trabalho, que é flagelo, tortura e dor.” (BRESCIANI, 1997, p. 88)*

O tema da "flexibilidade" ou da "flexibilização" do trabalho gera ainda outras controvérsias, além desta polarização exposta acima, a começar pelo próprio significado do termo flexibilidade. Sem a pretensão de esgotar o assunto, cabe aqui uma breve análise sobre o debate em torno das distintas faces da flexibilidade do trabalho.

Ao tratar da flexibilização na indústria, Salerno (1995) define oito dimensões de flexibilidade. Estas dimensões apresentadas pelo autor são formuladas sob o ponto de vista da indústria, mas também podem ser adequadas à análise do processo de trabalho desenvolvido em um escritório, ou em um agência bancária. Elas podem ser separadas em dois grupos, estando o primeiro relacionado com a capacidade de adaptação do sistema produtivo (ou do sistema de atendimento bancário) em termos de:

- *Volume*, ou a quantidade do que é produzido; podendo ser entendida no caso bancário como a quantidade de atendimentos ou vendas de produtos efetuadas junto aos clientes;
- *Gama*, ou a variação dos modelos produzidos;
- *Mix*, ou a relação entre modelos e quantidades;

As duas dimensões logo acima podem ser adaptadas ao contexto bancário tendo-se em vista a diversificação de serviços ou produtos oferecidos pelos bancos aos seus clientes, em sintonia com uma estratégia de maior segmentação dos clientes adotada nos anos 90<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> No relatório 'Qualidade no atendimento' (FEBRABAN, 1994)

- *Sazonalidade*, ou a variação de acordo com demandas diferenciadas ao longo do tempo; no caso dos bancos, esta dimensão corresponderia a uma variação na movimentação dos clientes ao longo de um mês, obedecendo a critérios como datas de recebimento de salários, vencimento de títulos, etc.;
- *Falhas*, eventualmente registradas no processo produtivo; ou, no caso dos bancos, falhas no processo de trabalho, basicamente no que diz respeito a erros de processamento de dados;
- *Planejamento*, ou a adaptação a erros de previsão; sendo esta dimensão inteiramente aplicável tanto na indústria quanto nos bancos.

O segundo grupo é mais geral, e engloba as dimensões vinculadas ao espaço social, podendo este ser:

- "extra-empresa" , envolvendo questões referentes a regulamentação trabalhista, legislação sindical, normas ambientais, etc.;
- "intra-empresa", relativo aos regulamentos internos, à representação interna dos trabalhadores, ao sistema de remuneração e recompensas, etc..

Outra sistematização das diferentes formas de flexibilidade é proposta por Wailes & Lansbury (2002), que ao investigarem as relações entre flexibilidade e negociações coletivas na Austrália, identificaram seis categorias de flexibilização, que serão aqui adaptadas ao caso dos bancos brasileiros:

1. *Flexibilização externa numérica*: relaciona-se com a capacidade de uma empresa ajustar o seu nível de postos de trabalho a variações na demanda do mercado. (WAILES & LANSBURY, 2002)
2. *Flexibilização interna numérica*: referente à capacidade de uma empresa ajustar a intensidade e a carga horária do trabalho a variações na demanda do mercado. No caso específico das empresas (e dos bancos) no Brasil, é possível relacionar esta categoria proposta pelos autores com a prática do chamado “banco de horas” – uma forma de tornar a jornada de trabalho mais flexível.

Levando-se em conta características mais específicas do mercado de trabalho brasileiro, as categorias acima estão relacionadas com o fenômeno da formação de um excedente de mão de obra, disponível neste mercado de trabalho, o que pode facilitar a manutenção dos salários pagos em um nível favorável aos bancos (diminuindo o poder de barganha sindical, por exemplo), e podendo também servir de instrumento de pressão por melhores performances junto aos trabalhadores empregados (o que conduz a uma maior intensificação do trabalho);

3. *Flexibilização de remuneração*: está relacionada com a capacidade de uma empresa variar a remuneração de seus trabalhadores de acordo com critérios de produtividade e capacidade de pagamento por parte da empresa. Segundo os autores, uma importante distinção é sempre feita entre a flexibilização associada com corte de custos e a flexibilização ligada a ganhos de produtividade. Cabe aí também a diferenciação entre remuneração indexada à lucratividade da empresa e a remuneração atrelada ao desempenho individual ( *pay to performance*). Ambos os casos de remuneração

flexível estão presentes no trabalho bancário no Brasil, sendo que a remuneração atrelada aos lucros é regulamentada por acordo coletivo firmado entre bancos e sindicatos, enquanto a remuneração vinculada ao desempenho (performance) individual tem como principal modelo o pagamento de comissões percentuais por venda de produtos financeiros (cartões de crédito, seguros, previdência privada, etc.).

4. *Flexibilização funcional*: referente à capacidade das empresas adaptarem seu processo de trabalho em relação a variações de demanda. Dois aspectos são citados dentro deste item, sendo um relativo à capacidade dos trabalhadores executarem diferentes funções dentro de um mesmo processo; outro aspecto estaria associado com a própria organização do trabalho dentro da empresa, que passaria por ampla redefinição de cargos, funções, categorias de trabalho, etc.. Entre os bancários, houve uma significativa transformação na distribuição entre cargos e funções, motivada pelo processo de automação registrado nos bancos brasileiros nas últimas décadas, bem como por novas formas de organização e gestão do trabalho implementadas em fase mais recente. Neste mesmo período, a capacidade dos trabalhadores executarem diferentes funções dentro de um mesmo processo, que coincide com a noção de polivalência, também passa a ser fundamental para o trabalhador bancário. Estes aspectos da flexibilização funcional devem receber especial atenção em tópicos posteriores desta dissertação.

5. *Flexibilização "procedural"*, que pode ser:

a) *relativa a mudanças introduzidas no âmbito da empresa* a fim de torná-la mais ágil, tanto em termos de negociações internas e atendimento a reivindicações dos funcionários, quanto em termos de tomada de decisões frente a cenários externos em constante mutação. Neste item surge uma questão importante: ao se analisar as

relações entre bancos e bancários, evidencia-se a possibilidade de que o atendimento a reivindicações dos funcionários sirva não somente para a melhoria das condições de trabalho (e conseqüente aumento da eficiência/produktividade), mas também para retirar do sindicato o papel de representação dos trabalhadores no interior do banco;

b) *relacionada aos mecanismos de regulação do trabalho*. Esta concepção de flexibilização engloba negociações em torno dos impedimentos externos à implementação de inovações gerenciais. Esta categoria pode ser entendida no caso dos bancos brasileiros, para todos os efeitos, como desregulamentação, tanto envolvendo leis trabalhistas previstas na CLT, quanto acordos e convenções coletivas firmadas entre bancos e sindicatos.

Enfim, dentro das diferentes formas de flexibilização expostas por Wailes & Lansbury (2002), há alguns elementos importantes para tratar da realidade vivida pelo trabalhador bancário. Estão presentes a insegurança e a intensificação do trabalho, mencionadas nos itens 1 e 2, a remuneração flexível, em seus diferentes aspectos (item 3), a polivalência (cada vez mais requerida ao trabalhador bancário) e a redefinição de cargos e funções, ambos no item 4. Por fim, no último item podemos encontrar a ligação entre a flexibilidade e as inovações gerenciais (item 5 a), bem como a discussão das reformas na legislação trabalhista e nos contratos de trabalho (item 5 b), tema tão discutido atualmente.

Como bem observa Bresciani (1997), no caso brasileiro o termo flexibilização tem sido usado predominantemente como sinônimo para a *desregulamentação do trabalho*. Apesar disso, ainda segundo este autor, o debate sobre flexibilidade tem sido vinculado à

"reestruturação produtiva", bem como às características atribuídas ao chamado modelo "japonês" ou "toyotista" de organização e gestão da produção.

Nesta dissertação, para facilitar o entendimento do que se quer dizer com o termo flexibilização, propõe-se uma distinção entre:

- os assuntos relacionados ao ambiente de trabalho e as transformações sentidas pelo trabalhador em relação ao conteúdo de seu trabalho; para tais assuntos prevalece o termo "**flexibilização**"; Nesta categoria estão incluídos tanto os fenômenos ligados à assim chamada "flexibilidade funcional numérica" dos trabalhadores (que passam a exercer diferentes funções dentro do ambiente de trabalho – tornando-se polivalentes) quanto os fenômenos da remuneração variável e da jornada de trabalho flexível (banco de horas).
- os assuntos relacionados com o contrato de trabalho e a desregulamentação das leis trabalhistas. Para discorrer sobre temas referentes ao contrato de trabalho, considera-se mais adequado o uso da palavra "**precarização**", enquanto associada ao contrato de trabalho. As reformas na legislação trabalhista, que muitas vezes vêm permitir a vigência de contratos de trabalho por tempo determinado ou a contratação por tempo parcial (contratos de ½ período) estarão incluídas neste termo;
- Os temas especificamente ligados à redução da participação do Estado na regulação das relações de trabalho, através da promoção da livre negociação entre as partes (trabalhadores e empregadores), envolvendo salários e benefícios, bem como outros temas abordados em negociações coletivas, receberão tratamento de "**desregulamentação**".

## 1.2. O processo de reestruturação nos bancos brasileiros

No Brasil, o contraste entre o que é descrito em estudos sobre a reestruturação do setor bancário na Europa e o que é registrado aqui, pode ser atribuído principalmente às particularidades da realidade local no que tange ao mercado de trabalho. Se na Europa ocorre uma substituição dos empregos estáveis, com “carreiras seguras” por um modelo mais instável e inseguro, aqui acontece algo distinto, posto que estabilidade e segurança não eram características do mercado de trabalho por aqui, já na época em que teve início a reestruturação dos bancos. (POCHMAN, 1998) Dito isto, temos que: ao longo dos anos 90, a rotatividade da mão de obra bancária diminui sensivelmente, ao mesmo tempo em que os bancos passam a oferecer planos de carreira e a exigir uma maior escolaridade dos seus funcionários.

Autores como Blass (1993) ou Araújo, Cartoni & Justo (2001), ressaltam a diminuição da rotatividade da mão de obra bancária, mas assinalam que isto ocorre num momento de forte terceirização dos serviços bancários e de demissões em massa, registradas ao final dos anos 80 e durante os 90. Assim, a menor rotatividade entre os bancários está restrita a um contingente de trabalhadores "sobreviventes" aos processos de demissão e terceirização. Blass afirma ainda que a menor rotatividade no emprego e a maior escolaridade dos bancários vêm acompanhadas de uma intensificação do ritmo de trabalho e uma maior pressão por resultados.

Tendo-se em vista o aumento das taxas de desemprego ao longo das últimas décadas, o que ocorre é uma diminuição da rotatividade entre os bancários, sim, mas sem que isso signifique uma maior segurança no trabalho, devido à constante pressão de um contingente crescente de mão-de-obra de reserva. Para que as especificidades locais em

matéria de trabalho bancário sejam melhor compreendidas, torna-se necessário situar o contexto em que a reestruturação do setor bancário brasileiro se desenvolveu.

### **1.2.1 - Contexto histórico**

Segundo Ludmila Antunes (2001), a modernização do sistema financeiro brasileiro tem como marco a reforma bancária de 1964/65, que, com o intuito de dar suporte ao capital produtivo, gerou condições para que se consolidasse o processo de acumulação capitalista no país, no qual o setor financeiro passa a ocupar posição estratégica para o desenvolvimento econômico do país.

Esta reforma permitiu a subordinação dos sistemas produtivo e comercial ao sistema financeiro, o que resultou numa maior concentração na área bancária, através da associação de capitais estrangeiros e do incentivo à transnacionalização das finanças brasileiras. (JINKINGS, 1995). Posteriormente, já nos anos 70, com a criação de fundos de poupança compulsória instituídos pelo governo (FGTS, PIS e PASEP) e o crescimento das redes de agências bancárias estatais, houve uma ampliação das fontes institucionais de financiamento e dos mecanismos institucionais de captação de recursos. Tais mecanismos favoreceram a concentração de renda no setor bancário, mas não foram capazes de propiciar a mobilização de recursos financeiros ou fundos disponíveis para empréstimos e financiamentos com efeitos produtivos. De fato, as reformulações haviam aberto as possibilidades de acumulação estritamente financeira. (ANTUNES, 2001)

O Banco Central foi importante no fortalecimento de grandes conglomerados financeiros, ao tomar medidas que conduziam a uma maior concentração bancária. A expansão dos grandes bancos ocorreu através de fusões e incorporações dos bancos médios

e pequenos (mas com capital estritamente nacional). Assim, o que se observou após a reforma de 64, foi uma diminuição sensível do número de sedes de bancos, acompanhada de um grande aumento do número de agências bancárias em nível nacional.

Se o sistema bancário brasileiro chega aos anos 80 com instituições fortes em nível nacional, mas em número já reduzido em relação ao período anterior, esta situação não será revertida.

Os anos 80 foram uma das fases mais difíceis da economia brasileira, marcada pela recessão nos setores produtivos e instabilidade econômica, altas taxas de juros e de inflação, o que permitiu aos bancos lucrar (com a correção monetária atrelada a inflação) sem a necessidade de disponibilizar grandes recursos para empréstimos ou outros serviços envolvendo seus clientes. Por outro lado, para acompanhar o ritmo da inflação, os bancos tiveram de investir fortemente em automação, o que transformou substancialmente a realidade do trabalho nos bancos, permitindo também uma grande onda de demissões à partir do final da década, como assinala Jinkings (1995).

Cabe aqui ressaltar que o processo de automação registrado nos anos 80 não deve ser explicado apenas em função da necessidade de fazer frente ao ritmo acelerado de desvalorização da moeda. O investimento pesado em caixas automáticos, ainda que financiados pelos lucros inflacionários, pareciam estar mais ligados a outro tipo de desafio enfrentado pelos bancos naquela época: o crescimento dos sindicatos de bancários, que empreendiam movimentos grevistas capazes de paralisar as atividades bancárias em todo o país, como no caso da greve de 1985 (BLASS,1992). Com as demissões causadas (ou possibilitadas) pela automação, o poder de barganha e a capacidade de mobilização dos sindicatos começou a declinar.

Os altos lucros do setor financeiro na década de 80, graças aos altos índices inflacionários, contribuíram para fomentar o processo de informatização do setor financeiro, mas foi com a estabilização econômica iniciada no governo Fernando Henrique Cardoso, que uma nova onda modernizadora atingiu os bancos.

Com o fim das elevadas taxas de inflação, que garantiam altos índices de lucratividade, houve uma corrida pelo aumento da eficiência na administração dos bancos, com a adoção de modernos conceitos de gerenciamento, e com um esforço ainda maior de enxugamento do quadro de funcionários. Tal processo foi acentuado com a continuidade na implementação de políticas de corte neoliberal, iniciadas desde o início da década de 90, no governo de Fernando Collor, entre as quais, a desregulamentação do mercado financeiro, com a entrada de forte concorrência estrangeira, e o processo de privatizações dos bancos estatais.

Estes fatores, entre os quais se destaca a abertura do sistema financeiro nacional à participação de grandes grupos estrangeiros, aumentaram a competitividade no setor, a qual foi reforçada pela estabilização macroeconômica e conseqüente queda dos lucros que antes eram proporcionados pela espiral inflacionária. A soma destes fatores impôs uma valorização do cliente como fundamental gerador de lucros. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001).

As vendas de produtos bancários, assim como a excelência no atendimento ao cliente, passam a ser o fator determinante para a sobrevivência dos bancos e para a manutenção do emprego pelos seus funcionários.

Vale lembrar que ao mesmo tempo em que a entrada de bancos estrangeiros e as privatizações aumentaram a competitividade do setor, outros fatores colaboraram para a onda de demissões entre os bancários, como os processos de fusões de grandes bancos

privados nacionais ou mesmo a aquisição destes por bancos estrangeiros. Mas, de forma geral, pode-se dizer que tanto na Europa como aqui, o processo de reestruturação dos bancos teve como característica marcante um aumento da competitividade no setor financeiro.

É interessante notar que no Brasil e no mundo, este aumento da competitividade no setor bancário não significou necessariamente um aumento do número de concorrentes. Ao mesmo tempo em que surgiram novos concorrentes estrangeiros no mercado nacional, houve também, como já visto, uma grande concentração do setor financeiro, através da eliminação dos concorrentes menores e da vinculação de muitos bancos a grandes conglomerados internacionais. Assim, o que ocorreu foi um aumento de intensidade na concorrência, mas não um acréscimo no número de concorrentes. Isto fica evidente diante do fato de que, na realidade, houve uma grande concentração no setor bancário, a ser analisada no capítulo 3 desta dissertação. As consequências políticas deste movimento de concentração do setor bancário serão também tratadas no capítulo 2, específico sobre os atuais desafios enfrentados pelo sindicalismo do setor.

### **1.2.2 - Conseqüências para o trabalho**

De forma geral, pode-se afirmar que o cenário para os trabalhadores, após a reestruturação do setor bancário, tornou-se desfavorável: se em 1985 os bancos contavam com cerca de um milhão de postos de trabalho, hoje são apenas cerca de 400 mil. Tal situação têm como conseqüência a fragilização dos sindicatos representantes da categoria, e a redução do seu poder de barganha.

Somando-se a isso, temos o fato de que nas últimas décadas houve uma substancial ofensiva do capital financeiro no intuito de envolver o trabalhador e garantir sua adesão aos interesses dos bancos, sendo que este renovado esforço tem sido relacionado à adoção de novos métodos gerenciais.

Foi ao longo dos anos 90, em meio a uma forte onda de demissões e um acentuado processo de terceirização, que as novas técnicas de gestão ganharam importância e passaram a ser amplamente adotadas. (SEGNINI, 1996). A adoção das novas práticas gerenciais foi mais rápida nos bancos privados, colocando-os na liderança de um processo de modernização estendido a todo o setor.

Tais mudanças podem ser entendidas como a continuidade de um processo iniciado já na década de 60, com a introdução da tecnologia de base microeletrônica no sistema financeiro nacional. (JINKINGS, 1995), passando pela automação das agências bancárias a partir dos anos 80, e chegando até as inovações gerenciais que têm sido implementadas desde o começo da década de 90.

Assim, a análise do conjunto das mudanças ocorridas permite afirmar que o processo de introdução da automação bancária não pode ser tomado como fato isolado, mas deve ser associado a outras importantes reformulações que ocorreram no plano gerencial. Estes dois processos de mudança foram responsáveis por uma redefinição de papéis e relações trabalho que alterou o cenário da luta sindical em todas as categorias profissionais e, em especial, entre os bancários. Ao final dos anos 80, as consequências dessas transformações no mundo do trabalho começaram a se explicitar e a se fazer sentir mais fortemente entre os trabalhadores bancários, sendo que postos de trabalho foram ceifados e o próprio perfil destes trabalhadores mudou consideravelmente, assim como sua visão de mundo. (SEGNINI, 1996). Para uma melhor compreensão destas transformações, torna-se

útil uma exposição mais detalhada dos processos de mudança assinalados: a automação das atividades bancárias e as reformulações gerenciais

### 1.2.3 - O Impacto da Automação

Um aspecto importante do processo de reestruturação dos bancos brasileiros foi a crescente automação registrada sobretudo nas agências. Essa automação possibilitou uma maior agilidade na captação e transmissão de dados e, como consequência, uma melhor distribuição dos serviços e a personalização do atendimento (com a segmentação da clientela em nichos específicos). No entanto, provocou uma onda de demissões gigantesca, graças ao caráter poupador de mão de obra das novas tecnologias. Vale lembrar que o decréscimo da força de trabalho empregada nos bancos foi em parte possibilitado pela automação, mas também pelo esforço dos bancos de aumentar a eficiência em suas estruturas. (FEBRABAN, 1994); (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001).

O aprofundamento da automação ao longo da década de 80, com a implementação das agências “on line” e do auto atendimento em terminais eletrônicos, não só reduziu o contingente de funcionários necessários à execução das atividades bancárias, como também alterou a natureza do trabalho nos bancos.

Alguns aspectos da relação entre automação e transformações no mercado de trabalho e no cotidiano dos bancos presentes em diferentes textos nacionais e estrangeiros podem ser agrupados e algumas questões podem ser levantadas à partir de cada aspecto. Um breve resumo das principais questões torna-se útil para a formação de uma visão de conjunto que pode facilitar o desenvolvimento posterior de algumas delas:

Qualquer discussão acerca da natureza poupadora de mão de obra da tecnologia pode soar redundante, mas os desafios colocados no âmbito do trabalho não deixam de ser reais. Alguns autores apontam para a necessidade de uma discussão pública sobre a importância social da decisão de contratar ou demitir trabalhadores. Tal decisão seria demasiadamente grave para permanecer sob a responsabilidade de um único indivíduo ou de um grupo de indivíduos, na esfera privada. (CARVALHO, 2001).

Em oposição a este ponto de vista, viriam argumentos de natureza técnica, antecipando problemas relativos à eficiência produtiva e à competitividade. Outros tratariam de colocar em discussão a questão da apropriação dos ganhos de produtividade gerados pela automação. (ELY, 1997)

Ao tratar do impacto da automação no mundo do trabalho, esta dissertação parte do pressuposto da não neutralidade da tecnologia, explicitado em considerações como a de Jinkings:

*“As transformações nas forças produtivas do trabalho não podem ser dissociadas do regime de produção que as gerou. Assim como a introdução da maquinaria e o aumento radical da produtividade do trabalho que ela propiciou não significaram melhores condições de vida e trabalho à classe trabalhadora do século XIX, as atuais inovações tecnológicas não solucionam as contradições e antagonismos inerentes ao capitalismo.”* (JINKINGS, 1995, p. 65)

Por outro lado, sabe-se que algumas mudanças trazidas pela automação permitiram a redução significativa de postos de trabalho nos bancos.

Entre elas, destacam-se:

- As transformações trazidas pela possibilidade de armazenamento e transmissão de dados através da tecnologia microeletrônica desenvolvida desde os anos 60, e que resultou na criação dos CPD's (Centros de Processamento de Dados). Com os CPD's,

várias funções de retaguarda bancária exercidas no interior das agências simplesmente deixam de ser necessárias; tais funções se relacionavam com o lançamento de dados (escrituração) , o gerenciamento de arquivos e documentos contábeis, bem como a própria conciliação contábil, até então necessária no âmbito das agências. Assim, perderam o emprego os escriturários, os arquivistas, os contadores.

Quando o sistema de transmissão eletrônica de dados passa a ser *on line*, permitindo o registro das transações em tempo real, outras transformações ocorrem:

- Transformações causadas pela introdução de terminais de auto-atendimento nas agências bancárias, permitindo ao cliente efetuar transações bancárias sem a participação de um funcionário do banco (o caixa). Desta forma, o lançamento dos dados contábeis referentes a uma transação de saque, por exemplo, é efetivada pelo próprio cliente. O registro e a conciliação desta mesma transação passaram a ser automáticos;
- Transformações possíveis graças à introdução de terminais computadorizados no ambiente de trabalho das agências, permitindo que um mesmo bancário realize diferentes tarefas ao longo de um período, utilizando um mesmo computador (ou estação de trabalho), ou execute uma mesma tarefa em diferentes setores da agência, conforme as necessidades. Desta forma, um mesmo funcionário pode atuar no atendimento aos clientes, no cadastramento de contas, ou efetuando contratos de venda de produtos/serviços financeiros. O ritmo e a seqüência das atividades passam a ser determinadas pela movimentação de clientes na agência ou pela necessidade de cumprimento de metas de produtividade pré estipuladas. (tornando desnecessária a

figura do supervisor). Um número reduzido de funcionários passou a se revezar em diferentes funções, dando conta de todo o processo de trabalho e eliminando assim postos fixos, que permaneciam ociosos em diferentes momentos. Estes trabalhadores não são mais especializados nesta ou naquela função, o que evidencia a relação entre a introdução da polivalência e o processo de automação ocorrido nos bancos.

Ainda que considerando correta a tese de que a automação, ao poupar mão-de-obra, possibilita a redução de postos de trabalho nos bancos, cabe aqui ressaltar que o processo de automação não foi o único responsável pelas demissões registradas no setor bancário durante os anos 80 e 90. Outros fatores colaboraram para tal, dentre os quais se destacam:

- A terceirização, processo através do qual funções realizadas dentro dos bancos passam a ser contratadas junto a empresas prestadoras de serviço (que muitas vezes utilizam ex-bancários como mão-de-obra). Com a terceirização, os bancos podem reduzir seus custos com pagamento de salários simplesmente ao transferirem para estas outras empresas o ônus trabalhista (encargos, benefícios, ações trabalhistas). As firmas terceirizadas, por sua vez, estão isentas do cumprimento de normas e acordos firmados entre os sindicatos de bancários e os bancos que as contratam. Já os trabalhadores, executam as mesmas tarefas antes sob a responsabilidade de funcionários dos bancos, mas recebendo remunerações mais baixas, e sem os mesmos direitos recebidos pelos bancários demitidos. Assim, a terceirização que ocorreu paralelamente ao aprofundamento da automação, também permitiu a demissão de um grande número de funcionários.
- As fusões, incorporações e aquisições de bancos (incluindo as privatizações), ocorridas principalmente à partir dos anos 90, e que permitiram uma otimização tanto do quadro

de funcionários (que eram encarregados de administrar funções similares nos diferentes bancos que se unificaram) quanto das redes de agências (através do fechamento de agências, antes pertencentes a um banco concorrente, e cuja manutenção não mais se justificava).

Fica mais claro, diante dos exemplos citados acima, como a automação colabora de forma decisiva para a redução dos empregos nos bancos, apesar de não ser a única causa deste fenômeno.

Outros aspectos ligados ao processo de automação são aqueles que tratam de uma mudança registrada no conteúdo do trabalho bancário. Porém esta mudança, apesar de facilitada pela tecnologia, está mais relacionada com as inovações gerenciais que alteraram as qualificações exigidas do trabalhador bancário, sendo a tecnologia da informática um importante instrumento viabilizador de novas formas de organização e execução do trabalho bancário. Assim, resta tratar a seguir, de questões envolvendo a automação no cotidiano dos trabalhadores que atuam hoje nos bancos, relacionando a mesma com as novas formas gerenciais que têm sido implementadas.

### **1.3 - Sobre a autonomia e o controle do trabalho**

A tecnologia da informática, ao permitir a transmissão de dados à partir de qualquer terminal de computador, podendo este ser portátil (*lap top*), passa a possibilitar que as atividades de um trabalhador, como por exemplo um vendedor, ou mesmo de um gerente de banco, possam ser executadas fora do ambiente de trabalho, seja este um escritório, uma loja, agência bancária, etc. Isso acaba por resultar numa maior autonomia do trabalho em

relação ao local de sua execução. Como conseqüências diretas desta autonomia, podem ser citadas algumas modalidades de trabalho doméstico e o trabalho realizado junto ao cliente, em seu respectivo trabalho ou residência. Porém a maior autonomia criada pela informática pode vir – e normalmente vem – paradoxalmente associada a um maior controle, focado nos resultados.

Como observa Watanabe (1988), ao analisar o impacto da automação em bancos japoneses, este controle é possibilitado pelo registro individual da produtividade do trabalhador – outra inovação aperfeiçoada pela informática – e atua através da chamada remuneração flexível, que nada mais é do que o pagamento de uma parte do “salário” do trabalhador indexada à sua produtividade. Além disso, a promoção hierárquica – chave da ascensão na carreira profissional – passa a ter o desempenho individual mensurado em termos de “performance” como critério fundamental, ao lado da qualificação (WATANABE, 1988).

Outro elemento que exemplifica a intrincada relação autonomia X controle é bem exemplificado pelo uso de telefones celulares, em que os “chefes”, ou as empresas, passam a ter (e às vezes, a exigir) uma acessibilidade quase total por parte do trabalhador. Assim, a autonomia proporcionada pelo aparelho de telefone celular ao seu usuário em relação ao local de trabalho pode se transformar em uma espécie de agente controlador, ao passo em que este trabalhador pode passar a ser acionado também fora de seu horário de trabalho.

Assim, tornam-se maiores as chances de que ocorra uma invasão da esfera da reprodução pela esfera da produção, ou melhor dizendo, que assuntos profissionais passem a avançar sobre a individualidade e a vida privada do trabalhador.(ALENCASTRO, 2000)

Até aqui, as relações entre automação, autonomia e o controle do trabalho foram apresentadas de forma a demonstrar como uma maior autonomia possibilitada por

inovações tecnológicas pode ter um caráter ambíguo, permitindo também que novas modalidades de controle sobre o trabalho sejam aplicadas. Ao permitir que cada trabalhador execute suas atividades de forma mais autônoma, ao mesmo tempo em que seu desempenho passa a ser averiguado de maneira mais precisa, a tecnologia faz com que o controle sobre o trabalho passe a ser menos coercitivo e mais eficaz. Diante disso, considera-se que a automação tende a aumentar a sujeição do trabalho ao capital.

Mas isto não significa que a relação de forças entre capital e trabalho seja inteiramente determinada e selada pela tecnologia. Cabe sempre chamar a atenção para o fato de que não é a tecnologia o fator que explica ou determina esta maior autonomia: a tecnologia apenas possibilita a autonomia, a qual é determinada por escolhas gerenciais orientadas por novas doutrinas e métodos de administração de RH.

Esta dissertação defende a tese de que a tecnologia jamais será neutra, na medida em que sua aplicação atende a interesses de grupos específicos. Entretanto isto não impede que muitas vezes a mesma tecnologia que é utilizada contra os interesses de um grupo possa ser também aproveitada por este mesmo grupo. Com isso, afirma-se que a mesma tecnologia que possibilita por diferentes razões uma maior sujeição do trabalho ao capital, também traz consigo possibilidades de emancipação aos trabalhadores.

O advento da *internet* é um exemplo claro disso: a rede de computadores prejudica os interesses dos trabalhadores quando é utilizada pelos bancos como fator redutor de postos de trabalho, ao possibilitar que os clientes troquem o atendimento realizado por um funcionário na agência pelo serviço *on line*, via *internet banking*; de outro lado, esta mesma *internet* facilita a comunicação entre os sindicatos de trabalhadores, e pode ser utilizada eficientemente na organização da ação coletiva, na divulgação de dados que interessam aos trabalhadores, etc.. Cabe ressaltar que este “uso alternativo” das tecnologias só pode trazer

resultados para os trabalhadores através de uma maior integração entre os mesmos em busca de seus interesses. Entende-se com isto, que é capacidade de organização política dos trabalhadores que permite o uso da tecnologia em favor de seus interesses, e só assim pode ser restabelecido um equilíbrio de forças entre capital e trabalho.

#### **1.4 - Sobre as novas qualidades necessárias para o trabalho**

A rápida difusão de novas tecnologias nos bancos acaba por influenciar na formação do perfil do novo profissional apto ao trabalho, juntamente com as exigências de qualificação colocadas pelos novos métodos gerenciais. Porém, no caso da qualificação relacionada com domínio de novas tecnologias, a própria velocidade da transformação tecnológica parece inviabilizar qualquer esforço de qualificação extensível à grande maioria da massa de trabalhadores. Isso pode criar uma concentração da qualificação em uma elite que detenha pré condições intelectuais e materiais para uma constante e rápida atualização de conhecimentos.

Diante disto, mais uma vez faz-se presente a idéia de que existe uma crescente segmentação na força de trabalho, entre uma elite profissional qualificada e uma massa de trabalhadores desqualificados (WOOD, 1989). No caso específico dos bancários, a necessidade de uma maior qualificação dos trabalhadores relacionada com exigências de cunho tecnológico é relativizada por estudos como o de Liliana Segnini, que apontam para o fato de que a maior escolaridade que vêm sendo exigida dos trabalhadores não corresponde a um aumento de complexidade técnica das tarefas cotidianas de uma agência bancária. Segundo o estudo de Segnini (1998), a operação de um terminal de caixa na

moderna forma de um computador é substancialmente mais simples do que era a operação dos antigos sistemas de caixa anteriores ao processo de informatização.

Outra questão, de certa forma relacionada com a anterior, trata da possibilidade de que nos bancos, a grande capacidade de transmissão de dados proporcionada pela informática seja utilizada para retirar o conhecimento técnico dos trabalhadores, sobretudo na rede de agências bancárias, de maneira a transformar um grande contingente de trabalhadores destas unidades em meros usuários de um sistema de transmissão de dados, controlado e abastecido por pequenos e escassos núcleos especializados. É o caso dos escritórios centrais de análise de crédito, seguros, investimentos, etc., que transmitem aos funcionários da rede de agências nada mais do que os dados necessários para o fechamento de um negócio.

Desta forma, o funcionário de uma agência bancária não necessita mais dominar aspectos técnicos sobre seguros, créditos, etc., pois em seu terminal de computador ele recorre ao auxílio *on line* de um especialista. Cabe a este funcionário apenas prestar um bom atendimento e sorrir. (SEGNINI, 1998) Tal fenômeno possibilitaria ainda uma redistribuição geográfica do trabalho (entre escritórios centrais e agências), na qual estes centros especializados concentrariam um contingente de profissionais qualificados em contraste com os profissionais das agências ou postos de atendimento, que seriam muito pouco autônomos, e cada vez mais dependentes da transmissão eletrônica de dados (MARSHAL & RICHARDSON, 1996).

Assim, uma certa desqualificação do trabalho passa a ser permitida pela tecnologia, o que pareceria ser contraditório com o fenômeno descrito no início deste tópico. O que parece ocorrer de fato, é uma transformação das qualificações necessárias ao desempenho das atividades na agência, que deixam de ser meramente técnicas e passam a ser mais

comportamentais, o que faz parte também de uma nova cultura dos gerentes (BOLTANSKY & CHIAPELLO, 1999) a ser analisada no próximo tópico. Enfim, esta aparente contradição apresentada acima só pode ser bem resolvida com a análise do processo de transformação dos próprios conceitos de qualificação, no qual a antiga qualificação técnica passa a ceder espaço a um novo conceito, genericamente denominado como “competência”<sup>2</sup>.

Vale ainda observar que no caso específico do trabalho bancário, pode ser evidenciada, ao invés de uma contradição, uma interessante complementaridade entre as questões expostas acima, ao passo em que um grande número de trabalhadores especializados da rede de agências foram demitidos, sendo que grande parte da informação técnica necessária ao bom funcionamento das agências bancárias passou a ser disponibilizada via terminais de computadores, estando a elaboração e o manuseio do saber técnico centralizados em setores especializados dentro do banco, como a tesouraria, o câmbio, a análise do crédito, os seguros, etc..

Assim, a qualificação técnica necessária para a operação destes “setores especializados” passa a ditar quem são os trabalhadores de “elite” a contrastarem com uma grande massa de trabalhadores, usuários de um sistema disponibilizado nas agências não muito diferente do próprio sistema à disposição dos clientes nas salas de auto-atendimento ou na internet. (BLASS, 1993) (SEGNINI, 1998) Resta, no entanto, outro questionamento: Afirmar sobre uma suposta “desqualificação” do trabalho vão de encontro com dados que indicam um significativo aumento da escolaridade média dos bancários, ocorrida ao longo dos anos 90. (BLASS, 1993; ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001). Um possível explicação se relaciona com a situação de crescente desemprego registrada no mercado de

---

<sup>2</sup>O debate acerca deste tema será realizado no final deste capítulo

trabalho ao longo deste período (agravada inclusive pela demissões ocorridas nos bancos), o que colocaria a qualificação - medida em termos de escolaridade - como um critério de seleção imposto a um grande contingente de candidatos a um emprego, ou mesmo como critério de permanência no mesmo. Assim, a escolaridade enquanto critério de seleção, não estaria relacionada com um efetivo aumento das qualificações técnicas necessárias ao exercício do trabalho bancário (SEGNINI, 1998).

Por outro lado, este mesmo atendimento passou a requerer outras qualidades - inclusive técnicas - principalmente quando prestado a um segmento especial de clientes (formado por executivos, profissionais liberais, clientes de alto poder aquisitivo). Este último fenômeno aponta para uma especialização do atendimento em nichos específicos, que correspondem a níveis de qualificação e escolaridade diferenciados. Assim, de uma maneira geral, a exigência da escolaridade pode estar relacionada tanto com a necessidade um critério para a seleção dos candidatos a um posto de trabalho quanto com a necessidade efetiva de qualificação voltada para a prestação de um atendimento especializado.

### **1.5 - sobre o fenômeno da “nova cultura gerencial”**

As inovações gerenciais implementadas em grandes empresas da atualidade e muito difundidas no mundo empresarial em geral já não podem ser tomadas como um fenômeno restrito ao âmbito do trabalho ou das grandes organizações. Tão pouco estas inovações podem ser entendidas como uma mera consequência de transformações tecnológicas associadas à reestruturação produtiva. Estas novas práticas gerenciais compõem o que pode ser chamado de uma “nova cultura gerencial”, que está relacionada com todos estes fatores, mas extrapola as fronteiras organizacionais para se constituir num fenômeno social, com

significados ideológicos e impacto global. Como observado por Gustavo Steiberg e Marcelo Masagão em reportagem especial publicada em revista de grande circulação nacional (STEINBERG & MASAGÃO, 2002):

*“...o mundo à nossa volta está sendo dominado por uma certa cultura gerencial. Somos, cada vez mais, uma sociedade de gerentes. Todos são obrigados, de uma forma ou de outra, a gerenciar suas próprias vidas...Mais do que indivíduos, cidadãos ou consumidores, como gerentes somos capazes de englobar e integrar inúmeros aspectos da nossa vida.”* (STEINBERG & MASAGÃO, 2002, p. 14)

Em favor da argumentação exposta acima, está a idéia de que as relações e os assuntos de cunho profissional parecem, de fato, tomar o espaço da vida privada de um bom número de trabalhadores (ANTUNES, 2000). Esta argumentação encontra seus limites diante da grande massa de trabalhadores desempregados ou autônomos, que não estariam em contato com esta "cultura gerencial", presente sobretudo em grandes empresas. Ainda assim, a idéia de que uma cultura gerencial possa extrapolar os limites do ambiente de trabalho, apesar de ser muito contestável, é fortemente difundida por profissionais de RH e pelas publicações voltadas para a área de administração/negócios, sendo que os trabalhadores tendem a ser influenciados por tais idéias. Isso pode ser justificado por pelo menos dois motivos:

1 Boa parte dos trabalhadores desempregados provavelmente busca uma maior qualificação para aumentar suas chances de conseguir um emprego. Esta qualificação é orientada por diretrizes e valores relacionados com as inovações gerenciais praticadas em grandes empresas, bem como com a ideologia presente no discurso da “empregabilidade”.

2 As práticas gerenciais das empresas líderes tendem a se difundir para as demais empresas, num processo de busca da competitividade que atinge até as menores firmas( ARRUDA, 2000);

Esta “nova cultura dos gerentes”, segundo Boltanski & Chiapello(1999), têm caráter essencialmente prescritivo, buscando assim indicar um ambiente de funcionamento ideal nas empresas. Sendo assim, esta literatura gerencial – cujo conteúdo é a essência do pensamento dos líderes empresariais de nosso tempo – não pode ser tomada como algo científico, pois não visa explicar a realidade encontrada nas empresas. Ao contrário, tal literatura prescreve padrões de comportamento ideais, que passam a ser buscados por seus leitores. Em virtude deste conteúdo “moral”, a literatura gerencial torna-se de certa forma imune a críticas, ao menos a críticas científicas (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) Porém, insistem os autores, este forte conteúdo moral é absorvido pelos executivos das grandes empresas e difundido como fórmula do sucesso para todos aqueles que pretendem se inserir nas sociedades capitalistas atuais. Seria este, para Boltanski & Chiapello, um dos aspectos chaves de um “novo espírito do capitalismo”. As atuais sociedades capitalistas, por sua vez, têm como característica marcante uma tendência ao individualismo, incentivado pela tese da livre concorrência presente no arcabouço do neoliberalismo. Se as atuais sociedades capitalistas são influenciadas por valores neoliberais, ao mesmo passo em que nelas se consolida um processo de reestruturação econômica de alcance global, é razoável supor que as inovações gerenciais seguem alguns preceitos que as tornam adequadas tanto ao novo modelo de acumulação flexível, quanto ao ideal neoliberal de apologia dos mercados. Assim, o novo trabalhador a ser recrutado pelas empresas une em uma mesma perspectiva inovadora, as qualidades da polivalência e envolvimento pró-ativo com a empresa e seu grupo de trabalho, e a visão de mundo baseada na competição e no

sucesso individual. Esta visão de mundo se encaixa com perfeição na redefinição do conceito de igualdade proposta por Bell (1977) ao anunciar “*o advento do pós-industrial*”, enfatizando a “*igualdade das possibilidades e a diferenciação dos resultados*”, diferenciação na qual se reflita a capacidade individual diversa e se exerça a “*competição entre os indivíduos*”, que constitui a dimensão estratégica das “*sociedades pós-industriais*”. Outra evidência do significado ideológico das novas práticas gerenciais características da “*acumulação flexível*” é revelado na medida em que alguns autores, ao assinalarem que a acumulação flexível contraria em elevado grau os preceitos do taylorismo/fordismo, tendem a apregoar que a atual fase do desenvolvimento capitalista significaria um esvaziamento do significado da luta de classes. (De Masi, 1998). No entanto, outros autores, como Jacques Vilroux (2000) ou até Fernando Prestes Motta (1992), afirmam que o conflito de classes está apenas menos evidente aos olhos do trabalhador, por estar ocorrendo de formas menos explícitas dentro dos bancos (Vilroux, 2000), ou por estar sendo ocultado através de práticas de transmissão ideológica implementadas nas empresas (MOTTA, 1992). Assim, a “*modernização*” das relações de trabalho e produção ocultaria o antagonismo que seria inerente à relação capital/trabalho, criando mecanismos de motivação a uma produtividade sempre crescente dos trabalhadores, através de políticas de recompensa, do alcance de metas preestabelecidas, de treinamento adequado, do estímulo ao trabalho em equipe, da criação de um estilo gerencial “*participativo*”, por meio de uma retórica de valorização do trabalho e da democratização das relações nos locais de trabalho. Estas modernas técnicas gerenciais agem de forma a individualizar o sucesso ou o fracasso, como sendo resultado de atitudes, posturas e ou escolhas de cada trabalhador.

### **1.5.1 - Autonomia e responsabilidade**

Através de práticas do tipo “autonomia responsável” (RAMALHO, 1991), o capital pode tentar se beneficiar da maleabilidade dos trabalhadores, pois ao ocultar o controle, o banco pode dificultar suas práticas de resistência.

Ao conceder responsabilidade, status, auto-supervisão, e principalmente ao incentivar a lealdade ao banco, o capital transforma cada trabalhador, enfim, em um "colaborador" ou "parceiro". (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999,). Pode-se dizer que, cada vez mais, as empresas passam a buscar uma maior fidelidade dos funcionários, e para tal, disputam com os sindicatos a formação de uma identidade comum entre os trabalhadores.

Enquanto o sindicato tenta formar no trabalhador uma identidade coletiva vinculada à idéia de classe social, ou mesmo à idéia de categoria profissional, as empresas modernas empenham-se em combater qualquer identidade coletiva ou de classe, incentivando o individualismo. Paradoxalmente, nunca se falou tanto em trabalho em equipe; mas vale a observação de que estas equipes formadas no interior das empresas competem entre si, o que pode impedir o surgimento de uma identidade coletiva entre os trabalhadores, capaz de superar a divisão entre equipes concorrentes, tanto dentro de uma mesma empresa como entre os "times" de diferentes empresas de um mesmo setor. Isso contribui, de um lado, para a perda da noção de categoria entre os trabalhadores e, de outro lado, para o controle mútuo entre grupos de trabalhadores autônomos e concorrentes, dispensando a figura do supervisor, que era, ao final de contas, a personificação do controle exercido pela empresa, e por isso também, uma referência fundamental para a formação de uma identidade de classe entre os trabalhadores. (VILROUX, 2000)

Através dos elementos citados acima, a moderna empresa capitalista pode centrar esforços na construção de uma nova postura dos trabalhadores, desta vez identificados com a empresa na qual atuam, e não mais auto-identificados como meros empregados ou funcionários, mas acima de tudo como “colaboradores”, para usar o termo defendido pelos modernos consultores de Recursos Humanos.

### **1.5.2 - A visão de mundo dos trabalhadores**

Não é possível explicar a mudança de perfil e visão de mundo do trabalhador sem relacioná-la com esta postura ideológica que acompanha as transformações no processo de trabalho e que encontra no neoliberalismo sua correspondente política. Segundo Göran Therborn (1995), os modernos processos de produção e gerenciamento do trabalho constituem um dos aspectos de uma transformação do próprio sistema capitalista, sendo o neoliberalismo indissociável desta transformação. Para Therborn, o neoliberalismo é uma “superestrutura ideológica e política” que acompanha uma “transformação histórica” do capitalismo moderno.

Para Liliana Segnini (1996), a mudança de perfil do trabalhador bancário também está associada à mudança em sua visão de mundo, e tais mudanças de perfil e de mentalidade são também a necessária contrapartida às mudanças causadas pela tecnologia no ambiente de trabalho e pelo desenvolvimento de novas estruturas organizacionais e novas técnicas gerenciais. O alto grau de envolvimento dos funcionários requerido pelas modernas técnicas gerenciais é ressaltado por Segnini:

*“A 'qualidade total' é uma das características de um conjunto de princípios de gestão que se desenvolvem no contexto da “via japonesa de racionalização do trabalho” e que depende,*

*para sua implementação, de uma condição sine qua non: o envolvimento individual de parcela significativa de seus trabalhadores. A implementação de “programas de qualidade” representam um novo esforço do capital no sentido de maximizar a produtividade e minimizar custos oriundos de conflitos, negligência ou desqualificação do trabalho.”* (SEGNINI, 1996, p. 265)

Ao passo em que se fala em minimização dos custos oriundos de fatores como a desqualificação do trabalho, verifica-se que hoje, a subordinação do trabalho ao capital dá-se sob condições inteiramente novas, criando um cenário pouco favorável à mobilização dos trabalhadores, no qual o individualismo tende a prevalecer. O modo pelo qual isso vem ocorrendo pode ser vislumbrado em outra afirmação de Segnini:

*“...as práticas de gestão centradas no discurso da “qualidade total”, do desempenho “excelente”, produzem novas relações de poder e resistência nos processos de trabalho. Neste sentido, não é mais a ordem estabelecida pelo poder do capital e seus representantes que os trabalhadores procuram modificar, mas cada um tende a modificar seu lugar, seu desempenho, no interior da ordem estabelecida para poder ascender na carreira.”* (SEGNINI, 1996, p. 281)

Os limites desta tentativa de envolvimento dos trabalhadores pelos interesses do capital só serão postos à partir do momento em que a própria realidade percebida pelo trabalhador não coincida com o conteúdo do discurso harmônico utilizado pela empresa. Mas esta “percepção” do trabalhador permanece prejudicada pela eficácia dos mecanismos utilizados para a “geração do consentimento”, que parecem seguir a lógica tão bem exposta por Maurício Tragtemberg:

*“Ceder um pouco de poder aos trabalhadores pode ser um dos melhores meios de aumentar sua sujeição, se isto lhes der a impressão de influir sobre as coisas”* (TRAGTEMBERG, 1980, p. 62)

Este “ocultamento” do conflito de classes não atinge apenas o trabalhador, mas também os seus sindicatos e os estudiosos das temáticas relacionadas ao trabalho, tornando necessária a atualização de conceitos e paradigmas que já não dão conta de explicar a realidade registrada no cotidiano atual das empresas e de seus “colaboradores”.

### **1.6 - Qualificação do trabalhador e desqualificação do trabalho?**

Em relação à desqualificação (ou não) do trabalho e à própria qualificação do trabalhador, intensas polêmicas podem ser abordadas, mas sem que se chegue a um amplo consenso. Em síntese, a discussão passa por pelo menos três pontos básicos:

- a) o fenômeno da segmentação dos trabalhadores, que coloca, de um lado, aqueles trabalhadores altamente qualificados, pouco numerosos e bem remunerados, cada vez mais identificados com os interesses do capital e com as empresas em que trabalham, e de outro lado, um grande contingente de trabalhadores pouco qualificados e cada vez mais excluídos de um mercado de trabalho que se afunila;
- b) a relação entre qualificação e emprego, que é consensual nos discursos governamentais, empresariais e sindicais, mas têm sido questionada por pesquisas recentes e por autores importantes;
- c) a emergência de um novo parâmetro de definição para a qualificação profissional, que incorpora elementos cada vez mais subjetivos, valorizando menos o conhecimento técnico especializado do que o conhecimento tácito dos trabalhadores (habilidades e atitudes comportamentais, como a “capacidade de comunicação”, de adaptação a mudanças, de trabalhar em equipe e a iniciativa, entre outras). Tal novidade tem sido tratada por alguns

autores por termos como “modelo da competência”, ou “gestão de competências”; (ZARIFIAN, 1999)

### **1.6.1.A segmentação dos trabalhadores**

O processo de reestruturação produtiva não ocorre de forma homogênea, nem em relação aos diferentes países atingidos, nem em termos dos diferentes setores existentes e tecnologicamente diferenciados dentro de cada país (RIZEK & LEITE, 1997b). Antes de uma substituição do modelo fordista por algo inteiramente novo, o que se registra em grande parte das atividades é uma transformação do antigo modelo, que passa a adotar elementos novos, caracterizando uma mesclagem entre antigos e novos conceitos e métodos, diferente para cada empresa, setor, região, ou país.

As empresas conectadas aos setores modernos da economia, como é o caso dos grandes bancos no Brasil, exigem trabalhadores cada vez mais escolarizados para o provimento das vagas oferecidas, sendo que a esses trabalhadores são apresentados planos de carreira compatíveis com uma menor rotatividade no emprego em relação a épocas anteriores e também em comparação a outros setores.

Porém, pode ocorrer no caso bancário o mesmo registrado em diferentes setores e empresas, segundo Arruda (2000), onde a manutenção de um núcleo de trabalhadores qualificados, bem treinados, com boas possibilidades de "desenvolvimento dentro da empresa", contrasta com a existência de um contingente expressivo de trabalhadores sem estas mesmas condições. Entende-se por "desenvolvimento dentro da empresa" o acesso a programas/cursos de qualificação e educação continuada, crescimento hierárquico, aumentos salariais e outros ganhos de remuneração e benefícios diferenciados.

Para a autora, a *centralização de recursos em uma parcela dos trabalhadores faz com que a qualificação na empresa se oriente de forma seletiva, privilegiando setores e/ou trabalhadores considerados estratégicos para a organização*. Ocorreria então o que a autora chama de "polarização das qualificações" dentro das organizações, o que marginalizaria os trabalhadores menos privilegiados na divisão social do trabalho.

Esta visão acerca da "polarização de qualificações" traria para dentro das empresas a idéia da segmentação da força de trabalho já exposta por Wood (1989). Compartilhando desta mesma visão, Deluiz (1994) acrescenta que a perda desses trabalhadores não se limita a uma restrição de sua mobilidade sócio-econômica, seja na empresa ou no mercado de trabalho em geral, mas "*um verdadeiro processo de exclusão do conhecimento*". Para a autora, esta perda é potencializada pelo fato de que a retração da demanda por trabalhadores faz com que o aumento da qualificação profissional se destaque não como um elemento de maior qualificação do posto de trabalho, mas sim de seleção para o emprego.

Mesmo autores como Coriat (1993), que registrou as boas possibilidades apresentadas aos trabalhadores à partir da sofisticação do aparato técnico, ressaltam a possibilidade de se estabelecerem dois grupos de trabalhadores distintos, no que tange à qualificação profissional. O primeiro grupo, apesar de desenvolver tarefas com maior grau de abstração, não tem um enriquecimento no conteúdo do trabalho, nem maior autonomia na realização deste, estando subordinado ainda a um tempo taylorista. Já o segundo grupo é composto por trabalhadores mais qualificados, que desenvolvem funções com uma carga maior de abstração e complexidade no conteúdo do trabalho, e que são parte de uma organização flexível, a qual estabelece projetos de incentivo, motivação e treinamento que os incluem.

Alguns autores ainda, como Pochman (1998), salientam que a internacionalização de algumas ocupações e a implementação de novos formatos de trabalho não ampliaram os postos de trabalho nem a mobilidade dos trabalhadores, pois a globalização dos empregos se restringe a uma pequena parcela da classe trabalhadora, concentrada nos países onde - devido a uma divisão internacional do trabalho - são criados os novos postos de trabalho qualificados que surgem com a reestruturação produtiva. De acordo com o autor, países como o Brasil não estariam sendo beneficiados pela criação de empregos de qualidade, dentro da nova divisão internacional o trabalho. Reside aí outro enfoque sobre a clivagem dentro das forças produtivas, que aponta para uma diferenciação entre os trabalhadores de países distintos, que estão inseridos em diferentes posições dentro da divisão internacional do trabalho.

Assim, a nova conformação do mundo do trabalho pode inibir a mobilidade social e a capacidade de ação coletiva dos trabalhadores, pois somente um pequeno grupo parece ter condições de negociar de forma relativamente autônoma, enquanto a maioria dos trabalhadores tende a oscilar entre uma situação de desemprego e emprego precário (terceirizado, no caso bancário) que aumenta extraordinariamente sua sujeição ao capital.

### **1.6.2 - Qualificação e emprego**

Dentro do debate atual sobre reestruturação produtiva e geração de empregos, a qualificação profissional emerge como fator chave para a competitividade dos países, das organizações e dos indivíduos, o que leva alguns autores a identificar este posicionamento como uma reedição da teoria do capital humano (FRIGOTTO, 1999). Neste sentido, um aparente consenso unifica os discursos de governos, empresários, sindicalistas e de

agências internacionais em torno da relação entre educação, trabalho e desenvolvimento. Diante de um discurso quase consensual, cabe a este trabalho apresentar algumas críticas desenvolvidas na contramão do senso comum, com destaque para autores como Márcio Pochman (1998) e Liliana Segnini (2000).

Pochman salienta que o processo de reestruturação produtiva no Brasil apresenta alguns aspectos particulares, relacionados com a heterogeneidade tecnológica e a desigualdade no mercado de trabalho, em que o emprego formal não chegou sequer a se tornar generalizado. Segundo o autor, a instabilidade do trabalho formal é uma característica do mercado brasileiro, e vêm se somar a um aumento do trabalho informal registrado nas duas últimas décadas. Este aumento do setor informal é o reflexo da ausência de crescimento no nível de emprego formal, em grande parte devido ao que Pochman descreve como "*abandono do projeto de industrialização nacional*", e a adoção de um programa político e econômico neoliberal, oriundo do "*Consenso de Washington*".

A ausência de políticas públicas de desenvolvimento e crescimento econômico é a principal causa do desemprego para o autor, que identifica no discurso da qualificação como arma contra o desemprego um mecanismo de "*individualização da questão do emprego*". Em outras palavras, a responsabilidade e, de certa forma, a culpa pela situação de desemprego, passa a ser atribuída ao indivíduo (que não estaria adequadamente qualificado para o trabalho). A solução para a situação do desemprego passa a ser vista como individual, ou seja: cabe a cada um buscar a qualificação necessária para a superação do problema.

Na mesma direção vai a crítica de Liliana Segnini (2000), que afirma que a vinculação entre educação e trabalho seria, sim, necessária para garantir empregos, mas seria insuficiente como solução em si. Buscando justificar suas afirmativas, a autora parte

de uma análise do contexto social e econômico da relação educação, trabalho e desenvolvimento. Nesta análise, ela observa que diante das mudanças assinaladas na estrutura do mercado de trabalho (crescente insegurança e precariedade das novas formas de contratação, somadas a altas taxas de desemprego), a *"flexibilização da força de trabalho se insere no mesmo processo que articula o discurso por maiores níveis de escolaridade para os trabalhadores que permanecem empregados e ocupam postos de trabalho considerados essenciais para os processos produtivos nos quais se inserem"*.

A partir daí, é desenvolvida uma crítica a uma certa instrumentalidade conferida a educação na solução de problemas como o desemprego, dentro de uma lógica defendida por organismos internacionais como o Banco Mundial, sem levar em consideração as particularidades de cada país. Segnini revela ainda algumas evidências que contestam a relação instrumental entre educação e emprego, como por exemplo o fato de que os jovens, no Brasil e no mundo todo, constituírem o grupo mais escolarizado e ao mesmo tempo mais desempregado.

O presente trabalho segue a linha defendida nos textos de Pochman e Segnini, dando especial atenção a um aspecto presente no primeiro: a individualização da questão do desemprego.

Ao responsabilizar o indivíduo, seja pela situação de desemprego, ou pela sua superação, busca-se transformar um problema social em problema individual, relacionado com o sucesso ou fracasso pessoal, essência do individualismo praticado no interior das empresas e vinculado ao desenvolvimento da carreira. Para dar conta deste tema, algumas considerações são necessárias sobre o novo modelo de qualificação profissional que se impõe com os novos métodos de organização do trabalho.

### 1.6.3. Qualificação e Competência

Segundo Zarifian (1999), a aparição do modelo da competência não representa uma mudança diretamente relacionada com o conteúdo do trabalho ou com as modificações no conteúdo das atividades. Tal modelo teria, para o autor, nascido de uma profunda transformação da organização do trabalho e das relações sociais no interior das empresas. O autor não nega que o modelo da competência tem efeitos importantes sobre o conteúdo do trabalho, mas salienta que estes efeitos são indiretos. Para justificar tal afirmação, o autor propõe uma definição de competência:

*" Entendo por competência, como sendo tomar iniciativa e responsabilizar-se com êxito, tanto a nível do indivíduo como de um grupo, ante uma situação profissional" (ZARIFIAN, 1999, p.34)*

Para tomar decisões e assumir responsabilidades frente a situações impostas pelo exercício profissional, este indivíduo trabalhador deve ter algumas qualidades. Cabe aqui, então, uma breve análise do que pode ser entendido como um redimensionamento das habilidades requeridas no interior dos processos de trabalho, tendo o indivíduo como agente central.

Uma descrição resumida do que seriam estas novas habilidades, pode ser encontrada em Arruda (2000), nos termos de um novo modelo de qualificação profissional, que *"não só rompe com o paradigma de qualificação anterior, que privilegiava a especialização, como também o modelo comportamental requerido ao trabalhador"*. Quando se fala em *novo modelo comportamental*, torna-se possível associar estas novas qualificações ao conteúdo moral descrito por Boltanski & Chiapello (1999) como sendo inerente a uma nova

cultura dos gerentes. A aproximação entre o novo conteúdo da qualificação e um modelo comportamental se explica, segundo Arruda, pelo fato de que:

*"No ambiente de trabalho, identifica-se como ganho a valorização do saber do trabalhador e de sua ação de trabalho, todavia salienta-se que a avaliação do desempenho do trabalhador tende a orientar-se para situações específicas e pontuais, tendo como parâmetro elementos de difícil hierarquização e codificação (criatividade, iniciativa, motivação)" (Arruda, 2000, p. 4)*

Ao mesmo tempo em que o caráter subjetivo das novas qualificações torna-se evidente, outro ponto de ruptura pode ser identificado em Dubar (1998) ou até em Vilroux (2000). Dubar argumenta que há uma substituição do sistema de qualificação salarial por qualificação profissional, visto que a generalização das descrições de cargo e a individualização salarial não contribuem para a afirmação de uma identidade coletiva nos moldes do padrão anterior; Para o autor, a emergência de um "novo modelo da competência" representa uma ruptura com o antigo compromisso social característico do fordismo/taylorismo, que estava fundado na negociação coletiva entre "parceiros sociais". Nos moldes do modelo da competência, está um novo modo de gestão que acompanha uma transformação da organização do trabalho e uma mudança na relação de forças entre patrões e sindicatos de assalariados. Esta última caracterizada pelo declínio acentuado da sindicalização e das negociações coletivas. Já este novo modo de gestão tem como base cinco premissas, segundo Dubar (1998):

- *Novas formas de recrutamento*, que privilegiam o nível de escolaridade ("nível de diploma") em detrimento de qualquer outro critério, provocando freqüentes desclassificações na contratação e acentuando as dificuldades de inserção dos menos escolarizados ("baixos níveis");

- *Valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira*, o que acarreta novas práticas de entrevistas anuais ( os feed backs), fichas de comportamento individual, *portfólios* pessoais, avaliações de competência, etc.;
- *Novos critérios de avaliação*, que valorizam qualidades pessoais e relacionais (subjetivas) como responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe, etc.;
- *Formação contínua*, tida como peça fundamental no que o autor chama de "dispositivo da mobilização". Este dispositivo seria caracterizado pela formação "inovadora" criada pela própria empresa (no caso, o banco), em relação estreita com sua estratégia de mercado e cuja meta principal seria transformar as identidades salariais;
- *Nova estrutura salarial*, seja pelo desabono dos antigos sistemas de classificação de cargos e funções, fundados nos "níveis de qualificação" oriundos das negociações coletivas, seja pela multiplicação de fórmulas de individualização dos salários, de acordos ligando a carreira ao desempenho e à formação, ou estratégias de horizontalização hierárquica e salarial.

Vilroux descreve como o conceito de polivalência aplicado aos trabalhadores de uma agência bancária faz com que a antiga separação entre cargos e funções perca sentido. Nesse caso, a separação funcional desaparece na medida em que os trabalhadores passam a se revezar em diferentes posições dentro do processo cotidiano de trabalho; já a diferenciação entre os cargos permanece atrelada a fatores como a experiência (tempo de serviço no banco), ou o desempenho (performance individual), mas deixa de corresponder a uma hierarquia na distribuição das tarefas. Na mesma análise, este autor mostra como o papel da supervisão e controle do trabalho bancário nas agências passa a ser exercido por

um agente externo, os clientes. Estes são tomados como a nova prioridade dentro do novo modelo de qualidade nos bancos, e passam a ditar o ritmo do atendimento.

Estes dois elementos (confusão entre cargos e funções e controle exercido pelos próprios clientes), segundo o autor acabam colaborando para uma perda da identidade coletiva dos trabalhadores bancários. Assim, ambos autores convergem ao ressaltar a fragilização da identidade coletiva dentro dos novos parâmetros de qualificação.

Outro aspecto importante seria o vínculo entre individualização salarial (DUBAR, 1998) e o fenômeno exposto por Pochman (1998), da individualização de problemas sociais (desemprego). Tal vínculo constitui um incentivo ao individualismo no ambiente de trabalho (e talvez fora dele), e juntamente com a subjetividade que caracteriza o novo modelo de qualificação (ARRUDA, 2000), suscita algumas indagações, baseadas nas observações a seguir:

- de um lado, identifica-se um novo patamar de qualificação, associado à emergência do modelo da competência, que está vinculado ao *savoir-faire* dos trabalhadores e à sua subjetividade, que se relacionam com habilidades tais como: abstração, criatividade, dinamismo, comunicação, atuação individual e a vivência socioeconômica e cultural do indivíduo (ARRUDA, 2000);
- de outro lado, salienta-se que os apelos à educação continuada e à reconversão profissional (frente à questão do desemprego) parecem relacioná-las a um esforço individual e não a um conjunto de fatores que vão desde a capacidade cognitiva do sujeito à sua realidade sócio-econômica (POCHMAN, 1998; SEGNINI, 2000);
- tendo-se em vista que a qualificação é um processo historicamente construído, resultante de interações coletivas, e não restrito a decisões solitárias, pode-se concluir

que a qualificação de um indivíduo depende mais da sua história de vida e de suas relações materiais do que de um desejo individual. Assim, o ambiente sócio-econômico ao qual um indivíduo (trabalhador) pertence, tende a ser decisivo na determinação de uma maior ou menor qualificação para o trabalho. (FRIGOTTO, 1999)

Diante destes pontos, tornam-se evidentes ao menos dois questionamentos: a) Em que grau as individualizações citadas acima contribuiriam para uma perda da identidade coletiva entre os bancários? E b) Como esta perda de identidade afeta o sindicato e as negociações coletivas?

Afirmações como as de Dubar (1998) podem indicar uma resposta:

*" Ao contrário do antigo modelo da qualificação, que implica a negociação coletiva, o da competência tende a apagar o fato de que o reconhecimento salarial é o resultado de uma relação social dinâmica e não de um face a face entre um indivíduo provido de 'competências' a priori e de uma empresa que as reconhece nele e as transforma em 'desempenho' ... " (DUBAR, 1998, p. 99)*

Muitas outras questões podem surgir, e muitas são as possíveis respostas. Mas se cabe a esta dissertação responder questões, o foco da análise deve permanecer restrito aos questionamentos expostos acima.

## **Capítulo 2 - Um olhar sobre o sindicalismo**

Não obstante os sucessos das lutas empreendidas pelo sindicalismo bancário nas últimas décadas, o momento atual é de grande apreensão para os líderes sindicais: durante a década de 90, foi registrada uma drástica redução do número de trabalhadores bancários. Só de 1990 a 1992, cerca de 155 mil trabalhadores foram demitidos. (ARAUJO, CARTONI & JUSTO, 2001). Ao passo em que o número de trabalhadores e de agências se reduziu, cresceram os investimentos em tecnologia e automação (DIEESE, 1994). Durante os anos 90, os efeitos de uma intensa modernização tecnológica começaram a ser sentidos em elevado grau por usuários e trabalhadores do setor, com o aumento do número de terminais de auto atendimento que, por sua vez, possibilitou a restrição do acesso ao interior da agência, em cumprimento às recomendações contidas em documento da Febraban, ponto de referência para a modernização do setor. (FEBRABAN, 1994).

O processo de modernização dos bancos brasileiros não se resumiu, porém, à automação. Outras transformações alteraram o cotidiano do trabalho e do perfil do trabalhador bancário, entre as quais podem ser citadas as inovações gerenciais, que são destaque nesta dissertação. As inovações gerenciais foram introduzidas ao passo em que se consolidava um período de forte ascensão de uma ideologia que pode ser associada a tais inovações, e que teve no fenômeno do neoliberalismo sua face política. A valorização do individualismo passou a ser reforçada pelas novas práticas gerenciais, e se encaixava com perfeição no discurso neoliberal. A empresa passou a disputar com o sindicato a adesão do trabalhador à sua “cultura”, através da retórica da eficiência/excelência associada a práticas de remuneração e carreira vinculadas ao desempenho profissional individual.

Paradoxalmente, juntamente com a promoção do individualismo, grande ênfase foi dada ao trabalho em equipe. No entanto, esta aparente contradição não pareceu ser nociva à empresa e seus objetivos. No entanto o mesmo não pode ser dito quando a dimensão política do trabalho é analisada. O fato de pertencer a uma equipe dentro do banco não leva o trabalhador a estabelecer uma relação automática com a noção de categoria profissional. Isto pode favorecer a empresa no que diz respeito ao estabelecimento de vínculos de identidade com os seus funcionários.

Neste caminho rumo a uma “despolitização” do ambiente de trabalho, é clara a contradição que se coloca entre individualismo e sindicalismo. Enquanto o sindicalismo concebe as condições de vida e trabalho de cada indivíduo como resultado da organização e da ação coletiva dos trabalhadores, a ideologia do individualismo apregoa que tais condições são mero resultado de dons e méritos pessoais.

Frente à contradição exposta acima, como explicar o forte crescimento dos movimentos sindicais de classe média, sobretudo ao longo das décadas de 70 e 80, bem como a adoção por parte desses movimentos, de práticas tipicamente sindicais, como greves, manifestações de massa, assinatura de acordos coletivos, etc.? Como entender ainda, o vigor do sindicalismo bancário desde a década de 20, até as greves de 1985?

Segundo Armando Boito Jr. (1992), alguns grupos de classe média são marcados pela ideologia da meritocracia. A ideologia meritocrática pode levar a duas práticas distintas frente ao movimento sindical: de um lado, a rejeição pura e simples da participação na luta sindical, motivada pelo individualismo da ideologia meritocrática; de outro lado, a participação num sindicalismo marcado pelo corporativismo profissional, caso em que a exaltação do mérito profissional é complementada pela exaltação do mérito da

profissão, e pela reivindicação de um “salário relacional” para a categoria, condizente com este suposto mérito.

Um alternativa para explicar o crescimento do sindicalismo bancário seria, então, descrevê-lo como um bem sucedido modelo de corporativismo profissional. Neste sentido, Liraucio Girardi Jr. (1995) observa que o sindicalismo bancário à partir dos anos 30, edifica-se mesclando a ideologia meritocrática às vantagens da luta coletiva, vantagens que haviam sido demonstradas pela experiência do movimento operário. Destacam-se, então, as bases meritocráticas do radicalismo sindical dos bancários, que chegavam a ser fortes ao ponto de serem incorporadas pelas próprias lideranças de esquerda, atuantes no sindicato entre 1933 a 1935.

Porém, a idéia de meritocracia torna-se insuficiente para explicar a atuação dos sindicatos de bancários em tempos recentes, após o surgimento do “novo sindicalismo” e frente a novos desafios como o fenômeno recente da terceirização das atividades bancárias. Há de se considerar, ainda, que o sindicato dos bancários de São Paulo foi liderado durante quase todo período de 1934 a 1964, por comunistas, sendo que a prática combativa dos bancários só foi desarticulada com o golpe militar de 1964, quando o Estado passou a intervir em vários sindicatos bancários, na CONTEC (Confederação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito) e na Federação do Estado de São Paulo. Em 1965, o sindicato da capital paulista foi reconquistado pelos comunistas, mas acabou isolado nas suas reivindicações e lutas (CANÊDO, 1979).

Uma melhor explicação para o forte crescimento do sindicalismo bancário nas últimas décadas pode ter relação com a história recente do movimento sindical no país, marcada pelo surgimento do “novo sindicalismo” no final dos anos 70.

Com reivindicações norteadas pela luta contra o arrocho salarial e pela crítica à legislação sindical, os bancários realizaram manifestações grevistas em 1978 e 1979, sendo que neste último ano a oposição sindical saiu vitoriosa nas eleições da entidade, desenvolvendo uma prática política próxima ao “novo sindicalismo”(Blass, 1992). Cresceu a capacidade mobilização dos sindicatos bancários e desenvolveu-se uma intensa atividade intersindical que deu origem à formação das centrais sindicais CUT e CGT. A capacidade de mobilização e de articulação intersindical dos sindicatos bancários teve seu ápice em 1985, ano em que os bancários empreendem um movimento grevista em âmbito nacional, numa demonstração de força incontestável. (BLASS, 1992)

Se a atuação dos bancários em São Paulo pode ser apontada como um símbolo de combatividade e mobilização sindical, como justificar a afirmativa que aponta para a crescente importância do discurso ideológico do individualismo na determinação do comportamento do trabalhador bancário? E se de fato existe uma prática de disseminação ideológica implementada pelos bancos, de onde se extrai seu conteúdo? As possíveis respostas e estas e outras questões só podem ser entendidas levando-se em conta o conjunto das transformações que ocorrem no contexto internacional e têm desdobramentos específicos na realidade brasileira. Diante da perplexidade e dos desafios enfrentados pelo sindicalismo em nível internacional, a nova realidade do sindicalismo bancário no país deve ser contextualizada, para que haja um melhor entendimento da atual realidade do trabalho e sua relação com a política.

## **2.1-Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**

Com a eleição de Fernando Collor de Mello, em 1989, intensificaram-se as iniciativas de implementação de um projeto neoliberal no Brasil, em conformidade com as recomendações de organismos internacionais como o Banco Mundial e o FMI. Tal processo foi complementado em governos posteriores, principalmente durante os dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso (1994 a 2002). As práticas características deste projeto incluíam reformas no mercado de trabalho, que visavam a superação da rigidez destes mercados. Segundo a análise neoliberal, esta “rigidez” do mercado de trabalho era um fator que prejudicava o desenvolvimento das economias (Cruz, 2002). As reformas em questão deveriam “flexibilizar” as relações de trabalho, mediante a redução dos custos de demissão, a regulamentação de contratos temporários de trabalho, a diminuição de direitos trabalhistas definidos em lei e o estímulo à negociação descentralizada. Não obstante o avanço das reformas em prol do mercado em outras áreas, somente os contratos temporários de trabalho avançaram no país ao longo da última década.

Porém, as reformas registradas em outras áreas afetaram as relações de trabalho, através do movimento de adaptação dos bancos ao novo cenário que se configurava. Este novo cenário incluía a estabilização macroeconômica que reduziu as taxas de inflação, ainda na primeira metade da década de 90. Através do programa de estabilização monetária do Plano Real, o governo de Fernando Henrique Cardoso também implementou medidas de liberalização comercial e financeira, sendo que o impacto causado por estas últimas foi fortemente sentido pelo setor bancário brasileiro e pelos sindicatos representantes dos trabalhadores deste setor.

O processo de terceirização das atividades bancárias e a precarização dos contratos de trabalho, em associação com altos índices de desemprego (que podem ser relacionados às políticas neoliberais implementadas no plano macroeconômico), geraram uma

diminuição no poder de barganha dos sindicatos, que passaram desde então, a adotar uma postura defensiva nas negociações com os empregadores. Se as condições gerais colocadas diante do movimento sindical já no início da década de 90 sinalizavam para uma diminuição em seu poder de barganha nas negociações com os empresários, uma mudança na estratégia de atuação dos sindicatos poderia ser entendida como mera adaptação a uma novo cenário que se configurava.

No entanto é necessário assinalar que no início dos anos 90, a CUT avaliou a conduta sindical dos anos 80 como meramente defensiva e reivindicativa (BOITO, 1991), o que levou à elaboração de uma agenda sindical para os anos 90, que previa a apresentação de propostas para políticas de abrangência nacional relativas à diversas áreas. Mas, apesar de classificada por dirigentes da própria CUT como defensiva, a atuação política de sindicatos como os de bancários registrada nos anos 80 conquistou espaço e importância nacionais, diferentemente do que acontecia na década anterior, na qual as negociações tinham alcance local e regional.(CANÊDO, 1979).

Vale assinalar, porém, que ao longo dos anos 80 o movimento sindical – em especial o dos bancários – adotou uma estratégia que privilegiava o confronto, o que colocava os sindicatos em posição reivindicativa, de fato. Mas isso não significa que, nos anos 80, o movimento sindical tenha estado na defensiva. Ao contrário, segundo Leila Blass (1992), movimentos grevistas como o dos bancários em 1985 se constituíram num marco histórico, representante do avanço na busca dos trabalhadores por melhores salários e condições de trabalho. Diante destas observações, pode-se concluir que os movimentos sindicais nos anos 80 avançaram substancialmente, o que não autoriza a classificação de sua atuação como “defensiva”.

A elaboração desta “agenda sindical” para os 90 se deu num momento em que cresciam as divergências dentro da própria CUT, em relação às estratégias a serem adotadas diante da ofensiva representada pelas políticas de corte neoliberal implementadas a partir do governo de Fernando Collor. Estas divergências colocavam, de um lado aqueles que defendiam a necessidade de negociação com o empresariado e com o Estado e de participação no debate das questões nacionais, e de outro lado, os que defendiam a manutenção de uma postura de confronto como a que caracterizou os anos 80. Os defensores da primeira corrente foram majoritários dentro da CUT, no início dos anos 90.

Nesta década, foram registradas muitas transformações políticas, econômicas e sociais que alteraram significativamente o cenário das negociações coletivas. Com o crescimento do desemprego e a diminuição da base dos sindicatos, o sistema de barganha coletiva que ganhou unidade e se fortaleceu na década anterior foi sendo desarticulado. Como consequência deste processo, houve uma diminuição do ímpeto grevista, ao passo em que crescia a dificuldade em mobilizar os trabalhadores. É neste contexto que o discurso da corrente majoritária dos líderes sindicais filiados à CUT deve ser analisado. A classificação da atuação sindical nos anos 80 como “defensiva e reivindicativa” tem como complemento a elaboração de uma agenda para os anos 90 que era apontada por estes líderes sindicais como “propositiva”. (BOITO, 1999).

Com a adoção de tal agenda, o movimento sindical estaria buscando a consolidação das conquistas políticas da década anterior, sobretudo a ampliação das pautas de negociações entre empresários e trabalhadores e da abrangência geográfica dos acordos assinados. Porém, esta agenda “propositiva” acabou substituindo a “estratégia do confronto” consagrada nos anos 80 ao mesmo passo em que as transformações em curso nos anos 90 estavam contribuindo para o enfraquecimento do movimento sindical. Desta

forma, a agenda que foi apresentada como uma alternativa em relação a um sindicalismo defensivo e reivindicativo, acabou inaugurando, ironicamente, uma nova fase das negociações coletivas, caracterizada justamente pela adoção de uma postura defensiva por parte de muitos sindicatos.

Assim, no início dos 90, o sindicalismo da CUT se propunha a participar na definição de políticas governamentais, compondo fóruns tripartites com representantes do governo e dos empresários. Este era o chamado “sindicalismo propositivo”.

Segundo Boito (1999), esta nova estratégia para os anos 90 teria desestimulado a mobilização, e este seria um possível fator explicativo para a dificuldade em implementar táticas consagradas em décadas anteriores, principalmente a ação grevista. Ainda de acordo com Boito (1999), este fator explicativo para a dificuldade de mobilização percebida pelos líderes sindicais viria a se somar com outros fatores como o desemprego.

Entre os fatores explicativos para uma menor mobilização coletiva nos anos 90, o temor do desemprego entre os trabalhadores parece ser o mais relevante, na medida em que provocou uma atitude defensiva nos trabalhadores, que passaram a priorizar, acima de tudo, a preservação do seu emprego, o que os afastava de movimentos grevistas.

No entanto, dados do Dieese (1998) não corroboram esta tendência: o número de greves registradas entre 1992 e 1996 cresceu, mantendo médias superiores à maioria dos países durante este período. É ainda relevante a manutenção da taxa de sindicalização dos trabalhadores urbanos - em torno de 30%. O número de sindicatos também cresce de 10.000 para 16.000 entre 1989 a 1996, sendo metade destes do setor terciário. Vale ressaltar ainda, que os índices de filiação sindical apresentados acima não correspondem ao que é registrado entre os trabalhadores atuantes em categorias mais organizadas, como é o caso

dos bancários. Entre os bancários, o índice de filiações sindicais gira atualmente em torno de 50%, tendo estado na faixa de 70% ainda na metade dos anos 90.

Portanto, as dificuldades crescentes sentidas na mobilização dos trabalhadores ao longo da década de 90 parecem não ter significado o abandono de táticas grevistas consagradas em décadas anteriores, tão pouco provocaram uma diminuição da atividade sindical. O que parece ter ocorrido, de fato, foi a diminuição da abrangência dos movimentos grevistas, que estiveram mais localizados e passaram a ter menor duração. As grandes mobilizações nacionais já não eram tão viáveis quanto antes, sendo que os resultados obtidos a partir destas práticas também já não eram comparáveis ao que foi conquistado nos anos 80.

Ao passo em que as mobilizações nacionais foram prejudicadas pelo contexto dos anos 90, outras estratégias foram sendo tentadas. Desta forma, a ação propositiva da CUT buscou implementar algumas práticas ambiciosas, entre os quais se destaca o Contrato Coletivo de Trabalho, que contribuiria para a consolidação de conquistas da década de 80, na medida em que previa a vigência em todo o território nacional dos acordos firmados envolvendo amplas categorias de trabalhadores. Entretanto, a tendência geral registrada ao longo dos anos 90 apontou para um crescimento das negociações pontuais, ou no âmbito de cada empresa, ou através de uma maior segmentação das negociações em subcategorias profissionais, diferentemente do que era praticado nos anos 80. Observou-se, de fato, uma subdivisão das bases dos sindicatos oficiais em setores e por empresas, o que no sindicalismo bancário expressou-se pela divisão entre funcionários de bancos públicos e dos bancos privados, que tradicionalmente sempre existiu, segundo Antunes (2001).

Mas em comparação com outras categorias, os bancários conseguiram manter uma situação mais vantajosa, ainda que alguma tendência de negociação por banco venha

ganhando espaço nos últimos anos, principalmente entre os bancos privados. Mas vale lembrar que esta divisão entre bancos estatais e privados esteve sempre presente no que diz respeito à negociação coletiva, mas isto não implicou em fragmentação dos sindicatos. Os sindicatos bancários sempre foram e continuam sendo unificados em cada região, enquanto representantes de bancários provenientes de bancos estatais, privados nacionais ou de capital estrangeiro.

No contexto das negociações coletivas, os funcionários dos bancos estatais, que na década de 80 lideravam as negociações, perderam grande parte de sua capacidade de mobilização. Isso pode ser creditado ao forte impacto sentido pelos bancos estatais com as políticas de privatização implementadas desde o início dos anos 90, entre outros fatores. Assim, ao longo da década de 90, os bancos privados passaram a comandar as negociações dos bancários (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001).

A liderança dos bancos privados nas negociações coletivas pode ser explicada por uma série de fatores, entre os quais pode ser destacado a melhor situação econômica destes bancos, o que fez com que a Fenaban passasse a concordar com reajustes maiores do que os previstos na legislação salarial.

Por outro lado, grandes bancos estatais (Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal) que serviam de referência nas negociações coletivas na década anterior, passaram, nos anos 90, por um acentuado processo de reforma administrativa com a finalidade de se adequarem a um contexto de maior competitividade. Isto levou estes bancos a adotarem posturas cada vez mais rígidas nas negociações, de forma que nenhum destes bancos concedeu reajustes que superasse a legislação salarial durante toda a década de 90 (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Outro dado importante associado com esta postura mais rígida por parte dos bancos, foi a iniciativa do governo, em 1995, de fazer prevalecer a livre negociação. E foi justamente a partir de 1995 que as negociações coletivas entre sindicatos e bancos tornaram-se mais longas e com resultados que não significavam grandes avanços. As causas apontadas para este “endurecimento” por parte dos bancos passam pelo fim dos altos lucros gerados pela inflação (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001) e pela chegada de grandes concorrentes estrangeiros no mercado nacional, e serão analisadas no próximo capítulo.

Mas a rentabilidade dos bancos voltou a crescer substancialmente a partir de 1996, sem que isso se refletisse em melhorias nas negociações coletivas. Com o seu poder de barganha sendo reduzido, os sindicatos passaram a lutar pela preservação do que foi conquistado anteriormente. As pautas de reivindicação também foram sensivelmente alteradas no decorrer da década de 90. Se nos anos 80 a questão salarial norteava a ação coletiva, os 90 vão inserir novos pontos na pauta de negociação dos sindicatos, como a manutenção dos empregos, a melhoria das condições de trabalho – o que incluía desde a luta contra a prática de horas extra até questões relacionadas à saúde do trabalho, como a LER. O sindicalismo bancário foi pioneiro ao tratar de temas como as questões de gênero no ambiente de trabalho e o assédio moral<sup>3</sup>.

Outro aspecto importante das negociações coletivas dos bancários foi a inclusão de cláusulas sobre o PLR. Apesar da PLR estar relacionada com a introdução de programas de

---

<sup>3</sup> É a **exposição** dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, **repetitivas e prolongadas** durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de **longa duração**, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, **forçando-o a desistir** do emprego. Fonte: Barreto, M. Uma Jornada de Humilhações. 2000 PUC/SP

metas e de avaliação de desempenho – práticas que desestimulam a mobilização dos trabalhadores – as negociações envolvendo PLR foram utilizadas pelos sindicatos bancários como uma forma de proporcionar ganhos econômicos aos trabalhadores, já que a negociação em torno de salários estava cada vez mais difícil. Mas dentre os principais temas que nortearam as negociações coletivas dos bancários nos anos 90, a luta contra as demissões foi talvez o mais importante. Tal fato tem relação com o contexto do mercado de trabalho brasileiro, de forma geral, no qual a taxa de desemprego médio teve uma tendência de alta ao longo da década, tornando-se importante fonte de preocupações para o sindicalismo.

As crescentes taxas de desemprego citadas podem ser causa de uma série de fatores, entre os quais estão os modestos índices de crescimento econômico registrados nos anos 90, além do processo de reestruturação produtiva acompanhada de intensas inovações tecnológicas e terceirização – já discutidas em capítulo anterior. No caso dos bancos em particular, a grande massa de trabalhadores demitidos desde os anos 80 pode ser relacionada com os mesmos fenômenos já mencionados, mas também com outros, mais específicos tais como a estabilização econômica que fez baixar as taxas de inflação, forçando os bancos atuantes no país a realizarem esforços de racionalização de custos operacionais e valorização do cliente como fonte de recursos substituta dos antigos ganhos advindos da alta inflação. A abertura do mercado financeiro nacional para bancos estrangeiros, promovida no mesmo período veio apenas acentuar a busca por eficiência entre os grandes bancos brasileiros, assim como o processo de privatizações de bancos estatais.

Tais processos, que serão tratados com maior profundidade no Capítulo 3, contribuíram decisivamente para a redução dos empregos no setor bancário. Esta

preocupação com o desemprego, além de incluir a manutenção de postos de trabalho na pauta de reivindicações, obrigou o movimento sindical a rever sua estratégia de ação. A intensa mobilização que marcou a ação sindical dos anos 80, e permitiu a adoção de estratégias de confronto – facilitadas pelo contexto da época – tornou-se cada vez mais difícil, levando o sindicalismo a adotar uma postura mais afeita a negociação, sendo que as próprias pautas de negociação foram sendo ampliadas, passando a tratar de outros temas além das questões salariais

Muitas vezes, a ameaça do desemprego foi utilizada pelas empresas como arma, no processo de negociação. Em troca da manutenção de postos de trabalho, os bancos tentaram impor a retirada de direitos e benefícios conquistados historicamente através da mobilização sindical. Vale destacar que o sindicalismo bancário foi um dos que mais resistiu às pressões dos empregadores, conseguindo manter a maioria dos benefícios conquistados anteriormente. Mas a atuação dos sindicatos sobre a questão do emprego não impediu que as taxas de desemprego no setor continuassem a crescer durante a última década, o que pode ser justificado pelo intenso processo de terceirização registrado nos bancos brasileiros neste período e pelo baixo custo das demissões sem justa causa no Brasil. Apesar disso, o discurso predominante no governo de FHC apontava como estratégia de combate ao desemprego justamente a quebra de uma suposta rigidez do mercado de trabalho.

Assim, o crescimento do desemprego serviu de justificativa para que fossem implementadas, durante o governo de FHC, algumas mudanças na legislação trabalhista, que “flexibilizavam” as relações de trabalho, alterando a CLT. Entre as mais importantes modificações, estão:

- Instituição do Contrato de Trabalho por Tempo Determinado (Lei nº 9601 de 13.01.98);

- Possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho, através de negociação com os sindicatos;
- Implementação de novas normas para a contratação de trabalhadores por tempo parcial, via Medida Provisória (MP 1709 de 06.08.98 e MP 1709/1 de 03.09.98, que revalida a anterior)
- implementação da suspensão temporária do contrato de trabalho por dois a cinco meses, possibilitada através de acordo entre patrões e empregados. (via MP 1726 de 03.11.98)

As alterações na legislação trabalhista foram recebidas diferentemente, conforme a linha de atuação de cada central sindical atuante no país. Enquanto centrais como a Força Sindical apoiaram parte das mudanças, outras, como a CUT, se posicionaram contra, se recusando a negociar contratos temporários e em tempo parcial. Não cabe aqui a análise das diferenças ideológicas e de atuação política existentes entre as centrais sindicais (CGT, CUT, Força Sindical, SDS). Mas, não obstante suas possíveis divergências, todas têm enfrentado o mesmo desafio: lidar com a nova realidade que vem se delineando para as relações de trabalho, bem como a novos perfis de trabalhadores a serem representados, correspondentes a este novo cenário.

Este cenário é, por sua vez, caracterizado por um ambiente macroeconômico de insegurança no trabalho, que no contexto dos anos 90, prejudicou as estratégias e ações sindicais coletivas. Assim, a estratégia de resistência declarada, utilizada nos anos 80, e que vislumbrava a conquista de direitos e melhores salários - com a perspectiva do recurso à

greve enquanto expressão da insatisfação coletiva – tornou-se extremamente difícil diante das limitações impostas pela conjuntura deste período.

Não obstante as críticas feitas por autores como Armando Boito Jr.(1999) em relação ao sindicalismo propositivo e sua estratégia negociadora, vale a ressalva de que, majoritariamente, a CUT assumiu posições radicalmente contrárias a propostas de conteúdo neoliberal apresentadas pelo governo FHC. Esta central foi contra a Reforma Administrativa, a Reforma da Previdência Social e contra as privatizações. Mas a CUT não logrou êxito ao tentar implementar nos anos 90, uma estratégia de negociação de âmbito nacional, o que, segundo Antunes (2001), foi habilmente explorado pelos governos quando estes desejaram não se comprometer com as negociações.

## **2.2- Os desafios enfrentados hoje**

Uma mudança importante registrada nas negociações coletivas ao longo dos anos 90 foi a intensificação dos temas relacionados com a melhora das condições de trabalho nos bancos. Estes temas incluem questões de gênero, saúde, segurança na realização do trabalho e qualificação, entre outros, e são hoje cruciais para a representatividade dos sindicatos junto aos seus filiados. Embora as questões salariais continuem ocupando posição de destaque na pauta de negociações entre sindicatos e bancos, o espaço conquistado por outros temas foi significativo. Isto não significa necessariamente perda de poder de barganha por parte dos sindicatos bancários, mas denota uma tentativa de “adaptação” a um novo cenário, dentro do qual o sindicato passa a buscar legitimação entre os seus representados e também junto à sociedade. Mas é claro que esta busca por

legitimação passa inicialmente pelo atendimento das necessidades e expectativas dos bancários, sendo que ao longo dos 90, estas mudaram significativamente.

Se as condições macroeconômicas apontam para uma situação de desemprego crônico, a pressão exercida por um exército de trabalhadores desempregados sobre os bancários remanescentes se traduziu em:

- uma intensificação do trabalho dentro das agências e escritórios;
- uma verdadeira “corrida” por qualificação profissional medida em termos de escolaridade;
- um ambiente cada vez mais competitivo entre os “colegas de trabalho”;
- uma maior destaque para questões que não estão relacionadas diretamente com a luta por melhores salários.

As condições acima podem ter facilitado, por sua vez, a implementação de novas práticas gerenciais focadas na medição individual do desempenho e na racionalização do trabalho, tendo por objetivo a diminuição de tempos improdutivos no exercício das atividades cotidianas. Associados a esta racionalização do trabalho, estão os processos de terceirização do trabalho bancário, (registrados principalmente em áreas que empregavam um grande número de trabalhadores, como a compensação de cheques e o *telemarketing*), e a redução de postos de trabalho – principalmente nas agências - possibilitada pelas novas tecnologias de informação. No caso das agências, segundo Luís Cláudio, diretor sindical:

*"...em alguns bancos a redução dos funcionários das agências chegou a 70%...essa mudança, foi até uma mudança de perfil no bancário...e acabou com a retaguarda...hoje, por exemplo no 'Banco X', só existe um caixa - quando existe caixa...e quem faz o trabalho o*

*caixa no banco é o próprio AG, que é um funcionário que ajuda na gerência e também pega no caixa..." (Luís Cláudio, diretor sindical<sup>4</sup>)*

A drástica redução nos empregos bancários foi, por si só, um fator que debilitou a capacidade de mobilização sindical, mas não o único: os bancários remanescentes, pressionados pela constante ameaça do desemprego, podem ter sido impelidos à incorporação das novas práticas de gestão, as quais se utilizavam da ideologia da qualidade e da excelência empresarial.

O ambiente de trabalho resultante destas transformações foi apontado por autores como Ludmila Antunes (2001), como um *duro golpe para a ação sindical*. Esta autora ressalta a presença de rivalidades entre trabalhadores bancários e terceirizados, bem como entre bancários de um mesmo setor. Tal rivalidade, decorrente de um ambiente *hipercompetitivo*, não se explica apenas pela ameaça constante do desemprego, mas também tem a ver com práticas adotadas pelos bancos, buscando transformar este clima de rivalidade em um fator gerador de maior produtividade e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos dos empregadores. Assim, instrumentos como gestão participativa, avaliação de desempenho e planos de carreira individualizados, controles do trabalho exercidos de forma indireta ( autonomia responsável), etc., foram oportunamente incorporados na gestão de recursos humanos dos bancos.

As ações coletivas de resistência tornaram-se mais difíceis devido a este ambiente de rivalidade assinalado, bem como devido a dificuldades de percepção de interesses comuns entre os bancários, causadas pela diminuição do convívio diário de um grande número de trabalhadores em grandes agências e escritórios. Por outro lado, os mecanismos de individualização dos rendimentos do trabalho – genericamente tratados como

---

<sup>4</sup> entrevista realizada em 22/10/2003

“remuneração variável”, dificultam a determinação, através de negociação coletiva, do valor total dos rendimentos do trabalhador, o que também fragmenta a percepção dos trabalhadores em relação à realidade vivida pelo seu coletivo. Tudo isso somado aos fenômenos da terceirização e das demissões, pode ser responsável por uma perda de espaço dos sindicatos junto aos trabalhadores.

Esta dificuldade de percepção de interesses em comum, acaba tornando os trabalhadores bancários mais preocupados com sua própria “empregabilidade” e com suas possibilidades de promoção dentro do banco empregador, do que com lutas e bandeiras políticas envolvendo a categoria. Isto faz com que as expectativas dos bancários em relação ao sindicato passem a ser cada vez menos relacionadas à causas políticas, e cada vez mais associadas à prestação de serviços, como reconhece um diretor do Sindicato dos Bancários de São Paulo:

*“...hoje o bancário quer muitos serviços do sindicato, ele quer que o sindicato seja um grande prestador de serviços, até para suprir algumas coisas que o banco não consegue conceder, algumas das iniciativas que o sindicato fez é oferecer alguns desses serviços, mas isso é uma coisa contraditória para a gente, pois nós não somos prestadores de serviços, a gente, por princípio, não somos isso. Então, para você ter idéia, quando a gente foi criar aqui o centro de requalificação e de formação profissional...foi uma briga aqui dentro, pois a gente não queria ser assistencialista, nunca...então a gente acabou cedendo em algum momento... considero que a gente cedeu mesmo, a gente abriu a possibilidade para o bancário se associar à entidade através de um serviço..”.* (Reginaldo, diretor sindical<sup>5</sup>).

Nesse contexto, a ampliação da pauta de negociações pode ser entendida como uma forma de aproximar o sindicato dos “novos anseios” dos bancários. Por outro lado, uma pauta de negociações ampliada tem a ver, também, com a necessidade que o sindicato passa a ter, de obter um respaldo da sociedade em geral, além do de seus representados em particular – seria a ascensão do chamado “sindicalismo cidadão”, que se ocupa não apenas

com as questões cujo interesse se limitam aos bancários e ao ambiente de trabalho bancário, mas incorpora causas sociais mais amplas. Como exemplos de temas que são ao mesmo tempo inerentes ao ambiente de trabalho bancário e comuns a toda sociedade, temos as questões de gênero, da discriminação racial ou até mesmo a questão do chamado assédio moral.

Além das discussões sobre os temas citados acima, outra prática desenvolvida pelos sindicatos ganhou relevância, podendo ser também um exemplo de sindicalismo cidadão: as centrais de recolocação profissional, que acabam transformando o sindicato em um prestador de serviços para o público em geral, o que reforça discussões acerca do papel que deve ou não ser desempenhado pelos sindicatos. Esta discussão passa não somente pela definição de quais seriam os objetivos e funções do sindicato no contexto atual, mas também pela definição da postura assumida pelos sindicatos frente aos empregadores e, principalmente, junto aos trabalhadores.

### **2.3- A disputa ideológica entre sindicatos e bancos**

Entre todos os novos (e velhos) problemas que preocupam os líderes sindicais, o que aparece com maior frequência é justamente o desafio da identificação ideológica entre sindicato e bancários. Esta questão não é exclusiva do meio bancário, tendo sido apontada por Eliana Bins Ely (1997) como um importante fenômeno a ser investigado. Esta autora constatou que, entre diferentes líderes sindicais por ela pesquisados, a disputa ideológica junto aos trabalhadores - travada entre sindicato e empresas para a conquista do envolvimento dos trabalhadores- é a fonte de preocupações mais mencionada.

---

<sup>5</sup> entrevista realizada em 15/01/2003

Esta questão parece ser especialmente importante no caso dos bancários, sendo que a própria mudança de perfil registrada entre estes trabalhadores já aponta para um distanciamento entre a lógica sindical da ação coletiva e modo de pensar dos “novos bancários”. O grande desafio apresentado ao sindicalismo bancário fica evidente na afirmação do diretor sindical:

*“...mas a cultura, a cultura também - individualista - está presente, não só pelos programas de metas, mas por um pensamento colocado nos últimos anos no Brasil, que também acaba se manifestando ali, naquela hora...a gente tem muitos bancários que estão assim... alheios ao sindicato, porque, como eu disse, não acham que seja o mecanismo que vá trazer ganhos produtivos...e ele mesmo quer fazer isso...então, é o desemprego, são os programas de metas e é o pensamento de uma parcela que é só no individual.”* (Reginaldo, diretor sindical)

As colocações deste diretor sindical sinalizam a importância da questão ideológica na relação entre sindicatos, trabalhadores e empregadores, e terminam por eleger três aspectos da realidade a serem enfrentados pelo sindicalismo: o desemprego, os programas de metas e o individualismo.

É possível especular sobre a existência ou não de uma hierarquia (em termos de prioridade a ser tratada) entre os aspectos citados acima, mas antes de tudo faz-se necessário reconhecer a dificuldade em estabelecer qualquer relação linear de causa e efeito entre eles. Desta forma, individualismo, desemprego e programas de metas seriam complementares, enquanto faces de uma mesma realidade, que desafia e fragiliza a ação coletiva – pilar fundamental do sindicalismo.

Outra coisa, porém, é afirmar que os bancos defendem a lógica individualista, tendo como objetivo a disputa com o sindicato pela adesão dos trabalhadores aos seus objetivos. Se esta disputa realmente ocorre, como revelam as preocupações manifestadas pelos líderes sindicais, estariam os bancos se beneficiando da pressão gerada pela ameaça de

desemprego para promover um clima de competição entre os funcionários, o que facilitaria, por sua vez a incorporação de valores individualistas?

E as novas práticas gerenciais teriam, além do aumento na produtividade, também o objetivo de promover a identificação dos bancários com os valores do banco? Em suma, esta disputa ideológica apresentada pelos sindicalistas estaria sendo realmente (e intencionalmente) empreendida pelos bancos? As palavras de um diretor sindical nos levam a concluir que sim:

*“É aquela coisa seguinte: “não se envolva com esse pessoal porque você vai se complicar”, isso é um senso comum, não é?...que existe até hoje. É um pouco de estigma (...) logo que a pessoa é contratada, também, as pessoas dizem o seguinte: nesse momento aqui, de disputa que existe, as pessoas têm que lutar pelo seu e não espere que alguém faça por você...então você vai ter que preservar o seu espaço, preserve os seus direitos...”se construa, você mesmo”...a sua carreira...construa você mesmo o seu salário e às vezes eles dão até adjetivos ao grupo do sindicato, não é?... procure não se misturar com essas pessoas porque eles não visam necessariamente o seu bem, a sua estabilidade ou a sua prosperidade na empresa, então, você vai ter que lutar por você mesmo... e faça a sua carreira, faça o seu bem salarial, conquiste outras coisas, não espere a luta coletiva ...você é um empreendimento, invista em você...A luta coletiva acaba não tendo espaço...ou (está) diminuindo, não é? (Reginaldo, diretor sindical)*

Em um quadro sócio-econômico caracterizado pelo desemprego estrutural em função da mudança tecnológica e pela desregulamentação do mercado de trabalho e flexibilização das condições de emprego, a participação sindical, ou mesmo a demonstração de afinidade com o sindicalismo, podem representar hoje, um fator de risco para o trabalhador. Entre os bancários, e mesmo para os mais qualificados, a participação sindical pode ser considerada incompatível com a idéia de ascensão na “carreira”?

Estas questões revelam a complexidade que envolve a tomada de decisão de um trabalhador ao ter de escolher entre duas lógicas distintas: de um lado, a lógica do individualismo meritocrático, que condiciona a conquista de melhores condições salariais e de trabalho ao desempenho individual do trabalhador na condução de suas atividades,

sendo parte desta lógica as idéias de excelência, performance e polivalência. De outro lado, a lógica da ação coletiva, que identifica a conquista de melhores salários e condições de trabalho como fruto da mobilização do conjunto dos trabalhadores. A idéia de solidariedade e identidade coletiva são indissociáveis desta lógica.

A escolha da primeira lógica implica na individualização, o que seria, em essência uma negação da política no ambiente do trabalho. A segunda escolha, ao tornar as mesmas questões uma causa coletiva, estaria tomando o ambiente do trabalho como espaço de luta política.

Escolher entre uma e outra não significa, entretanto, incorporar a ideologia que as acompanha. Ao optar pela lógica do individualismo, um trabalhador pode estar levando em conta alguns constrangimentos, como a ameaça do desemprego ou de estagnação na carreira. Pode ocorrer aqui uma ruptura entre o ideológico e o pragmático: comportar-se segundo a lógica defendida pela empresa não implica necessariamente em adesão ideológica, sendo que o elemento explicativo desta decisão estaria associado à crença de que as conseqüências para o trabalhador seriam negativas, caso outro comportamento fosse adotado. O trabalhador, acima de tudo, sente-se ameaçado. Nas palavras de um diretor sindical:

*“...nos últimos dez anos, não, mas de noventa e cinco para cá, tem uma dificuldade muito grande, diga-se ...de fazer movimento coletivo. A greve, então, é muito mais difícil, a gente vai nas agências, nos departamentos e fala o seguinte: está caminhando para uma intransigência da FENABAN nas negociações e a gente corre aí, um sério risco de ter que conversar sobre uma greve, ter que tratar da deflagração de uma greve. O bancário fala isso para a gente: eu acho que não é legal, porque eu não quero me expor, eu não quero me tornar evidência, eu não vou participar de um movimento desses, façam movimentos aqui na frente, denunciem, façam qualquer chacota com o banco, mas não façam greve, porque ele não garante o envolvimento dele, porque ele se sente pressionado a não participar.”(Reginaldo, diretor sindical)*

A natureza desta ameaça que limita o envolvimento do bancário em mobilizações coletivas também é claramente identificada:

*“O grande fantasma que faz essa pressão toda é o desemprego e as empresas usam muito bem isso, se você não cumprir com tais exigências ou se adequar ao perfil, eu tenho um exército de pessoas com nível superior, muito bem qualificadas ai fora que queriam ganhar o seu salário e o seu pacote de benefícios. Então, a pressão é do desemprego.”* (Reginaldo, diretor sindical; entrevista realizada em 15/01/2003)

Assim, a adesão dos trabalhadores aos valores do banco pode ser "relativizada": O fator "medo" e mesmo um comportamento classificado como "estratégico" ou pragmático, por parte do bancário, pode fazer com que a lógica do banco seja efetivamente cumprida, mas isso não garante, de forma alguma, a incorporação, por parte dos trabalhadores, dos valores que fundamentam esta lógica. Por outro lado, permanece patente o esforço do banco, em fazer com que os empregados assumam como seus os valores e objetivos da instituição.

A resposta dos sindicatos frente a este esforço dos bancos a fim de promover a adesão dos trabalhadores é de fundamental importância no contexto atual, e suscita algumas indagações: Quais os meios utilizados pelos sindicalistas para se contraporem ao discurso ideológico empreendido pelos bancos? Qual o impacto desta “resposta”? Quais os limites que se colocam para a ação sindical nesse contexto?

Em entrevistas concedidas por sindicalistas do Sindicato dos Bancários de São Paulo e de Campinas, não foi verificada uma estratégia específica por parte do sindicato para “responder” a este renovado esforço de envolvimento dos trabalhadores empreendido pelos bancos. Mas vale lembrar que as lideranças sindicais sempre utilizaram um discurso ideológico a fim de promover a adesão dos trabalhadores à causa coletiva. Despertar nos

trabalhadores uma consciência de classe, buscando a construção de uma identidade coletiva em torno da noção de categoria profissional tornou-se uma tradição da prática sindical.

A novidade aparente é, portanto, o registro de uma “resposta” por parte do banco, que passa a buscar a adesão dos bancários aos seus objetivos e valores. A inexistência de uma estratégia sindical específica para fazer frente aos novos padrões de gerenciamento pode ser decorrente de uma aposta feita na própria tradição sindical de buscar conscientizar trabalhadores, trazendo-os para o sindicato.

Porém, alguns limites a essa tradição começam a se esboçar, preocupando os dirigentes sindicais. Estes limites foram identificados, segundo os diretores sindicais entrevistados como sendo:

- A intensa renovação dos quadros profissionais promovida pelos bancos, ou seja, crescimento da rotatividade;
- A formação escolar dos novos bancários, que passam a ter nível universitário, e trazem da universidade uma formação mais individualista;
- A inclusão, nos processos seleção para novos empregos, de critérios cada vez mais subjetivos e relacionados ao aspecto comportamental, dando preferência aos candidatos mais identificados com os valores e objetivos da empresa;
- E finalmente, as práticas inovadoras de gerenciamento e organização do trabalho que fazem com que todos os funcionários “se sintam gerentes”.

Para fazer frente a estes fatores, a estrutura sindical não mudou significativamente em relação a dos anos 80, mas surgiram algumas mudanças em relação à postura dos dirigentes e na estratégia de abordagem ao trabalhador. Isto pode ser verificado na resposta dada pelo

diretor sindical ao ser indagado sobre as estratégias adotadas pelo sindicato para ganhar a adesão ideológica dos trabalhadores à luta coletiva:

*"O que eu posso dizer...que mudou a prática do sindicato por causa deste público? Não. Não mudou estruturalmente o sindicato, mas mudou a partir da constatação de que esse público exigia da gente uma mudança até de discurso, pois a gente não podia ser aquele: o barbudinho de camiseta do PT ou da CUT que ia lá falar que tinha que fazer greve, isso não. Obrigou a abordagem ser diferente, então a gente tem uma necessidade de especialização aqui em alguns assuntos, para a gente poder estabelecer um tipo de comunicação com essas pessoas, então a gente vai poder não só falar do que ele quer falar, mas a gente vai ter condições de conversar e debater com ele dentro daquela praia, dentro daquele assunto, e também colocar nosso ponto de vista, isso com certeza aconteceu. A gente consegue afinar (...) consegue capacitar também a diretoria, pois ela tem que se atualizar para isso e nos materiais também escritos de comunicação a gente acaba levando em conta isso, que o nosso público não é mais o público dos anos oitenta que se falava: companheiro, vamos fazer alguma coisa. A gente trata com mais tato isso. Agora a grande questão é essa mesmo...estruturalmente não houve uma mudança que indica que aquele público fez o sindicato mudar. Nós tentamos convencê-los, eles no seu modo de ver, a gente no nosso, mas a gente tenta...a gente não mudou, nós não mudamos conceitualmente, nem de princípios, mas tentamos estabelecer o contato e a comunicação com esse público." (Reginaldo, diretor sindical)*

Este esforço de adequação do discurso sindical ao novo perfil do bancário faz parte de uma visão mais ampla, que tenta dar conta dos desafios enfrentados atualmente pelos sindicatos. Estabelecer um bom nível de comunicação com os trabalhadores é hoje uma das grandes prioridades do Sindicato dos Bancários de São Paulo, o que denota a preocupação do sindicato em relação ao esforço dos bancos na cooptação dos trabalhadores. De acordo com outro diretor sindical:

*"As questões-chave para o estabelecimento de melhores relações de trabalho, as principais são...primeiro, o conhecimento da categoria, para que você consiga trabalhar melhor as situações de trabalho...em segundo, o acesso ao trabalhador, e o terceiro é a questão da comunicação...não tem ordem, essas três são importantes...a comunicação, o acesso ao local de trabalho e o conhecimento do perfil e das necessidades desses trabalhadores..." (Luís Cláudio, diretor sindical)*

Ainda segundo o entrevistado, as maiores dificuldades enfrentadas na comunicação com os bancários estão relacionadas com os programas de metas e a intensificação do trabalho, que dificultam a abordagem ao trabalhador, que "não tem mais tempo para

conversar". Outra dificuldade sentida na comunicação tem relação com perfil dos novos bancários que têm sido contratados, e serve como fator explicativo para a redução do percentual de filiações registrada desde o início dos anos 90:

*"...o novo trabalhador...ele já entra assim...e acaba não tomando conta da necessidade de ter uma proximidade maior com o sindicato, ele não enxerga o sindicato como um organismo de classe social...outro é que...quem está entrando, quem vem hoje para a categoria, é já um trabalhador com nível superior. Então, esses novos trabalhadores...neles você vê muito mais uma perspectiva individual dele, de resolver o problema, do que a partir do sindicato...daí ele pesa o custo da mensalidade e o que ele pode estar resolvendo individualmente, então ele opta por não se sindicalizar"* (Luís Cláudio, diretor sindical)

#### **2.4 - Visão geral**

De uma forma geral, pode-se dizer que o movimento sindical bancário entrou na década de 90 lutando por melhores salários e pela ampliação de benefícios conquistados na década anterior e, pouco a pouco, teve que ceder diante de um cenário que combinava a extinção de postos de trabalho causada pelo processo de reestruturação do setor com o aumento do desemprego gerado pela política macroeconômica. Como resultado, o movimento sindical dos bancários na década de 90 se esforçou para manter os benefícios conquistados em décadas anteriores e teve como principal bandeira a luta contra as demissões.

Tal situação foi uma clara consequência da mudança registrada nos anos 90 na correlação de forças entre o capital e o trabalho, em benefício do primeiro. Isso ocorreu em praticamente todos os setores, mas principalmente no setor bancário, sendo que as estratégias adotadas pelo sindicalismo jamais podem ser analisadas fora deste contexto. Nas palavras de Araújo, Cartoni & Justo (2001):

*"É possível concluir que, ao longo dos anos 1990, as consequências da reestruturação financeira sobre o trabalho bancário, que se mostraram, acentuadamente, na diminuição*

*significativa dos postos de trabalho e na mudança do perfil da categoria, refletiram –se perversamente sobre a capacidade de mobilização do sindicato.” (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)*

Entre as estratégias adotadas pelos sindicatos bancários para fazer frente aos desafios colocados pelo processo de reestruturação dos bancos no contexto geral da década de 90, podem ser destacadas:

- a adoção de uma postura mais afeita à negociação com os empresários e governo, e menos predisposta ao confronto;
- a inclusão de novos temas nas pautas de negociação, como as questões envolvendo gênero, discriminação racial, saúde do trabalho, etc.;
- a inclusão de cláusulas tratando de temas como a PLR, numa tentativa de proporcionar aos trabalhadores ganhos econômicos num contexto especialmente difícil para a negociação salarial;
- a prestação de serviços aos bancários, como os cursos de qualificação e recolocação profissional, entre outros;
- a mudança na abordagem ao trabalhador, numa tentativa de adequar o discurso do sindicato à novas expectativas por parte deste;
- a luta contra o aumento da jornada de trabalho, inserida na luta contra as demissões;
- a luta pela incorporação dos trabalhadores terceirizados à categoria de bancários

Pode-se dizer que a diminuição dos postos de trabalho bancário foi o grande fator explicativo do enfraquecimento do movimento sindical bancário, na medida em que diminuiu a base dos sindicatos e inibiu a participação dos bancários ainda empregados em mobilizações coletivas. Mas quando a mudança de perfil da categoria é analisada, surgem possibilidades que colocam desafios de outra natureza aos líderes sindicais: os novos bancários poderiam estar mais envolvidos pela lógica disseminada pelos bancos e assim,

tenderiam a buscar melhores condições de trabalho e remuneração através do desempenho individual, alterando sua posição dentro do sistema ao invés de contestá-lo. Se esta afirmação fosse verdadeira, a adesão dos bancários aos interesses do banco seria um fato provável, e as dificuldades para promover a mobilização dos bancários já não seriam justificadas por fatores como a ameaça do desemprego. Estaria ocorrendo uma mudança de orientação ideológica entre os bancários, o que explicaria o declínio recente das taxas de sindicalização (de cerca de 70% em 1992 para aproximadamente 50% em 2003, segundo dados do Sindicato dos Bancários de São Paulo).

Porém, não é possível afirmar que os bancários estão optando pelo individualismo a partir de dados como a variação dos índices de filiação sindical ou mesmo pela constatação de uma menor disposição a participar de mobilizações. Mas é possível assegurar que a disputa ideológica entre bancos e sindicatos pela adesão dos trabalhadores é hoje um motivo de preocupação entre os líderes sindicais, tão importante quanto a luta salarial nos anos 80 e luta contra as demissões praticadas nos anos 90.

### **Capítulo 3 - Reestruturação recente do sistema bancário brasileiro**

O acesso ao mercado financeiro brasileiro era livre até 1966, sendo que até então, capitais externos podiam ser os únicos donos de um banco no país. Isso explica a presença de bancos como o Citibank, Boston, Chase e Lloyds, cujo ingresso no mercado brasileiro data de muito antes. O sistema bancário brasileiro opera sobre as bases jurídico-legais instituídas ainda na década de 60, pelo programa governamental conhecido como Paeg – Plano de Ação Econômica do Governo. Tal plano criou leis como a da Reforma Bancária e do Mercado de Capitais, que deram origem ao Banco Central e ao Conselho Monetário Nacional, e que são, ainda hoje, a espinha dorsal do atual sistema financeiro nacional. (Moura, 1998)

O Paeg provocou muitas mudanças no sistema bancário brasileiro, entre as quais podemos destacar um reforço da tendência de concentração neste setor (que vinha acontecendo desde os anos 50). No entanto, apesar das mudanças, o sistema bancário do país foi sendo praticamente fechado ao capital estrangeiro através de restrições adotadas pelas autoridades monetárias e, posteriormente, formalizadas em lei com a Constituição de 1988 (RODRIGUES, 1999)

Ao longo das décadas de 70 e 80, houve uma continuidade da tendência de concentração do setor bancário, que persistiu até 1976, quando esta tendência se estabilizou. Ao passo em que o sistema foi se tornando mais concentrado, ocorreu também uma significativa incorporação tecnológica que teve início ainda no final dos anos 60, com a criação do primeiro CPD - Centro de Processamento de Dados, e seguiu se difundindo nas décadas posteriores. Neste processo, duas fases podem ser diferenciadas: a primeira abrangendo toda a década de 70 e parte da década de 80, caracterizada pela automação de

processos de controle interno do banco, atingindo o setor de contabilidade e registro das agências, que foi paulatinamente se reduzindo com a implementação de sistemas de coleta e transmissão de dados conectados a uma unidade central, o CPD.

Estas transformações foram decisivas na extinção de cargos na chamada área de retaguarda das agências, como por exemplo, a função de contador da agência. A segunda fase começa a partir da metade da década de 80, com o avanço da tecnologia de base microeletrônica, que permitiu a automação de processos de trabalho no interior das agências, ao possibilitar o lançamento eletrônico dos registros das transações diretamente pelo funcionário do setor de atendimento. Com isso, outras funções da retaguarda bancária foram significativamente reduzidas, principalmente na área de escrituração. (JINKINGS,1995)

A evolução deste processo de automação permitiu também a instalação dos primeiros "caixas eletrônicos", ainda na segunda metade da década de 80, o que iria culminar na drástica redução do número de funcionários das agências, principalmente entre os que exerciam a função de caixas. Na década de 90, o próprio setor de processamento de dados começou a ser substituído pelos computadores centrais, sendo que a mesma tecnologia digital empregada nestes também possibilitou a instalação de computadores nos postos de trabalho das agências, cada um deles apto ao desenvolvimento de diferentes funções.

Este processo de incorporação tecnológica, intensificado durante a segunda metade da década de 80 e o início dos anos 90, permitiu a implementação de um sistema informatizado cuja rapidez acompanhava o ritmo de desvalorização da moeda imposto pelos altos índices de inflação registrados na década de 80. Isso permitiu que os bancos

obtivessem uma alta lucratividade proporcionada pela própria inflação<sup>-</sup>, o que financiou novos investimentos em tecnologia informática. Assim, pode-se dizer que a inflação a um só tempo:

- exigiu dos bancos uma maior agilidade operacional – obtida através da informatização dos registros e das transações financeiras – para fazer frente ao intenso processo de desvalorização da moeda;
- proporcionou ao sistema financeiro ganhos significativos atrelados ao processo inflacionário. Estes ganhos, por sua vez, financiaram uma boa parte dos investimentos em tecnologia realizados neste período.

Os investimentos em tecnologia bancados pelo lucros provenientes do processo inflacionário foram decisivos para a implementação da automação bancária, que possibilitou a disseminação dos caixas eletrônicos e terminais de auto-atendimento, ainda na segunda metade da década de 80. Isso permitiu que os bancos começassem a realizar grandes demissões de funcionários, o que iria afetar o poder de barganha dos sindicatos.

À partir de 1987, num cenário de altas taxas de inflação, também teve início um processo de desconcentração do setor bancário, que durou até 1993, às vésperas do Plano Real. O plano Real foi responsável por profundas transformações no sistema bancário brasileiro, sendo estas comparáveis, em termos de importância, às mudanças provocadas pela reestruturação dos anos 60.

---

<sup>-</sup> Estes lucros ocorriam através das chamadas operações de *floating*; estas operações permitiam que os bancos lucrassem a partir da apropriação da diferença entre o valor nominal dos depósitos à vista efetuados pelos clientes e garantidos pelo banco e o valor atualizado cobrado pelo banco do tomador de empréstimos financiado por tais depósitos.

O Plano Real afetou o funcionamento dos bancos no Brasil, que se viram impelidos a um rápido esforço de reestruturação interna e reorganização estratégica de suas atividades. Primeiramente, os bancos tiveram que se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, que historicamente se situavam num patamar em torno de 2% do PIB, chegando a atingir 4% entre 1990 e 1993. Já em 1995, um ano após o lançamento do plano de estabilização, estas receitas foram reduzidas para 0,1% do PIB, de acordo com Corazza, (s.d.). A perda de receitas originárias da inflação não representou, no entanto, uma queda significativa na lucratividade dos bancos. Tal fato pode ser explicado pela substituição das receitas inflacionárias por receitas de serviços bancários, o que já denotou um acentuado esforço dos bancos em adaptar suas atividades ao novo cenário que se delineou.

Outro fator essencial, que ao lado da estabilização macroeconômica formou o cenário do setor bancário nessa época, foi a entrada de novos bancos estrangeiros no mercado brasileiro. Assim, os grandes bancos nacionais tiveram que se adaptar, ao mesmo tempo, a um ambiente macroeconômico de inflação bem diferente daquele da década de 80, e a um incremento da competitividade causado pela entrada de fortes concorrentes internacionais. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

### **3.1 - A estabilização macroeconômica e a abertura de mercado aos bancos estrangeiros**

Com a estabilização da economia, a parcela do PIB representada pelo setor financeiro caiu de 12% para 6,3%, entre 1994 e 1997. Com isso, os bancos viram seus fantásticos ganhos de *floating* desaparecerem, o que levou a uma mudança de estratégia operacional em todo o setor, na qual os ganhos gerados pela inflação deveriam ser

rapidamente substituídos por receitas advindas de serviços prestados pelos bancos, colocando os clientes como fator decisivo para a garantia da rentabilidade das instituições financeiras. Neste processo, os bancos que detinham uma boa carteira de clientes puderam superar a fase pós estabilização sem maiores dificuldades. (RODRIGUES, 1999)

Porém, nem todos os bancos contaram com esta possibilidade, por possuírem uma clientela pouco diversificada. Outro problema enfrentado pelos bancos na época foi a dificuldade na recuperação de créditos concedidos, pois em virtude de um longo período em que a inflação garantia a rentabilidade do setor bancário, a avaliação de riscos inerentes à concessão de empréstimos pelos bancos foi, em muitos casos, colocada em segundo plano.

Como resultado, alguns bancos não conseguiram manter sua saúde financeira sem os ganhos inflacionários, devido a uma carteira de clientes pouco diversificada e pouco rentável, e principalmente, devido à insolvência de uma parcela expressiva de seus devedores, o que ficou conhecido nos termos utilizados pelo mercado financeiro como “créditos podres”. Com isso, segundo Corazza (s. d.), o maior desafio enfrentado pelos bancos após a estabilização não foi simplesmente a perda das receitas inflacionárias, mas sim o problema da insolvência dos devedores, que foi evidenciado e trazido à tona com o cessar das altas taxas de inflação.

Antes do Real, apenas os pequenos e médios bancos “quebravam”. À partir de então, a saúde financeira de algumas grandes instituições foi abalada, levando bancos importantes como o Nacional, o Econômico e o Bamerindus à ruína. O problema foi mais grave no caso dos bancos oficiais, sendo que muitos destes simplesmente faliram, num processo evidenciado pela necessidade de intervenção no Banespa, ainda em 1994. Com a quebra de grandes bancos privados somada aos problemas enfrentados pelos bancos

oficiais, instaurou-se um risco sistêmico que colocou todo o setor bancário nacional em alerta. Em resposta a essa crise, o governo criou o Proer<sup>-</sup>, para sanear e incentivar a reestruturação dos bancos privados, além do Proef e do Proes<sup>-</sup>, programas destinados ao saneamento das contas dos bancos oficiais federais e estaduais, que passariam em seguida por um processo de privatização. (RODRIGUES, 1999)

Neste cenário, caracterizado pela estabilidade econômica e pelo processo de reestruturação do setor financeiro nacional (que incluía a privatização dos bancos estaduais e o saneamento dos bancos privados) o governo promoveu, então, a abertura do mercado financeiro local aos bancos estrangeiros.

Com a queda das taxas de inflação e as políticas de estabilização econômica implementadas no Plano Real, o mercado financeiro brasileiro se transformou em um ambiente altamente favorável ao ingresso de bancos estrangeiros. Porém, o setor bancário foi um dos últimos setores a serem abertos à concorrência internacional, pois a entrada de novos concorrentes estrangeiros no setor era limitada pela Constituição Federal de 1988, que não só restringia o campo de atuação dos bancos estrangeiros no país, como também criava fortes barreiras à sua entrada. Isso não significou o fechamento do mercado brasileiro aos estrangeiros, uma vez que há décadas estavam em funcionamento no país instituições cujos controladores eram estrangeiros, além de diversos bancos privados nacionais que mantinham vínculos permanentes com bancos estrangeiros ou até casos de

---

- O PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, foi instituído pela resolução nº 2208 de 03/11/95. Este programa oferecia um linha de crédito especial aos bancos participantes e possibilitava que os gastos com reestruturação efetuados pelos bancos fossem diferidos em até dez semestres. (*site* do BACEN na *internet*: [www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br))

- O PROES - Programa de Estímulo à Reestruturação do Sistema Financeiro público Estadual, foi instituído pela MP nº 1.702-26, de 30/06 de 98. Este programa previa a privatização, extinção ou transformação em agência de fomento ou instituição não financeira dos bancos públicos estaduais. O PROEF -Programa de Reestruturação dos Bancos Federais, visava a reestruturação do Banco do Brasil, da CEF, do Banco da Amazônia e do Banco do Nordeste. (*site* do BACEN na *internet*: [www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br))

participação estrangeira no capital de bancos nacionais. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997: 26-31)

Mas a Carta de 1988 impedia que o sistema financeiro brasileiro se abrisse de maneira significativa à novos concorrentes internacionais, de modo que até 1995, não houve de fato um incremento da participação estrangeira no setor. Porém, não é possível afirmar que bancos estrangeiros deixaram de ingressar no mercado brasileiro devido a tais impedimentos, e é também muito difícil aferir precisamente o quanto uma maior ou menor participação de bancos estrangeiros durante o período em questão pode ser creditada à fatores legais. Isso se deve a instabilidade econômica, fator importante e certamente levado em consideração por bancos estrangeiros em sua tomada de decisão para investimentos. (CORAZZA, s.d.)

O período de estabilização da economia coincidiu com importantes ações do governo brasileiro tendo como objetivo facilitar a entrada de concorrentes estrangeiros no sistema bancário. O governo utilizou uma lacuna não preenchida pela lei constitucional, uma “brecha” da lei, que previa três casos em que um aumento da participação estrangeira no setor financeiro seria possível:

- numa situação em que a maior participação estrangeira fosse considerada “de interesse nacional”;
- em caso de reciprocidade a outro país;
- caso fosse algo previsto em acordos internacionais.

O artifício utilizado pelo governo brasileiro relacionava-se com o primeiro caso. Em agosto de 1995, Pedro Malan, então ministro da fazenda, enviou ao Presidente um estudo sugerindo que qualquer investidor estrangeiro pudesse participar ou aumentar sua

---

participação no capital de bancos instalados no Brasil, em processos analisados caso a caso. Em defesa deste aumento da participação estrangeira, eram colocados argumentos que enfatizavam a necessidade de capitalização, atualização tecnológica e aumento da competitividade do sistema financeiro nacional. Os incontáveis benefícios que a entrada de concorrentes externos trariam para o mercado financeiro brasileiro permitiam, segundo o governo, que uma maior abertura para o ingresso de bancos estrangeiros fosse entendida como “de interesse nacional”. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

A participação de capital externo em bancos brasileiros já havia sido autorizada pelo governo no primeiro semestre de 1995, mas somente para os processos de privatização de bancos estaduais. Contudo, a participação estrangeira tendia a se generalizar, sendo que os programas de saneamento e reestruturação para o sistema financeiro brasileiro (Proer, Proes e Proef) reservavam papel de destaque ao capital externo. Para autorizar o ingresso ou o aumento de participação estrangeira no setor bancário, o governo exigiu que os estrangeiros comprassem créditos de instituições em processo de liquidação. Com isso, o BC poderia recuperar parte do prejuízo acumulado em processos de liquidação de bancos, corretoras e distribuidoras, ocorridos após a implementação do Plano Real.

Este negócio não deixava de ser interessante para os estrangeiros que, apesar deste desembolso adicional exigido pelo governo, poderiam à partir de então usufruir dos expressivos lucros do “emergente” mercado brasileiro. Também os controladores nacionais das instituições em processo de liquidação tinham grande interesse nesta venda pois voltariam a ter seus bens disponíveis. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

A entrada destes novos estrangeiros no setor bancário nacional criava algumas expectativas ligadas ao aumento da competitividade resultante desta concorrência vinda do exterior. Havia a expectativa de que o desembarque de instituições estrangeiras levasse os

bancos nacionais a um processo de internacionalização, o que traria benefícios para empresas brasileiras ao possibilitar a captação de recursos em mercados internacionais. Outra expectativa era a de que a presença dos novos concorrentes estimulasse uma corrida por mais e melhores serviços oferecidos ao público. Tais expectativas se justificavam inclusive por declarações feitas por dirigentes de bancos estrangeiros recém chegados ao mercado brasileiro, que apontavam para um novo padrão de atendimento e serviços, com o fim das enormes filas, das altas tarifas e das elevadas taxas cobradas pelos bancos até então. Por fim, havia também a expectativa de que a “invasão estrangeira” estimulasse a busca por uma maior eficiência por parte dos bancos nacionais no que se referia à sua administração interna, bem como na condução de negócios no mercado financeiro. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 26-31)

Tantas expectativas não eram gratuitas, mesmo levando em consideração a presença de antigos estrangeiros no mercado nacional, como o Citibank ou o Bank Boston, pois estes bancos sempre atuaram em uma faixa mais selecionada de clientes, não representando, portanto, ameaça para a hegemonia dos grandes bancos nacionais no mercado de varejo. Com a venda do Bamerindus para o gigante internacional HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation), em 1997, uma nova era anunciada para o setor bancário do país.

### **3.2 - A nova face do setor bancário nacional: concentração e competitividade**

A abertura do mercado nacional para bancos estrangeiros deflagrou uma onda de fusões, incorporações e aquisições sem igual na história brasileira. Transações dessa natureza foram registradas envolvendo não só a compra de bancos nacionais por estrangeiros, mas também entre os bancos nacionais. Dois fenômenos distintos, ainda que

complementares, resultaram deste mesmo processo: um significativo aumento da participação do capital estrangeiro no sistema financeiro nacional e um forte movimento de concentração registrado ao longo dos últimos anos. (CORAZZA, s.d.)

A participação estrangeira estava restrita, inicialmente, à aquisição de instituições em dificuldades financeiras pelo capital externo, o que se encaixava na lógica dos programas de reestruturação e fortalecimento do sistema financeiro implementados pelo governo. Porém, em 1998 esta lógica foi alterada, o que se evidenciou a partir da venda do controle do Banco Real para os holandeses do ABN-AMRO. O caso do Real gerou muita discussão, pois este banco não estava enfrentando dificuldades financeiras, como vinha ocorrendo com os bancos vendidos até então. O governo recebeu críticas dos banqueiros nacionais, que foram rebatidas pelo então presidente do BC, Gustavo Franco, com o argumento de que se não existia reserva de mercado para empresas brasileiras no setor industrial não havia razão para que houvesse reserva na atividade bancária. De acordo com o presidente do BC, a competição no sistema bancário beneficiaria diretamente o usuário, que contaria com melhores serviços e menores custos. (RODRIGUES, 1999)

Surge daí uma questão, a ser analisada nas próximas linhas, relacionada ao processo pelo qual o setor bancário brasileiro se tornou, ao longo dos últimos anos, mais competitivo e, ao mesmo tempo, mais concentrado. À luz da teoria econômica, um aumento de competitividade em determinado setor geralmente se dá em decorrência de um aumento no nível de concorrência registrado neste setor. Porém, o que ocorreu no setor bancário brasileiro foge à regra: por um lado, o setor passou por um processo de modernização tecnológica e racionalização administrativa que o tornou de fato mais competitivo, num novo ambiente em que os lucros provenientes de altas taxas de inflação foram substituídos por receitas provenientes de serviços. Isso levou a uma valorização da figura do cliente,

paralelamente à implementação de práticas gerenciais que buscavam a eficiência na geração de resultados, a promoção da qualidade, etc.. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Por outro lado, o setor se concentrou significativamente, ao passo em que os grandes bancos nacionais de varejo adotaram estratégias que incluíam a aquisição de concorrentes, no intuito de se posicionar melhor no mercado e obter ganhos de escala. Seguindo esta lógica, o Unibanco adquiriu o Nacional, numa transação que representou apenas a primeira de uma série de grandes aquisições e incorporações: seguiram-se a compra do Banerj e do Bemge pelo Itaú, do BCN pelo Bradesco, sem contar os bancos vendidos para grandes instituições estrangeiras.

A corrida dos bancos nacionais para fazer frente aos gigantes internacionais que ingressavam em nosso mercado não se resumiu aos ganhos de escala, tendo associado a este processo de concentração a busca por melhores índices de rentabilidade baseados na eficiência administrativa. (RODRIGUES, 1999)

Para melhor entender a lógica que associou concentração bancária e busca da eficiência nas instituições "sobreviventes", é muito útil enumerar algumas das linhas mestras que conduziram as transformações registradas nos bancos brasileiros nos últimos anos:

- Segmentação da clientela

Os bancos brasileiros se lançaram numa corrida pela conquista de seus clientes, na qual o diferencial competitivo de uma instituição passou a residir na qualidade do atendimento, na busca da "fidelidade" dos clientes já existentes e na conquista de novas clientelas. Para dar conta disso, os bancos mesclaram as estratégias de aquisição de concorrentes - visando garantir presença em novas praças e segmentos atendidos pela instituição adquirida - e identificação de segmentos dentro do próprio universo dos correntistas de maneira a melhor

atender as necessidades e expectativas dos diferentes nichos da clientela. Com essa resposta a demandas específicas, os bancos conseguiram explorar melhor cada um dos diferentes segmentos identificados entre seus clientes, tornando cada um deles mais rentável. Conhecendo melhor seus correntistas, os bancos puderam aumentar sua eficiência. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2002, pp. 8-19)

- Investimento em tecnologia

Os investimentos em tecnologia foram fundamentais para a alteração do perfil dos bancos nacionais, bem como do perfil dos trabalhadores bancários. De um lado, os sistemas de informação desenvolvidos e disseminados por todas as grandes instituições bancárias permitiram, além de uma maior agilidade nas operações contábeis, a formação de grandes bancos de dados com informações sobre clientes, extremamente úteis tanto na avaliação de riscos para a concessão de créditos quanto nas estratégias de segmentação da clientela mencionadas acima. De outro lado, ao propiciar a automação das atividades bancárias, a tecnologia permitiu o redimensionamento das instalações físicas dos bancos, com terminais de auto atendimento e o uso da internet retirando clientes das agências.

Para ilustrar o impacto destas mudanças, costuma-se dizer que os bancos deixaram de ser "*brick companies*" (em alusão aos tijolos, matéria-prima dos prédios onde funcionam as agências) para se tomarem "*click companies*" (em alusão ao termo "clique", relativo ao uso do *mouse* do computador), numa referência à *internet*, que permitiu o acesso à distância, via computador, aos serviços bancários. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 46-47)

- Redimensionamento das agências

As agências bancárias, que passaram a atender um número menor de pessoas, tiveram seu tamanho reduzido, tanto fisicamente quanto em quantidade de funcionários. Como já

foi exposto anteriormente, algumas funções foram substituídas graças a recursos tecnológicos, enquanto outras tiveram seu contingente de funcionários muito reduzido. Porém, a organização dos funcionários remanescentes passou a obedecer uma lógica distinta, em acordo com as novas estratégias de segmentação da clientela. Setores específicos destinados a um atendimento diferenciado conforme a clientela existente foram sendo criados e aperfeiçoados. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Esta tendência atingiu a maioria dos grandes bancos de varejo, sendo que praticamente todas as instituições líderes passaram a adotar estratégias específicas para cada faixa de clientes. Seguindo esta lógica, o atendimento nas agências deixou de ser prestado de maneira uniforme, segundo os padrões usuais de atendimento ao público, passando a ser prestado de forma mais personalizada. O grande público que procurava os bancos apenas para pagar suas contas, foi aos poucos conduzido para casas lotéricas e terminais de auto atendimento, sendo que a maioria dos serviços prestados aos correntistas também foi transferida para os meios remotos de atendimento, (“terminais” e *internet*) (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 1997, pp. 66-67)

- Venda de produtos

O foco das agências, por sua vez, foi se concentrando na venda de produtos financeiros aos clientes, principalmente os chamados produtos de empresas coligadas (ao banco): cartões de crédito, seguros, planos de previdência, títulos de capitalização e até consórcios. Assim, o próprio desenho das agências deixou de ser algo muito próximo ao de uma "repartição pública" destinada ao atendimento de um grande número de pessoas, passando a se assemelhar mais ao de uma loja, como as de um shopping center, mas vendendo produtos não tangíveis. Os bancos de dados existentes com informações sobre os clientes passaram a ser instrumentalizados para o desenvolvimento de ferramentas de

marketing que, colocadas à disposição dos funcionários do banco, fornecem um perfil detalhado de cada cliente, orientando o bancário sobre os tipos de produtos que devem ser oferecidos.

Isso tudo acarretou uma mudança nas qualificações exigidas no trabalho bancário, que vão deixando de ser meramente técnicas, vinculadas a atividades específicas do "negócio" bancário, para se tornarem cada vez mais comportamentais, associadas a "habilidades pessoais", como por exemplo, a "facilidade de comunicação", a "capacidade de trabalho em equipe" ou o "bom relacionamento interpessoal" ("qualificações" muito próximas às exigidas de um bom vendedor). (SEGNINI, 1999 b)

De uma forma geral, pode-se afirmar que a recente reestruturação pela qual passaram os bancos brasileiros seguiu as diretrizes expostas acima, tendo como objetivos a redução de estruturas operacionais, a busca de uma maior flexibilidade, a agilidade e a constante adaptação às necessidades dos clientes. Tais objetivos têm sido válidos tanto para os bancos quanto para as empresas de forma geral. Inserido nessa lógica - na qual o cliente dita as condições nas quais as empresas devem operar ( inclusive através das especificações de produto e preço) - o processo esteve caracterizado pela intensificação do cumprimento de metas de lucratividade e produtividade. No caso do setor bancário também não foi diferente, tornando as metas associadas à rentabilidade, às vendas, à conquista de novos clientes, etc., uma rotina para os bancários. (RODRIGUES, 1999)

Outro aspecto inerente aos objetivos citados acima foi o esforço de "enxugamento" do quadro de funcionários realizado por praticamente todos os grandes bancos e que gerou uma enorme onda de demissões no setor, somando-se à tendência geral de desemprego registrada no mercado de trabalho brasileiro durante os anos 90 e que ainda persiste. As estratégias de redução de custos que levaram grandes bancos a demitirem foram reforçadas

pela automação bancária, pela terceirização e mesmo pelas fusões e aquisições já tratadas neste capítulo. De maneira geral, são fatores que têm contribuído para a redução de postos de trabalho nos bancos:

- a automação bancária, ao eliminar a interferência direta do trabalhador em diversas tarefas;
- as novas formas de organização do trabalho, ao alterarem a rotina e o conteúdo das funções de maneira a eliminar o trabalho de controle e supervisão antes executados pelas chefias intermediárias. Aí se encaixam os grupos de trabalho que executam e se responsabilizam pelas novas tarefas introduzidas. É a "autonomia responsável" exposta no capítulo 1;
- a terceirização, ao permitir que os bancos transfiram para outras empresas parte das tarefas antes realizadas por pessoal interno.
- as fusões e aquisições, ao permitir a redução de setores responsáveis por tarefas executadas em duplicidade (recursos humanos, marketing, contabilidade, etc), bem como o fechamento de agências sobrepostas (estratégica ou geograficamente);

De acordo com o projeto "Qualidade no Atendimento" da Febraban (1994), a terceirização ocorreria em atividades não financeiras dos bancos (transportes, segurança, limpeza, engenharia, desenvolvimento de *softwares*, etc.), e não em atividades tidas como "funções-chave", como gerências, caixas, tesouraria e controle de processos. No entanto, segundo RODRIGUES (1999), a terceirização ocorreu também em setores tipicamente

bancários, como os serviços de compensação e microfilmagem de cheques, tesouraria e "caixas-rápidos", entre outros.

Com o grande contingente de trabalhadores demitidos somado ao exército de reserva proporcionado pelo desemprego crônico, os bancários remanescentes passaram a conviver com a constante ameaça do desemprego, que os levou a buscar a garantia do seu emprego através do cumprimento de metas e padrões de desempenho pré estabelecidos pelos bancos. Isso, por sua vez, freqüentemente conduziu à intensificação do trabalho no banco e ao esforço realizado fora do banco em busca de maior qualificação. Entendida como nível de escolaridade, esta maior qualificação não garante a estabilidade no emprego, mas é condição *sine qua non* para futuras promoções ou mesmo para a contratação pelo banco. Se por um lado o bancários foram impelidos a aprimorar sua escolaridade, por outro lado eles tiveram que se adaptar à novas qualificações - aqui entendidas como qualidades necessárias para a execução das tarefas cotidianas - que passaram a ser exigidas pelos bancos, como "tino comercial", "flexibilidade", "bom relacionamento interpessoal", etc..(SEGNINI, 1999 b)

Tendo em vista o desemprego, a precarização e a intensificação do trabalho que, segundo Segnini (1999 a), caracterizaram o trabalho bancário no contexto da reestruturação dos bancos, e diante de tantas transformações às quais os bancários tiveram que se adaptar, faz-se necessário reconhecer que o setor bancário brasileiro vem se tornando muito mais competitivo à partir dos anos 90. Esta competitividade foi fortemente percebida pelos bancários que, diante de uma constante ameaça de perda do emprego, passaram a trabalhar

---

- De acordo com o autor, este serviço consiste no envio de envelopes onde estão contidos cheques e pagamentos de contas em geral às firmas terceirizadas que efetuam a soma, carimbam, separam e enviam para o caixas realizarem, posteriormente, a autenticação e o envio para os clientes.

mais intensamente, ao mesmo tempo em que tiveram que buscar uma maior qualificação em termos de escolaridade.

Porém, o mesmo não pode ser dito se levarmos em conta, por exemplo, o *spread* bancário (diferença entre o que os bancos pagam na captação de recursos e o que eles cobram para emprestar os mesmos recursos), que nos informa muito sobre as taxas de lucro praticadas pelos bancos no país e que praticamente não foi reduzido desde o início da reestruturação dos bancos. O mesmo vale para as tarifas de serviços bancários cobradas dos clientes, que permaneceram nos mesmos patamares de quando os primeiros bancos estrangeiros ingressaram no mercado nacional - trazendo expectativas de serviços melhores e mais baratos e que afinal não se concretizaram por completo. (CORAZZA, s.d.)

No entanto, a afirmação de que existe uma contradição entre esta maior competitividade sentida entre os bancários e o que é percebido pelos clientes não é incontroversa, pois apesar das tarifas de serviços bancários e das taxas cobradas nas operações de crédito continuarem elevadas, a automação dos serviços, as inovações trazidas pelo uso da internet e o próprio esforço dos bancários em prestar um atendimento mais eficiente promoveram transformações significativas nos bancos brasileiros ao longo da última década.

Por outro lado, é importante observar que tais inovações não representaram um aumento de custos para os bancos, pois o que se investiu em tecnologia nos últimos anos foi compensado (e em certa medida, possibilitado) por um esforço de enxugamento de pessoal sem precedentes. O esforço dos bancários em prestar aos clientes um atendimento cada vez mais segmentado e diferenciado em relação a outros bancos não é justificado exclusivamente por um aumento da competitividade entre as instituições, mas também pela

busca de uma maior rentabilidade em cada cliente. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2002, pp. 8-19)

Pode se dizer ainda, que o esforço dos bancos em prestar um melhor atendimento não se deu à partir de concessões financeiras ou redução das margens de lucros, o que denotaria uma maior concorrência, mas sim à partir de um aumento da eficiência administrativa interna, que gerou impactos para todos os bancários sem que a lucratividade das instituições empregadoras fosse reduzida. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 3-27)

Confirmando essa leitura, pode ser mencionada a alta rentabilidade apresentada pelos bancos no Brasil nos últimos anos, já após a crise cambial de 1999, que proporcionou ganhos extraordinários às instituições financeiras, mas por razões conjunturais. A lucratividade recorde de bancos nacionais desmente tanto àqueles que previam uma “invasão estrangeira” em detrimento dos bancos locais, quanto àqueles que esperavam uma revolução nos padrões de serviços e de lucratividade do setor financeiro nacional. (CORAZZA, s.d.)

Hoje o setor bancário brasileiro vive um processo de concentração, de ganhos contínuos de produtividade e redução do risco nas operações praticadas no mercado, segundo editorial da revista Suma Econômica publicado em outubro de 2001 com o título “Mais fortes e precavidos”.(REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 3-27) Este mesmo editorial prevê que o segmento de varejo será controlado por, no máximo, quatro mega bancos, que vão monopolizar a captação de recursos gerados pelos extratos de renda mais baixa. Tal análise é construída à partir do argumento de que este mercado formado pelos segmentos de baixa renda oferece um potencial de expansão extraordinário, mas é

caracterizado por ganhos muito pequenos por cliente, tornando os ganhos de escala imprescindíveis para a manutenção de um bom retorno financeiro.

Apesar de um aumento expressivo da participação do capital estrangeiro no segmento dos bancos privados, o sistema bancário brasileiro ainda permanece predominantemente nacional. Isto também graças ao esforço dos bancos locais em busca de eficiência. (REVISTA SUMA ECONÔMICA, 2001, pp. 28-32)

Sobre a redução do risco nas operações de crédito, boa parte desta redução se deveu ao aprimoramento dos procedimentos de análise de riscos por parte dos bancos. Outro fator importante a ser levado em conta como explicação para esta redução de risco foi a implementação do novo SBP – Sistema Brasileiro de Pagamentos, que reduziu muito os riscos de inadimplência em operações financeiras e, conseqüentemente, o risco sistêmico do sistema financeiro.

Mas apesar desta redução de riscos, boa parte do “*spread*” bancário ainda é formada pelas provisões destinadas à inadimplência, sendo que o próprio Banco Central do Brasil tem elaborado relatórios que consideram muito elevado o *spread* bancário praticado pelos bancos no país, apontando a necessidade de sua redução. (BACEN, 1999)

Diante do que foi exposto, fica evidenciada a complexidade que envolve a recente concentração registrada em nosso sistema bancário bem como um grande aumento da competitividade neste mesmo setor. Ficam mais claras também, as dificuldades e contradições decorrentes da confusão entre o que seria uma maior competitividade e o que seria uma maior concorrência no setor. O ambiente de trabalho nos bancos, sem dúvida está mais competitivo, como resultado de uma grande concorrência entre os trabalhadores no exercício cotidiano de suas atividades e no mercado de trabalho. Porém, essa

competitividade parece não funcionar do mesmo modo quando analisadas as taxas de lucros registradas entre os concorrentes empregadores.

## Capítulo 4 - Um estudo de caso

Neste capítulo será realizada uma análise do processo de transformação ocorrido em uma grande instituição financeira, que ocupa posição de destaque entre os bancos de capital nacional, pelo seu pioneirismo na implementação de novas tecnologias e práticas gerenciais, bem como devido ao seu crescimento ao longo da década de 90. Este pioneirismo, principalmente no que diz respeito às novas práticas gerenciais implementadas no último decênio, motivou a escolha deste banco para a realização da pesquisa realizada junto aos seus funcionários na cidade de São Paulo, buscando o entendimento de como as transformações ocorridas afetaram o cotidiano do trabalho nas agências e influenciaram na formação de uma nova postura dos bancários perante o seu próprio trabalho, o seu sindicato e o banco.

Para dar conta desta análise, o presente capítulo foi subdividido em três partes. A primeira tratará do histórico recente do banco e das mudanças gerais ocorridas à partir das informações disponíveis em reportagens veiculadas em revistas especializadas, textos e documentos sindicais e o próprio testemunho dos gerentes e chefias entrevistados durante a pesquisa. A segunda parte discorrerá sobre as mudanças específicas ocorridas nos últimos 5 anos, envolvendo a organização do trabalho, principalmente nas agências, bem como tratando das inovações gerenciais sob o ponto de vista dos bancários entrevistados. Na terceira parte será feita uma breve análise do perfil do novo trabalhador bancário, à partir de documentos do Dieese e textos acadêmicos, que será em seguida associada com as idéias e visões de mundo presentes nas falas dos bancários entrevistados. Com isso, busca-se uma

visão da realidade vivida por trabalhadores e chefias do Banco X- tendo como referência o aspecto político, à partir do relacionamento dos bancários uns com os outros, com o banco empregador e com o sindicato.

#### 4.1 - O “Banco X” na última década

Durante a última década, o banco aqui analisado passou por um processo de transformações que incluiu a compra de um importante banco concorrente, em meados da década de 90. Essa compra foi considerada na época uma transação ousada, que marcou o início de uma série de fusões, aquisições e incorporações envolvendo instituições financeiras no país, e que segue até hoje. O pioneirismo do Banco X não esteve limitado ao processo de compra de concorrentes, complementado posteriormente pela aquisição de duas outras instituições financeiras de menor porte ao final da década. Hoje o banco é um dos maiores bancos privados do Brasil, tendo apresentado índices de eficiência que figuram entre os mais altos entre os grandes bancos de varejo. Foi uma das organizações financeiras que mais se expandiu na última década, tendo aumentado significativamente sua rede de distribuição, multiplicado sua base de clientes e os seus ativos.

O Banco X é hoje um dos seis maiores bancos da América Latina, com cerca de 29 mil funcionários e uma rede nacional que em 2001 contava com mais de 1000 agências e postos de atendimento bancário e mais de 5000 máquinas de auto atendimento, além dos canais de atendimento *on line*. O investimento em tecnologia colocou o banco na vanguarda entre os grandes bancos atuantes no mercado nacional: foi um dos primeiros a utilizar um

---

- O nome da instituição financeira pesquisada não será mencionado, a pedido de seus dirigentes. Desta forma, a instituição será aqui denominada “Banco X”. O nome dos entrevistados também são fictícios.

sistema de *credit scoring*, para avaliar riscos inerentes à concessão de empréstimos aos clientes; o atendimento aos clientes na *internet* foi personalizado à partir de um gerenciamento específico para a área. Investimentos em Marketing de serviços permitiram a criação de famílias de produtos específicos para o atendimento de uma clientela cada vez mais segmentada.

Outro importante marco que refletiu o pioneirismo do Banco X na última década foi a criação de um segmento totalmente virtual, que buscava atender a um segmento de clientes usuários da *internet*. O segmento virtual foi resultado do somatório entre a segmentação da clientela e o uso de novas tecnologias que criou o segmento de clientes *on line*. Além do segmento virtual, foi lançado ao final dos 90, um cartão de crédito digital.

Outra estratégia que diferenciou o banco nos últimos anos foi o aumento de sua base de clientes, permitido pelo controle de uma instituição de crédito que era uma das líderes do segmento de crédito pessoal no país, além de parcerias recentes com redes de lojas de eletrodomésticos, eletrônicos e móveis, para fins de financiamento de bens.

#### **4.1.1 - Sobre a ousada aquisição do banco concorrente**

O interesse em aumentar a base de clientes e aumentar a participação em novos segmentos foi o que levou o Banco X a adquirir, nos anos 90, um grande banco concorrente. O porte da transação e seu caráter pioneiro (foi uma das primeiras grandes incorporações de bancos ocorridas no país) causaram espanto na época. Não obstante essa compra ter sido ousada do ponto de vista financeiro, o impacto desta incorporação foi

---

sentido entre os funcionários de ambos os bancos sobretudo sob o aspecto cultural, sendo que as diferenças existentes na organização, nas práticas gerenciais e no perfil dos funcionários de cada instituição tornaram este processo de incorporação um importante aprendizado para o Banco X.

Tal aprendizado foi decisivo quando o mesmo Banco X decidiu adquirir um outro banco de menor porte, já no final da década. Funcionários e dirigentes entrevistados, ao serem questionados sobre o processo de compra do concorrente, doravante chamado de Banco G, salientaram que as divisões entre ex funcionários do Banco G e aqueles oriundos do banco comprador perduraram por cerca de quatro ou cinco anos. Eles foram unânimes em afirmar que atualmente não era mais possível observar qualquer divisão entre os funcionários, nem identificar através do perfil e do comportamento de cada um, quem foi do antigo Banco G. Isso pode ser creditado, em parte, ao forte processo de “turn over” (substituição) entre os funcionários do banco, que são hoje cada vez mais jovens, tanto em termos de idade quanto em termos de “tempo de casa”. Outros fatores apontados pelos entrevistados sobre a aquisição do Banco G merecem ser destacados: a) na época imediatamente posterior à compra, o contingente de funcionários demitidos foi basicamente equivalente para os dois bancos envolvidos; b) em termos de cultura organizacional e práticas gerenciais, o que parece ter ocorrido, segundo o testemunho de alguns entrevistados, foi um predomínio da cultura e das práticas – sobretudo de RH – do banco adquirido em relação ao banco comprador. Sobre isso, um gestor de agência revelou:

---

- Este sistema capaz de classificar cada cliente em relação a seu risco de inadimplência, através de um *software* que estabelece uma pontuação a partir de dados que incluem o histórico das transações financeiras e o perfil detalhado do cliente.

*“O Banco G, tinha a característica, já em 95, de pessoas jovens, diferente da característica Banco X. O Banco X não tinha essa coisa, e nós brincávamos muito...logo de cara, quando teve a primeira festa, (o processo fechou em Novembro e aí a primeira festa que havia...em Dezembro) foi quando teve a primeira união de equipes. É engraçado que o pessoal do Banco G passava na fila e eu sabia dizer o seguinte: esse é Banco X, esse é Banco G, esse é Banco X... Por conta de idade, por fisionomia, por conta de características, e aí perceberam-se mudanças, necessidades, diferenças gigantescas de idade...com gerentes gerais de uma equipe e gerentes gerais de outra...e começou-se a trabalhar realmente vendo esse lado. Tá... Então o Banco G tinha essa característica muito forte e o Banco X não tinha, tinha muita coisa muito boa, mas com pessoas era um pouco diferente. E agora isso virou dentro do Banco X, que é uma coisa bem legal.”* (Jorge, gestor de agências, ex funcionário do Banco G)

Uma profissional de RH do Banco X acrescentou:

*“...O Banco G trouxe essa cultura...aconteceu completamente o oposto...o banco comprador ficou com a cara do banco comprado (...) o Banco G tinha uma política de RH legal, adiantada...o RH no Banco X deu um salto, com o Banco G.”* (Bete, profissional de RH)

Nenhum documento contendo a descrição do perfil dos funcionários e da estrutura existente no banco adquirido foi disponibilizado. Todas as informações coletadas tiveram como fonte as declarações dos entrevistados. No entanto, as diferenças entre os dois bancos mencionadas acima são um claro exemplo de como existiam culturas organizacionais muito distintas de um banco para o outro. Com base nas falas de cada entrevistado pode-se dizer que a política de Recursos Humanos do Banco G na época de sua aquisição era mais moderna, possivelmente combinando uma estrutura hierárquica mais horizontal com planos de carreira e remuneração mais ousados, características que posteriormente foram incorporadas e desenvolvidas pelo Banco X. Outro dado relevante apresentado é a idade média mais baixa entre os funcionários do Banco G, o que pode reforçar a afirmação sobre a modernidade da política de RH deste banco. Considerando que os atuais funcionários do

---

- Em entrevista realizada em 16/01/2003.

- Em entrevista realizada em 23/01/2003.

Banco X são em sua maioria jovens, pode-se concluir que isto também seja uma característica desenvolvida principalmente a partir da incorporação do Banco G.

De uma forma geral, nota-se que incorporação do Banco G contribuiu para o desenvolvimento do Banco X não somente em relação ao posicionamento conquistado por este no mercado, mas também através da assimilação de práticas internas e de um novo perfil de funcionário, características trazidas pelo banco adquirido.

#### **4.2 - As transformações no ambiente de trabalho**

Os altos investimentos em tecnologia, associados a transformações gerenciais e na organização do trabalho, tornaram a realidade do bancário muito diferente do que era há dez anos. As transformações afetaram o relacionamento dos bancários entre si, bem como o relacionamento entre os funcionários das agências e os clientes do banco.

Em se tratando do relacionamento entre os colegas de profissão, o surgimento de uma maior competitividade no ambiente de trabalho talvez seja a transformação mais evidente. Já em relação ao relacionamento com os clientes, o que se percebe é uma nova postura, na qual o bancário se apresenta mais como vendedor do que como prestador de serviços. A busca por novos clientes e o atendimento das expectativas do cliente que já mantém negócios com o banco ganha importância em detrimento da noção de “atendimento ao público” em geral. Assim, o bancário passa a se comportar e a ser visto como um “vendedor” e não mais como um funcionário de caráter meramente técnico. Tal mudança tem reflexo no próprio perfil valorizado entre os trabalhadores, o qual determina os critérios de seleção para uma promoção ou mesmo para uma vaga de emprego como bancário. Cada cliente passa a ser tratado como potencial comprador de produtos financeiros, e não mais

como mero usuário dos serviços bancários. Daí a importância dada ao uso de sistemas de informação - como o já citado *Database Marketing* – que organizam dados sobre o perfil de cada cliente enquanto consumidor.

O sistema de *database marketing* permite que um gerente de agências, acessando o sistema de informações do banco, direcione a oferta de produtos financeiros de acordo com o perfil de cada cliente, que é disponibilizado de forma detalhada através do sistema de computadores que serve as agências e postos de atendimento. O próprio desempenho dos bancários atuantes na rede de atendimento pode ser mensurado individualmente através de um sistema de gerenciamento colocado à disposição dos gestores das unidades (agências e postos de atendimento), que passam a monitorar o desempenho de seus subordinados segundo diferentes critérios, que vão desde a rentabilidade extraída da carteira de clientes administrada pelo funcionário, até o ranking de vendas de produtos financeiros realizadas em certo período. Estas transformações se assemelham às descritas por autores como Leila Blass (1993), Liliana Segnini (1998) e Nise Jinkings (1995), envolvendo diferentes bancos nacionais, bem como trazem similaridades com os processos registrados em bancos na Inglaterra, França (THORNLEY, C., CONTREPOIS, S. & JEFFREYS, S, 1997) e até no Japão (WATANABE, 1998)

De acordo com o gestor de uma unidade situada na região central de São Paulo:

*“ Você tem as ferramentas institucionais...e uma delas, por exemplo é o resultado analítico de clientes de cada gerente. Então, por exemplo você pega aqui...aqui por exemplo: eu tenho o resultado da minha carteira de clientes, de todas as contas e eu tenho, como ficou a participação de cada executivo, e no mesmo caso no global da agência. E isso é uma forma de avaliação. Então, por exemplo, este é um instrumento que eu uso para fazer a avaliação dos gerentes. Ou seja, a média que cada um tem de receita por cliente. E isto quer dizer o que? - Como é que você pega...na hora que você for olhar a quantidade em volume...em*

*volume não dá para você analisar, porque as vezes tem um profissional com quinhentas contas e um profissional com mil clientes, então por volume é injusto você avaliar...você avalia o médio, o resultado médio por clientes. Então o resultado médio por cliente é um instrumento excelente de avaliação. Por que? -Porque você vê que aquele profissional está tendo uma receita marginal melhor por conta, então ele vai tentando buscar, cada vez melhor eficiência na carteira dele. Por exemplo: você pega aqui...aqui são duas carteiras muito próximas, olha: 1105 clientes e 1169; um teve uma rentabilidade média de 42 pontos por cliente, e o outro 30 pontos...então você percebe nítido, neste profissional, que você vai ter que fazer um desenvolvimento para que ele atinja uma melhor receita marginal para o cliente...” (Manager<sup>1</sup>, gestor de agência)*

Tanto investimento em tecnologia foi acompanhado de um montante de recursos destinados ao treinamento dos funcionários, que passaram por uma reciclagem em função das novas plataformas de informática implementadas pelo banco. Segundo dados do Sindicato dos Bancários de São Paulo, foram gastos mais de 20 milhões de reais em treinamento de pessoal só em 2001, sendo que cerca de 5 milhões destes estavam especificamente relacionados com tecnologia. Em 2000, ainda segundo o Sindicato, foram destinados aproximadamente 3 milhões de reais para treinamento na área de “multimídia”, sendo que em 1998, dos cerca de 170 milhões de reais que foram investidos em tecnologia, algo entre 10 milhões eram destinados ao treinamento de pessoal.

Além da incorporação tecnológica que colocou o Banco X em posição de destaque durante a década de 90, outras transformações foram implementadas, principalmente no que diz respeito à organização do trabalho e novas práticas gerenciais. Tais transformações foram por vezes concomitantes e em grande parte possibilitadas pela própria incorporação tecnológica recente. Ao facilitar a transmissão de dados, as novas tecnologias permitiram que cada terminal de computador fosse utilizado como estação de trabalho, apta para a realização de quaisquer funções – de transações de caixa ao gerenciamento de contas correntes – o que permitiu novas formas de organização do trabalho. Esta mesma

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada em 14/01/2003.

tecnologia de transmissão de dados, ao viabilizar a aferição individualizada do desempenho de cada funcionário, facilitou a implementação de algumas inovações gerenciais. O conteúdo destas modificações na organização e na gerência do trabalho serão expostas a seguir.

Em termos de organização do trabalho, algumas inovações podem ser destacadas sobretudo no ambiente das agências, sendo que o Banco X pode ser considerado pioneiro neste processo, iniciado ainda antes da metade dos 90 e intensificado após a aquisição do Banco G. Hoje, com o processo de reorganização do trabalho já consolidado, dificilmente são encontrados nas agências profissionais ocupando antigos cargos como caixa, tesoureiro, supervisor, escriturário. No lugar da antiga estrutura funcional – cujos traços ainda podem ser encontrados em agências de muitos bancos concorrentes, foi implementada uma estrutura muito mais horizontal, com não mais que dois níveis hierárquicos entre os funcionários e muitos cargos em “paralelo”. De uma forma geral, uma agência do Banco X conta com um número reduzido de funcionários – em torno de 12 por unidade - que se revezam em diferentes funções de acordo com as necessidades impostas pelo próprio ritmo de funcionamento da agência ao longo do dia de trabalho. Estas funções são exercidas basicamente em duas categorias de ocupação:

- Os “assistentes”, que exercem funções de pré-atendimento (ainda fora da agência, na sala de auto atendimento), atendimento dentro da agência, caixa, supervisão, tesouraria, e alguma escrituração que ainda seja feita na agência, como o cadastro de PAC's (Proposta de Abertura de Contas) ou a baixa de pedidos de protesto judicial. Em geral, as atividades de escrituração foram quase todas transferidas para áreas específicas do banco, assim como os profissionais mais especializados em áreas como financiamentos,

investimentos e produtos de empresas coligadas ao banco de varejo (seguradora, administradora de cartões de crédito, etc.). Nas agências, são desempenhadas atividades envolvendo basicamente o atendimento ao cliente e as vendas de produtos. Em alguns casos, o assistente pode exercer a função de gerente, como substituto - caso este esteja ausente - ou em caráter permanente - caso este assistente seja responsabilizado pela administração de uma carteira de clientes. As diferenças entre funções desempenhadas por cada assistente não implicam em diferenciação hierárquica, ainda que possam existir diferenças em termos de status e remuneração. As diferenças em termos de remuneração podem ocorrer devido a adicionais como o recebido pelos que exercem função de caixa (para cobrir eventuais diferenças), mas em geral costumam refletir o peso significativo do comissionamento (salário variável) no total recebido por alguns dos assistentes. Esta é outra característica que coloca o Banco X em posição de destaque: a remuneração variável é apontada tanto por sindicalistas quanto por gestores de unidades (gerentes gerais de agência) como um diferencial do banco em relação aos seus concorrentes, sendo que todos os trabalhadores das agências podem ser comissionados em função de vendas realizadas, mesmo que atuando no caixa. Vale ressaltar que, ao contrário do que ocorre em outros bancos, o comissionamento no Banco X varia de acordo com a quantidade de itens vendidos de cada produto, e não somente de acordo com as diferentes funções que podem ser desempenhadas por trabalhadores com o mesmo cargo. Esta “generalização” do assistente – na qual diferentes funções são exercidas por funcionários que ocupam um mesmo cargo – é muito importante, segundo um gestor de agência:

---

- Cadastro de clientes inadimplentes a serem executados judicialmente.

*“Isso é teoricamente uma sacada muito boa...porque é uma sacada muito boa? Primeiro, o assistente parte de um processo de oito horas...ele sai das seis...então você tem uma pessoa (em tempo) integral na administração...ao mesmo tempo ele ( o assistente) acaba tendo uma bagagem muito grande...como você não tem mais muita ‘arena’ de cargos para crescer, para você chegar a ser gerente, você tem que ter base, e para você ter base, se você não tem os outros cargos, como que você vai sair de caixa para ser gerente? Como você vai ser gerente, se você não conhece o crédito? Se você não conhece o atendimento? Se você não conhece o caixa? Então, você precisa conhecer tudo. Esse conceito de polivalência para o assistente é importantíssimo, porque ele começa a conhecer todas as pontas do banco e na hora em que ele vira um gerente, ele tem todo o alicerce...não adianta você construir um negócio sem o alicerce.” (Jorge, gestor de agência)*

- Os “gerentes de contas”, que são distribuídos conforme a segmentação dos clientes da agência. Um gerente de contas pode então atuar nos segmentos que atendem os clientes de rendimento médio ou alto (atendimento exclusivo e especial, respectivamente), sendo que estes segmentos podem ser divididos também entre pessoas físicas e jurídicas. O atendimento aos clientes de renda mais baixa é prestado por assistentes, que também atendem ao público não correntista. Ao todo, podem existir até sete categorias de gerentes de contas, mas todas elas ocupando o mesmo nível hierárquico. São os chamados “cargos em paralelo”, característicos de uma estrutura horizontalizada. Neste caso, a diferenciação entre os gerentes de contas se dá principalmente em função da remuneração variável e do status, assim como ocorre com os assistentes. Tanto os assistentes quanto os gerentes são comissionados, sendo que de certa forma, os AG’s servem como um instrumento de comparação (e provavelmente de pressão) junto aos Gerentes de contas, como expõe um dos gestores entrevistados:

*“Bem, então, por exemplo, no cargo de assistente...ó, aqui são gerentes, tá vendo? Você tem gerente que fez 600 reais no mês, 495 e gerente que fez 102...e olha que interessante...você pega assistentes que fizeram mais que os gerentes! Com a limitação de tempo, de escassez por não ser o ‘dono da conta’, e (ainda assim) ele fez mais que o gerente” (Manager, gestor de agências)*

Tanto para os assistentes quanto para os gerentes de contas, o comissionamento (ou remuneração variável) serve não somente como fator de diferenciação entre os pares no ambiente de trabalho, mas também como instrumento de medição de desempenho individual, o que assume dimensões claras quando entram em cena as chamadas “metas” de desempenho pré estabelecidas pelo banco. Estas “metas” servem como critérios, observados tanto na decisão sobre a promoção ou não de um funcionário, quanto na decisão de desligamento (demissão do funcionário) motivada por desempenho insatisfatório. Tal afirmação é comprovada nas entrevistas realizadas com os funcionários e gestores, para os quais tais critérios parecem perfeitamente claros:

*“O Banco X tem, como eu te disse, tudo voltado à meritocracia. Ganhos salariais, avaliação de performance, avaliação para a promoção, benefício de pós-graduação, benefício de mestrado. O que for, tudo é voltado ao mérito. Não existe mais aquela questão o seguinte: fulano vai fazer faculdade, eu vou pagar cinquenta por cento. Não, eu não vou pagar cinquenta por cento, você paga se ele merece. Como é que eu vou saber se ele merece? Vou olhar os números dele, eu vou olhar a agência, eu vou ver se realmente vale a pena investir ou não nisso. Então, agora é assim: Você quer fazer um curso? ‘Quero’. Você quer que o banco te ajude? ‘Quero’. Ótimo, prove que você pode. Se você não me mostrar que você é bom, eu não te ajudo. Então, tudo é muito ligado nisso. pra você conseguir alguma coisa: mérito. Não se esconde mais, não dá pra maquiagem a performance ruim. A performance ruim aparece”.* (Jorge, gestor de agência)

E a medição desta performance é permitida por ferramentas precisas, em função de resultados financeiros trazidos por cada grupo ou indivíduo, o que, segundo outro gestor, é bem recebido pelos funcionários:

*“As ferramentas, para você ter uma base...aqui você tem uma outra ferramenta que chama-se ‘performance report’, aqui sai o resultado de cada gerente, que cada gerente deu pessoalmente, além daquele relatório, aquele lá é o relatório analítico de clientes, naquele lá você está olhando o resultado dele por cliente e tem o resultado dele da gestão da carteira dele, em ativos, passivos...então aqui você consegue ver em ativos, passivos...quanto a agência deu em Janeiro, e você*

*conseguir ver os profissionais...então quanto ele deu de ativos?, quanto ele deu de resultados? (...) e eles adoram transparência ... adoram! Sendo justo para com eles, eles adoram. Os que não gostavam, era de não ter 'feedback', de não saber o porque da nota boa ou ruim ou...você cobrar sem saber porque (...). Então, hoje, tudo que eles tem aqui, eles tem um por quê (...) e não você achincalhar uma pessoa, você gritar com uma pessoa...isso acaba com...às vezes...eles adoram é saber que...'Ele olha o meu trabalho, que legal!', Olha, ele tá sabendo como eu melhorei aqui, olha, tá sabendo que eu vendi, olha, ele fez um e-mail, ele viu que eu vendi 600 reais, poxa que legal! Ai o outro, vem e chega: 'caramba meu colega vendeu mais, tenho que melhorar, tenho que colaborar mais!'...então, a transparência, ela é inquestionável." (Manager, gestor de agência)*

As agências do Banco X contam com mais dois cargos de nível hierárquico superior aos "assistentes" e "gerentes de contas", correspondentes à chefias da agência ou posto de atendimento. São eles:

- "gestor da unidade", que responde como "gerente geral" da agência ou posto de atendimento, se responsabilizando pelo desempenho global da unidade e do grupo de funcionários perante a direção do banco e em comparação às unidades concorrentes. O gestor é também o responsável pelo planejamento de recursos humanos da unidade, sendo que a avaliação de desempenho e potencialidades de cada funcionário está vinculada ao seu parecer, não obstante o desempenho de cada assistente ou gerente de contas possa ser acompanhado diretamente pela direção do banco (no caso, o diretor regional de uma área específica de agências e postos de atendimento) através do sistema informatizado de medição de desempenho, o mesmo que é colocado à disposição dos gestores;
- O gerente de atendimento e administração da unidade, responsável direto pelo trabalho dos assistentes no atendimento aos clientes e no exercício das demais funções consideradas como "retaguarda bancária" (caixa, tesouraria, etc..). O gerente de atendimento é o responsável pelo bom funcionamento da parte estrutural da agência ou posto de atendimento bancário, que envolve áreas tão distintas como a informática (pedido de manutenção de computadores e máquinas de auto atendimento), a limpeza e

a segurança. Segundo o testemunho de um gerente de atendimento, existiria a intenção, por parte do banco, de que o cargo fosse gradualmente extinto – juntamente com a área de retaguarda bancária nas agências – sendo que algumas iniciativas nesse sentido já teriam sido tentadas, mas sem sucesso:

*“ Ah, tem a gerência, o caixa, a bateria de caixas e a área administrativa, que é nela que nós estamos aqui...que falam que vai acabar, que eu duvido que vai acabar, não acredito nisso (...) falam faz tempo, mas não conseguem acabar, não tem como acabar (...) são os gerentes que falam, não é? Mas não tem como acabar, por exemplo, agora, você vai ali no terminal e você paga o IPVA do seu carro errado, era para pagar a primeira parcela e você pagou a terceira, está errado, o gerente não vai largar o serviço dele para correr atrás, tem que ter uma retaguarda...e tem problemas assim que o computador não resolve.” (Carlos, gerente de atendimento<sup>2</sup>)*

Tal opinião é parcialmente compartilhada pelas profissionais de RH, responsáveis pelo planejamento de recursos humanos para toda a rede de agências e PAB's (postos de atendimento bancário) do Banco X.

*“ Não é que tende a sumir...a gente tende a ter uma pessoa polivalente...um gerente administrativo que venda...O caixa...daqui a dois ou três anos não vai existir mais caixa, não é? (...) antigamente não tinha o código de barras, por exemplo...esse tipo de coisa que vai sendo colocada vai facilitando a vida, não é? Então cada vez mais você consegue ter melhores resultados no dia a dia da agência, e com uma pessoa menos técnica, menos especialista nisso...a pessoa que tem um perfil tipicamente de retaguarda na agência está com os dias contados, e não é só aqui no Banco X...o que a gente dá é treinamento...tentar capacitar essa pessoa para a parte de vendas...” (Paula, profissional de RH<sup>3</sup>)*

Além da estrutura enxuta e da organização horizontal do trabalho bancário, outro aspecto relevante na diferenciação do Banco X em relação aos demais bancos são as inovações gerenciais implementadas ao longo da década de 90, juntamente com a intensa incorporação tecnológica e a reorganização do trabalho acima expostas. Estas inovações no

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada em 13/01/2003.

campo gerencial estiveram relacionadas com a busca de uma “cultura da excelência” no desempenho cotidiano do trabalho. Tal busca se encaixa perfeitamente nos modernos conceitos de “gestão por competências” expostos no Capítulo 1 deste trabalho.

Ainda tendo como foco de investigação as agências e PAB’s (postos de atendimento encontrados dentro de empresas), o que vem a seguir é uma breve exposição das práticas gerenciais que norteiam o trabalho no ambiente bancário e traçam padrões ideais de comportamento e outros critérios a serem observados e cumpridos pelos funcionários que visam a ascensão na carreira bancária (ou simplesmente a manutenção do emprego no banco). Tais práticas gerenciais também foram sendo implementadas desde a metade da década, mas ganharam impulso com o “projeto 2000”, que tinha como objetivo preparar o banco para o futuro em termos de recursos humanos, e para isso várias ações foram reforçadas, entre as quais o fortalecimento de uma nova e moderna “cultura gerencial” entre os funcionários. Entre as ações desenvolvidas em prol desta “nova cultura gerencial” podem ser destacados alguns pontos:

*Os Programas de gestão participativa* são direcionados a todas as áreas do banco, inclusive a rede de agências e PAB’s. As medidas implementadas visavam promover uma maior participação dos funcionários na administração de suas respectivas áreas de trabalho, através de canais diretos de comunicação com a direção da instituição. Entre estes canais, estava um sistema de correspondência interna, que funcionava como uma ouvidoria interna, na qual as sugestões e reclamações de qualquer funcionário eram encaminhadas diretamente aos respectivos diretores, com garantia de confidencialidade.

---

<sup>3</sup> Entrevista realizada em 22/01/2003.

Outro importante programa implementado neste sentido foi um programa através do qual grupos de funcionários eram recebidos pelo Sócio - Presidente do banco para tomar um café da manhã e conversar sobre os problemas enfrentados no cotidiano de trabalho. Ao serem indagados sobre o andamento e a efetividade destes programas, as opiniões de assistentes, gerentes de contas e gestores variaram entre a relativa descrença e o entusiasmo:

*“Existiu. Eu não sei mais se deu continuidade...já passei por situações como essa, e normalmente – eu particularmente nunca achei muito produtivo – porque se você está em uma hierarquia, e você vai falar com quem quer ouvir...então você ‘pega’ os dois extremos, você ‘pega’ aquele que vai falar um monte de coisas indevidas... Eu participei de uma visita, por exemplo, com o Sócio – Presidente do Banco X, numa época em que ele marcava encontros...quinzenais ou mensais, com grupos diferenciados de pessoas da instituição: de cargos diferentes, de áreas diferentes...e queria conversar com eles...e o que acontecia? Você ia lá...e você pegava aquele ansioso que descarregava um monte de problemas operacionais de agência que...pô, você não vai falar para um dono de uma instituição, não precisa! E automaticamente, ao mesmo tempo em que você estava ali com o dono, você tinha uma linha de frente que põxa, tem que ter muita ponderação no que você vai expor...então você tem o receio, você não vai expor tudo...ao mesmo tempo tem uma coisa coerente: você vai ter um certo tato, só que ali, como você está com um grupo muito heterogêneo você perde esse tato...porque um vai falar de problemas que você nem acredita que estão falando na frente de um presidente, de um dono de um banco!” (Manager, gestor de agência)*

*“ ...Existe ainda...o ano passado teve uns três ou quatro...é que antes era mais em São Paulo, e agora está indo também em outras cidades (...) ele melhora o ego dos funcionários que participam, por que são só alguns que são chamados...eu acho que funciona assim nessa parte ...do ego mesmo, da auto estima deles...e nessas reuniões o presidente não vai mesmo entrar no detalhe da picuinha...ele vai trabalhar com informações gerais...para o detalhe, tem outros instrumentos mais eficientes que estão na mão do gestor” (Bete, profissional de RH)*

De maneira geral, os programas de gestão participativa implementados no Banco X desde a última década foram restritos aos aspectos operacionais do ambiente de trabalho e a algumas demandas específicas apresentadas pelos funcionários.

Além destes programas acima apresentados, não podem deixar de ser mencionadas reuniões periódicas entre os assistentes, os gerentes e o gestor da agência ou PAB, nas quais os funcionários são sempre convidados a opinar, debatendo problemas e propondo possíveis soluções para a melhoria do atendimento e da eficiência em suas unidades.

A gestão participativa está entre as práticas gerenciais desenvolvidas no contexto da reestruturação capitalista debatida no Capítulo 1, e vincula-se aos modelos de gestão genericamente conhecidos como pós-fordistas (HARVEY, 1993) entre os quais se destaca o modelo japonês (CORIAT, 1993), amplamente debatido por diversos autores

Os programas de gestão participativa que foram implementados no Banco X são similares aos implementados nas grandes empresas modernas em geral, e tem os mesmos objetivos: ao adotar este modelo de gestão, o banco busca envolver os trabalhadores, tornando-os aliados na busca da lucratividade da medida em que os trabalhadores passam a se sentir como “donos do negócio”. Isto colabora para uma mudança de atitude por parte dos trabalhadores em relação ao próprio trabalho, que passam a estar mais empenhados na busca de melhorias “produtivas”. Outro objetivo da gestão participativa é o fortalecimento dos vínculos de identidade entre trabalhadores e banco, em detrimento da identidade coletiva dos trabalhadores enquanto grupo ou classe social, o que acaba dificultando a ação sindical.

Ao implementar programas de gestão participativa, o banco também tenta diminuir a interferência do sindicato ao oferecer caminhos internos para a solução de problemas enfrentados pelos funcionários em seu cotidiano de trabalho. Desta forma, a gestão participativa pode ser utilizada pelo banco como um meio de retirar do sindicato o seu papel de representante dos trabalhadores, tentando fazer com que estes deixem de recorrer a

intermediação sindical, passando a buscar por conta própria a resolução de suas questões.

(HIRATA, 1998)

A gestão participativa é complementada por outras inovações implementadas no Banco X, e que reforçam o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos do banco.

A *Grande ênfase na remuneração variável*, que se encarrega de diferenciar os funcionários que ocupam o mesmo nível hierárquico – recebendo portanto, o mesmo salário fixo – mas exercem funções diferentes. A remuneração variável é o diferencial do banco, como assinala um gestor de agência:

*“...os demais bancos te reconhecem pouco no variável, o Banco X te reconhece muito. (...) a variável do Banco X é maior do que...eu julgo ímpar, vai! Para ser mais explícito, eu julgo ímpar. (...) 70% do teu fixo você faz com variável, os gerentes, os gerentes de conta sim chegam a ultrapassar, em vários casos os gerentes chegam a fazer mais em salário. Chegam a fazer 100% adquirido em remuneração. (Manager, gestor de agência)*

O próprio entrevistado reconhece, porém, que em comparação a outros bancos, o fixo do Banco X é menor:

*“O fixo...tem salários melhores...agora, quando se fala de ordenado mesmo, por exemplo: nos outros é ordenado...não tem esse negócio de renda variável, participação dos resultados da agência! Então na hora que você vê o ordenado (deles), é maior que o seu, então, por exemplo, eu posso achar uma agência...e nisso muito profissional sai do banco e quebra a cara, se eu for ver hoje no (outro banco), um gestor de uma agência, ele vai ganhar um fixo melhor que o meu. A diferença é a seguinte, o que tem de variável, dependendo de sua agência, dependendo de quanto sua equipe venda, o que tua equipe ganha de variável, pelo variável ultrapassa a pessoa do outro banco.(...) E você ganha sobre a equipe e sobre a agência. Essa é a política que realmente atrai. (...) O que eu vejo claro do mercado foi isso: o fixo, se você for falar...o banco hoje é uma referência em salário fixo? Não! Muitos profissionais com quem você (contava) para trabalhar de gerente de contas aqui no Banco X, eles tremiam na hora disso, pois eles queriam ganhar o fixo que eles ganhavam no banco deles. Mas eu não vou pagar o fixo que a pessoa ganha no banco dele...por quê? Porque no Banco X, mesmo você tendo um fixo, você vai ter participação mensal nos resultados da agência, você pode fazer o variável que você quiser. Enquanto no (outro banco) você tem que cumprir uma meta absurda de capitalização e você não ganha nada, e no Banco X, com a política de renda variável você pode ganhar duas vezes o seu salário se você quiser.” (Manager, gestor de agência)*

A remuneração variável do Banco X é particularmente mais sedutora que em outros bancos, pois, além de maior em relação ao montante salarial fixo recebido pelos funcionários em geral, ela também é distribuída entre estes de forma mais precisa: cada gerente ou assistente recebe um comissão por unidade de produto vendido, e que para cada produto existe um valor unitário fixo de comissão. Isto não significa, porém, que não existam metas de vendas a serem cumpridas, como ocorre em outros bancos.

Esta estratégia que vincula parte do salário dos funcionários à sua performance, funciona como um instrumento promotor da meritocracia e do individualismo entre os trabalhadores. Ao proporcionar um rendimento diferenciado a funcionários de mesmo cargo e função, de acordo com o desempenho individual de cada um, a remuneração variável os leva a conceber melhores salários como sendo uma questão de dons e méritos individuais. Desta forma, a importância da ação coletiva em busca de melhores salários torna-se menos evidente, o que tende a afastar os trabalhadores das mobilizações organizadas pelo sindicato. Se a luta por melhores salários pode passar a ser encarada como uma questão pessoal, neste aspecto o ambiente de trabalho pode também deixar de ser visto como um espaço de luta política, o que explica a contradição entre as práticas de remuneração variável e o movimento sindical.

*Programas de premiação* para os funcionários e as equipes que se destacam em determinado período. Tais programas incluem prêmios em dinheiro, viagens, além das tradicionais homenagens em forma de medalhas, fotos na parede do ambiente de trabalho, etc.. O testemunho do Gestor de uma das principais agências do Banco X na região central

de São Paulo ajuda a expor a dimensão dos programas de premiação do banco e sua influência no bom desempenho dos funcionários:

*“Saem...na previdência, seguros, capitalização...saem os rankings do gerente: como está cada gerente, como ficou a posição de cada um. E isso é uma forma de estimular, ou seja, além do profissional, você vê como funciona no Banco X: além de você estar vendendo e ganhando, porque é um dos poucos bancos que fazem isso - estar te reconhecendo por cada venda que você faz – você ainda consegue viabilizar a sua estratégia para ganhar uma viagem nacional, por semestre! Então o meu gerente de contas, independente do gestor da agência ganhar ou não, um gerente de contas que se destacou, por exemplo, em um semestre...em previdência privada, ele ganha. Se ele atingir os objetivos, atingir a regra, ficou dentro da regra da campanha, ele vai ganhar uma viagem nacional com acompanhante gratuitamente. (...) Que não esta vinculado que seja obrigatório o gestor de agências também ganhar nesta campanha deles. Então, a vantagem deles, o que que é? Poxa! Você vai ter que trabalhar mais para ganhar mais? Vai ter, não tenha dúvida...ou seja: ou você fica na ‘zona de conforto’, fazendo teu dia a dia direitinho, tal, tal, ou não, ‘eu quero ganhar uma campanha, tá?’ E se você quer ganhar uma campanha você vai ter que se esforçar muito mais que os demais.” (Manager, gestor de agência)*

Sobre o conceito de “zona de conforto”, o próprio entrevistado esclarece:

*“A zona de conforto, é não querer competir, ou seja: ‘tô fazendo o meu direitinho, tá bom...’ Então, por exemplo, é aí que entra a diferença do bom profissional, o que tem expertise no negócio...você tem bons profissionais, que são aqueles que só vão fazer o bom trabalho...aí você tem aqueles que são a diferença!” (Manager, gestor de agência)*

Um elemento importante que pode ser destacado na fala do entrevistado é o conteúdo moral relacionado com o termo “bom profissional”. Para que um funcionário seja considerado realmente “bom”, parece não bastar que ele desempenhe suas funções de forma satisfatória; é necessário o “algo mais”, que o entrevistado associa com a vontade de “competir”. Assim, o funcionário que compete com seus pares e que “faz a diferença” corresponde a um tipo ideal. Esta busca por tipos ideais foi apontada por Luc Boltansky e Ève Chiapello (1999) como um dos elementos que caracterizam uma “nova cultura dos gerentes”, que por sua vez é peça fundamental de um capitalismo renovado.

Outro fator relacionado com esta “nova cultura dos gerentes” é a ênfase dada ao trabalho em equipe. No caso do Banco X, as equipes de trabalho são formadas pelo grupo de funcionários de uma agência, sendo que cada agência também precisa cumprir metas de rentabilidade estipuladas pelo banco. As equipes (agências) que se destacam positivamente também são premiadas, enquanto as equipes que se destacam negativamente (permanecendo nos últimos lugares no *ranking* divulgado pela diretoria) podem ficar mal vistas. Neste caso, o conceito de “zona de conforto” passa a ter outro significado, ao passo em que cada funcionário pertencente ao time deve colaborar ao máximo para o bom desempenho do grupo. É a partir desta situação na qual os próprios funcionários passam a exercer pressão uns sobre os outros, que o papel do trabalho em equipe torna-se mais claro: através deste recurso, o controle sobre o trabalho passa a ser exercido pela vigilância dos próprios colegas de agência, além da pressão já exercida pelos próprios clientes em busca de atendimento e pelas metas individuais. Deste modo, o individualismo incentivado pela prática da remuneração variável passa a ser complementado pela prática do trabalho em equipes as quais competem entre si.

*Os Critérios de promoção são focados no desempenho individual, sem que outros fatores, como a idade ou tempo de serviço no banco sejam levados em consideração. A única condição necessária para uma promoção, além da boa performance do trabalhador candidato a uma promoção, é que ele possua um nível de escolaridade compatível com o cargo almejado. Segundo um Gestor entrevistado:*

*“Então o que que você escuta muito é assim: o Banco X tirou a barreira, o que significa tirar a barreira, eu não te dou trava de nada, não existe trava de idade, não existe trava de sexo, não existe trava ... o que existe é, competência. Tem condições vai, não tem condições, fica. É assim, é uma coisa meio que, já denominado, tá. É assim, você é assistente, ok? Tem perfil? Tem. Dá para virar gerente ? Dá. Virou! (Jorge, gestor de agência)*

O ponto a ser destacado na fala do entrevistado é, mais uma vez, o incentivo dado à competição entre os funcionários, na medida em que melhores oportunidades de ascensão na carreira são proporcionadas aos que se destacam em termos de performance. Diante disso, cada trabalhador passa a ter razões para enxergar o outro como um adversário na corrida pelo reconhecimento e pela vaga a ser preenchida por uma promoção de cargo. Em decorrência desta situação, a solidariedade entre os trabalhadores pode se perder, ou ao menos ter sua força diminuída.

Mas o fator desempenho não está apenas apontando os candidatos a uma promoção, mas também os candidatos à demissão, como ressalta a entrevistada:

*“É...sua responsabilidade é maior...a gente tem o contrato de gestão, que é bem amarrado, e que é acompanhado na ponta do lápis...ele tem meta, tem objetivo...e é avaliado de seis em seis meses...e isso é complicado para ele...se ele entregou (resultado), ele tem avaliação, se ele não entregou...os números não mostram...ele está prejudicado na avaliação. Então, ao mesmo tempo em que isso valoriza aqueles que entregam...isso amedronta aqueles que não entregam”* (Bete, profissional de RH)

Se os mesmos critérios de performance utilizados na escolha do funcionário a ser promovido, também podem ser utilizados na determinação do trabalhador a ser demitido do banco, o papel exercido pela meritocracia enquanto valor fundamental torna-se visível: assim como a promoção passa a ser uma questão de mérito pessoal, a manutenção do emprego passa a ser também responsabilidade do trabalhador. Isto se aproxima das análises feitas por autores como Pochman (1999), sobre a responsabilização do indivíduo pelo seu sucesso ou fracasso na obtenção (ou manutenção) de um emprego. Assim, o trabalhador, pode passar a encarar a demissão mais como decorrência de sua própria “incompetência”

do que como algo determinado por políticas internas do banco (demissões em massa possibilitadas pela terceirização ou automação, por exemplo).

Ao ser visto como principal critério para a promoção (ou demissão), o desempenho individual estimula a competitividade entre os funcionários de forma a aumentar a eficiência dos grupos envolvidos em um ambiente de trabalho intenso. Isso vai ao encontro de vários outros estudos realizados entre bancários. (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001); (SEGNINI, 1999 a), Vale ressaltar que, ao serem questionados sobre o volume de trabalho atual em comparação a cinco anos, todos os entrevistados afirmaram estar trabalhando mais.

A grande ênfase dada ao desempenho individual como critério de promoção também tem reflexo no perfil exigido dos candidatos a uma vaga de emprego como bancário: além do chamado “tino comercial”, apontado por gestores e gerentes entrevistados como sendo elemento central para o bom desempenho das funções numa agência bancária, outras características são exigidas, como bem coloca o entrevistado:

*“Se você for pensar na realidade, o dia inteiro você vende. Você vende imagem, você vende sorriso, você vende você mesmo; você vende o produto. Então, você se vende o dia inteiro. Então, tem que saber. Não dá para ter o [funcionário] que não consegue nem vender um sorriso. Se o sorriso que é de graça, ele não consegue fazer o que ele vai fazer com o resto. Que visão tem essa pessoa de rentabilidade, o que ele vai agregar pra você de valor? Ele é excelente, muito e ponto. Mas tá faltando... Aquela pessoa fazer alguma coisa muito bem, mas tem a outra coisa que é importante também e ela não consegue isso” (Jorge, gestor de agência)*

Para este bancário – que ocupa um cargo de “chefia” intermediária, ou mesmo para os níveis mais inferiores da hierarquia do banco – o uso da sua força de trabalho pela empresa se faz de tal modo que ele percebe o fato de vender durante todo o dia os produtos do banco como sendo equivalente a “se vender”. Ele não vende apenas sua força de

trabalho, mas também seu “sorriso”, sua “pessoa”, ele está na verdade vendendo sua subjetividade. O que está sendo exigido, neste caso, parece ser mais do que “tino comercial”. É talvez a capacidade de se entregar totalmente ao trabalho.

Outra característica também considerada essencial no perfil do novo bancário seria a ambição, ou “vontade de crescer” na carreira:

*“Tudo é performance. Não adianta ser perfeito por fora e vazio por dentro, ponto. O oco não vai para lugar nenhum. O banco não diz que eu quero que você tem tudo, o banco diz: eu quero que você seja bom no que você faz. Eu digo assim: eu quero que você tenha conhecimento de inglês, eu acho que você tem que ter uma faculdade, você tem que cursar uma pós-graduação. Porque ? Porque isso vai te dar bagagem, só que a bagagem sozinha não faz nada. Você só faz, se você efetivamente tiver a bagagem vinculada com a técnica, vinculada com o conteúdo e ligada com a vontade de fazer. E isso é o principal. Tudo isso aqui é complemento, se você não tiver vontade e se você não tiver objetivo traçado, esquece. Porque você não vai para frente, não tem jeito. Então é questão de performance, ligada à vontade. Só quando ele disser: eu vou chegar, ele chega.”* (Jorge, gestor de agência)

A própria escolaridade mínima exigida para a contratação parece ter mais relação com a necessidade do bancário estar apto a receber promoções, do que propriamente em função das qualificações necessárias ao cotidiano do trabalho, de acordo com gestores entrevistados:

*“Vamos supor, eu como gestor de agência, se eu tiver a visão de curto prazo...eu quero um profissional que tenha um alto potencial, uma alta performance. Então eu quero um profissional que traga muito resultado, talvez até o ponto da faculdade não seja tão decisivo na sua importância...como a carteira que ele vai trazer. Mas se você tiver uma visão institucional que é a de trazer um profissional para o banco para que ele faça carreira no Banco X, você às vezes...mesmo que ele não tenha uma performance tão alta ainda, mas se ele tiver um bom currículo ajuda e muito, uma boa graduação ajuda e muito. Então eu acho que uma pessoa que se preocupou em graduar, se preocupou em se especializar, ele está cada vez mais ampliando o leque dele de visão...são diferentes qualidades para necessidades diferentes: se você for ter uma visão míope, então você não quer nem saber de faculdade, você quer saber o que ele pode te trazer neste momento para você fazer resultado na sua agência, ganhar teu prêmio no semestre, no ano e pronto. Se você tiver uma visão institucional, que essa pessoa tem que fazer uma carreira na instituição, aí a graduação é um fator decisivo...”* (Manager, gestor de agência)

Este depoimento deixa claro o papel exercido pela escolaridade enquanto critério de seleção para uma vaga de emprego no banco. As qualificações exigidas para o exercício das atividades cotidianas do trabalho parecem não requerer o nível superior ou qualquer qualificação técnica mais específica. De fato, conforme estudo anterior realizados por Liliana Segnini (1998), as funções desempenhadas pelos bancários em seus postos de trabalho já não exigem qualificações técnicas específicas, sendo que o conhecimento necessário para a operação de um terminal de computador em uma agência bancária não se distancia muito do domínio das ferramentas básicas de software exercido por uma pessoa “comum”.

Por outro lado, a escolaridade não pode ser colocada simplesmente como um critério de seleção a mais diante de um grande número de candidatos que disputam uma vaga de emprego no banco, pois existe uma necessidade real de escolaridade, vinculada segundo o entrevistado, com a “ampliação do leque de visão” da pessoa. Essa qualidade proporcionada pela “faculdade” pode incluir tanto um bom nível cultural, necessário para o relacionamento com certos clientes, quanto a predisposição da pessoa a disputar cargos superiores. Neste sentido segue a fala de outro entrevistado:

*“Eu trabalho com um critério de escala: se eu digo que um gerente tem que ter faculdade, como é que posso ter um caixa com segundo grau? Como é que ele vai para gerente de contas? Nunca! (...) quando você contrata um pessoa, eu não contrato pessoas para serem estagnadas nos seus cargos...qual é a minha idéia? Quando eu digo o seguinte: para você ser uma telefonista, você precisa ter faculdade. Por quê? Porque o primeiro cargo do banco que é assistente, tem que ter faculdade? É a tua perspectiva de crescimento! Porque o básico, que é ter faculdade, você tem...o critério não é qualificação necessária para exercer aquela função, é a qualificação necessária para se desenvolver...visão longa. Eu olho o (cara) hoje e digo o seguinte: esse assistente que eu tô contratando hoje, vira gerente geral? Então, é aquela história, quantos gerentes gerais a dez anos atrás tinham segundo grau completo? Uma paulada! Quantos gerentes gerais hoje, tem segundo grau? Se tiver só segundo, tá fora. Por quê? Porque o de baixo dele já tem pós-graduação! Como é que eu vou discutir com meu funcionário pós-graduado e eu não sei nem o que é faculdade ainda? É questão de lógica!” (Jorge, gestor de agência)*

Neste, sentido, o entrevistado acrescenta que funcionários mais jovens estariam mais adequados ao perfil procurado pelo banco, não só por serem mais escolarizados, mas também por serem mais competitivos:

*“ O antigo, ele trabalha em um processo de acomodação...é obvio que existem antigos excelentes (...) porém existem muitos aqui que teoricamente atingiram o objetivo da vida deles, então tinha gente com mais de vinte anos de função aqui no banco, uma paulada...Pergunta para os novos se eles querem ficar vinte anos nesta agência! Eles saem do banco no dia seguinte! É concepção de mundo, não dá para você imaginar hoje, contratar uma pessoa para ela ficar estagnada...e eles (os jovens) já vem com essa...isso para eles é questão de sobrevivência. O mundo se tornou muito mais competitivo do que era! (Jorge, gestor de agência)*

É importante lembrar que esta maior competitividade presente nos jovens que ingressam no banco vindos da faculdade também foi citada por sindicalistas<sup>4</sup> como um fator de distanciamento entre estes jovens bancários e o sindicato, pois esta maior competitividade estaria associada com características individualistas proporcionadas pela formação universitária. Ao mesmo tempo, a competitividade e o individualismo supostamente presentes nos jovens trabalhadores se adaptam perfeitamente ao modelo de gestão de RH praticado no Banco X, que incentiva a competição e valoriza a meritocracia.

Outro fator bastante salientado em relação ao gerenciamento de RH do Banco X foi a diferença existente entre o que seria um “modelo tradicional” praticado em outros bancos, e o modelo praticado no Banco X, visto como mais sintonizado com os padrões internacionais, nos quais o profissional tem mais liberdade para definir os rumos de sua carreira dentro do banco. Ao contrário do que ocorreria no modelo tradicional, o desenvolvimento profissional do indivíduo pode ocorrer em várias empresas, não estando

vinculado, portanto, a uma noção paternalista de RH. Assim, não faz sentido falar em “família Banco X”, e sim em colaboradores do Banco X. Isto justifica uma das mudanças introduzidas com o “projeto 2000”, ainda em 1998: a área de RH do banco foi descentralizada e passou a se chamar “Pessoas” ao invés de Recursos Humanos. Segundo uma profissional de RH, responsável por toda a área de agências:

“O Banco X está caminhando cada vez mais no sentido do trabalho por competências...ele fez uma escolha...(...) o seu desenvolvimento está nas suas mãos. Você tem todas as informações e ninguém vai ficar te falando...faça isso ou aquilo...você tem todas as ferramentas e você vai atrás do seu auto desenvolvimento...não tem nada a ver com funcionário público...aqui é outro critério...o critério é a entrega...performance e potencial” (Bete, profissional de RH)

A importância atribuída aos recursos humanos no Banco X tem crescido ao longo dos últimos anos, o que reflete, segundo uma das profissionais da área entrevistadas, uma mudança na forma pela qual o RH é visto pela direção do banco:

*“...eu sinto mudar de um ano para o outro...o RH tem participado mais...em relação a cinco anos...mudou completamente...porque o RH tem soltado alguns produtos que para eles são importantes...então a gente tem ganhado...não é no blá blá blá...é no produto que vende mesmo...então a gente tem a pesquisa de satisfação de funcionário...isso para eles é importante...então o RH se tornou importante...não o indivíduo do RH, mas os produtos do RH...dá para dizer que o RH deixou de ser um custo para o banco e passou a ser...algo que traz resultado para o banco”* (Bete, profissional de RH)

Um destes produtos ainda de acordo com a entrevistada, é a “avaliação de excelência gerencial”, na qual os executivos que ocupam cargos de chefia são avaliados por seus pares e por seus subordinados. Nas palavras da entrevistada:

---

<sup>4</sup>Capítulo 2, pág 87.

“...a gente tem aqui uma...tipo 360 graus...não tem esse nome, mas é isso...o funcionário avaliando o chefe, seus pares – que é a avaliação compartilhada...a gente tem todos os tipos de avaliação...e eu consegui que a área de negócios – o diretor – aprovasse a ‘compra’ dessa avaliação para todos os gestores dele...” (Bete, profissional de RH)

Criação de uma área de “*endomarketing*”. Esta área tem o objetivo de fortalecer a imagem do banco junto aos funcionários, promovendo vínculos de identidade entre os trabalhadores e a instituição. Outras funções do *endomarketing* seriam o fortalecimento de uma cultura organizacional e o atendimento das expectativas dos chamados “clientes internos”<sup>5</sup>. Esta última função inclui a resolução de problemas internos decorrentes da eventual falta de sintonia entre diferentes áreas do banco, bem como a identificação de demandas e expectativas provenientes de áreas específicas ou grupos de funcionários. O *endomarketing* é o responsável, entre outras ações, pela revista “Banco X”, pelos vídeos institucionais do banco voltados para o público interno, e também pelo já mencionado programa participativo do Banco X que promove o encontro do presidente do banco com grupos selecionados de funcionários.

Um dos aspectos mais importantes do *endomarketing* é seu papel no fortalecimento da “cultura da organização”, a qual tem como elemento central a “prática da excelência”, sempre mencionada por todos os entrevistados. Tal “prática” está relacionada não somente com os clientes externos do banco, mas também com os já mencionados clientes internos. Termos como “prática da excelência”, “clientes internos” e “cultura da organização” são constantemente explorados em cursos e treinamentos oferecidos aos funcionários do Banco X.

---

<sup>5</sup> Segundo as profissionais de RH entrevistadas, o “cliente interno” é o funcionário (ou setor) que recebe as atividades realizadas por outro, devendo dar continuidade ao processo.

*Grande ênfase é dada ao treinamento*, sendo que ao menos na rede de agências e PAB's, o conteúdo destes treinamentos tem sido cada vez mais relacionado com os aspectos “comportamentais” necessários ao exercício das funções bancárias, do que com os aspectos técnicos. Todos os funcionários entrevistados receberam treinamento recente, sendo que a maior parte dos treinamentos recebidos envolvia as chamadas características “comportamentais”, tidas como fundamentais para um desempenho profissional pautado por “elevados padrões de excelência”. Entre as chamadas “características “comportamentais” trabalhadas nos treinamentos do banco, estão a capacidade de lidar com situações constrangedoras, a postura em relação ao cliente, técnicas de persuasão e vendas, práticas do bom atendimento e até o desenvolvimento da qualidade de “liderança”.

Nota-se que estas características são subjetivas, o que aproxima o conteúdo dos treinamentos das qualificações tidas como fundamentais no chamado modelo de gestão por competências (ZARIFIAN,1999) analisado no Capítulo 1. A excelência no atendimento e nos serviços prestados é o aspecto mais explorado nos treinamentos dados pelo banco.

Sobre o significado da palavra excelência, gestores, gerentes e assistentes têm interpretações muito similares, freqüentemente associadas a um outro conceito, o de “encantamento do cliente”. A lógica deste conceito consiste em praticar a excelência para ter como resultado o encantamento do cliente, que ao ser surpreendido por um atendimento ou serviço prestado que vai além de suas expectativas, é imediatamente “conquistado”. Mas a excelência não se restringe à relação com os clientes do banco. Tal nomenclatura também é utilizada em relação às expectativas do banco em relação aos seus funcionários. De acordo com um gestor:

*“Excelência, ao meu modo de ver, é uma questão muito mais julgada também em termos de resultado, e também ligada ao comportamental...eu acho que é muito ligada a tudo... O que é uma coisa excelente? É uma coisa que está além do melhor, está além do ponto. É excelente, uma coisa que está além da expectativa. Você vai além do que se imagina, além do que se pede, é algo além(...) o que é excelente, o que eu entendo, é o que ultrapassa o que você imaginou ( Jorge, gestor de agências)*

Já para uma profissional de RH, a palavra excelência tem um significado mais preciso:

*“Excelência...é uma outra palavra que está em moda aqui no banco...(risos)...é você dar resultado com menos custo...dar mais resultado com menos custo.” (Bete, profissional de RH)*

Assim, a prática da excelência é apontada como sendo a forma pela qual o bancário pode conquistar tanto a fidelidade dos clientes da agência quanto o reconhecimento de seu trabalho dentro do banco – que pode vir sob a forma de uma promoção, prêmios, ou em termos de uma remuneração variável crescente.

No entanto, o alcance da excelência pelos funcionários é visto como tendo um caráter fugaz, pois segundo os gestores entrevistados, a prática da excelência só agrega resultados se for permanente. Assim, o fato de um funcionário ter praticado a excelência hoje não o torna excelente amanhã. Isto é válido tanto para o relacionamento com os clientes – que precisam estar sempre sendo “conquistados” – quanto para o relacionamento com o banco. Segundo um dos gestores de agência entrevistados:

*“O passado, o que você fez há um mês atrás, seis meses atrás é passado, então é sempre o presente para construir o futuro, se você não... eu posso ser o melhor gestor de uma unidade bancária hoje, se eu não for daqui a seis meses a situação muda, então, não existe mais emprego garantido, o teu resultado é conquistado dia a dia, se você deixar de*

*conquistar (...) performance, exatamente isso...não tem histórico, não tem...*" (Pilmac, gestor de agência<sup>6</sup>)

O elo entre a alta performance constante, a ambição e o reconhecimento pelo banco e também a rotação de atividades e a polivalência ficam evidentes na fala de outro Gestor:

*"Hoje, as pessoas que estão teoricamente complicadas, é porque elas já se complicaram. A chance é igual para todos, os destaques crescem, os não destaques ficam atrofiados, é normal! É aquela idéia do seguinte: um negócio chamado estrela anã, tá? O que é uma estrela anã? É uma pessoa que foi boa no passado, mas hoje ela é muito ruim, o brilho dela é totalmente apagado por outros...e ela tende a ser uma estrela anã. Ela não tem visão nenhuma, não busca nada! O Banco X tem ainda algumas pessoas neste estilo, que vivem do passado, que vivem do 'Ah! Um dia eu já fui muito bom!' E é aquilo que eu já disse: um dia não vale nada, tem que ser o dia, não um dia. (...) Meu sistema é: oportunidade para todos, os destaques vão crescendo. Então, eu deixo todo mundo fazendo a mesma coisa. Então, eu não tenho um (gerente do segmento) especial, eu tenho quatro gerentes sepeciais. Porque? A cada dia tem um, eu tenho quatro especiais, porque a cada dia está um, eu tenho quatro na sala de auto atendimento, porque a cada dia está um. Ninguém tem função definida!"* (Jorge, gestor de agências)

A excelência também engloba outras características, como a polivalência, também apontada como característica essencial valorizada pelo banco. Sobre a polivalência, as opiniões também variam pouco, e podem ser resumidas na opinião deste mesmo Gestor entrevistado:

*"Polivalência, na realidade quer dizer um conceito muito...ele está muito claro. A pessoa polivalente é a pessoa que consegue fazer várias coisas bem feitas...ao mesmo tempo. Não no mesmo instante, obviamente, mas ao mesmo tempo. Então é aquela pessoa versátil, aquela pessoa que ataca, defende, chuta, ela faz tudo ao mesmo tempo, tá? Você não pode trabalhar muito a polivalência ao pensar assim: tenho uma pessoa polivalente, é um pato. O pato faz várias coisas, só que ele canta mal, ele nada mal, ele anda mal...esse conceito de polivalência é furado...o que ele faz de perfeito? Nada! Então a polivalência é conseguir fazer várias coisas boas, obviamente que em momentos diferentes"* (Jorge, Gestor de agência)

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada em 13/01/2003.

Já segundo a entrevistada do departamento de “pessoas”, a polivalência tem também outras faces:

“ A polivalência é ele poder ser aproveitado em várias funções...é multifunções...agora...quando você ouve falar em polivalência, minha leitura: é: aguentar pressão, você entendeu? Se o Gestor fala “Ah, você tem que ser polivalente”, o que ele quer dizer? Que você tem que vender isso, vender aquilo, vender aquilo outro e conhecer cada produto, você não pode ser especialista num produto só e só vender consórcio, por exemplo...isso eu estou te falando porque eu ouço com esse significado.” (Bete, profissional de RH).

A relação entre polivalência e flexibilidade também é muito salientada:

“Flexibilidade é você aguentar pressão, aguentar o baque, não perder o rebolado...e não perder o pique...e poder ser aproveitado em várias áreas...de repente eu tenho que ser transferido par outro lugar...eu tenho que ter esse jogo de cintura...funcionário no Banco X, se quiser fazer carreira – é lógico que é conforme ele for crescendo – mas para tudo ele tem que ter essa flexibilidade...para mudar de estado...(...) isso é flexibilidade para eles...é voc~e estar disponível.” (Bete, profissional de RH)

A análise dos depoimentos acima leva ao estabelecimento de algumas relações importantes entre o que é chamado de “polivalência” ou “flexibilidade” e o processo de intensificação do trabalho sofrido pelos bancários na década de 90. Com as demissões em massa minando o poder de barganha dos sindicatos e colocando os trabalhadores “sobreviventes” em constante ameaça de desemprego, a condição *sine qua non* para a preservação do emprego passou a ser a capacidade de suportar pressão. Esta pressão, exercida indiretamente, se traduziu na fixação de metas de produtividade que têm obrigado o trabalhador bancário a se impor um ritmo de trabalho acelerado ou alongar sua jornada.

A instabilidade do trabalhador permitiu também que o quadro de funcionários disponível nas agências fosse reduzido a um nível mínimo, que é estabelecido de acordo

com a capacidade dos funcionários se revezarem em diferentes atividades ao longo do dia, prestando atendimento aos clientes, vendendo diferentes tipos de produto e buscando novos correntistas para o banco. Para tal, se faz necessário ainda que em todas as atividades desenvolvidas sejam mantidos altos padrões de excelência no atendimento. O revezamento entre diferentes atividades associado com a necessidade de se manter um padrão “excelente” na execução destas atividades torna a polivalência uma qualidade indispensável à manutenção do emprego, que por sua vez só é garantida através de uma alta performance contínua.

A polivalência evidencia a transformação do trabalho bancário ao longo da última década, passando este a ser cada vez menos técnico e especializado e cada vez mais imbuído de características subjetivas. A diferença entre as qualificações técnicas, cada vez menos necessárias, e as novas qualificações exigidas do bancário acabam alterando também o tipo de treinamento dado aos trabalhadores. O formato inovador dos treinamentos técnicos oferecidos aos funcionários do Banco X é um exemplo disso.

Nestes treinamentos, é cada vez maior a utilização de canais eletrônicos de instrução, o que permite que a maioria dos cursos relacionados a aspectos técnicos - como a operação de aplicativos de *software* ou o funcionamento de produtos financeiros – seja feita a distância, sem que os funcionários precisem se ausentar de seu ambiente de trabalho, para se dirigirem até salas de aula. Um dos projetos mais inovadores neste sentido prevê a utilização de um sistema desenvolvido pela USP e que será base para os futuros treinamentos internos oferecidos pelo banco aos seus funcionários. Este sistema estaria integrado ao portal institucional do banco, que é, por sua vez um importante canal de comunicação utilizado pelo *endomarketing*. Uma profissional de RH do Banco X diz mais

sobre este sistema, que estava em fase de implementação no primeiro semestre de 2003, quando a entrevista foi realizada:

*“...o sistema é muito interessante...é um canal de aperfeiçoamento contínuo...onde você vai ter todas as dicas, guia de desenvolvimento profissional, treinamento...treinamentos presenciais...tudo você vai ter dentro do portal. Por exemplo: se eu estou com um problema em alguma competência...porque tem as competências que estão sendo implementadas...e eu vejo que estou com um probleminha em...negociação...você clica e tem um programinha que você tem que ler, falando os livros que você tem que ler e tal...”* (Bete, profissional de RH).

Através deste depoimento é possível notar o quanto a responsabilidade pelo treinamento foi transferida para o trabalhador. O sistema informa quais são os livros que devem ser lidos para o desenvolvimento profissional do trabalhador interessado, mas no entanto, nada indica que estes livros serão fornecidos pelo banco. Neste caso, pode ser presumido que o banco busca transferir parte dos custos do treinamento para os funcionários. Também é provável que a leitura dos livros recomendados ou mesmo a consulta ao “portal eletrônico” sejam feitas fora do horário de trabalho o até mesmo fora do ambiente de trabalho. Assim, pode passar a ocorrer uma invasão do tempo privativo do trabalhador por atividades relacionadas com o trabalho. Na redução de custos possibilitada por este tipo de treinamento também podem ser incluídos os gastos com a contratação de profissionais responsáveis pelo treinamento, transporte para os funcionários, espaço necessário para as aulas, entre outros.

Por outro lado, é cada vez mais acentuada a divisão entre os formatos de cursos destinados ao aperfeiçoamento técnico – oferecidos no formato à distância – e os cursos cujo conteúdo é tido como “comportamental” – estes oferecidos no formato presencial, mais tradicional. Sobre isso, a mesma profissional de RH nos explica:

*“É uma mudança de cultura, não é? O treinamento não é só sala de aula(...)...se você quer conhecer um produto, você faz um treinamento no micro (...) qualquer produto novo...se você vai para sala de aula é para um treinamento de negociação...de atendimento...que a gente tem vários programas...é quando você mexe com o 'atitudinal'...mas quando você está mexendo com produtos, aspectos objetivos e tal, com números...é dentro do sistema. A parte técnica está migrando para o software” (Bete, profissional de RH)*

De um forma geral, as inovações gerenciais implementadas pelo Banco X reforçam elementos já presentes nos modelos de gestão pós fordistas, que incluem a busca do envolvimento dos trabalhadores e a conquista de sua “alma”, além da força de trabalho. Envolver os trabalhadores significa incentivar o individualismo e a ambição, de forma a negar o caráter político do ambiente de trabalho

As inovações gerenciais aqui apresentadas complementam alguns aspectos relacionados com a própria estrutura hierárquica que por si só já contribuem para criar um ambiente pouco propício ao desenvolvimento de uma identidade coletiva entre os trabalhadores.

A existência de poucos níveis hierárquicos sinaliza a possibilidades de crescimento profissional rápido e tem como complemento no campo gerencial, os critérios de promoção quase exclusivamente atrelados ao desempenho individual. isto proporciona aos trabalhadores maiores perspectivas individuais de crescimento profissional, o que os distancia da causa do bem estar coletivo.

Além disso, os trabalhadores também são chamados a opinar através da gestão participativa, o que tenta ser uma alternativa ao recurso sindical. A remuneração variável Também contribui para a promoção do individualismo e da competição. A competitividade e a ambição são recompensadas, reforçando a busca por um perfil profissional ideal que é complementado por qualidades como a polivalência, e flexibilidade, relacionadas à

capacidade dos trabalhadores de trabalhar sob pressão, num contexto de redução de pessoal e intensificação do trabalho.

Tais qualidades estão presentes em um novo modelo de qualificação no qual o caráter técnico cede espaço ao comportamental. Por fim, resta acrescentar que o próprio treinamento de funcionários está relacionado a este seu conteúdo “comportamental”, sendo que a natureza deste conteúdo e sua influência no perfil dos próprios funcionários do Banco X motivaram uma análise mais detalhada, a ser levada a cabo nas próximas páginas.

#### **4.3 - O perfil dos novos bancário e os funcionários do Banco X**

O bancário dos dias atuais é fundamentalmente diferente da imagem tradicional que ainda predomina em grande parte das pessoas. Esta imagem associa o bancário a tarefas que requerem qualificações técnicas muito precisas e uma grande carga de responsabilidade. Nesta concepção tradicional, os bancários seriam “funcionários de escritório” diferenciados, por exercerem funções de natureza muito peculiar, lidando com dinheiro alheio. Em seu cotidiano de trabalho se dividiriam entre os que trabalham atendendo ao público e os que fazem o controle e a escrituração das atividades, exercendo o papel de retaguarda dos primeiros.

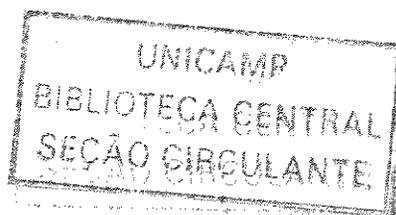
O que se encontra hoje em qualquer agência bancária é fundamentalmente diferente: ao invés de funcionários com funções especializadas (caixas, escriturários, tesoureiros), encontram-se vendedores. No lugar da antiga noção de atendimento ao público, o que se vê é um ambiente de negociação muito similar a uma loja. A própria área que antigamente concentrava as funções de retaguarda passa a ser cada vez mais reduzida e menos visível dentro de uma agência.

Se o banco passou a se assemelhar mais com uma loja do que com uma repartição pública, os bancários seguiram esta tendência e por isso formam hoje um contingente de trabalhadores com perfil menos técnico e especializado e muito mais “generalista” do que já foi um dia.

Este novo perfil do bancário o torna de um lado, mais próximo de um vendedor, quando as qualidades apontadas como essenciais para o bom exercício das atividades cotidianas da agência passam a ser o “tino comercial”, a capacidade de “gerar resultado” (este medido principalmente em termos de vendas), o bom relacionamento “interpessoal”, a desenvoltura, o “foco nos negócios”, etc..

Estas qualidades valorizadas pelo banco têm um forte potencial de determinação do perfil do trabalhador das agências bancárias, na medida em que atuam como critérios de seleção para os novos bancários. Este perfil também foi significativamente alterado em função de fatores como o aumento de sua escolaridade, aumento relativo de sua faixa etária média e o aumento do contingente de mulheres que compõe a categoria.

O bancário era tradicionalmente uma profissão de nível escolar médio, passando hoje a ser predominantemente uma profissão que requer o nível escolar superior. Se antes o bancário padrão ocupava na média faixas etárias bem mais baixas, hoje ele é relativamente mais velho, o que pode ser relacionado com o aumento da escolaridade, devido ao tempo necessário para a conclusão dos estudos. (RODRIGUES, 1999) No Banco X a tendência mais recente é uma diminuição da faixa etária, principalmente entre os cargos da base hierárquica, os chamados “cargos de entrada” este fenômeno pode ser explicado pelo processo de renovação (*turn over*) dos quadros gerenciais, que busca profissionais com nível superior, porém jovens e mais competitivos.



A quantidade de mulheres atuando como bancárias também aumentou, sendo que hoje elas representam pouco mais da metade dos trabalhadores da rede de agências. O aumento da participação feminina foi inicialmente concentrado em funções como a compensação de cheques e o processamento de dados, para posteriormente atingir os cargos de atendimento da rede de agências. Porém a participação feminina em níveis hierárquicos mais altos ainda é pequena (SEGNINI, 1999 a)

Outra característica relevante é a diminuição das taxas de rotatividade entre os bancários, o que pode ser justificado pela maior escolaridade, entre outros fatores (ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001)

Os bancários são também muito mais competitivos atualmente, devido à implementação de programas de metas e prêmios de produtividade por parte dos bancos. Esta produtividade pode ser mensurada por equipes ou de maneira individualizada e, neste aspecto, os trabalhadores do Banco X se aproximam muito dos vendedores comuns, pois recebem uma grande parte de seus rendimentos em forma de remuneração variável, sendo que esta varia de acordo com cada item vendido – assim como ocorre com um vendedor comum.

A medição individualizada do desempenho é talvez o principal fator de aproximação entre os novos bancários e os vendedores. As implicações desta medição individualizada – fundamentalmente associada a vendas – já foram brevemente tratadas em tópicos anteriores, mas são as possíveis conotações políticas advindas tanto da medição individual de desempenho quanto das qualificações valorizadas que tornam a similaridade entre o perfil do bancário e o de um vendedor comum algo a ser tratado com atenção.

Os sindicatos dos trabalhadores do comércio não possuem tradição política, são apontados como pouco combativos, e isso pode ser creditado, entre outras razões, ao perfil

pouco qualificado em termos técnicos – o que torna estes trabalhadores facilmente substituíveis – e principalmente, às características de sua remuneração, fortemente baseada no comissionamento em função do desempenho, uma das principais formas de remuneração variável.

Seguindo a lógica aqui apresentada, surge a suposição de que as similaridades de perfil entre bancários e vendedores comuns apontaria para uma mudança de comportamento dos primeiros, que tenderiam a abandonar a estratégia da ação coletiva como instrumento preferencial na obtenção de melhores salários e condições de trabalho, adotando em seu lugar, uma nova estratégia: o desempenho individual, na medida em que este se transforma em melhores remunerações (remuneração variável) e pode proporcionar uma ascensão profissional na da hierarquia do banco. Assim, a lógica da ação coletiva passa a ser preterida em relação a uma lógica baseada no individualismo meritocrático.

Porém, deve-se observar que a forte tradição de luta do sindicalismo bancário o diferencia do sindicalismo do comércio. Os índices de filiação aos sindicatos bancários e recentes mobilizações organizadas pelo movimento sindical bancário descartam qualquer similaridade entre este e o movimento sindical do comércio. Nesta análise, as similaridades permanecem restritas ao perfil dos trabalhadores de ambos setores e, mesmo assim, têm limitações evidentes ao se levado em conta que as especificidades do trabalho bancário permanecem presentes, diferenciando esta categoria de qualquer outra. (JINKINGS,1995).

Outros limites colocados a esta análise surgem à partir de uma observação mais detalhada do perfil do novo bancário. Se suas qualidades tendem a aproximá-lo de um vendedor comum, seu nível de escolaridade não segue a mesma tendência. Hoje, por imposição dos próprios bancos e por uma questão de seleção em um mercado de trabalho altamente competitivo, o trabalho bancário se consolida como sendo uma carreira

típicamente de nível superior. Isso diferencia o trabalhador das agências bancárias daquele das “lojas comuns”. Aquele é menos substituível do que o comerciário. As particularidades do trabalho bancário, por sua vez, não foram absolutamente desfeitas, pois apesar de atuar como vendedor, o bancário precisa ainda dominar algum instrumental técnico fundamentalmente diferente do que é exigido do vendedor comum. Tudo isto somado a uma forte tradição de atuação política dos bancários em torno de seus sindicatos, permite que a tese apresentada acima, sobre o abandono da ação sindical, seja pelo menos relativizada.

Permanecem, no entanto, outras evidências de que algo está mudando significativamente na atitude do bancário em relação ao sindicato. Esta mudança pode não significar uma perda de legitimidade do sindicato em relação aos seus representados, mas sinaliza, talvez, uma certa distância entre o discurso tradicional dos líderes sindicais e a percepção da realidade por parte dos bancários. Segundo um Gestor de agências:

*"Não tem mais isso, não tem. Você sente assim...o sindicato dos bancários já foi pro box. Hoje é encrência! Ninguém quer saber do sindicato. Entendeu? E a visão do sindicalismo, a visão bagunça...a visão... acabou. (...) O pessoal rejeita isso. Já tá em clima diferente...já é pré-concepção. Voltando aqui uns anos atrás, todo ano tinha greve. Todo ano tinha greve, para tudo. Hoje quem que é que dá para a greve? Salvo as agências que são fechadas! Por que obrigatoriamente o sindicato vai lá e tranca tudo. É uma mudança de hábito, literalmente mudança de hábito." (Jorge, gestor de agências)*

As opiniões dos gestores de agências e profissionais da área de RH entrevistados no Banco X convergem quando tendem a classificar o sindicalismo como sendo algo “ultrapassado”, que não conta mais com a adesão ou mesmo a simpatia dos bancários. A redução recente no percentual de trabalhadores bancários paulistanos filiados ao sindicato, de cerca de 70% para algo em torno de 50%, corrobora as afirmações coletadas entre os

entrevistados. Porém, as causas desta redução não são tão claras e incontroversas como parecem acreditar os gestores e profissionais de RH. Entre os trabalhadores entrevistados, mesmo os mais qualificados e bem colocados hierarquicamente – os gerentes de conta do segmento especial – o que predominou foi um proclamado “respeito pelo trabalho do sindicato”, apesar de uma postura de distanciamento em relação ao mesmo. Este distanciamento parece estar mais relacionado com fatores do tipo “falta de tempo” e “necessidade cumprimento das metas” do que propriamente com algum sentimento de “reprovação” associado às ações do sindicato. De uma forma geral, pode-se dizer que os trabalhadores do Banco X evitam participar ativamente do sindicato, mas reconhecem seu valor e se sentem ainda representados por ele

Algumas afirmações de natureza semelhante foram registradas em boa parte das entrevistas (mais de 50% do total de entrevistados), as quais sugerem que a não adesão ao sindicato – nenhum dos entrevistados era filiado – está longe de caracterizar uma rejeição às ações coletivas protagonizadas pelo sindicato, mas representa uma grande indisposição para participar ativamente das mesmas. Segundo uma trabalhadora:

*" eu acredito que eles tenham, um objetivo, não sou contra...toda vez que eles vêm aqui pedem para eu ficar sócia. Mas eu prefiro não influenciar, não me unir a isso, eu acho que posso acabar me prejudicando...não sou contra, mas prefiro não fazer parte disso".*  
(Carolina, assistente<sup>7</sup>)

Outros trabalhadores complementam:

*"Olha... Eu acho que a postura do sindicato...não vou te avaliar se ela é correta ou se não correta, mas até pelos informativos que acabam chegando semanalmente, que a gente acaba lendo (...) a gente sente que eles acabam reivindicando, correndo atrás dessa reivindicação de um funcionário, do problema que o funcionário está tendo em relação a seu lugar de*

---

<sup>7</sup> Entrevista realizada em 14/01/2003.

*trabalho...não tenho nada a declarar por que...não tenho muita participação junto ao sindicato, mas encaro de uma forma natural, não vejo nada aí que desabone o trabalho deles.” (Tiago, gerente de contas<sup>8</sup>).*

*”Olha...para te falar a verdade...aqui não é legal ficar anunciando...eu pessoalmente não sou filiado, mas isso não é por não estar de acordo...é que não dá, não dá tempo nem de conversar(...) mas é bom saber que eles estão lá, na porta da agência reivindicando (...) mas eu não posso ir, não posso me expor. Aqui funciona aquela coisa...você tem que ficar na sua por que pega mal....e eles estão lá para fazer o que eu não posso” (César., gerente de contas<sup>9</sup>)*

Isso fica claro em frases do tipo “eles estão lá para fazer o que nós não podemos fazer”, ou “é bom saber que eles estão lá, na porta da agência, reivindicando em nosso nome...mas eu não posso ir, eu não posso me expor!” Tais afirmações sugerem que o sindicato não é rejeitado, mas sim “evitado” em nome da boa imagem que o bancário precisa manter junto ao seus superiores. Neste sentido, a fala de um gerente de contas do segmento especial é emblemática:

*“(...) os superiores acham que isso é uma coisa que...já te olham...já acham que você é do contra, que você não está do lado deles, que você é petista, sabe aquele tipo de coisa? Já te colocam um balaio...eu nunca me preocupei no outro banco, por exemplo, que eu passei mais tempo...eu nunca me preocupei com isso, eu era sindicalizado, achava interessante e tal, mas eu também não falava nada...’olha tem que fazer isso, fazer aquilo’...agora aqui, com o gestor daqui é diferente, é mais clara a insatisfação dele com esse tipo de coisa...como eu te falei, ele segue os passos lá da Diretoria, e lá em cima é a mesma coisa...” (César, gerente de contas)*

Ao ser indagado sobre alguma particularidade do Banco X em relação à prática sindical, o mesmo entrevistado responde:

*“Eu não sei se assim...se isso aí é uma coisa que depende da pessoa, (inaudível), tanto o gerente geral quanto o diretor regional, se com outros gerentes gerais, outros diretores, tem isso aí, mas, sendo assim...com a pouca experiência que eu tenho de conhecer o Banco X, eu*

<sup>8</sup> Entrevista realizada em 13/01/2003.

<sup>9</sup> Entrevista realizada em 15/01/2003.

*acho que é mais complicado que no outro banco, por exemplo.” (César, gerente de contas)*

Não obstante esta percepção por parte do entrevistado, de que existiria no banco em questão um ambiente mais “hostil à prática sindical” do que em outros bancos, isso não significa necessariamente que este “ambiente hostil” possa determinar um índice menor de adesão ao sindicato por parte dos bancários, pois o discurso sindical pode ter apelo e conquistar novos sócios mesmo entre os trabalhadores constrangidos por um ambiente antisindical. Os dados do próprio Sindicato dos Bancários de São Paulo confirmam esta visão, ao registrar que no Banco X o percentual de filiações têm acompanhado a média geral do setor. Entretanto isto não anula a questão sobre as causas que levaram os bancários em geral a diminuírem sua participação nos sindicatos nos últimos anos.

A título de resumo, numa análise do conjunto das informações coletadas em entrevistas, pode-se afirmar que a não adesão ao sindicato (ou a não participação efetiva em mobilizações coletivas) por parte de trabalhadores do Banco X, pode ser atribuída a dois tipos de fatores:

- Ao medo de ter a própria imagem afetada junto aos gestores de agência e demais hierarquias superiores, o que poderia comprometer a própria carreira profissional do indivíduo, na medida em que critérios subjetivos de promoção fossem levados em conta;
- A alegada falta de tempo, em função da carga de trabalho e responsabilidades assumidas junto ao banco, sendo que a necessidade de cumprimento das metas impostas pelo empregador figuram aqui como principal mecanismo de controle. Neste sentido, a busca da alta performance afasta o bancário da participação sindical ao colocar a melhoria das condições de trabalho e do salário em relação direta com a capacidade de

venda e portanto, com a remuneração variável e do atrelar da ascensão profissional a critérios objetivos de medição do desempenho individual.

Quanto ao primeiro fator citado acima – o medo – vale ressaltar que ser sindicalizado pode ser uma espécie de “estigma”, em um ambiente hipercompetitivo como é hoje uma agência bancária e em especial do Banco X. A visão da participação sindical como sendo um “atraso de vida” fica mais evidente nas palavras de uma profissional de RH do Banco X:

*“Os funcionários...eles...é um negócio complicado e polêmico o que eu vou falar agora: é tudo um contexto, não é? Não existe emprego...e as pessoas tentam se segurar, principalmente as incompetentes...eu não quero dizer que todas as pessoas que recorrem ao sindicato são pessoas incompetentes, mas é um contexto social todo...ai...com estas pessoas...a gente tem tido problemas...já? Problemas de entendimento de políticas...problemas de...na hora do desligamento, a gente tem tido problemas (...) o sindicato tem muito o que evoluir...o sindicato pensa como o funcionário público”*( Bete, profissional de RH)

Outra profissional complementa:

*“...a gente tem tido alguns problemas do tipo...se existe um funcionário sindicalizado...que ele tem a estabilidade porque exerce alguma função no sindicato, só que ele não trabalha dando um...no mesmo ritmo de outro funcionário...na agência acaba existindo problemas (com os próprios funcionários): se você tem uma agência com 11 funcionários, o 11º é um funcionário...que não conta para a produção, para metas, para atendimento...porque ele tem aquela estabilidade...isso ainda ocorre, e isso acaba prejudicando o sindicato... e a gente tem bons funcionários – não é pelo fato de ele estar no sindicato que ele é um funcionário ruim...mas a gente tem um histórico negativo...isso acaba interferindo...eu tenho bons funcionários que são do sindicato, mas isso é muito individual...é mais da pessoa... eu acho que se fosse uma coisa transparente ele (o sindicato) não teria que exigir a estabilidade...se é bom funcionário, ele se mantém pela performance!”* (Paula, profissional de RH)

A carga negativa associada à participação sindical pode de fato afastar os bancários de tal prática, ainda mais tendo em vista o discurso gerencial que procura enfatizar a existência de alternativas que promovem o bem estar individual do trabalhador dentro do

sistema. Tais alternativas não são suficientes, no entanto, para distanciar o bancário do sindicato, em termos de identificação pessoal. Aderir às práticas recomendadas pelo banco não parece necessariamente levar a uma relação de identificação com este. Uma evidência disso é o fato de que, ao serem questionados sobre seus projetos/ objetivos para o futuro, a maioria dos entrevistados (excetuando-se apenas os gestores) elencou projetos pessoais que nada tinham a ver com o banco. Conforme diz um dos entrevistados:

"Eu, depois de um tempo vou sair... voltar a praticar esporte, fazer uma atividade física, gosto de música, gosto de instrumento, gosto de tocar violão, que mais... eu gosto de...eu vou para o interior(...)quero um dia me mudar, trabalhar com outra coisa (...) enquanto isso eu vou ficando"... (César, gerente de contas)

O Banco X não faz parte dos planos futuros de seus trabalhadores, sendo que tal fato não pode ser creditado a uma suposta sensação de insegurança no emprego, pois de fato a maioria dos entrevistados declarou se sentir em um emprego seguro. Uma possível explicação para este distanciamento pessoal em relação ao banco pode ser a percepção também generalizada, de que a segurança no emprego só existe enquanto houver alta performance. Assim, a análise das respostas de todos os entrevistados aponta para a noção de que o emprego no banco é encarado de forma instrumental, ou seja: ele não é um fim, e sim um meio para o alcance de objetivos de vida individualizados que nada tem a ver com o atual emprego. Seria como se o banco estivesse sendo usado como trampolim para algo melhor.

Esta tendência é reforçada, segundo os próprios Gestores das agências, pelo forte processo de *turn over* (renovação dos funcionários) praticado pelo banco. De acordo com os gestores, os jovens bancários estão cada vez mais preocupados com a própria carreira , independentemente da empresa em que atuam ou venham a atuar, do que em vestir a

“camisa da empresa”. Isto representa um sinal de que a identidade entre trabalhadores e banco não está de forma alguma mais forte, muito pelo contrário.

## Conclusão

As mudanças registradas no mundo do trabalho ao longo das últimas décadas expõem as diversas faces da subjetividade do trabalhador, tanto no sentido do “ser o sujeito” (protagonista), quanto no sentido do “estar sujeito” (ao capital). Tais mudanças ocorrem em meio a um amplo processo de **reestruturação capitalista**, que altera a natureza das relações de trabalho dentro das empresas, bem como o padrão de acumulação capitalista predominante nas sociedades. Este processo de reestruturação tem fomentado intensos debates envolvendo suas origens, seu conteúdo e seus impactos em diferentes aspectos envolvendo empresas, governos, grupos sociais e indivíduos.

A cada tema debatido sobre o processo de reestruturação, surgem novas polêmicas. Após a análise dos textos relacionados ao mundo do trabalho e diante do material coletado na pesquisa aqui exposta, torna-se possível assumir algumas posições em relação à reestruturação. Em suma entende-se que a reestruturação:

1. Representa uma transformação que ocorre dentro do sistema capitalista, e que caracteriza uma nova fase deste;
2. Coloca o capital financeiro em posição privilegiada em relação a outros setores do capital, alterando a lógica interna de acumulação do sistema;
3. Não resolve questões envolvendo classes sociais, sendo que classes antagônicas continuam a existir, bem como a classe trabalhadora continua exercendo papel central no processo de transformação social. O trabalho continua sendo uma categoria de análise central no estudo das sociedades capitalistas;

É sobre o trabalho e sobre os trabalhadores bancários o tema desta dissertação. Nossa atenção se centrou nas transformações resultantes da reestruturação do setor financeiro, e que tem relação direta com os trabalhadores bancários. Dentre os principais aspectos destas transformações, relacionam-se temas envolvendo a nova realidade do trabalho e que foram aqui abordados de forma mais geral, como a **desregulamentação**, a **precarização** e a **flexibilização** do trabalho, com outros temas, que foram situados no contexto da **reestruturação bancária no Brasil**: os processos de **automação** e **inovação gerencial** registrados nos bancos, e suas conseqüências para o trabalho.

Entre as transformações que alteraram o cotidiano do trabalho e o perfil do trabalhador bancário, as **inovações gerenciais** foram o destaque deste estudo. As inovações gerenciais se dão ao passo em que se consolida um período de forte ascensão de uma nova cultura empresarial, que tem no fenômeno do neoliberalismo sua face política. A valorização do individualismo, passa a ser reforçada pelas novas práticas gerenciais, e se encaixa com perfeição no discurso neoliberal. Os bancos passaram a disputar com o sindicato a adesão do trabalhador à sua “cultura”, através da retórica da eficiência/excelência associada a práticas de remuneração e desenvolvimento de carreira vinculadas ao desempenho profissional individual.

O trabalho em equipe também é utilizado de forma a fazer com que os trabalhadores passem exercer controle uns sobre os outros ao passo em que o desempenho de cada um afeta o do grupo. Um bom exemplo de a empresa moderna tenta envolver os trabalhadores, fazendo com que estes se aliem aos seus interesses é a constatação de que hoje em dia, um número cada vez maior de empresas deixam de se referir aos seus trabalhadores como “funcionários”, preferindo termos como “colaboradores” ou “associados”.

As relações entre as novas práticas gerenciais e as novas qualificações valorizadas e exigidas do trabalhador bancário foram expostas na análise do que se denominou “**modelo da competência**”, o qual se opõe a um tradicional “modelo de qualificação”. Os principais elos de ligação entre as novas práticas de gestão e o modelo da competência são a valorização do individualismo e o fortalecimento dos vínculos de identidade entre trabalhador e banco, bem como a valorização de novas habilidades, mais subjetivas, como a “polivalência”, a “pró-atividade”, a “liderança”, ou até o “relacionamento interpessoal”. Ao promover o individualismo, a competição e o comprometimento com os objetivos do banco, as modernas práticas gerenciais servem para fragmentar os trabalhadores, dificultando o fortalecimento de uma identidade coletiva, que é base fundamental para a organização e a ação coletiva, portanto, para a adesão ao sindicato.

Por fim, é importante assinalar que, de acordo com a análise das entrevistas de trabalhadores bancários, a desmobilização que atemoriza e desafia os líderes sindicais não deixa de ter relação íntima com a ameaça constante de desemprego e a situação adversa enfrentada pelos sindicatos diante de uma histórica redução dos postos de trabalho bancário registrada recentemente. Mas não é só isso. Diante das possibilidades apresentadas pelo banco estudado aos seus “colaboradores”, a conquista individual de melhores remunerações e melhores condições de trabalho, através da possibilidade de fazer carreira no banco, passam a ser incentivadas como uma alternativa. E assim, os trabalhadores tendem a optar por uma luta pelo reconhecimento pessoal junto ao banco, em detrimento da opção pelo engajamento na luta coletiva.

Apesar do sentido negativo que a afirmação acima sinaliza para a prática sindical, a opção do trabalhador pelo individualismo está longe de representar uma ruptura com os ideais de solidariedade. Não é possível dizer que os trabalhadores estão de fato “vestindo a

camisa" do banco e aderindo aos interesses do capital. Pelos depoimentos dos bancários entrevistados, eles estão apenas jogando conforme as regras que lhes são apresentadas, sendo que este "jogar conforme as regras" não torna os projetos pessoais de cada trabalhador atrelados ao interesse do banco.

Do lado dos sindicatos, existe a percepção de que cada vez mais a o sucesso da ação coletiva depende da capacidade de compreender as necessidades e expectativas dos bancários para formular estratégias de comunicação que consigam tocar e aproximar os trabalhadores do sindicato e de suas lutas. Segundo a percepção dos próprios líderes sindicais entrevistados, a disputa travada com os bancos atualmente é ideológica, sendo que a conquista da adesão dos trabalhadores é condição para que o movimento sindical possa se revigorar. Aos sindicatos, resta então um caminho a seguir: oferecer aos trabalhadores novos argumentos que demonstrem que a adesão ao sindicato na luta por uma causa coletiva é ainda o melhor caminho para a conquista do bem estar entre os trabalhadores bancários. Construir tais argumentos é hoje, sem dúvida, um dos maiores desafios enfrentados pelo movimento sindical.

## Referências bibliográficas

- ABRAMO, L.. “Imagens de gênero e políticas de recursos humanos na modernização produtiva” São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, vol.11/nº 1/JAN/MAR/1997;
- \_\_\_\_\_. “Um olhar de gênero – Visibilizando precarizações ao longo das cadeias produtivas”, in: Abramo, L. W. e Abreu, A. P. (org.) *Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-Americana*, São Paulo/Rio de Janeiro, ALAST,1998;
- ALENCASTRO, L. F.. “A servidão de Tom Cruise: metamorfoses do trabalho compulsório”. Artigo publicado no jornal A Folha de São Paulo – suplemento “Mais”, edição de 13 de agosto de 2000;
- ALVES, G.. *Trabalho e mundialização do capital – nova degradação do trabalho na era da mundialização*. Londrina : Praxis, 1999;
- ANTUNES, L. R.. “Reestruturação produtiva e sistema bancário: movimento sindical bancário nos anos 90”. Campinas: UNICAMP/IE - Tese de Doutorado, 2001;
- ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho? – as metamorfoses no mundo do trabalho e dimensões da crise do sindicalismo*. Tese de Livre Docência. UNICAMP, IFHC, 1994;
- ARAÚJO, A. M. C., CARTONI, D. M. & JUSTO, C. R. M.. “Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90”. Campinas: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, nº 45, fev. de 2001;
- ARRUDA, M. C. C.. “Qualificação versus Competência” Montevideu: OIT - Boletín Cinterfor, nº 149, maio-agosto de 2000;
- BACEN - Banco Central do Brasil. Juros e Spread Bancário no Brasil. Relatório de Projeto do Departamento de Estudos e Pesquisas – DEPEP, outubro de 1999;

- BARÃO, E.. "Bancários e Sindicato nos Caminhos da Resistência: São Paulo 1979-1989".  
Araraquara: UNESP – FCL - Dissertação de Mestrado, 1991;
- BARRETO, M.. "Uma Jornada de Humilhações" São Paulo: PUC-SP - Dissertação de  
Mestrado, 2000;
- BAUDRILLARD, J.. *A Sombra das Maiorias Silenciosas: O Fim do Social e O Surgimento  
das Massas*. São Paulo: Brasiliense, 1989;
- \_\_\_\_\_. *A Ilusão do Fim, ou, A Greve dos Acontecimentos*. Lisboa: Terramar,  
1995;
- BELL, D.. *O Advento da Sociedade Pós-Industrial: Uma Tentativa de Previsão Social*. São  
Paulo: Cultrix, 1977;
- \_\_\_\_\_. *O Fim da Ideologia: Pensamento Político*. Brasília: UnB, 1980;
- BLASS, L.. "Estamos em Greve! Imagens, Gestos e Palavras do Movimento dos  
Bancários". São Paulo: HUCITEC/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992;
- \_\_\_\_\_. "Automação bancária: prática e representações". São Paulo em Perspectiva, vol.  
7 n.º 4, outubro-novembro de 1993;
- BOITO Jr, A.. *Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1999
- \_\_\_\_\_. "Classe Média e Sindicalismo: Uma Nota Teórica" . "Brasil e a Nova  
Ordem Internacional". Publicação dos Anais do IX Congresso Nacional dos  
Sociólogos. São Paulo: SINSESP, pp. 207-213, 1992;
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, È.. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard,  
1999;
- BRAGA, J. C. de S.. "A Financeirização da Riqueza". Economia e Sociedade, revista do  
Instituto de Economia da UNICAMP, n.º 2, agosto de 1993;

- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 3ª edição, 1987;
- BRESCIANI, L. P. “Flexibilidade e Reestruturação: o trabalho na encruzilhada”. São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, vol.11/nº 1/JAN-MAR/1997;
- BURAWOY, M. *Manufacturing consent*. Chicago: University of Chicago Press, 1979;
- CANÊDO, L. B.. *O Sindicalismo Bancário em São Paulo*. São Paulo: Símbolo, 1979;
- \_\_\_\_\_ *Sindicalismo e Participação Política*. Campinas: editora da Unicamp, 1986;
- CASTRO, N. A.. “Reestruturação produtiva e relações industriais: desafios e interpretações à luz do debate norte-americano atual”. RBCS, nº31, ano 11, junho de 1996;
- CHESNAIS, F. (org). *A Mundialização Financeira*. São Paulo: Xamã, 1999;
- CLARKE, S. "Crise do Fordismo ou Crise da Social Democracia?" São Paulo: Lua Nova, nº 24, CEDEC, 1991;
- CORAZZA, G."Crise e Reestruturação Bancária no Brasil". Texto para discussão, Porto Alegre, Ufrgs – Departamento de Economia, s. d.
- CORIAT, B. "Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção: Um Ponto de Vista de Conjunto". in: Hirata, Helena (org.). *Sobre o Modelo Japonês*. São Paulo: Edusp, 1993;
- CRESSEY, P. & SCOTT, P. "Employment, technology and industrial relations in the UK clearing banks: is the honeymoon over?". *New Technology, Work and Employment*, vol. 7, nº2 – spring, 1992;
- CYSNE, R. P. e COSTA, S. G. S. (1997). “Reflexos do Plano Real sobre o Sistema Bancário Brasileiro”. *Revista Brasileira de Economia*. Rio de Janeiro. n.º 03, jul./set. 1997;

- DAHRENDORF, R. *As Classes e Seus Conflitos na Sociedade Industrial*. Brasília: UnB, 1982;
- CARVALHO, R. D. *Sociedade em negociação*. Rio de Janeiro: Mauad, 2001;
- CRUZ, S. V.. "Reestruturação Econômica Mundial e Reformas Liberalizantes nos Países em Desenvolvimento". Relatório de Projeto Temático. Campinas: UNICAMP, 2003;
- DELUIZ, N. "Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica". Boletim técnico do SENAC, Rio de Janeiro, vol.20, nº1, jan-abr, 1994;
- DE MASI, D. *A Sociedade Pós-Industrial*. São Paulo: SENAC, 1998;
- \_\_\_\_\_. *Desenvolvimento sem trabalho*. São Paulo: Ed. Esfera, 1999;
- DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. "Os Bancários na Grande São Paulo. Trajetória Recente da Ocupação". São Paulo, mimeo, 1994;
- DUBAR, C.. "A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência". Revista Educação e Sociedade, ano XIX, nº 64, setembro/98;
- ELY, H. B.. "Programas de Qualidade nos bancos: o olhar sindicalista". São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, vol.11/nº 1/JAN/MAR/1997;
- FEBRABAN . "Projeto Qualidade em Atendimento", 1994;
- FRIEDMAN, A.. *Industry and labour*. London,: Macmillan, 1977;
- FRIGOTTO, G.. "Educação e formação técnico - profissional frente a globalização excludente e desemprego estrutural". Revista de educação da APEOESP. São Paulo, nº10, pp.4-16, 1999;
- GIRARDI Jr., L.. "Classe Média, Meritocracia e Situação de Trabalho: O Sindicalismo Bancário em São Paulo (1923 a 1944)". Campinas: Unicamp – IFCH – Tese de Mestrado, 1995;

- GRUN, R.. "Sobre o envelhecimento gerencial". São Paulo: EAESP/FGV – Revista de Administração de Empresas, vol.33, nº2, mar/abr de 1993;
- HARVEY, D.. *Condição Pós-Moderna*. 2ª edição, São Paulo: Edições Loyola, 1993;
- HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993;
- \_\_\_\_\_ & Le DOARÉ, Hélène. "Les paradoxes de la mondialisation. Paris: L'Hamarttan/TRESCO-CNRS, Cahiers du Gedisst, nº21, 1998;
- JINKINGS, N.. *O Mister de fazer Mais Dinheiro: Automação e Subjetividade no Trabalho Bancário*. São Paulo: Boitempo/Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1995;
- LARANJEIRA, S.. "Automação do Setor Bancário. Emprego e Organização do Trabalho". Encontro Intermediário do GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais da ANPOCS, Porto Alegre, mimeo, 1990;
- LARANJEIRA, S. & FERREIRA, V.. "Excluídos e beneficiários dos processos de reestruturação: estudo comparativo da regulação do emprego no setor bancário em Portugal e no Brasil". Portugal: IPLB - Revista Crítica de Ciências Sociais, nº57/58, junho/novembro de 2000;
- LEITE, M.. *O Futuro do Trabalho – Novas Tecnologias e Subjetividade Operária*. São Paulo: Editora Scritta, 1994;
- LITTLER, C.. "The labour process debate: a theoretical review 1974-1988". In: KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H. (orgs.). *Labour process theory*. London: Macmillan, 1990;
- LOJKINE, J.. *A Classe Operária em Mutações*. Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1990;
- MARSHAL, J. N. & RICHARDSON, R.. " The impact of 'telemediated'services on corporate structures: the example of 'branchless'retail banking in Britain". *Environment and Planning*, vol 28, pages 1843-1858, 1996;

- MATTOSO, J. E. L.. “O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados” in Oliveira, Carlos A. e outros (org.) *O Mundo do Trabalho. Crise e Mudança no Final do Século*, São Paulo: Cesit/Scritta,1994;
- MINELLA, A.. *Banqueiros, Organização e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/ANPOCS, 1988;
- MOTTA, F. P.. *Organização & Poder*. São Paulo: Atlas, 1986;
- \_\_\_\_\_. “A transmissão da ideologia nas empresas”. São Paulo: EAESP/FGV - Revista de Administração de Empresas, vol. 32, nº 5, nov/dez de 1992;
- MOURA, A. R.. Notas sobre o ajustamento do sistema bancário privado no Brasil pós-Real. Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, nº especial, fevereiro de 1998;
- OFFE, C.. *Trabalho e Sociedade: Problemas Estruturais e Perspectivas para o Futuro da ‘Sociedade do Trabalho’*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989
- PAES de PAULA, A. P.. “Tragtemberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas”. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 24, 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis: ANPAD, 2000;
- PIORE M.& SABEL, C.. *The Second Industrial Divide - possibilities for prosperity*. New York: Basic Books,1984;
- POCHMAN, M.. “O movimento de desestruturação do mercado de trabalho brasileiro nos anos 90: uma análise regional”. Campinas, Cesit/IE/UNICAMP, mimeo , 1998;
- RAMALHO, J. R.. “Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate”. Rio de Janeiro: BIB – Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais, nº32, 2º semestre, 1991;

- RAMONET, I. *Geopolítica do Caos*. Petrópolis: Vozes, 1998;
- REVISTA SUMA ECONÔMICA. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2002;
- \_\_\_\_\_. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de outubro de 2001;
- \_\_\_\_\_. Estudo Setorial de Bancos, Editora Tama, nº especial de novembro de 1997.
- RIZEK C.S. e LEITE M. P.. Cadenas y Complejos – Rede Latino Americana. RED UNITRABAJO. Buenos Aires, 1997a;
- \_\_\_\_\_. "Reestruturação Produtiva e Qualificação". *Educação & Sociedade* Vol.58, Campinas: CEDES, pp. 178-199, jul./1997b;
- \_\_\_\_\_. "Dimensões e Representações do Trabalho Fabril Feminino". *PAGU* vol. 10, pp. 281-307, 1998;
- RODRIGUES, A. C.. O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial, tese de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, março de 1999;
- SADER, E. & GENTILI, P.. (orgs.). *Políticas Sociais e Estado de Bem-Estar Pós-Neoliberalismo*. São Paulo, 1995;
- SALERNO, M.. "Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa". In: Fleury, M. T. e Fisher, R.(coord.). *Processo e Relações de Trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985;
- SANTOS, B. de S.. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez editora, 1997;
- SEGNINI, L. R. P.. "Mulher em Tempo Novo: Mudanças Tecnológicas nas Relações de Trabalho". Campinas: Unicamp – IE – Tese de Livre Docência, 1996;

- \_\_\_\_\_. *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: Edusp, 1998;
- \_\_\_\_\_. "Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho." *Revista Educação e Sociedade*, ano XX, nº 67, agosto/1999 a;
- \_\_\_\_\_. Formas Diferenciadas de Relações Empregatícias e Qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: Análises do Sistema Financeiro no Brasil, Sub-Projeto 3, UNICAMP, 1999 b. (<http://www.cedes.gw.unicamp>)
- \_\_\_\_\_. "Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente". São Paulo em Perspectiva: revista da Fundação Seade, volume 14/nº 2/ABR-JUN/2000;
- SINDEN, A.. "The decline, flexibility and geographical restructuring of employment in british retail banks". *The Geographical Journal*. Vol.162/nº1/pp. 25-40/march 1996;
- STEINBERG, G. & MASAGÃO, M.. "Yes, nós temos motivação". *Revista Carta Capital*, pp. 14-17. Reportagem publicada em 15 de maio de 2002;
- STOREY, J.. "Employment policies and practices in UK clearing banks: an overview". *Human Resource Management Journal*, vol.5, nº4, London?, 1995;
- THERBORN, G.. "A Crise e o Futuro do Capitalismo". In: SADER, Eder & GENTILI, Pablo (orgs.). *Políticas Sociais e Estado de Bem-Estar Pós-Neoliberalismo*. São Paulo: Paz e Terra, 1995;
- THOMPSON, P.. *The nature of work*. London: Macmillan, 1983;

- THORNLEY, C., CONTREPOIS, S. & JEFFREYS, S.. "Trade Unions, Restructuring and Individualization in French and British Banks". *European Journal of Industrial Relations*: SAGE, vol.3/nº 1/pp83-105/1997;
- TOFFLER, A.. *A terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 1984;
- TOURAINÉ, A.. *Pela Sociologia*. Lisboa; Dom quixote, 1982;
- TRAGTEMBERG, M.. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Editora Ática, 1977;
- \_\_\_\_\_. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980;
- VILROUX, J.. "Towards a denaturing of class relations?" in: LEISINK, P.. *Globalization and labour relations*. Cheltenham: Ed. Edward Elgar, 2000;
- WADDINGTON, J.. *Globalization and patterns of labour resistance*. London: Mansell, 1999;
- WAILES, N. & LANDSBURY, R. D.. "Collective bargaining and flexibility". OIT-LEG/REL: HYPERLINK <http://www.ilo.org> \_\_\_\_\_, 2002;
- WATANABE, T.. "New office technology, labour management and the labour process in the contemporary japanese banking sector". *Warwick Papers in Industrial Relations*, nº21, 1988;
- WEBER, M.. "Classe, Estamento, Partido". In: *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971;
- WOOD, S.. *The degradation of work?* London: Hutchinson, 1982;
- \_\_\_\_\_. *Transformation of work?* Boston: Unwin Hyman, 1989;
- \_\_\_\_\_. "Toyotismo e/ou Japonização?" in: Hirata, Helena (org) *Sobre o Modelo Japonês*. São Paulo:Edusp,1993;
- ZARIFIAN, P.. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: OIT - Cinterfor, 1999.