

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Rita de Cássia Lage Batista Ruhena

**O Sujeito Bancário em Face da Reorganização do Trabalho
nos Bancos**

Estudo de Caso em um Banco Privado

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em
Ciências Sociais – Gestão das Cidades, da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo

Belo Horizonte
Julho de 2004

AGRADECIMENTOS

Ao professor José Newton, pela contribuição essencial para o meu entendimento dos problemas tratados aqui, por dividir comigo seu saber, por sua paciência, sua generosidade, pela confiança que depositou em meu trabalho e por ter acalmado com frequência minhas ansiedades.

Aos professores do mestrado, especialmente às Professoras Léa Souki, Luciana Andrade e Regina Nabuco, pelo carinho, atenção, pelas doses de auto-confiança que recebi e por suas aulas instigantes. Meu agradecimento muito especial à Professora Magda Neves, que desde o começo contribuiu para este trabalho, pelos seus comentários, indicações bibliográficas, críticas e sugestões valiosas.

Aos colegas de turma, pelos momentos de descontração, de divisão de alegrias, ansiedades e conhecimentos.

À Ângela, pela atenção e pelas doses de ânimo.

À Capes pelo apoio financeiro.

Às entidades representativas dos bancários em Minas Gerais, especialmente pela ajuda peculiar de Marcos André, Carlos Afonso, Ted e Geraldo.

Aos bancários, pela disposição de um tempo valioso, por terem me recebido em suas casas e dividido comigo suas histórias, sem as quais este trabalho não seria possível.

À minha família e amigos, que também vivenciaram parte das renúncias que o percurso do mestrado envolve. À minha mãe e ao William, agradeço pela ajuda indispensável e pelo amor incondicional.

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Controle e qualificação na organização capitalista do trabalho	12
2.1 Marx e Braverman: o controle estrutural e a desqualificação do trabalho	12
2.2 Em torno do conceito de qualificação	17
2.3 Características gerais da reestruturação capitalista contemporânea	26
2.4 Enfoques acerca dos novos modelos de gestão e organização do trabalho	31
2.4.1 Qualidade Total, flexibilidade e alinhamento cultural: a criação da empresa e do funcionário “excelentes”	32
2.4.2 Culturas, identidades e resistências na empresa	44
3. O setor bancário nacional em face da reestruturação produtiva	54
3.1 Governos, empresários e trabalhadores brasileiros nos anos 90: reações em face da reestruturação capitalista	54
3.2. A reestruturação produtiva no setor bancário nacional	60
3.2.1 Anos 30-50: origens e desenvolvimento do setor bancário no Brasil	60
3.2.2 Anos 60: Da padronização ao processamento de dados – Os bancos se transformam	63
3.2.3 Anos 70: expansão das atividades bancárias e renovação das agências	67
3.2.4 Anos 80: a informática chega às agências	70
3.2.5 Anos 90 – 2000: a “qualidade total” se reproduz no setor bancário nacional	74
3.2.5.1 Um novo modelo produtivo e organizacional para os bancos	75
3.2.5.2 Mudanças no perfil da categoria bancária	82
3.2.5.3 A evolução recente do emprego nos bancos	89
3.2.5.4 A relação saúde-trabalho bancário	91
4. A reestruturação produtiva nas agências de atendimento	95
4.1 A gestão voltada para resultados	95
4.2 Da organização do trabalho	99
4.2.1 Divisão do trabalho, divisão hierárquica e modos operatórios prescritos	99
4.2.2 Segmentação de mercado e modularização das agências	104

4.2.3 Ritmos Impostos	108
4.3 Dos termos do compromisso	111
4.3.1 A remuneração variável	112
4.3.2 A carreira	115
4.3.3 Da identidade de empresa	118
5. Conclusão	125
Referências bibliográficas	133
Anexos	143

RESUMO

Esta pesquisa trata dos efeitos, para o trabalhador bancário, das mudanças organizacionais incorporadas nas novas estratégias de produtividade e rentabilidade dos bancos brasileiros, especialmente a partir do início dos anos 90, observando-se a implantação de um novo modelo de atuação no setor, a introdução de novos usos da tecnologia e a renovação da gestão, materializada na reprodução dos programas de “qualidade total” no setor. Buscou-se reconhecer as mudanças em curso, remontando às origens da racionalização do trabalho bancário, nos anos 60. Simultaneamente à reestruturação organizacional, a força de trabalho também foi “reestruturada”, com alterações no perfil dos empregados, no padrão de qualificação requerido e nas relações entre banco e trabalhador, bem como entre os trabalhadores bancários. Essencial em nosso trabalho é a íntima relação entre qualificação e controle, marcada, no processo de reestruturação produtiva em curso, pela emergência de novas formas de controle gerencial, que envolvem a forte interseção entre os fatores econômicos, tecnológicos, ideológicos, culturais e psicológicos, em uma mistura de vários elementos como dispositivos de mobilização da subjetividade para os objetivos de valorização do capital. Por meio do estudo de caso sobre um grande banco privado nacional, procuramos verificar os efeitos desse processo sobre a subjetividade do bancário, que repercutem em seu psiquismo, sobre seu corpo, suas relações sociais e sua identidade. Nesse intuito, observamos as novas condições objetivas (treinamento, segmentação, controle da produtividade e do tempo, padronização, flexibilização, hierarquia) em que se insere o trabalho nas agências bancárias e a maneira como os trabalhadores se ajustam, resistem e interagem no contexto de mudanças, no qual, a violência reaparece, sob formas renovadas de subordinação do trabalho ao capital.

ABSTRACT

This research deals with the effects, felt by the bank clerk, of organizational changes incorporated in the new strategies for productivity and profitability of Brazilian banks, especially from the beginning of the 1990s, observing the implementation of a new performance model in the sector, the introduction of new uses of technology and the renovation of management, as materialized in the reproduction of “total quality” programs in the sector. The attempt here is to recognize the changes in course, returning to the origins of the rationalization of bank work, in the 1960s. Simultaneously to the organizational restructuring, the labor force was also “restructured” with changes in the profile of employees, in the standards for qualifications required and in the relations between bank and worker, as well as between the bank clerks. Essential to our work is the intimate relation between qualification and control, as marked, in the process of productive restructuring in progress, by the emergence of new forms of management control, which involve a strong intersection between economic, technological, ideological, cultural, and psychological factors, in a mixture of many elements as devices of mobilization of the subjectivity for the objectives of capital valuation. Through the case study of a large national private bank, we have tried to verify the effects of this process over the bank clerk’s subjectivity, which reflect in his psyche, his body, his social relations and his identity. With this intention, we have observed the new objective conditions (training, segmentation, productivity and time control, standardization, flexibility, hierarchy) in which the work of bank branches and the way the employees adjust themselves, resist and interact in the context of changes, where violence reappears under renewed forms of subordination of work to capital is introduced.

1. INTRODUÇÃO

O setor bancário nacional embarcou em um processo acelerado de reestruturação produtiva em meados dos anos 80 e, mais intensamente, a partir do início dos anos 90, frente às políticas de estabilização da moeda, mudanças no sistema financeiro nacional e internacional e a ênfase em novos conceitos organizacionais. Paralelamente a formas renovadas de uso da tecnologia, a renovação da gestão, notadamente a adoção de programas de qualidade, assume papel central nas redefinidas estratégias de competitividade e produtividade dos bancos.

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar os efeitos desse processo sobre o sujeito bancário, voltando-se nesse intuito para o estudo de caso da reestruturação organizacional em agências de um grande banco privado nacional.

Intensos têm sido os debates que procuram compreender as mudanças sociais no processo de reestruturação produtiva em curso. Nesse sentido, as preocupações com as transformações que vêm ocorrendo nos processos de trabalho ensejam uma grande quantidade de pesquisas, levantando um conjunto de discussões relacionadas às condições de trabalho, às questões de emprego, salário e qualificação. Entre outros fatores, evidencia-se, por um lado, a supressão do emprego e, por outro, alterações nas formas de utilização e controle da mão-de-obra que permanece empregada, requerendo um novo padrão de qualificação, marcado pela importância de qualidades pessoais e sociais, conferindo enorme peso à mobilização da subjetividade no trabalho.

Olhando para a reorganização do trabalho bancário, a partir dos anos 90, debruçamos-nos sobre este último aspecto. Preocupamo-nos especialmente com os efeitos subjetivos e intersubjetivos que acompanham os imperativos de adequação do trabalhador às novas exigências de qualificação para o desempenho do trabalho no banco. Quando falamos em efeitos subjetivos e intersubjetivos, nos reportamos a diferentes expressões de como os trabalhadores são afetados, em seu modo de ser, de trabalhar, em suas relações sociais, abarcando suas formas de satisfação e sofrimento.

Buscamos compreender tais efeitos – que parecem mais freqüentemente negativos que positivos – analisando as políticas de gestão, seu concernente modelo de qualificação e a organização do trabalho no banco estudado, materializados em seu programa de qualidade, bem como a maneira como os trabalhadores vivenciam e interagem com as mudanças em curso. A questão que nos preocupa mais centralmente é menos a qualificação propriamente

dita e mais os efeitos da emergência de um novo tipo de trabalhador e de uma nova relação não só entre patrão e trabalhador mas também entre os próprios trabalhadores.

Temos como pano de fundo de nossa análise concepções que consideram as inovações tecnológicas e organizacionais como expressão de uma relação de forças, que diz respeito à atuação dos grupos sociais envolvidos no seu desenvolvimento e no modo de sua utilização. Tal postura leva em conta os aspectos políticos, culturais e ideológicos no interior das empresas, relacionados à dominação capitalista e à resistência operária.

A dissertação se divide em três capítulos. Essencial em nosso trabalho é a íntima relação entre qualificação e controle. No primeiro capítulo, buscamos abarcar os aspectos dessa relação, seguindo as pistas abertas pela riqueza de abordagens da noção de qualificação. Também enfocamos um debate sobre as novas formas de uso e controle da mão-de-obra, nos paradigmas da flexibilidade e da qualidade, com ênfase na adoção do modelo japonês e do uso da cultura organizacional como uma variável de controle, incluindo análises acerca da complexidade das formas de adesão ao trabalho e à cultura corporativa.

No segundo capítulo, inicialmente ressaltamos alguns aspectos que dizem respeito ao equilíbrio de forças entre os atores sociais, em face da reestruturação produtiva, no Brasil. Em seguida, voltamo-nos para o movimento complexo de mudanças em curso, no setor bancário nacional. Remontando às origens da racionalização do trabalho bancário, nos anos 60, enfatizamos as principais mudanças no conteúdo do trabalho, nas condições de emprego e no perfil da mão-de-obra. Buscamos uma contextualização mais ampla do universo laboral para o qual nos voltamos no estudo de caso e, por meio deste, o conhecimento de situações concretas de trabalho, o que permite, a partir da trama de relações sociais, observadas em meio às novas condições nas quais se insere o trabalho, a percepção de elementos que informem análises globalizantes.

Os resultados do estudo de caso são apresentados no terceiro capítulo, que mostra como os trabalhadores são afetados em um contexto que os obriga a se adaptar a novas condições objetivas: informatização, segmentação, controle da produtividade e do tempo, padronização, flexibilização, hierarquia. Nestas circunstâncias, reconfiguram-se as subjetividades, atravessadas pelas questões da qualificação e do controle.

Quanto aos procedimentos metodológicos, privilegamos uma pesquisa bibliográfica sobre estudos teóricos, além de estudos empíricos de cunho empresarial e sindical, tendo sido incluídos trabalhos que, no âmbito da administração, constituem-se em manuais de adoção e sistematização dos programas de qualidade e da flexibilização organizacional. Os programas da qualidade são aqui considerados como expressão de processos renovados de controle sobre

o trabalho e seus defensores não só fornecem elementos que informam a pesquisa, mas também são integrados no debate, como legitimadores da ideologia que reveste as renovadas formas de valorização do capital.

A pesquisa é essencialmente qualitativa, mas alguns dados quantitativos foram utilizados no segundo capítulo, no que diz respeito às mudanças no setor bancário e nas estratégias de produtividade e rentabilidade dos bancos, bem como no que se refere às alterações no perfil da categoria bancária. Estes dados foram colhidos por meio de pesquisa bibliográfica, destacando-se dados apresentados por instituições representativas dos bancos e dos bancários e pelo Banco Central.

O banco selecionado no estudo de caso foi escolhido, por um lado, devido à minha experiência como sua funcionária, no período de 1988 a 1997 e, por outro, por ser um dos bancos de ponta, quanto às novas práticas organizacionais que vêm sendo adotadas pelo conjunto das instituições bancárias no Brasil. Para resguardar os bancários que contribuíram para este estudo, não será identificada a instituição pesquisada. Isto justifica-se, uma vez que os funcionários são orientados a não dar nenhum tipo de entrevista sobre a empresa, sem prévia autorização. Além disso, tal identificação é irrelevante, além de contrariar princípios éticos, uma vez que optamos por não solicitar autorização ao banco para a pesquisa, o que provavelmente seria negado. As entrevistas e sua gravação em fitas cassete ocorreram com pleno consentimento dos bancários, sendo que, no contato inicial com estes, lhes entreguei uma carta explicando cuidadosamente a finalidade da pesquisa, informando também o curso, a instituição de ensino e meus dados pessoais, comprometendo-me a não revelar o banco estudado. Assim, passamos a nos referir à instituição estudada pela sigla BAPNES (Banco Privado Nacional Estudado).

O recorte cronológico da pesquisa vai de 1991 até 2004. O ponto de partida é o estabelecimento da “visão” estratégica, que antecede a implantação do atual programa de qualidade do banco, que constitui o pano de fundo de nosso estudo, sobre o qual se estendem as novas condições e a organização do trabalho bancário, cujos impactos sobre a subjetividade do bancário repercutem em seu psiquismo e sobre seu corpo, geralmente sob a forma de sofrimento psíquico e de adoecimentos.

Como parte do processo de reestruturação do banco, efetivou-se a uniformização das agências. Respeitando-se as diferenças relativas ao porte, todas seguem a mesma estrutura organizativa, normas de procedimentos e atendimento. Assim, pretende-se ilustrar tal processo, através da investigação nas agências de uma única cidade, localizada em Minas Gerais, com cerca de 500 mil habitantes e onde, como em todo o cenário urbano brasileiro, os

bancos são elemento comum na paisagem. São sete agências na cidade e colhemos informações com bancários sobre seis delas, com variações no tamanho e no número de funcionários, o que permite verificar diferenças relacionadas ao porte.

Para a coleta dos dados empíricos primários foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, com atores privilegiados das agência. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, julgamos que uma amostra pequena, mas variada, seria suficiente. Os sujeitos apresentaram variações segundo os seguintes critérios:

- Área de trabalho: comercial e operacional;
- Cargo: de todos os cargos que compõem a hierarquia das agências – apenas o de tesoureiro não está representado na amostra, mas as informações fornecidas pelo gerente operacional e coordenador suprem esta falta;
- Situação: bancários da ativa; aposentados; licenciados que foram demitidos ou que pediram demissão;
- Agência: tal diversificação foi facilitada pela própria política de rotatividade funcional empreendida pelo banco;
- Escolaridade;
- Sexo;
- Idade e tempo de banco: nestes aspectos, o perfil dos entrevistados coincide com o perfil dominante na categoria como um todo, onde a maioria dos trabalhadores têm mais de 10 anos de casa; 37% têm de 30 a 39 anos e 38% têm mais de 40 anos.

Foram realizadas 13 entrevistas, todas na casa dos bancários. As quatro primeiras entrevistas foram baseadas em um roteiro muito extenso. Em um primeiro momento, estendê-lo foi importante, por um lado, para que tivéssemos uma visão mais ampla do trabalho bancário e, por outro, para que as impressões que eu tinha, pela minha própria experiência como bancária, fossem revistas. Em uma segunda etapa, as entrevistas foram baseadas em um roteiro bem mais enxuto. Este roteiro e o perfil dos entrevistados, constituem os anexos.

Não consideramos essencial nenhuma entrevista com funcionários de níveis hierárquicos superiores, tais como superintendentes ou diretores. Além das entrevistas, os dados empíricos secundários, coletados em fontes documentais, informam sobre a orientação e o discurso do banco, acerca da relação entre os objetivos da direção do banco e seus funcionários. Os documentos utilizados foram: apostila de programa interno de treinamento, circular normativa, questionário da pesquisa “fale francamente” e uma grande variedade de

cartilhas e informativos. É importante ressaltar que, em nenhum momento, os bancários colocaram em risco a segurança de informações sigilosas de clientes. Os documentos de uso interno que nos foram fornecidos também não colocam em risco a política de segurança da informação do banco, uma vez que podem ser revelados ao público externo, sendo orientada apenas a autorização do gestor. Assim como na identificação dos bancários, utilizamos nomes fictícios para programas de qualidade do banco e cargos.

A pesquisa sobre o banco também se realizou a partir de referências bibliográficas. No entanto, duas fontes não foram relacionadas, pois isto significaria revelar o nome do banco, o que não poderíamos fazer pelos motivos já descritos. Assim, relacionamos agora tais fontes. Em primeiro lugar, utilizamos informações do *site* do banco na internet e assim o citamos no decorrer do texto. Em segundo lugar, coletamos dados históricos do banco em um estudo encomendado pela instituição, utilizando suas informações acerca de aspectos como fusões e incorporações, evolução do número de pontos de atendimento, implantação de inovações tecnológicas e organizacionais, além de alguns dados sobre o setor financeiro. Este estudo foi identificado no texto como “Fonte A”.

Por fim, foram obtidos revistas, livros e informações orais junto às instituições sindicais dos bancários de Minas Gerais, tendo sido realizadas três entrevistas semi-estruturadas: a primeira com um dirigente sindical do banco estudado; a segunda com dois dirigentes de bancos privados e a terceira com o assessor técnico da área de saúde do Sindicato dos bancários.

Esta pesquisa foi em grande medida facilitada face às relações pessoais cultivadas nos nove anos em que trabalhei no banco. Por outro lado, tornou-se um caminho tortuoso, porque mais que uma pesquisa científica foi, de certa forma, um retorno ao meu passado.

2. CONTROLE E QUALIFICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO CAPITALISTA DO TRABALHO

Neste capítulo, nossa atenção recai sobre estudos que fornecem elementos que compõem nossas principais categorias de análise – controle, qualificação e subjetividade no trabalho. Na primeira seção abordamos brevemente as formas históricas de organização do consumo produtivo da força de trabalho no capitalismo, através das idéias de Marx e Braverman (1974). Muito longe fazer uma revisão da obra desses autores, tratamos apenas de formular um referencial teórico para explorarmos, mais à frente, as formas de uso e controle da mão-de-obra no debate acerca dos novos modelos de gestão. Outrossim buscamos elucidar, no decorrer do texto, as relações entre qualificação e controle. A segunda seção se constitui em torno do conceito de qualificação, tendo em vista critérios diversos acerca da definição do fenômeno e seu enfoque no contexto das mudanças na organização das tarefas e gestão de recursos humanos, segundo o paradigma japonês. Na terceira e última seção, inicialmente retomamos alguns aspectos gerais das mudanças que afetaram profundamente o mundo do trabalho nas últimas décadas – a reestruturação produtiva e a desregulação da economia. Em seguida debruçamo-nos sobre o debate acerca dos novos modelos de gestão e organização do trabalho, sob os imperativos da flexibilidade e qualidade. A partir dessa discussão, onde salienta-se o uso massivo da cultura organizacional, como uma variável de controle, destacamos análises acerca da complexidade das formas de adesão ao trabalho e à cultura corporativa (que parte da administração). Discutimos assim como a mão-de-obra é reestruturada em vista da renovação dos paradigmas de gestão e organização do trabalho e seus concernentes modelos de qualificação.

2.1. Marx e Braverman: o controle estrutural e a desqualificação do trabalho

No primeiro volume de “O Capital”, publicado em 1867, Marx apresenta o capitalismo como um sistema que se desenvolve através da criação de uma sucessão de formas que surgem em decorrência da luta do capital para criar uma base adequada às suas exigências de valorização. Assim se explica, na história do capitalismo, o aparecimento das formas de cooperação simples, manufatura e grande indústria. Em cada uma dessas fases evolutivas, a expansão da divisão social do trabalho é mostrada como a expansão do domínio do capital

sobre o trabalho. Tal expansão vai criar uma disciplina bem militar e desenvolver o trabalho dos supervisores, chegando, na grande indústria, de forma a subordinar o operário à marcha uniforme do meio de trabalho. A indústria têxtil, mais desenvolvida e mecanizada na época de Marx, fundamentou empiricamente sua análise.

A cooperação significa a criação de uma força produtiva essencialmente coletiva, que é apropriada pelo capital, introduzindo uma nova relação social – a relação capital-trabalho. Na manufatura, a divisão técnica do trabalho altera o modo de trabalhar. E surge a conceituação de Marx do trabalho qualificado. Enquanto o “trabalho simples” é conceituado como “o dispêndio da força de trabalho que, em média, toda pessoa comum, sem desenvolvimento especial, possui”; o trabalho qualificado ou “trabalho complexo” é definido como “o que vale apenas como trabalho simples potencializado ou multiplicado, de maneira que um pequeno quantum de trabalho complexo é igual a um quantum de trabalho simples” (Marx, 1983, p.51). A qualificação é, nesta concepção, “uma maneira de mobilizar, de reproduzir e de adicionar diversas formas de trabalho”, e não um modo de “reconhecimento e de codificação social das qualidades de trabalho” (Machado, 1991, p.49). Por sua vez, aquelas diversas formas de trabalho, que uma vez mobilizadas se modificam, completa Machado (1991), não são puros atos mecânicos, mas saberes sobre os quais foram impressas subjetividades, consciências, definições e escolhas, que resultam em intervenções no processo real. Mas na concepção marxiana, o avanço da subordinação do trabalho ao capital irá negar o princípio subjetivo no processo de trabalho.

Segundo Marx, o fator subjetivo ainda dominava o processo de trabalho na manufatura, cuja base continuava sendo a habilidade dos trabalhadores, que continuavam imprimindo o ritmo e a velocidade da produção das mercadorias. Nessa fase, o trabalho coletivo ainda aparecia como o trabalho de sujeitos diferentes, porque embora o trabalhador fosse adequado ao processo de trabalho, este também era adaptado ao trabalhador especializado. Mas uma nova forma de organização do processo do trabalho emerge na grande indústria, onde a divisão do trabalho consiste em uma distribuição dos trabalhadores entre máquinas especializadas que desenvolvem processos particulares. O trabalhador não mais se serve de um objeto particular de trabalho (a ferramenta), mas está a serviço da máquina, tornando-se completamente dependente do conjunto da fábrica, ou seja, do capitalista. Dessa forma, o trabalho virtuoso (baseado na habilidade) é destruído e o princípio subjetivo é suprimido na produção mecanizada, caracterizada pelo nivelamento geral das operações.

Nessa concepção, o trabalho abstrato – que está na base do valor de troca, ao contrário do trabalho concreto, na base do valor de uso – expressa uma forma específica de igualização

do trabalho e condições adversas à qualificação humana: da mesma forma que o valor de troca abstrai as características específicas dos bens, o trabalho abstrato, como resultado da produção orientada para o mercado, deixa de pertencer ao indivíduo como propriedade sua. Assim, as formas concretas de trabalho – simples e qualificado – convertem-se em trabalho qualitativamente idêntico, que só se diferenciam quantitativamente, uma vez que a mais-valia resulta somente de um excesso quantitativo de trabalho. Enquanto o trabalho concreto independe da forma social de produção e revela a necessidade natural do homem transformar a natureza para satisfazer suas necessidades; o trabalho abstrato, ao contrário, revela as determinantes da organização social do trabalho numa forma de produção historicamente determinada, já que existe apenas por referência à produção de bens. Cabe elucidar que, para Marx, somente o trabalho produtivo, como resultado da produção de mercadorias, produz valor de uso e de troca, além da produção do valor excedente. Esse conceito de trabalho produtivo exclui qualquer trabalho que não esteja associado ao aumento contínuo do capital, que é o caso do trabalho improdutivo – do trabalhador doméstico, do servidor público, do prestador de serviços, dentre outros. Mas no período em estudo de Marx, diferentemente do atual, o chamado trabalho improdutivo se desenvolvia fora do âmbito da produção capitalista industrial.

Marx mostra que a expansão do capital se dá pela subordinação do trabalho em dois sentidos: por um lado, a “subordinação técnica”, através de uma nova organização do trabalho e da introdução da máquina, que significam mudanças nas formas de utilizar e controlar a mão de obra e a imposição de modos determinados de execução do trabalho – refletindo em mudanças na sua qualificação; por outro lado, a “subordinação social”, de uma classe sobre a outra, uma vez que o objetivo das mudanças técnicas é a apropriação do trabalho excedente pelo capital (Invernizzi, 2000, p.9). E se esta é a finalidade determinante do processo de produção, é necessária a exploração máxima da força de trabalho pelo capitalista. Assim, atesta Marx, a função de direção e supervisão, indispensável no trabalho coletivo, enquanto função específica do capital, vai revestir-se desta finalidade e de outras características especiais: à medida que o número de operários aumenta, sua resistência se fortifica, o que implica o aumento da pressão capitalista, visando dominar essa resistência; não é simplesmente uma função que decorre do processo de trabalho, mas uma função de exploração, que tem por condição o antagonismo entre explorador e explorado.

Marx mostra que o potencial para o trabalho é a base de ampliação do capital. O que o capitalista compra, é essa força potencial, que sob sua supervisão, se transforma em força real. Braverman (1974) introduz a questão do controle a partir dessa noção de indeterminação do potencial da força de trabalho comprada pelo capitalista, a qual, em suas palavras:

... é infinita em potencial, mas limitada em sua concretização pelo estado subjetivo dos trabalhadores, por sua história passada, por suas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições próprias da empresa e condições técnicas do seu trabalho. O trabalho realmente executado será afetado por esses e muitos outros fatores, inclusive a organização do processo e as formas de supervisão... (Braverman, 1974, p.58).

O capitalista empreende seus esforços, com vistas à produção – a partir do potencial inerente dessa força – de maior excedente e, assim, maior lucro. Dada a oposição de interesses entre capitalistas e trabalhadores, historicamente, os capitalistas buscam o desfecho dessa questão através da passagem do controle do processo de trabalho para suas mãos. Na concepção de Braverman (1974), tal controle diz respeito ao conhecimento do processo e ao domínio dos modos e ritmos de trabalho. O autor assevera que esta foi a finalidade de Taylor, ao sistematizar a chamada gerência científica:

...uma resposta ao problema específico de controlar melhor o trabalho alienado (...) Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado. (Braverman, 1974, p.86).

Nesse sentido, a gerência científica, iniciada por Taylor no fim do século XIX e tornada um paradigma de organização gerencial no século XX – juntamente com o fordismo, complementando-a e aprofundando-a com a introdução da cadeia de montagem, com a esteira mecanizada, com seu ritmo frenético de tarefas simplificadas – pode ser vista como um novo passo na subordinação do trabalhador, através da introdução de uma nova estrutura de controle sobre o trabalho.

No âmbito da chamada organização científica do trabalho (OCT), essa estrutura se manifesta em uma nova forma de utilização da força de trabalho, cujas bases são: um processo de trabalho independente do conhecimento tradicionalmente possuído pelo trabalhador e inteiramente dependente das políticas gerenciais, a extrema parcelização do trabalho e dos saberes e a separação entre concepção e execução, o que implica que a “ciência do trabalho” deve ser desenvolvida pela gerência, nunca pelo trabalhador. Assim, além da apropriação do “saber operário”, a gerência detém os frutos do estudo sistemático do trabalho, transmitindo-os ao trabalhador apenas sob a forma de atividades simplificadas e instruções claras a serem seguidas. Dessa forma, muda-se a maneira e as escalas de obtenção de trabalho excedente.

No âmbito social mais geral, o fordismo, associando-se ao keynesianismo após 1945, constituiu-se em um regime de acumulação baseado num modo de regulação e, mais que um sistema de produção, foi considerado um modo de vida: produção em massa significava consumo em massa, desenvolvendo um círculo virtuoso, com o aumento da produtividade, propiciando elevação dos salários e do consumo – o que só se consolidou nos países que conseguiram se dotar de condições sócio-políticas bem determinadas. Emergiu assim uma forma pioneira de gerenciamento das relações entre patrões e empregados: bons salários e cooperação. Na efetividade do novo sistema de controle do trabalho, destaca-se a relevância do papel do Estado, assegurando parte da reprodução da força de trabalho e mediando o conflito interclasses.

A questão do controle do processo de trabalho emerge como assunto privilegiado de discussão acadêmica, a partir dos anos 70, essencialmente referida, naquele momento, à organização taylorista-fordista (Leite, 1994; Invernizzi, 2000). Nesse movimento, o trabalho de Braverman (1974) é um marco, consistindo num ponto de partida para o estudo das formas de dominação desenvolvidas pelo capital, a partir da moderna organização e gestão do trabalho. Inspirado pelas idéias de Marx, o autor chamou atenção para o fato de que o principal objetivo da organização capitalista do trabalho é o controle da produção dos homens. E sublinhou, com acuidade, os esforços do capital nesse sentido. Relacionando a questão da organização do trabalho com as do controle e qualificação, ele argumenta que o controle do processo de trabalho capitalista (ou o avanço da subordinação do trabalho ao capital) ocorre através da desqualificação dos trabalhadores. O fundamento desse controle estaria na aprofundada separação entre concepção e execução do trabalho, que terminaria por estabelecer a degradação da qualificação e a desumanização do trabalho (Braverman, 1974, p.113). Entre as críticas a Braverman, pode-se destacar a falta de relevância dada à resistência dos trabalhadores (Leite, 1994) e o fato de sua análise se concentrar no exame das dimensões objetivas, refletindo, nesse aspecto, a premissa teórica (contrária à que utilizamos) de que as condições objetivas podem ser analisadas separadamente dos elementos subjetivos no processo de trabalho (Knights *apud* R. Castro, 1999).

À luz dos princípios tayloristas, Braverman viu a desqualificação como necessária para que o capital tivesse controle sobre o trabalho. Nessa perspectiva, o conceito de qualificação está vinculado ao determinismo do conhecimento técnico, desprezando o princípio subjetivo. E a apropriação do saber operário se dá por meio de uma estrutura de controle externo e direto sobre o trabalho. Essencialmente pela coerção. A partir da década de 80, as pesquisas acerca da organização do trabalho passaram a privilegiar análises sobre

alternativas ao modelo taylorista-fordista, com destaque para o modelo empresarial japonês (Hirata, 1994; Shiroma, 1996). Emerge, então, a discussão acerca da requalificação dos trabalhadores e de um novo modelo organizacional, que seria qualificador, caracterizando-se por princípios diferentes dos tayloristas e por uma nova lógica de utilização da força de trabalho. Cabe questionar, por um lado, quais as novas qualificações requeridas pelo capital e, por outro, como se concebe o controle sobre o processo de trabalho, diante da deposição da tese da desqualificação como necessária para que o capital tivesse controle sobre o trabalho.

2.2. Em torno do conceito de qualificação

No quadro da incorporação das novas tecnologias gerenciais e organizacionais inspiradas no modelo japonês, tendo em vista a adaptação das empresas a um mercado globalizado e altamente competitivo, há um certo consenso no que se refere à ampliação das exigências de qualificação. A partir da apresentação da qualificação, focalizada de três perspectivas – determinada pelo posto de trabalho, como competências individuais e como relação social – procuramos, por um lado, verificar o perfil de qualificação requerido neste cenário e, por outro, compreender como esse perfil se relaciona com as necessidades de controle da força-de-trabalho pelo capital.

O enfoque da qualificação definida pelo posto de trabalho reduzido a uma tarefa, ao qual devem corresponder os atributos do trabalhador, remete à organização e divisão do trabalho taylorista. Dubar (1998, p.97-99) mostra que, nesta perspectiva, a qualificação é um ponto chave das relações entre patrões e sindicatos dos trabalhadores, no contexto do “compromisso fordista”, pois uma vez que os níveis de qualificação estão rigorosamente associados a níveis hierárquicos e salariais, a negociação coletiva é favorecida. A adoção do modelo da competência em detrimento desta noção de qualificação, veremos mais à frente, irá alterar a correlação de forças entre patrões e trabalhadores.

O enfoque por postos de trabalho dá ênfase aos componentes “organizados” (Aoki *apud* Hirata, 1994, p.132) e explícitos ou formais da qualificação: educação escolar, formação técnica, educação profissional e tempo de experiência. Como o trabalho é rigorosamente prescrito, os “conhecimentos tácitos” (Jones e Wood *apud* Hirata, 1994, p.132), que dizem respeito aos componentes não organizados e implícitos da qualificação, isto é, saberes que não se exprimem formalmente, mas são desenvolvidos na experiência do trabalho cotidiano e mesmo ao longo de experiências de vida em sentido mais amplo,

embora essenciais, não são considerados como fonte relevante de qualificação (Garay, 1997; Hirata, 1994). Como ocorre no trabalho de Braverman, onde a fonte de qualificação é a posse de conhecimentos tecno-científicos, tradicionalmente ligada ao domínio do ofício, que a divisão taylorista do trabalho destrói.

As conclusões de Braverman (1974), salienta Hirata (1994), foram interpretadas também como “polarização das qualificações”. Tese segundo a qual as novas tecnologias reforçariam a divisão do trabalho e a desqualificação da mão-de-obra, criando, de um lado, um grupo de trabalhadores superqualificados e, de outro, uma massa de trabalhadores desqualificados. A autora completa que a ruptura com este paradigma da qualificação, dominante até meados dos anos 80, ocorre pela constatação de uma requalificação dos trabalhadores, relacionada ao aprofundamento da automatização de base microeletrônica e a adoção de novas condições de produção, que levam as empresas a adotarem organizações do trabalho de tipo “qualificadoras”. Demandando um conjunto de conhecimentos e atitudes diferentes das qualificações unicamente formais requeridas pelas organizações do trabalho do tipo taylorista e mais próximas daquelas requeridas pela empresa japonesa, na qual um enfoque por equipes de trabalho e responsabilização coletiva e individual na execução do trabalho, tende a enfatizar os conhecimentos tácitos, que são incorporados na resolução de problemas ou na criação de alternativas de desenvolvimento das atividades, introduzindo alterações no desenvolvimento do trabalho prescrito. Enfim, a tese da requalificação conduz à emergência do modelo da competência (Freyssenet, Zarifian e Coriat *apud* Hirata, 1996, p.131-132).

Uma vez que a referida requalificação dos trabalhadores e a ênfase na competência¹, estão estreitamente relacionados à adoção de novos modelos de organização do trabalho, e dada a priorização, nas empresas brasileiras, da adoção de características do modelo japonês, evidenciada através da disseminação dos programas de qualidade total, antes de nos voltarmos para o chamado modelo da competência, destacamos sucintamente alguns aspectos do modelo organizacional e de gestão de recursos humanos japonês.

Crucial neste modelo organizacional, é o uso flexível da mão-de-obra – obviamente respaldado no desenvolvimento das tecnologias de base microeletrônica, orientadas para garantir maior integração e flexibilidade do processo produtivo e utilizadas na gestão dos recursos humanos. (Wood *apud* Shiroma, 1996, p.183) estabelece uma distinção entre

¹ A origem do termo remonta a um movimento americano dos anos 60 chamado “pedagogia baseada no desempenho” (Invernizzi, 2000). Nos anos 60 e 70, destaca-se a utilização da noção de competência no campo da avaliação educacional. Mas é a partir do final dos anos 80 que o termo “competência” ganha peso na designação da “qualificação”. Em alguns estudos o primeiro termo substitui o segundo. (Manfredi, 1998).

“flexibilidade numérica”, que se refere à possibilidade de variar o número de trabalhadores que a empresa emprega conforme as flutuações da demanda, e “flexibilidade funcional”, que corresponde à possibilidade de uso dos atributos dos trabalhadores (além da capacidade técnica), nas mais variadas funções, quando e onde forem necessários. Esta última, em sua essência, remete à falta de demarcação das tarefas a partir do posto de trabalho, ao trabalho em equipe e ao deslocamento das funções de execução para as funções mais integradas (com o próprio planejamento da produção envolvendo trabalhadores de chão de fábrica) ou polivalentes (controle e gestão de processos, previsão e diagnósticos de falhas, solução de problemas). Assim, o trabalhador japonês, polivalente e multifuncional, não tem uma visão fragmentada e parcial do processo de trabalho, é necessário que ele tenha uma visão do conjunto do processo em que está inserido, para que a flexibilidade funcional se efetive. Dessa forma, a utilização flexível da força de trabalho aponta para a ampliação dos conhecimentos produtivos dos trabalhadores, bem como para a utilização de sua experiência e de seu potencial inovativo com propósitos de racionalização, reportando a características de organização do trabalho, contrastantes com o taylorismo/fordismo. No entanto, tal ampliação não constitui uma tendência uniforme em vista da generalização da polivalência, que adota formas bastante variadas (Hirata, 1994; Invernizzi, 2000).

Além da nova forma de distribuição das tarefas, tornando o trabalhador polivalente, instaura-se também uma nova forma de padronização, que é o cerne do Controle da Qualidade Total e se pretende diferente da padronização taylorista, ao incluir a participação e intervenção dos trabalhadores na definição e aprimoramento contínuo dos padrões. Dessa forma, o modelo japonês constitui uma alternativa, mas também um aprimoramento do modelo taylorista-fordista (discussão que retomaremos na próxima seção).

Esta estrutura de gestão e organização do trabalho tem como corolário não apenas um novo perfil de qualificação da força-de-trabalho, mas, também, uma nova relação de cooperação entre trabalhadores e gerência. Estes aspectos se inter-relacionam, o que fica mais claro quando atentamos para as políticas de promoções de cargos e de salários, nas empresas japonesas, apresentadas por Shiroma (1996). Estas se baseiam em critérios de senioridade e mérito. A avaliação deste último aspecto abrange, além da capacidade técnica, os resultados nos cursos promovidos pela empresa, a capacidade de sugerir melhoramentos, entender as prioridades da companhia, ser obediente, cooperativo, responsável, etc. (Shiroma, 1996, p.178). Tais capacidades, além da capacidade técnica, são requeridas na empresa japonesa quando se altera a forma de usar e controlar a força-de-trabalho.

Hirata (1994) salienta que com a reorganização do trabalho, a correspondência entre um saber, uma carreira e um salário, na concepção da qualificação, tende a se desfazer.

À medida em que a divisão do trabalho se modifica, às exigências do posto de trabalho se sucede “um estado instável da distribuição de tarefas” onde a colaboração, o engajamento, a mobilidade, passam a ser as qualidades dominantes (Rolle apud Hirata, 1994, p.133).

Conforme observa Invernizzi (2000), nas distintas abordagens do modelo da competência, O conceito da qualificação vinculada aos postos de trabalho é considerado demasiadamente rígido e estático, incapaz de captar a flexibilidade e instabilidade que caracterizam as novas condições de produção e marcam o modelo da competência, como se pode depreender das seguintes palavras:

A referência às aptidões pessoais necessárias aos empregos não é certamente uma novidade. Parece entretanto que a parte destas capacidades gerais e mal definidas tende a crescer com a aceleração das variações da organização e das atribuições. Quanto menos os empregos são estáveis e mais caracterizados por objetivos gerais, mais as qualificações são substituídas por saber-ser (Lerolle apud Hirata, 1994, p.133).

Garay (1997, p.53) e Invernizzi (2000, p.62) destacam três tipos de exigências enfatizados pelo modelo da competência: O “saber”, que envolve os conhecimentos práticos, técnicos e científicos adquiridos formalmente ou pela experiência profissional; o “saber-fazer”, que implica na capacidade de transpor o “*saber*” para as situações concretas de trabalho – o que, na análise de Invernizzi, remete a uma valorização dos conhecimentos tácitos, enfatizando a interação entre o “saber” e seu uso em um trabalho menos prescrito; por fim, o “saber-ser” inclui a dimensão comportamental requerida nas relações sociais de trabalho, tais como, envolvimento, responsabilidade, disponibilidade para a inovação e a mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade, etc. Este último aspecto confere enorme peso à mobilização da subjetividade no trabalho.

Invernizzi (2000) observa que as atitudes e comportamentos requeridos dos trabalhadores têm finalidades diferenciadas: alguns se relacionam mais diretamente com o exercício da qualificação (entendida como conhecimentos e capacidades técnicas e relacionada ao conhecimento do processo produtivo); enquanto outros se relacionam apenas com formas e mecanismos de controle do capital sobre o trabalho. Tal diferenciação também envolve ambigüidades. Tomemos o caso emblemático da exigência de “disponibilidade para a mudança”, quando diz respeito à mudança de função: esta pode implicar em formas de

polivalência que ampliem o conhecimento sobre o processo de produção ou na rotatividade de funções de semelhante complexidade, que nada acrescenta à capacidade de trabalho; pode também significar a disponibilidade para intensificar o ritmo de trabalho, acumulando funções, o que pode implicar na diminuição ou na destruição da capacidade de trabalho, consumida além dos limites físicos. O que não deixa dúvidas é o fato de que a polivalência e a multifuncionalidade têm sido decisivas para o aumento da produtividade e a valorização do capital. Outros atributos, tais como a responsabilidade, autonomia e iniciativa também podem ser relacionadas com o exercício da qualificação, quando pressupõem a posse de conhecimentos sobre o processo de trabalho e de capacidade técnica, mobilizados na prevenção de falhas, na resolução de problemas, na apresentação de sugestões. Mas podem, por outro lado, significar apenas uma demanda de atitudes que, embora importantes para o aumento da produtividade, não remetem a uma demanda de conhecimentos, o que vai depender, em grande medida, do nível de prescrição e padronização do trabalho. Contudo, certos atributos, atitudes e comportamentos vinculam-se mais claramente ao sistema de controle, tais como, por exemplo, entender as prioridades da companhia e se identificar com ela, assimilar os “valores” da qualidade; cooperar com as metas da empresa (“vestir a camisa”), etc.

Retomando a emergência do modelo da competência nas empresas, Dubar (1998) aborda sua origem na França, no discurso empresarial, a partir de meados dos anos 80: Trata-se de um “discurso sobre o ‘gerenciamento social’, no qual a gestão dos recursos humanos é considerada a chave da competitividade, cada vez mais associada à noção de competência” (Cannac, 1986, apud Dubar, 1998, p.97). O autor mostra que o modelo da competência é levado a efeito como base de novas práticas de gestão, acompanhando as transformações da organização do trabalho (em ruptura com o taylorismo) e, também, a mudança na correlação de forças entre patrões e sindicatos de trabalhadores (em ruptura com o compromisso fordista). Nesse sentido Hirata (1994) salienta que os trabalhadores estão sendo levados a desenvolverem novas competências sem, necessariamente, uma compensação salarial. Cinco elementos combinam-se para compor este modelo (Zarifian, 1988, *apud* Dubar, 1998, p.97-98):

- Novas formas de recrutamento privilegiam o “nível de diploma”;
- Valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira (novas práticas de avaliações e balanços de competência);
- Novos critérios de avaliação das chamadas “competências de terceira dimensão” que não se referem a habilidades manuais nem a conhecimentos técnicos, mas a qualidades pessoais e relacionais, tais como, responsabilidade, autonomia, trabalho

em equipe, etc. Estas competências se referem à mobilização em prol da empresa e são cada vez mais consideradas condições para a eficiência. Como são muito imprecisas em comparação com o conceito de qualificação, podem tornar-se rapidamente pretextos para a exclusão dos mais frágeis, dos mais velhos e dos menos diplomados. Assim, “seu reconhecimento se torna aleatório demais e puramente individual” (Dubar, 1998, p.100);

- Instigação à formação contínua. Um novo dispositivo de mobilização é a formação criada pela própria empresa, em relação estreita com sua estratégia;
- Multiplicação de formas de individualização dos salários e vinculação da carreira ao desempenho e à formação contínua.

O novo modelo de gestão está fundado na valorização dos resultados, os quais, por sua vez, têm sua origem na competência (individualizada) transformada em desempenho. As formas de avaliação e de reconhecimento social tornam-se personalizadas, impulsionando a individualização das relações entre capital e trabalho.

Ao contrário do modelo da qualificação que favorece 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” mais ou menos suscetível de ser medido (Stroobants apud Dubar, 1998, p.99).

Pelas mesmas razões que o modelo da competência e seu correspondente modelo de gestão promovem a crescente individualização das relações entre capital e trabalho, impulsionam, também, a competição e o individualismo nas relações entre os trabalhadores, dado que cada um deve mostrar, através de seus atributos pessoais transformados em desempenho, seu engajamento pessoal com as metas da empresa (o que implica no autocontrole); sua identificação com a empresa e não com os colegas de trabalho (o que implica no controle intertrabalhadores). Ao fundar-se em atributos pessoais, reconhecidos pelo desempenho do trabalhador, o modelo da competência oportuniza e legitima práticas de gestão da força de trabalho sustentadas na individualização e fragmentação do coletivo de trabalhadores.

Para finalizar a interpretação do modelo da competência, na perspectiva de Dubar, destacamos o que o autor chama de “identidade de empresa”, que vai ao encontro da política

de valorização dos resultados e de mobilização pessoal em troca de reconhecimento. Trazendo a proposta de um novo consenso de interesses e fim do conflito entre capital e trabalho.

Esse “modelo da competência”, vai de par com uma concepção que transforma a empresa (...) numa instância de socialização que garante ao mesmo tempo a “mobilização” dos assalariados para seus objetivos e o domínio dos critérios de reconhecimento identitário. A meta crucial aqui é garantir a construção, a valorização e o reconhecimento de uma identidade de empresa que permita ao mesmo tempo a mobilização psíquica e o reconhecimento social, o que implica a desvalorização ou a neutralização das outras formas identitárias salariais oriundas do período precedente (identidades de categorias ou de força de trabalho)... (Dubar, 1998, p.98).

Diferentemente da definição da qualificação pelos postos de trabalho, na acepção de competência, a “qualificação” consiste em um conjunto de atributos pessoais, fortemente condicionados por aspectos da personalidade, que dizem respeito, sobretudo, ao “saber-ser”. A competência remete, assim, a um sujeito e uma subjetividade. Mas, na análise de Hirata (1994), o modelo da competência exclui a idéia de relação social, que está presente em uma terceira concepção da qualificação: entendida como construção ou relação social.

Nesta perspectiva, faz-se uma diferenciação entre a qualificação dos postos de trabalho – definida em decorrência da natureza da ocupação – e a qualificação do trabalhador – formação, experiência, conhecimentos e habilidades, adquiridos através de diferentes instituições sociais (empresa, família, escola), acrescidos de suas características pessoais e de sua subjetividade. Esta última constitui um conjunto de saberes e habilidades que significam valor de uso para o indivíduo, que só se transforma em valor de troca nos processos produtivos, em determinado processo de trabalho, em determinado momento histórico, se for reconhecido pelo capital como sendo relevante para o processo de acumulação. O reconhecimento do grau de qualificação do trabalhador pelas organizações produtivas se dá por sua inserção em diferentes níveis hierárquicos e salariais e em diferentes formas de relações empregatícias. Por sua vez, o indivíduo também reconhece e classifica os saberes que mobiliza no exercício do trabalho. Os sistemas de classificação perpassam o cotidiano do trabalho. Dessa forma, a qualificação se constitui uma arena política, onde se disputam credenciais que conferem reconhecimento e asseguram o acesso a classificações vigentes no mundo do trabalho.

A qualificação assim compreendida contrapõe-se à análise de Braverman (1974). Em primeiro lugar, porque extrapola o determinismo do conhecimento técnico em sua definição. Em segundo lugar, porque implica reconhecer o local de trabalho – no interior do qual as qualificações se concretizam e são apropriadas – não somente como espaço de coerção estrutural e controle direto do capital sobre o trabalho, mas, também, como âmbito de

produção do consentimento, ainda que a coerção não desapareça. No âmbito político, o reconhecimento da qualificação revela-se também pela possibilidade de barganha com o capital e, além disso, estabelece uma forma de relação intraclasse, onde estão em jogo as estratégias competitivas dos trabalhadores (Segnini, 1998; N. Castro, 1993).

Invernizzi (2000) destaca o enfoque relativista da qualificação como construção social, que considera a qualificação a partir de dois tipos de processos e suas interconexões: de um lado ela é entendida como conhecimento do processo de trabalho; de outro lado, como socialmente construída, através de uma série de mecanismos políticos, valorativos, ideológicos e de segregação social. Esses mecanismos podem filtrar, condicionar ou distorcer a correspondência entre o conteúdo objetivo do trabalho e a representação social do que seja trabalho qualificado (Invernizzi, 2000, p.60) e remetem ao que N. Castro (1993, p.217-218) chama de “regras deliberadas de restrição à ocupação”, que podem ser buscadas nos discursos e nas práticas das organizações, das instituições sindicais e dos próprios trabalhadores individuais. Os trabalhadores são considerados qualificados ou desqualificados, (sendo incluídos ou excluídos em relação aos benefícios materiais ou simbólicos associados à aquisição de um posto de trabalho) em função dessas regras e não, necessariamente, em decorrência da natureza da ocupação desempenhada. Nessa concepção, o trabalho qualificado é o trabalho classificado como tal e essa classificação reflete relações de poder.

Os sistemas de classificação, assevera N. Castro (1993), nem sempre estão fundados em características do tipo aquisitivo (escolaridade, experiência, etc), com frequência se baseiam em qualidades do tipo adscritivo, tais como gênero, cor da pele e idade – que tal como as diferenças de classe, são diferenças constitutivas de grupos sociais e hierarquias de poder. Nesta linha, (1994) salienta que as teses sobre a requalificação dos operadores, como consequência da introdução de novos paradigmas de produção, podem ser fortemente questionadas se forem introduzidas, na análise, a divisão sexual e a divisão internacional do trabalho. Ela mostra que a coexistência de novos padrões produtivos com práticas e métodos taylorista-fordistas tem sido reconhecida, justamente, a partir da divisão internacional do trabalho. Voltando-se para análises sobre a indústria francesa, Hirata destaca um modelo híbrido, em que o trabalho executado no setor masculino é flexibilizado, enquanto os setores femininos, como o de embalagem, são altamente taylorizados. Ambos os setores são afetados pela modernização, mas de maneira diferente, significando reprofissionalização para os homens, enquanto a “nova” qualificação feminina consiste na adição, às qualidades antigas de destreza e rapidez, de novas qualidades, como capacidade de autocontrole, integração das exigências da qualidade, de gestão de estoques, regulagens e primeiras manutenções corretivas.

Reafirmando a noção da qualificação como expressão de relações sociais, podemos destacar a “relativização do diploma”, observada por Segnini (1999), em sua análise da “nova qualificação” requerida para o trabalho bancário, no contexto da reestruturação dos bancos. Segundo a autora, a elevação dos índices de escolaridade registrados nos bancos não se refere a uma exigência do conteúdo dos postos de trabalho – cujas operações tendem a ser cada vez mais simplificadas e seguras, mesmo nos postos que exigem padronização aliada à particularidade, como na relação com o cliente – mas a um longo processo de desemprego que possibilita privilegiar os bancários mais escolarizados, entre os outros que vão sendo excluídos. Para as funções que projetam políticas e procedimentos a serem cumpridos (alta direção) registra-se a exigência de qualidade da formação; para os outros postos (gerência, caixa e atendimento, por exemplo) a qualidade é relativizada e a importância do diploma se deve muito mais a um caráter legitimador do posto de trabalho ocupado do que mobilizador de conhecimentos. Na análise a partir da divisão de sexo, a relativização do diploma é reafirmada, assim como a construção social da qualificação, uma vez que se verificou que as mulheres representavam, em 1996, nos bancos estudados pela autora, 61% dos bancários com terceiro grau (Segnini, 1999, p.202), mas apesar de mais escolarizadas do que os homens, ocupavam cargos hierarquicamente inferiores. E mesmo nos cargos mais elevados, como gerência, as competências e atributos femininos são descritos sobretudo a partir da construção de estereótipos, tais como, por exemplo, as concepções de que as mulheres são mais pacientes, atenciosas, dedicadas, etc. – que marcam a desigual divisão sexual do trabalho (Segnini, 1999, p.198-202).

Em sua análise, Segnini (1999) articula o enfoque da qualificação enquanto relação social (de classe, de gênero, de etnia, geracional) com o enfoque da competência. Considerando a intensa competição interbancária e a política dos bancos de redução de custos, bem como o desemprego que acompanha a reestruturação do setor, a autora conclui (a partir das descrições dos entrevistados e observações dos postos de trabalho) pela desqualificação da mão-de-obra no sentido tradicional e pela “valorização das competências”, que, na perspectiva dos bancos, expressa a capacidade de competir, com sucesso, tanto com os colegas na execução de serviços internos, buscando o melhor desempenho, como no mercado financeiro, vendendo produtos e serviços bancários. Observou-se, também, um processo de flexibilização dos salários, num sentido de valorização das competências individuais (e do individualismo). Essa individualização remete, na percepção de Segnini, ao aprofundamento de um fosso entre aqueles que vivenciaram trajetórias sociais que lhes possibilitaram a aquisição de competências valorizadas em um contexto competitivo e aqueles que só se escolarizaram. Na

perspectiva dos trabalhadores, o medo do desemprego (sempre presente nas entrevistas) constitui-se o grande motivador para o trabalho, afirma a autora. Segundo a qual, em tempos de discursos participacionistas, é por intermédio da “pedagogia do medo” do desemprego que o bancário qualifica-se, de acordo com a perspectiva do banco (Segnini, 1999, p.197-202).

A abordagem da qualificação através de distintas análises, conforme diferentes bases teóricas nos permite reconhecer sua multidimensionalidade: exigências dos postos de trabalho; qualificação do trabalhador (formais, sociais, operatórias, etc) e qualificação como relação social. A articulação dessas dimensões, ao modo de Segnini (1999), deve-nos permitir analisar suas diferentes faces em relação ao trabalho bancário e sua racionalização.

Vimos que não há consenso em torno de um único modelo de gestão e organização do trabalho e a coexistência de padrões produtivos novos e antigos é destacada por vários autores (Hirata, 1994; Leite, 1994). Mas não há dissenso no que diz respeito à exigência, nos novos modelos administrativos e organizacionais, de um maior comprometimento e de maiores níveis de colaboração dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Podemos concluir que a requalificação ou “adição de novas qualidades”² da mão-de-obra não só é compatível com o controle do capital sobre o trabalho, mas significa um aumento de tal controle, tendo em vista, nas instâncias das novas políticas de gestão, a individualização dos trabalhadores, o atrelamento da qualificação à avaliação do desempenho individual e a mobilização da subjetividade na direção do autocontrole e do controle intertrabalhadores, podendo levar a um deslocamento do antagonismo das relações entre capital e trabalho para as relações entre os trabalhadores.

Das abordagens destacadas até aqui, podemos depreender que o perfil de qualificação requerido da força-de-trabalho é fortemente determinado pelas estruturas de controle desenvolvidas no processo de trabalho. Na próxima seção buscamos evidenciar o cenário macro que compreende a reorganização do trabalho e as novas qualidades requeridas do trabalhador.

2.3. Características gerais da reestruturação capitalista contemporânea

O processo denominado reestruturação produtiva, iniciado há cerca de três décadas nos países desenvolvidos, caracteriza-se, essencialmente, por taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional e destaca-se entre as mudanças mais significativas na sociedade contemporânea, ultrapassando o âmbito dos processos produtivos

² Referência feita à nova qualificação das mulheres em indústrias francesas (Hirata, 1994, p.136).

e inserindo-se num complexo de alterações na ordem econômica, social, política e cultural. Considera-se que a reestruturação produtiva é parte de um processo em curso de reestruturação do próprio capitalismo (Segnini, 1998). Uma característica essencial desta nova fase capitalista é a flexibilidade, que se traduz em uma busca permanente para libertar os processos produtivos, comerciais e financeiros das formas de rigidez próprias da estrutura fordista-keynesiana: investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa, presumindo crescimento estável em mercados de consumo invariantes; rigidez no mercado, na alocação da mão-de-obra e nos contratos de trabalho, sendo o poder estatal exercido direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção; rigidez dos compromissos do *welfare state* dos países centrais, que buscava fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação, etc; o estado também “se esforçava” em controlar ciclos econômicos com a combinação de políticas fiscais e monetárias, que eram dirigidas para áreas de investimento público – em setores como transporte, equipamentos públicos, etc. – vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno (Harvey, 1989, p.129 e 135).

Esta estrutura, que sustentou o capitalismo pós-guerra, começou a dar sinais de esgotamento na segunda metade dos anos 60, com a redução do dinamismo das economias norte-americana e europeia e a crise inflacionária nos Estados Unidos. Depois veio a recessão de 1973 (no Brasil estávamos em pleno “milagre econômico”), exacerbada pela crise do petróleo. Soma-se a este quadro o primeiro movimento das multinacionais em direção da manufatura no estrangeiro, especialmente no Sudeste Asiático, bem como as políticas de substituição de importações, em particular efetuadas pelos Estados desenvolvimentistas da América Latina³, fatores que geram uma onda de industrialização em ambientes novos, onde o contrato social com o trabalho era fraco ou inexistente. Daí em diante a competição internacional se intensificou, merecendo destaque o dinamismo das exportações asiáticas, nos anos 80. O acirramento da competição internacional motivou, tanto nos EUA quanto nos diversos países da Europa e, mais tarde, da América Latina, políticas econômicas de desregulamentação e redução do grau de intervencionismo estatal nos mercados, resultando, por um lado, em formas de diminuir o custo do trabalho através da desregulamentação de

³ Tavares (1979), afirma que a política de substituição de importações, levada a efeito no país, privilegiou a importação de tecnologias, a desregulamentação da economia e a liberdade para o capital estrangeiro (particularmente nos governos, Dutra, Kubitschek e período militar). A economista avalia que o resultado foi uma indústria nacional “ineficiente”, tecnologicamente atrasada e de pouca competitividade em âmbito internacional. Não obstante, vale ressaltar que, no país, configuraram-se “ilhas” de modernidade e de atraso.

direitos trabalhistas e flexibilização dos contratos de trabalho e, por outro, em frequentes cortes de benefícios sociais, vistos como fatores de pressão sobre o déficit público. No cenário internacional, a desregulação da economia ocorreu de forma paralela com o avanço das tecnologias de informação e comunicação que, ao mesmo tempo, possibilitou uma nova lógica de organização do processo produtivo e permitiu a inovação e ampliação de operações financeiras. O casamento de uma nova base material, fundada no paradigma da microeletrônica com um novo tipo de estado – neoliberal – emerge com Thatcher, na Inglaterra e Reagan, nos EUA, no início dos anos 80 (Harvey, 1989; Kumar, 1997).

Do ponto de vista tecnológico, passa-se de uma automação rígida (não programável), de base eletromecânica, para a automação flexível (programável através da informação), o que permite rápidas mudanças no processo produtivo – quantitativas (volume produzido) e qualitativas (diferenciação do produto) – através da reorientação das máquinas e equipamentos, conforme as flutuações da demanda e a instabilidade dos mercados, próprias desse novo momento do capitalismo. Também é fundamental o assombroso impulso ao processo de globalização gerado pelo enorme salto qualitativo e quantitativo das tecnologias de informação e comunicação, que permitem a flexibilidade temporal, associada à flexibilidade espacial – propiciada pela superação de barreiras das regulações estatais, anteriormente impostas ao movimento internacional de capitais e mercadorias (Baumann, 1996; Druck e Filgueiras, 2000).

Os teóricos se dividem ao caracterizar o momento atual como uma ruptura (mais ou menos completa) com os padrões e práticas anteriores ou como uma continuidade destes, e um dos rótulos da contemporaneidade é o chamado “pós-fordismo” (Harvey, 1989; Hall, 2002; Kumar, 1997). Na análise de Harvey (1989) a “acumulação flexível”, é o âmago da transição para o pós-fordismo, combinando as capacidades das novas tecnologias e as mudanças fundamentais dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. E a mudança abissal que vem ocorrendo nas práticas culturais, bem como políticas e econômicas, está vinculada à emergência de modos mais flexíveis de acumulação do capital e de um novo ciclo de “compreensão do tempo-espaço” na organização do capitalismo (Harvey, 1989, p.140).

Segundo o autor, as mudanças organizacionais, que aceleram o tempo de giro na produção, envolvem acelerações paralelas na troca e no consumo. Além disso, os sistemas aperfeiçoados de comunicação aceleram os fluxos de informações. As estratégias de deslocamento temporal e espacial são mais facilmente empregadas sob a hegemonia dos mercados financeiros, que floresce na transição para o novo capitalismo flexível. A aceleração generalizada dos tempos de giro do capital e dos bens no consumo acentua a volatilidade e a

efemeridade de modas, produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, idéias e ideologias, valores e práticas estabelecidos. Neste cenário, as pessoas são obrigadas a lidar com a novidade, a efemeridade e a obsolescência constantes e se insere, como uma característica da passagem do fordismo para os modos de acumulação flexíveis, a desconstrução e reconstrução acelerada das habilidades e condutas dos trabalhadores.

Sobre a superação do padrão fordista, Antunes (1995) diz que é preciso ter cautela quanto ao perigo de se exagerar a significação da flexibilidade e da mobilidade geográfica da produção capitalista e, assim, desconsiderar a força que os sistemas fordistas ainda têm. Nesse sentido, completa que é preciso reconhecer as metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho. Principalmente pelos impactos do desenvolvimento tecnológico e das práticas do toyotismo, cujos pontos básicos propagaram-se, em escala mundial, na base organizacional das empresas: a produção em série dá lugar à produção flexível, capaz de se adequar às alterações da demanda; o *just in time* reorienta o fluxo produtivo no sentido da demanda para a produção, reduzindo os custos de manter estoques de produtos e acelerando o giro de capital; é crucial o uso flexível da mão-de-obra, seja variando o número de trabalhadores conforme as flutuações da demanda (através da flexibilização da jornada e de arranjos, tais como, subcontratação, serviço temporário ou em tempo parcial), seja recorrendo à multifuncionalidade dos trabalhadores (especialização mais ampla, uso de diversos atributos e habilidades em variadas funções); flexibiliza-se a remuneração dos trabalhadores; diminui-se os níveis hierárquicos; prioriza-se a eliminação de todos os desperdícios e o TQC (Controle da Qualidade Total) (Antunes, 1995; Shiroma, 1996).

Diversos autores asseveram que, a partir dos anos 90, a renovação das estratégias organizacionais ganharam centralidade no processo de reestruturação produtiva, com os esforços empresariais concentrados na adoção de formas de gestão mais compatíveis com as necessidades de flexibilização do trabalho e de envolvimento dos trabalhadores na cultura empresarial, bem como a busca de uma utilização mais eficaz da tecnologia, após uma fase inicial em que os esforços estiveram concentrados na aquisição de novos equipamentos. Nesse sentido ganham ênfase a qualificação da mão-de-obra, a renovação das estruturas de cargos e salários e a substituição de políticas autoritárias de relacionamento com os empregados por atitudes pretensamente mais harmoniosas de trabalho (Pochmann, 2000; Hirata, 1994).

Dentre as mudanças decorrentes do processo de reestruturação produtiva, evidencia-se, como uma tendência mundial, a redução do emprego na indústria e o crescimento do emprego no setor terciário. Com referencia a tal expansão, destaca-se a heterogeneidade deste setor como uma de suas características principais, determinada, em geral, pelo nível de

desenvolvimento de um país ou região, por determinados contextos históricos e mesmo pela própria diversidade de suas atividades, que podem ser classificadas em seis grupos: serviços distributivos, produtivos, a varejo, de consumo, não lucrativos e públicos (Noyelle *apud* Nabuco, 1989). Nabuco (1989), salienta a crescente relação de complementaridade entre serviços e indústria, uma vez que o processo de diferenciação da produção e a grande segmentação dos mercados de consumo induz as empresas a se preocuparem cada vez mais com pesquisa e desenvolvimento, com diferentes linhas de produção e com a administração dos negócios de crescente complexidade. Segundo a autora, esta parece ser a razão para o crescimento dos serviços chamados avançados: Os serviços produtivos, que atendem à demanda da empresa durante o processo produtivo (funções administrativas, financeiras, consultoria, etc) e os serviços distributivos, que não participam diretamente do processo produtivo, mas são necessários após sua conclusão (distribuição dos bens e serviços entre produtores e entre produtores e varejistas). Por sua vez, a indústria de transformação exporta tecnologia para esses serviços. Por outro lado, a ampliação do setor de serviços também pode revelar um processo de precarização do trabalho, através da expansão de ocupações menos formalizadas e de rendimentos menores.

Além disso, Offe (1989) chama atenção para a distinção entre o crescimento do volume de serviços e o crescimento da mão-de-obra ocupada em serviços. Esta distinção ganha importância a partir da tese de que, nas sociedades capitalistas industriais, as necessidades crescentes de serviços serão satisfeitas, cada vez mais, por atividades do tipo *self service* (Gershuny, *apud* Offe, 1989). Neste sentido é emblemático o caso dos bancos. Segundo estudo da FEBRABAN (*apud* DIEESE, 1998), em 1997, do total do transações bancárias, 49,7% eram feitas sem intermédio de funcionários e, de acordo com informações de seu site na internet, veiculadas em dezembro de 2003, no banco selecionado para este estudo mais de 76% de todas as transações neste ano foram feitas por meio do auto-atendimento.

Drasticamente, a reestruturação produtiva, afinada com a adoção de políticas liberais nos últimos anos, resultou em desemprego estrutural, em escala mundial, e na proliferação de uma pluralidade de vínculos empregatícios e formas de trabalho, em grande parte caracterizados pela precarização. Soma-se a isto, como fonte de segmentação e desfiguração ou mesmo degradação dos “coletivos de trabalho”, os novos padrões organizacionais e de gestão das empresas (para os quais nos voltaremos na próxima seção). Dessa forma, atinge-se a própria identidade e representação dos trabalhadores.

De acordo com Antunes (1995), enfraquecido, o sindicalismo combativo e classista passa a se caracterizar por práticas essencialmente defensivas, abandonando a disposição de luta dotada de consciência para além do capital. Contribuindo para isso, a derrocada do que se convencionou chamar de socialismo real. Diante do declínio da política de classes, os movimentos sociais em alta são baseados em etnias, gênero, religião ou política de assunto único, como, por exemplo, os movimentos pela paz. Neste contexto, Harvey (1989) destaca o fim da crença no proletariado como instrumento de mudança progressista; já Antunes (1995), não obstante enfatize o potencial universalizante do toyotismo, sob formas menos puras e mais híbridas, como “uma aquisição decisiva do capital contra o trabalho” (Antunes, 1995, p.33), persiste na utopia de que a emancipação humana ainda seja possível a partir de movimentos que se originem centralmente no mundo do trabalho, desde que estes caminhem em sentido contrário à lógica de acumulação do capital.

No entanto, as novas políticas de gestão, abordadas a seguir, e seus concernentes padrões de qualificação são orientados, justamente, para mobilizar o consenso em torno de tal lógica. E o caráter poupador de mão-de-obra, evidenciado no processo de reestruturação produtiva, as políticas liberais e à mobilidade nacional e internacional do capital resultam em uma nova vulnerabilidade coletiva dos trabalhadores. Eles se defrontam com maiores possibilidades de perder seus empregos e isto é, muito fortemente, relacionado com as ameaças de viabilidade das empresas, em face do acirramento da competição internacional. Neste cenário em que a competição é a palavra de ordem, os trabalhadores são levados a cooperar – ou mesmo se sacrificar – em prol da produção de trabalho excedente.

2.4. Enfoques acerca dos novos modelos de gestão e organização do trabalho

A exigência de flexibilidade nas novas formas de organização do trabalho envolve a exigência da ampliação do controle sobre as capacidades físicas e mentais dos trabalhadores, por meio de novas estruturas organizacionais, de políticas de recursos humanos, incluindo as de qualificação da mão-de-obra, e pelo uso massivo da cultura organizacional. Esta última se efetiva como um sistema de produção de representações que visa obter o comprometimento máximo do funcionário com a empresa, o espaço simbólico é cada vez mais ocupado pela manipulação de significados, buscando orientar objetivos, condutas e sedimentar traços de identidade. Assim, o controle do processo de trabalho envolve a forte intersecção entre os

fatores econômicos, tecnológicos, ideológicos, culturais e psicológicos, em uma mistura de vários elementos: coerção, repressão, sedução, cooptação, individualização e cooperação.

Nesta seção, discorreremos sobre um conjunto de trabalhos que, por um lado, permite reconhecer como estes elementos são organizados no local de trabalho, envolvendo os novos padrões de qualificação e a necessidade de adequação dos trabalhadores e, por outro lado, fornece subsídios para a reflexão acerca dos efeitos subjetivos e intersubjetivos que acompanham a reestruturação da força de trabalho, especialmente no que diz respeito à saúde, autonomia, identidade e relações de trabalho no nível da planta produtiva. Em primeiro lugar, voltamo-nos para trabalhos que constituem diferentes ângulos de abordagem acerca das novas tendências de organização e gestão do trabalho, que envolvem a questão da cultura empresarial. Em seguida, destacamos estudos que salientam a complexidade das formas de adesão ao trabalho, do desenvolvimento das culturas e identidades nas organizações, em meio às relações de poder.

2.4.1. Qualidade total, flexibilidade e alinhamento cultural: a criação da empresa e do funcionário “excelentes”

Tomamos aqui alguns trabalhos críticos (Wood Jr., 2000; F. Lima, 1996; M. Lima, 1996; Enriquez, 1997; Sennett, 1999 e Pagès et. al., 1993) e outros que se constituem como manuais (Ribeiro, 1996; Scott et. al., 1998; Nolan e Croson, 1996 e Campos, 1994) acerca da adoção e sistematização dos princípios da qualidade e da flexibilidade e do uso da cultura organizacional nas empresas. Estes últimos, além de informantes, podem ser vistos como integrantes do debate, pois são agentes de legitimação de certas idéias e, como consultores de empresa, encontram ressonância para essas idéias.

Para Scott et. al. (1998, p.3), a criação de uma organização excelente começa com um panorama do que deve ser conquistado. Nesse sentido, estabelece-se a “visão”, que orienta para o futuro. O plano de ação gerencial vai se referir à tensão que surge da comparação entre a imagem do futuro desejada e a realidade atual. Assim, os valores da visão devem ser transformados em práticas e padrões para o comportamento. Seus elementos-chave devem ser agregados ao sistema de avaliação do desempenho e, também, estar na base da “missão”. Mesmo o sistema de pagamento por desempenho deve enfatizar o simbólico: o prêmio do primeiro lugar, a participação nos lucros e resultados, etc.

Ribeiro (1996) propõe que a empresa busque a unidade cultural, visando eliminar não só as divergências de valores (formação de subculturas) mas, também, as diferenças entre o processo de produção formal e real. Para isso, o autor baseia-se na noção de individualização de Maslow:

“Individualização é o processo de realização de potenciais, capacidades e talentos, como realização plena da missão (ou vocação, destino, apelo), como um conhecimento mais completo e a aceitação da própria natureza intrínseca da pessoa, como uma tendência incessante para a unidade, a integração e a sinergia, dentro da própria pessoa” (Maslow, apud Ribeiro 1996, p.102).

A partir daí, Ribeiro afirma que a convergência de valores, maneira de ser, pensar e agir não é um processo de massificação, mas de individuação. Assim, o autor supõe que tal alinhamento não significa qualquer constrangimento e, sim, maior autonomia e criatividade para os membros da organização. Isto, porque os objetivos são os mesmos, mas o processo de realização de potenciais, capacidades e talentos apresenta-se como dependente do funcionário. É a questão do “intraempreendedor” que se insere dentro da concepção de individuação.

Castoriadis (*apud* Ribeiro, 1996) salienta que os operários associam-se espontaneamente, no nível mais elementar, por terem de resolver problemas de organização de seu trabalho. Dessa forma, cria-se entre eles, uma comunidade de interesses, atitudes, valores e objetivos. Na organização do trabalho proposta por Ribeiro, busca-se coibir tanto este tipo de coletividade, como a recorrência dos funcionários aos sindicatos. Nesse intento, podem ser utilizados mecanismos de resolução direta (entre o funcionário individualizado e a empresa) de conflitos e problemas, como, por exemplo, os programas “portas abertas”, “fale francamente”, “sugestões”, etc. A atuação coletiva é incentivada, sempre, em caráter de transitoriedade. Para isto usa-se a flexibilização das equipes, dos módulos, dos setores e dos departamentos. A noção de coletividade deve se referir, somente, à atuação em equipe, como uma “força-tarefa” para a realização da missão.

Acerca da interação entre tecnologia da informação e estrutura organizacional, Nolan e Croson (1996) destacam a destruição ou reestruturação de um conjunto de princípios gerenciais, constitutivo da infra-estrutura do gerenciamento do desempenho. A hierarquia organizada em forma de pirâmide dá lugar a uma organização em rede. A horizontalização ocorre com a substituição de um ou mais níveis por ligações tecnológicas, que permitem o intercâmbio de dados e informações entre os níveis hierárquicos. Destaca-se a flexibilidade desse tipo de estrutura, que leva à formação de módulos e de equipes. Assim, o trabalho deixa de ser organizado por tarefas independentes e passa a ser organizado em projetos. Por sua vez,

os funcionários têm que se tornar mais flexíveis, cooperativos e produtivos. Realizando múltiplas tarefas com o objetivo de alcançar as metas do projeto (ou missão).

Estes autores mostram como a infra-estrutura tecnológica da gestão do desempenho modifica a essência do controle. A supervisão deixa de ser baseada na observação direta do funcionário e passa a ser feita pela avaliação dos resultados, traduzidos em sistemas estatísticos informatizados de medida e controle do desempenho (que permitem separar e comparar as diferenças individuais de desempenho). Esse deslocamento eleva enormemente o escopo de controle. Um amplo *feedback* de informações sobre desempenhos e dos sistemas de remuneração, que funcionam de modo a impulsionar os empregados a manter altos níveis de produtividade, eleva a eficácia do controle e da supervisão. Além disso, no discurso da administração, retoma-se o princípio da criação de valor, com a orientação do processo de trabalho voltando-se para as necessidades do cliente. As atividades passam a ser justificadas por seu papel de gerar valor para o cliente.

Segundo Campos (1992), reconhecido consultor de empresas e destacado defensor da adoção do modelo japonês de gestão da qualidade total no Brasil, a gestão divide-se em “gerenciamento pelas diretrizes” (proveniente da alta administração) e “gerenciamento da rotina de trabalho” ou TQC – *Total Quality Control* (que vai desdobrar as diretrizes da alta administração), ambos voltados para resultados (Campos, 1992, p.5-8). Nessa concepção, o controle do processo de trabalho é baseado em três fatores: padronização, tratamento de anomalias e monitoração dos resultados.

A padronização é o cerne da Qualidade total, segundo a qual, os padrões devem ser definidos através de um consenso entre todos os membros da organização. Devendo ser estabelecidos para todo o “sistema”: *hardware* (equipamentos, materiais, produtos, etc); *software* (procedimentos, técnicas, etc) e homem (habilidade, comportamento, motivação, responsabilidade, modo de pensar, capacidade e desempenho), que devem ser alinhados para o cumprimento das metas. Com o objetivo de “unificar e simplificar o sistema” (Campos, 1992, p.4). É atribuição básica do gerenciamento da rotina de trabalho conseguir este alinhamento, sem “anomalias”. Possibilitando um ciclo de manutenção, que reporta ao cumprimento dos padrões, e um ciclo de melhorias, que se refere à busca contínua de melhores resultados e à adoção de novos padrões. Anomalia é qualquer não-conformidade com os padrões, o que exige, sempre, ação corretiva. Para sua eliminação, é ressaltada a importância do treinamento e da educação para o autocontrole, sem, no entanto, dispensar a necessidade de auditorias.

Acerca das diferenças entre a administração taylorista e a TQC, Campos (1994) salienta que, na primeira, o gerenciamento é feito por especialistas e a responsabilidade pela qualidade ou pelos recursos humanos se concentra nos respectivos departamentos. Em sua concepção, isso muda na TQC, porque a rotina do trabalho do dia-a-dia é estabelecida de tal forma, que a administração da empresa pode delegar a condução dos processos às pessoas que os operam, passando a se preocupar com projetos de melhorias, que confirmam maior competitividade à empresa. Na medida em que gerenciar é atingir metas, o gerenciamento do trabalho diário é conduzido por todos os níveis hierárquicos até o nível individual. Sendo responsabilidade de todos os membros da organização: cumprir padrões, relatar anomalias e monitorar seus resultados e sua comparação com as metas. Na concepção do autor, o gerente é responsável pela padronização e pelo domínio tecnológico em sua área e, em última instância, a alta administração é responsável pela padronização da empresa. Mas os padrões são supostamente definidos de forma consensual e não por um corpo técnico especializado, além disso, a autonomia dos trabalhadores é exercida sobre os meios disponíveis para que ele produza resultados. Dessa forma, o autor avalia que o processo de trabalho é conduzido com iniciativa, autonomia e responsabilidade do trabalhador.

Na perspectiva da administração, a qualidade total é um conceito que resume as condições para que a empresa sobreviva e se desenvolva no ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Além das dimensões econômicas, a aplicação dos princípios e práticas da qualidade total é mostrada por seus defensores como alternativa para o desenvolvimento social – como uma forma de aperfeiçoar relações externas e internas, buscando a participação de todos os atores da organização, em benefício dela própria, dos seus membros, clientes e da sociedade como um todo.

A valorização do ser humano, que no discurso da qualidade total é uma marca distintiva, na realidade, esconde uma camisa-de-força. Segundo F. Lima (1996, p.112-113), tradicionalmente, considera-se as pesquisas de Elton Mayo (na *Western Electric Company*, nos anos vinte), que lançaram as bases da teoria das relações humanas, como o ponto de partida para a ruptura com a concepção taylorista do *homo economicus*, suplantada pela exaltação do fator humano, ou seja, do homem como um ser desejoso de realização pessoal, responsável e capaz de iniciativa. Todavia, este discurso humanizante esconde formas de controle bem refinadas, apresentando o conflito como um fenômeno anormal, que não tem nenhuma função na sociedade e precisa ser sanado. A concepção de “anomalia”, destacada por Campos (1992, p.75) torna-se um conceito normativo, buscando converter uma situação ideal, de funcionamento equilibrado da sociedade, da cooperação de todas as partes para a glória do

conjunto, em uma situação “normal”. Nesta visão orgânico-funcionalista da sociedade (F. Lima, 1996, p.111) cada um contribui em algo para a manutenção do conjunto e não pode gerar perturbações no equilíbrio do sistema cooperativo. Tal visão nega que os conflitos, como assevera Dahrendorf (1981), são indispensáveis enquanto fator do processo de mudança social, exatamente porque apontam o que está além das situações existentes. Cabe ressaltar que o fundamento da harmonia no mundo do trabalho é unilateral, o trabalhador se adapta.

Em objeção a Campos (1992), F. Lima (1996), por um lado, aponta a dificuldade de obtenção do consenso na definição dos padrões e, por outro, afirma que a padronização representa, no caso do trabalho vivo, a negação de suas melhores qualidades. Para F. Lima, uma “padronização participativa” ou voluntária é uma contradição, na medida em que as diversidades das situações de trabalho e dos homens implicam na pluralidade das formas de trabalhar. Além disso, a participação, mesmo que ocorra, não muda o princípio taylorista de separação entre concepção e execução do trabalho, que fica clara na recomendação de que os gerentes mantenham o domínio tecnológico em sua área, assim como na definição das diretrizes pela alta administração (Campos, 1992, p.11).

A concepção orgânico-funcionalista do ser social, afirma F. Lima (1996) aponta uma identidade fundamental entre a organização científica do trabalho e o gerenciamento da qualidade total. Segundo o autor, abstraindo suas manifestações particulares, pode-se compreender o taylorismo como uma tentativa de resolução da contradição capital/trabalho, que se busca através do controle direto sobre a subjetividade do trabalhador. Essa investida da organização científica no processo de trabalho, que se apresentou, inicialmente, para controlar o movimento do corpo, é chamada, em tempos de qualidade total, a controlar a motivação e a inteligência dos trabalhadores, isto é, mobilizar o fator humano como fonte de produtividade. Sob o manto de um discurso humanista, coloca-se, lado a lado, os princípios de rotinização e padronização taylorista e a concepção de homem de Maslow, adotada sem nenhum espírito crítico. Como resultado, mantém-se a divisão do trabalho entre organização e execução.

A proposta de alinhamento cultural, amplamente propalada nas empresas, está relacionada a um movimento crescente, em que as mudanças organizacionais são marcadas pelo fascínio da cultura organizacional, como algo gerenciável no sentido de obter comprometimento e melhorar o desempenho organizacional. Em relação a este movimento, Wood Jr. (2000, p.22) desenvolve o conceito de “organizações de simbolismo intensivo”, como um tipo ideal em estudos organizacionais, constituindo um fenômeno associado à teatralização da experiência humana e à consolidação da “sociedade do espetáculo”. Estas organizações são caracterizadas por um ambiente em que: a liderança simbólica constitui

estilo gerencial (metáforas e slogans marcam os discursos caracterizados pela objetividade e simplicidade, ao mesmo tempo em que são utilizados como forma de amenizar a liderança autoritária) e as inovações são tratadas como eventos dramáticos.

Na análise das mudanças organizacionais na montadora FIAT, sediada em Betim, Minas Gerais, essa “operação-cultural” foi observada por Neves (1999), que verificou, simultaneamente à construção da nova fábrica racionalizada, a busca de se construir, para os trabalhadores, um novo paradigma de comportamento. Assim, um programa que visava a “qualidade do produto”, ao mesmo tempo, também objetivava a “qualidade pessoal”. Nesse empreendimento, afirma a autora, boa parte do treinamento não pode ser confundida com treinamento destinado a formar trabalhadores mais qualificados, uma vez que se volta essencialmente para o apelo à subjetividade, visando desenvolver uma postura mais cooperativa em relação às estratégias gerenciais. Neves chama atenção para o lançamento de um novo carro, onde o elemento simbólico foi incorporado em um esforço de transformar a linha de produção em uma arena de competições esportivas, onde é justamente o esforço individual, a superação, o sacrifício – transformados em performance mensurável – que levam à vitória. A cultura participativa da FIAT, aponta a autora, convoca seus trabalhadores a participar de “uma nova ética puritana” (Enriquez, *apud* Neves, 1999, p. 73), segundo a qual, “o homem de sucesso não é o homem nobre, nem o virtuoso, mas é o homem da performance mensurável, performance sempre a recomençar, vitória nunca sendo definida” (Neves, 1999, p.71-73).

Neves observou ainda que, dentro da montadora, existe uma realidade de mudanças organizacionais que têm caminhado em um ritmo cadenciado, mas também existe uma realidade construída pelos discursos das gerências que caminha num ritmo frenético e acelerado. Estes discursos camuflam as grandes diferenças que continuam existindo entre os níveis hierárquicos no interior da fábrica, dado seu caráter homogeneizador, mas com seu “conteúdo democratizante, competitivista e festivo acabam seduzindo o trabalhador” (Neves, 1999, p.74). Disposição que se relaciona com o que Wood Jr. (2000) chama de dramatização ou teatralização das organizações, marcada pela utilização de símbolos e retóricas com o intuito de desvalorizar a antiga ordem e supervalorizar a nova ordem na empresa. Dessa forma, “Conforme os processos de mudança avançam e o espírito da época impõe-se (como a ‘sociedade do espetáculo’), as organizações tornam-se palcos em que a substância e a imagem distanciam-se e a intensidade simbólica aumenta” (Wood Jr., 2000, p.22).

Uma questão fundamental para Enriquez (1997), diz respeito ao lugar que as organizações do trabalho querem ocupar no mundo. Segundo Enriquez (1997b, p.20), o novo modelo de empresa, expressa a emergência da “estrutura estratégica” em um contexto de

subversão do planejamento de longo prazo, substituído pelas estratégias de médio e curto prazo, já que a volatilidade torna extremamente difícil o planejamento de longo prazo. Neste contexto, florescem modelos de organização adaptáveis, em vista das circunstâncias e ações de parceiros e adversários. Fundando-se no triunfo da racionalidade instrumental, a substituição do planejamento pela estratégia traz em seu rastro consequências nefastas para as empresas, os trabalhadores e a sociedade. Sobre o enfoque instrumental, o autor destaca a introdução da medida como único elemento de diferenciação dos seres e comparação de suas condutas, o que é ratificado no gerenciamento da qualidade total: “somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva” (Campos, 1996, p.61). Ao mesmo tempo, para se apresentar como ícone e captar o entusiasmo de seus membros, a empresa do tipo estratégico utiliza a cultura organizacional voltada para a estruturação de uma cultura globalizante. As empresas procuram integrar a preocupação ética dentro de seu funcionamento, objetivando, na maior parte das vezes, desenvolver um forte consenso em torno de seus próprios ideais – tanto da parte de seus membros, quanto do conjunto do corpo social. Assim, as empresas buscam se responsabilizar pelos afetos, pelo sentimento de pertencimento, o que pode ser ilustrado pela tentativa, muito em voga, de apresentar a empresa como uma grande e harmoniosa família. Mas uma família não demite seus filhos. Para o autor o discurso de reconhecimento e valorização do ser humano na nova gestão faz parte de um jogo de sedução e persuasão, que se estabelece diante do triunfo da aparência em nossa sociedade. Enquanto, na realidade, estamos em uma “economia de morte” (Enriquez, 1996, p.16), onde a obsolescência das máquinas, dos produtos e dos homens é cada vez mais rápida.

Nesse contexto, pede-se que cada um seja um estrategista, um auto-empresendedor. Busca-se fazer crer que, ao se identificar totalmente com a organização, seus membros terão em troca as satisfações que merecem. A valorização do individualismo, afirma Enriquez (1997a), pode voltar-se contra os valores privados, seja pela impossibilidade de se representar o futuro e pelo desejo de viver intensamente o presente, seja porque a racionalidade instrumental é negadora de toda subjetividade. Pessoas capazes de se adaptar aos valores competitivos (estratégias) podem ser reconhecidos como sujeitos no funcionamento da empresa (e da sociedade), os outros parecem estar fadados à categoria dos desqualificados profissionais ou sociais. Mas como um vencedor pode se tornar um perdedor a cada prova, todos vivem na ânsia de não serem suficientemente bem sucedidos e adaptáveis. Além disso, na medida em que a gestão se faz pelo afetivo, pela sedução, corre-se maior risco de “psicologização dos problemas” (Enriquez, 1996, p. 20), ou seja, as pessoas passam a ver um fracasso ou problema como pessoal e não estrutural – tal como observado por Segnini (1999,

p. 198) sobre as entrevistas realizadas com bancários, nas quais o desemprego aparece como expressão da atual conjuntura, porém, a representação do desemprego já vivido pelo colega reafirma o medo do próprio desemprego, atribuindo-se ao colega a culpabilidade por ter sido improdutivo, por não ter sabido “captar o momento”. Fazendo parecer valorizar o ser humano, a empresa de tipo estratégico, afirma Enriquez, cria indivíduos conformados e provoca uma carga psíquica desmesurada dedicada à manutenção da função ocupada. Em relação à questão ética, o autor assevera que o verdadeiro desafio que se coloca frente às organizações modernas é a tomada de consciência dos limites do homem.

Acerca das políticas de pessoal adotadas nos últimos anos, M. Lima (1996) aponta a adoção de princípios contraditórios, uma vez que é característica comum nos novos modelos administrativos a incorporação de qualquer medida suscetível de maximizar os resultados, como se observa na tentativa de síntese de características dos modelos japonês e americano de gestão de recursos humanos, respectivamente, o espírito de equipe e o esforço individual pelo sucesso pessoal. Para se adaptar a esse pragmatismo soberano o trabalhador, ao mesmo tempo, deve ser: altamente competitivo e individualista, capaz de se auto-superar; altamente cooperativo, capaz de trabalhar em equipe; muito flexível, capaz de tomar iniciativa e de se conformar completamente às regras ditadas pela organização; muito perseverante e perfeccionista e capaz de reagir rapidamente e se adaptar às mudanças frequentes; teatral, capaz de jogar com as aparências; comunicativo; os gerentes devem ser capazes de seduzir, encantar, persuadir, repreender e insultar, sendo sensíveis e impiedosos.

Enriquez evidencia que a nova gestão – buscando manipular a subjetividade, os afetos e, até mesmo, o inconsciente do trabalhador – pode estabelecer uma relação de identificação e idealização, suscetível de erotizar, ao seu redor, as relações sociais. Isto é que levaria os trabalhadores a se sentir culpados por qualquer erro, pois a excelência da empresa, traz consigo, como lógica incorporada, a excelência do indivíduo. Por outro lado, M. Lima (1996) enfatiza que esta relação assevera indícios de um comportamento próximo ao perverso. A autora observa uma coincidência entre as qualidades exigidas pelas novas políticas de pessoal e as qualidades atribuídas ao “perverso caracterial”: tensão agressiva, obstinação, dissimulação, traição, cinismo, hipocrisia, farsa, mistificação e finalidades egoístas, funcionais, operatórias e calculadas (Bergeret *apud* M. Lima, 1996, p.46). Certamente, isto não significa que os indivíduos que parecem se adaptar às novas exigências da empresa sejam todos perversos caracteriais, mas que estas exigências, extremamente contraditórias, exigem respostas que podem levar a mecanismos de defesa tipicamente perversos, como, por exemplo, a dissimulação

e a hipocrisia. A conclusão da autora é de que as empresas que adotam tais exigências podem impor um comportamento bastante próximo ao do caráter perverso.

O valor ético que é atribuído aos desejos próprios do indivíduo e às suas relações com as outras pessoas depende das ligações dos indivíduos com as realidades práticas que os envolvem. Na nova realidade estratégica nas empresas, as aptidões dos trabalhadores são flexíveis, da mesma forma que se muda de tela no computador, deve-se passar de um papel ao outro dentro da empresa. Por sua vez, a subversão do longo prazo corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. Dessa forma, os laços sociais se submetem a uma “superficialidade degradante”. Este é o termo utilizado por Sennett (1999) para designar a realidade que submete as relações sociais na nova ordem flexível (Sennett, 1999, p.118). Assim como M. Lima (1996), o autor assevera a problemática da corrosão do caráter dos empregados que tentam jogar segundo as novas regras, que desorientam os trabalhadores, pois, ao contrário do que afirma Campos (1992), a nova estrutura organizacional não se tornou mais simples e, sim, bem mais complexa.

Segundo Sennett (1999), a especialização flexível leva as empresas à tentativa de buscar um presente que se torne descontínuo com o passado, ao estabelecer que a estrutura interna das instituições esteja aberta a mudanças demolidoras, deixando-se determinar pelas mutantes demandas do mundo externo. A pedra angular da flexibilização na reestruturação organizacional é a reinvenção da hierarquia em redes elásticas, reorganizando a instituição em módulos da rede. Na ideologia da administração, a passagem da estrutura piramidal para a estruturação em rede, permitiria aos membros das categorias mais inferiores da hierarquia maior autonomia sobre suas atividades e maior controle sobre a condução do processo produtivo (Nolan e Croson, 1996; Campos, 1994). De acordo com Sennett, esta é uma noção falsa e, na realidade, a estrutura hierárquica flexível acrescenta novas formas de poder desigual e arbitrário dentro da organização do trabalho. Isto porque, antes que uma divisão mais sutil do trabalho, constitui-se uma sobrecarga administrativa para pequenos grupos de trabalho com muitas tarefas diversas. Isto exige imenso poder de comando do alto da hierarquia. O controle é estabelecido instituindo-se metas, em geral de difícil cumprimento, o que pode estabelecer uma “liberdade especiosa”, em que cada unidade dentro da organização tem a liberdade de cumprir as metas à sua maneira. Tal poder não tem a clareza de uma pirâmide, mas permanece nas forças que pressionam os indivíduos e as unidades a realizar o que é imposto. Dessa forma, a dominação do alto é, ao mesmo tempo, forte e informe. Nesse contexto, a organização exige dois traços de caráter: capacidade de aceitar a fragmentação e capacidade de se desprender do próprio passado. São traços que podem encorajar a

espontaneidade, uma “liberdade amorosa”, entre as pessoas que se sentem à vontade no novo capitalismo e, ao mesmo tempo, tornam-se autodestrutivos para os que se encontram em posições menos privilegiadas (Sennett, 1999, p.69).

O estudo de Pagès et. al. (1993) ratifica o deslocamento abordado por Sennett, acerca do poder que não coincide mais com uma hierarquia fixa e aparentemente é mais fluido, enquanto na verdade se reforça. Tal estudo também reafirma, empiricamente, o controle da subjetividade dos trabalhadores e a interiorização, por eles, da lógica da organização, evidenciada por Enriquez (1996). A pesquisa de Pagès e co-autores se concentra sobre uma empresa multinacional que produz material de alta tecnologia e emprega sofisticadas técnicas de administração, denominada pelos autores de “administração hipermoderna” (Pagès et. al., 1993, p.16). Esta envolve um sistema de mediações dos fatores econômico (salários, carreira, prêmios); político (autonomia controlada, substituição de ordens por princípios); ideológico (produção de conceitos e valores) e psicológico (a organização como uma máquina de prazer e angústia, em que a angústia alimenta a procura do prazer). Através deste sistema a organização é capaz de submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão, aceitando, e mesmo procurando, uma sobrecarga de trabalho.

A mediação é entendida como um processo que transforma a contradição subjacente entre trabalhadores e organização em uma contradição interna às políticas da organização. O indivíduo é submetido a estímulos contraditórios contra os quais não pode reagir. Assim, a contradição que é externa ao indivíduo passa a ser interiorizada. Nesse processo, a mediação se coloca como aliança das restrições (coerção) da empresa e dos privilégios (sedução) oferecidos ao indivíduo. A empresa tem formas eficientes de coibir a reivindicação coletiva, pois não se limita a tratar os conflitos, mas se antecipa a eles. Mediação trata-se, pois, de um processo de antecipação dos conflitos.

Nesta concepção, as políticas da empresa tiram sua legitimidade do discurso sobre critérios positivos – tais como, satisfação dos clientes, políticas de pessoal vantajosas, boa reputação na coletividade – sem que transpareça o conflito ao qual ela se antecipa. O corolário desta proposição é que o indivíduo colabora para aumentar o poder da organização, não só pelo fato de ser influenciado por ela, mas pelo fato de introjetar seus princípios, seus tipos de prazer e a ameaça que ela faz pesar sobre eles. Isto porque as relações de cooperação verdadeiras entre os trabalhadores são desestruturadas e cada indivíduo torna-se impotente para afrontar as próprias contradições, aceitando as soluções prontas da organização.

Recebendo o nome de *Total Quality Control*, administração estratégica ou hipermoderna, a nova gestão supervaloriza o consenso e a cooperação na relação

capital/trabalho. O discurso eminente é a busca do sucesso e satisfação para todos; o lucro é apresentado como decorrência do fato da organização produzir satisfação. Encontramos em Dejours (1992) o desenvolvimento em profundidade do tema da satisfação e do sofrimento no trabalho. Ele define dois tipos de satisfações que estão intrincadas na realidade do trabalho: “satisfações concretas” e “satisfações simbólicas”. As primeiras dizem respeito à proteção da vida, ao bem-estar físico e mental. Para se realizarem, é preciso que as atividades físicas e intelectuais sejam proporcionalmente concordantes com a estrutura psíquica e física do indivíduo. Este tipo de satisfações está relacionado ao conteúdo ergonômico do trabalho (ambiente físico e exigências do posto de trabalho). As “satisfações simbólicas” se referem ao significado do trabalho e suas relações com as aspirações e os projetos do indivíduo. Sobre tal significado, o autor distingue dois componentes. Um é o “conteúdo significativo em relação ao sujeito”, que se refere à significação da tarefa em relação ao desenvolvimento pessoal e status social (relacionados a uma profissão ou posto de trabalho), envolvendo o nível de qualificação. A satisfação pode não se realizar quando as capacidades do indivíduo são subempregadas ou, em situação inversa, ele corre o risco de um fracasso. O outro componente é o “conteúdo significativo em relação ao objeto”, que comporta uma significação da atividade de trabalho pela conduta que implica, pelos instrumentos e materiais que utiliza, pelo ambiente na qual ela se opera, pela função da produção (social, econômica) e pela remuneração. O conteúdo significativo do trabalho contém esses dois termos e comporta tanto uma significação narcísica quanto uma destinada a outro, o salário, por exemplo, pode conter várias significações positivas e/ou negativas, tais como, por exemplo, o sustento da família, o projeto de um sonho, uma limitação material (Dejours, 1992, p.49-51, 62).

Tanto o conteúdo ergonômico do trabalho, quanto o conteúdo significativo podem ser fontes de grandes esforços de adaptação. Para Dejours, quando ocorre uma antinomia entre a satisfação e a organização do trabalho, ou seja, quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre, de um lado, a organização do trabalho e, de outro, a estrutura física e mental e os desejos e aspirações do indivíduo, emerge o sofrimento patogênico. Dessa forma o autor relaciona o sofrimento e o adoecimento com a organização do trabalho.

Nesse sentido, a satisfação e a saúde ficam comprometidas em uma organização do trabalho que, em prol da produtividade máxima, busca impor a cultura e a prática da superação de limites; que desestrutura as formas de associação (e de relações afetivas) espontâneas entre os colegas de trabalho; que rompe as relações de confiança; que manipula medos; que busca restringir os trabalhadores a um só caminho, dada a tentativa de padronização, não só de equipamentos, produtos e serviços, mas de modos de agir, pensar e

de ser; que busca controlar a própria elaboração das aspirações, necessidades e motivações dos trabalhadores, pretendendo alinhá-las com as da organização. E os estudos que aqui destacamos constataam que tais aspectos são característicos dos novos modelos de gestão e organização do trabalho.

Além disso, nas recentes tendências de reestruturação das empresas, pode ser encontrada uma gama variada de combinações de diferentes tipos de organização e de distintos tipos de controle. Vários autores asseveram que entre os dois extremos – taylorismo e acumulação flexível – pode ser encontrado um sistema misto ou híbrido de organização do trabalho, dependendo de fatores tais como a divisão internacional do trabalho e especificidades organizacionais, financeiras e de mercado das empresas (Hirata, 1994; Garay, 1997). No que diz respeito ao processo de reestruturação do trabalho bancário, para o qual nos voltamos, há que se considerar, juntamente com as novas tecnologias administrativas e organizacionais, a persistência de métodos tayloristas.

A reestruturação das empresas no atual estágio do capitalismo é marcada por um novo regime temporal. Caracterizando mudanças regidas pela velocidade, instantaneidade, intensidade, constância e inevitabilidade que, em última instância, eliminam ancoradouros e referências identitárias dos trabalhadores, ao exigir um rompimento muito rápido com o passado, perante a inevitabilidade da requalificação em direção a novos modos de trabalhar, de se relacionar, de se comportar e de ser. Requalificação que aponta para a constituição de uma subjetividade e de relações intersubjetivas que correspondam às exigências de valorização do capital. Depreendem-se daí sérios efeitos sobre as formas de sociabilidade e de construção da identidade pelo indivíduo, a partir de suas experiências no trabalho. E a construção da identidade ocupa lugar importante na luta contra o sofrimento e o adoecimento no trabalho (Dejours, 1992; M. Lima, 1997). Embora a “doutrinação” e o controle da subjetividade nos novos modelos administrativos conte com mecanismos bastante eficientes, que vão além de uma estrutura puramente externa de controle social, temos em conta que nenhuma empresa possui o monopólio da lógica e da prática da regulação cultural e das identificações nas relações de trabalho. Certamente não aderir à cultura da empresa significa ser excluído dela, mas seria ilusório acreditar que os trabalhadores estejam totalmente passivos e receptivos a um “alinhamento cultural”. Na próxima seção apresentamos estudos que questionam a própria possibilidade de realização de tal alinhamento e mostram como diferentes culturas e modos de identificação são construídos e se cruzam no interior das organizações.

2.4.2. Culturas, identidades e resistências na empresa

Cultura e identidade estão intrinsecamente relacionadas. Os sistemas culturais, compreendidos como sistemas de representação, são vistos como focos de identificação. De acordo com Woodward (2000), é por meio dos significados produzidos pelas representações que damos sentido à nossa experiência e àquilo que somos. Nessa concepção, as representações no processo cultural estabelecem identidades individuais e coletivas e os sistemas simbólicos, nos quais elas se baseiam, fornecem possíveis respostas às questões: Quem sou? O que poderia ser? Quem quero ser?

Segundo Hall (1997) a cultura molda a identidade ao dar sentido à experiência. Uma representação não corresponde à realidade, mas tem efeitos sobre ela, na medida em que revela valores que orientam a vida social, pretendendo fazer acontecer o que enunciam ao organizar imagens e linguagem, que têm a função de elaborar comportamentos concordantes com a perspectiva que orientou sua construção. Todas as práticas de significação que produzem significados envolvem relações de poder. Contudo, o sociólogo chama atenção para o fato de que somos constringidos não apenas pela gama de possibilidades que a cultura oferece, isto é, pela variedade de representações simbólicas, mas, também, pelas relações sociais:

... a identidade marca o encontro de nosso passado com as relações sociais, culturais e econômicas nas quais vivemos agora (...) a identidade é a intersecção de nossas vidas cotidianas com as relações econômicas e políticas de subordinação e dominação. (Rutherford apud Woodward, 2000, p.19).

Hall mostra que a cultura, a partir da segunda metade do século XX, assumiu um papel central na vida social, constituindo-se um dos elementos mais dinâmicos e mais imprevisíveis da mudança histórica na contemporaneidade. Ele estabelece o foco na cultura como dimensão substantiva, ou seja, não se trata de colocar a questão cultural como elemento de integração para os processos econômicos e políticos, as instituições sociais e a produção de bens e serviços, mas como esfera constitutiva destes. E da mesma forma que a cultura exerce um papel central na vida social, ela assume este papel também na dimensão epistemológica, passando a ser vista como condição constitutiva, ao invés de uma variável independente, na análise social.

A “virada cultural”, afirma o autor, significa uma revolução de atitudes em relação à linguagem, que adquire uma posição privilegiada na construção e circulação do significado. Na abordagem acerca da relação entre linguagem e realidade, a primeira constitui a segunda e não apenas a relata, pois os significados surgem não das coisas em si, mas a partir dos jogos

de linguagem e dos sistemas de classificação, nos quais as coisas estão inseridas. Mas compreender nossas identificações e as formas como vivemos como práticas culturais e discursivas não significa afirmar que não há nada além do discurso ou que tudo é cultura. Isto, assevera Hall, seria substituir um reducionismo por outro, ou seja, o materialismo pelo idealismo cultural. O autor defende que toda prática social tem seu caráter discursivo e cultural – que não é o único – mas é uma condição constitutiva dessa prática.

Sobre as implicações da centralidade da cultura, tanto no seu aspecto substantivo como epistemológico, o autor enfoca questões ligadas à regulação social e ao governo da conduta social na modernidade tardia. No cerne desta questão está a relação entre cultura e poder – quanto mais importante se torna a cultura, mais significativas são as forças que a governam, moldam e regulam. Se a cultura, de fato, regula nossas práticas sociais, aqueles que querem ou precisam influenciá-las necessitam, de algum modo ou em certo grau, regular e moldar a cultura. Seja quem ou o que for que tiver capacidade de influenciar o modo de funcionamento das instituições culturais ou de regular práticas culturais exerce um tipo de poder explícito sobre a vida social.

Hall (1997) mostra três formas de regulação através da cultura, intimamente ligadas à forma como são reguladas as culturas. A primeira é a forma “normativa”, em que nossas ações são criadas por normas, que oferecem uma forma, direção e propósitos à conduta e práticas humanas. Ainda que nossas ações sejam automáticas, cada movimento é orientado por nossa tácita compreensão do que é “tido como certo”. Como o conjunto de normas e conhecimentos culturais é compartilhado, nossas ações podem ser interpretadas significativamente pelos outros. Isto cria um mundo ordenado em torno de regras e convenções. E por este motivo as fronteiras de regulação cultural e normativa são um instrumento poderoso para definir quem pertence e quem está fora dos limites discursivos e normativos de nosso modo particular de fazer as coisas. Há rupturas frequentes na regulação normativa, caso contrário, não haveria mudanças. A segunda forma de regular culturalmente nossas condutas está nos “sistemas classificatórios”, que definem limites entre a semelhança e a diferença entre o aceitável e o inaceitável em relação as nossas condutas, hábitos, roupas, etc. A regulação é exercida ao se classificar, hierarquizar e comparar condutas e práticas humanas. Por fim, a terceira forma de regulação através da cultura diz respeito à “produção e constituição de novos sujeitos”. Trabalhando diretamente sobre a subjetividade dos mesmos, busca-se regular o comportamento e a conduta das pessoas, produzindo um tipo diferente de sujeito (Hall, 1997, p.19-20). É o que pretendem os atuais modelos de gestão de recursos humanos, estabelecendo – além de um regime puramente externo de controle social – um

novo regime de significados e práticas, ao qual se submete cada empregado, levado a regular a si mesmo e aos outros ao identificar/internalizar os objetivos organizacionais como suas próprias metas. Certamente isto não se faz sem conflitos e resistências. Conforme expõe Cuche (1999), a identidade não se define puramente por um sistema de representações estabelecido, ela é uma manifestação relacional.

Segundo Cuche (1999) não se pode adotar uma abordagem puramente objetiva ou puramente subjetiva da identidade. Na primeira, a identidade se define a partir de critérios considerados objetivos e determinantes, tais como a cultura comum, a língua, a religião, o vínculo com o território, a psicologia coletiva, ou seja, uma personalidade básica comum. Na segunda, a identidade não pode ser atribuída e é mutável, nesta abordagem, o fundamental são as representações que os indivíduos fazem da realidade social e de suas divisões. Isto é muito coerente, mas levado ao extremo pode significar a redução da identidade a uma escolha individual arbitrária, em que cada um seria livre para escolher suas identificações. Para o autor, a concepção de identidade como uma manifestação relacional permite ultrapassar a dualidade objetivismo/subjetivismo. Nesta perspectiva, a identidade é uma construção que se elabora em uma relação que opõe indivíduos e grupos com os quais se está em contato. Certamente, a identidade, vista como construção social também é do âmbito das representações, o que não significa que ela seja uma ilusão que depende unicamente da subjetividade dos agentes sociais. Pois sua construção se faz no interior de contextos sociais que determinam a posição dos agentes e, por isso mesmo, orientam suas representações e suas escolhas. Assim a construção da identidade produz efeitos sociais reais.

A identidade é um modo de categorização, de classificação através da ordem das relações entre os grupos sociais. Ela permite que o indivíduo se localize em um sistema social e seja localizado socialmente. A cultura é importante neste processo (pois como um sistema de representações, trata-se de um foco de identificação), no entanto, uma cultura particular não produz por si só uma identidade diferenciada – esta identidade resulta das integrações entre os grupos e indivíduos e dos procedimentos de diferenciação que eles utilizam em suas relações. Assim, a identidade social e individual se constrói e se reconstrói, constantemente, em função da situação relacional e do jogo de poder em que os indivíduos e grupos se encontram no interior das trocas sociais (Barth *apud* Cuche, 1999). Nessa concepção não essencialista da identidade, a alteridade e identidade estão sempre ligadas e em relação dialética.

... a identificação acompanha a diferenciação. Na medida em que a identidade é sempre resultante de um processo de identificação no interior de uma situação

relacional, na medida também em que ela é relativa, pois pode evoluir se a situação relacional mudar (Cuche, 1999, p.183).

Assim Cuche (1999) indica que a identidade se presta se a reformulações, manipulações e estratégias, que dependem da posição que se ocupa no sistema de relações que liga os indivíduos e grupos, levando-se em conta a posição social, o equilíbrio de forças entre indivíduos ou grupos, as estratégias dos outros, etc. Nenhum indivíduo é desprovido de uma certa margem de manobra nas lutas sociais de classificação. Um tipo extremo de estratégia de identificação seria, por exemplo, ocultar a identidade pretendida para escapar a discriminação. Mas o fundamental deste conceito é que ele reafirma que a identidade se constrói e se reconstrói segundo as situações e que seu efeito não é apenas a regulação de condutas e comportamentos, mas a constituição de racionalidades e resistências. Isto não significa que, dada sua plasticidade, a identidade pode ser instrumentalizada, pois ela é resultante do conhecimento de si próprio mediante o reconhecimento dos outros (Cuche, 1999; Vasconcelos e Vasconcelos, 2002).

Segundo Erikson (*apud* Vasconcelos e Vasconcelos, 2002), a identidade é o resultado da luta e do conflito entre os desejos dos diferentes indivíduos, que abrange uma relação social. É vencendo esse conflito, pelo menos algumas vezes, que o ser humano pode obter o reconhecimento de sua individualidade. Em sua visão, a identidade implica duas dimensões: uma é a da permanência, em que o ego conserva algumas características básicas durante o processo histórico ao qual é submetido em sua vida; a outra é a da coerência, quando a tarefa do ego é garantir uma função de síntese, equilibrando as forças externas e internas que influenciam sua ação – mantendo-se enquanto personalidade coerente, cuja individualidade é percebida pelos outros, mesmo tendo em vista as transformações as quais é submetido. Ou seja, o sujeito procura, permanentemente, a possibilidade de obter o reconhecimento dos outros sobre o fato de que ele é alguém, detentor de um desejo individual e autônomo. Assim, a força motriz da identidade é a experiência do conflito nas interações humanas.

O papel da cultura na produção de significados, em grande medida, permeia as relações sociais, abrange relações de poder e envolve a construção das identidades. A cultura pode regular, em parte, as práticas, ações sociais e modos de pensar, fornecendo sistemas normativos, classificatórios e influenciando sobre a subjetividade dos sujeitos. Mas a visão da cultura propalada nos manuais de gestão empresarial e de recursos humanos – uma cultura organizacional homogênea, de agregação e compartilhada plenamente, de forma a alinhar desejos e motivações individuais e organizacionais – não parece sustentável. Na medida em que afirma o compartilhamento de significados como forma definitiva de cultura, o uso da

cultura organizacional desconsidera as distinções e diferenças que permitem que o processo cultural avance e representa uma sabotagem da concepção de identidade, que precisa da diferença e do conflito para ser definida, que se constrói em relação ao outro.

A concepção gerencial da cultura adotou o conceito antropológico de cultura e afastou-se de sua preocupação fundamental – compreender e interpretar sistemas simbólicos e não intervir na cultura. Além disso, a ideologia subjacente a tal concepção é a harmonia, o consenso e a supressão do conflito. Mascarenhas (2002, p.91) mostra que antes que uma noção analítica acerca do sistema simbólico articulado pelo fluxo de relações e ações sociais na organização, no âmbito da administração, os estudos sobre cultura organizacional privilegiam a identificação e discussão da cultura como uma variável controlável e de controle, que deve ser definida, medida e aplicada ao mundo das organizações. A cultura empresarial pode portanto ser compreendida como uma manipulação ideológica do conceito antropológico de cultura, destinada a legitimar a organização do trabalho no interior da empresa. A empresa pretende definir uma cultura do mesmo modo que define seus empregos. Assim, não aderir à cultura da empresa pode significar excluir-se dela.

Neste enfoque instrumental sobre a cultura, “mediante estudos comparativos, esquemas classificatórios e metodologias de intervenção e mudança” (Mascarenhas, 2002, p.89), enfatiza-se em geral a produção da cultura pela organização, em detrimento da criatividade de seus membros. Linstead e Grafton-Small, (apud Almeida, 2002), fazem uma distinção entre cultura corporativa e cultura organizacional. A primeira é mais utilizada pela alta administração e pelos gerentes, inclui ações e crenças – discursos, rituais, símbolos e valores – que são oferecidos aos membros da organização como parte do processo de sedução para obter maior comprometimento. A segunda destaca os membros da organização como atores engajados em processos criativos de produção de cultura, resistindo ou avaliando a cultura dominante e adaptando-a a seus interesses e suas próprias regras, efetivando várias formas de apropriação. Os significados podem definir, entre os membros individuais, diferentes propósitos, objetivos e estratégias para mobilizar apoio ou resistência e os grupos tendem a definir suas fronteiras e seus participantes.

Assim, a construção da cultura nas organizações não se restringe a um processo de “produção” de cultura pela organização, mas estende-se a um processo de “consumo”, em que os indivíduos e grupos fazem transformações na cultura dominante e produzem subculturas. Almeida (2002) destaca três perspectivas de construção cultural nas organizações: **integração**, que se refere à ideologia da alta administração; **diferenciação**, nas formas de apropriação dos grupos e produção de subculturas; **fragmentação**, como um mosaico de significados, dado que

os membros da organização são também membros e participantes em outras instituições sociais e culturais, que exercem seu poder de influência nas crenças, valores e ações. Buscando apenas a integração, a cultura corporativa tende a se tornar um simulacro, negando a individualidade dos membros, o que resulta em uma explosão de significados periféricos entre a imagem corporativa (unidirecional, bem definida e didática) e as contra-imagens produzidas no dia-a-dia. (Schultz, 1989 e Derrida, 1982, apud Almeida, 2002).

Na medida em que a empresa é enfocada como um universo cultural heterogêneo, relacionado com a heterogeneidade social das diferentes categorias de trabalhadores, sustenta-se que nem a cultura da empresa pode preexistir aos trabalhadores, pois ela é construída nas interações e confrontações culturais, nem essa cultura pode produzir identificações por si só, uma vez que a identidade resulta do processo de identificação e diferenciação e envolve a capacidade (variável) de ação estratégica dos atores sociais. Nesse sentido, Sainsaulieu (*apud* Vasconcelos e Vasconcelos, 2002) mostra como modos de identificação são construídos e se cruzam no interior das empresas, na medida em que a própria empresa, ao estruturar diferentes vias de acesso à experiência, à autonomia e à capacidade de ação estratégica, oferece meios de afirmação de identidades desiguais aos indivíduos. Nas ocasiões em que, dada sua atividade, os indivíduos praticamente não têm acesso ao reconhecimento social, ele pode se identificar com os poderosos, reproduzindo seu pensamento tentando se diferenciar dos pares. Em outra situação, os meios de ser reconhecido podem ser acessíveis apenas pela ação coletiva, porque cada indivíduo é muito fraco sozinho, assim, a fusão entre os desejos, valores e objetivos se faz por um processo de identificação entre os pares. Quando o indivíduo dispõe de meios de obter sozinho o reconhecimento de suas ações pelos outros, ele pode conciliar por si próprio o desejo, a reflexão e a ação, conseguindo se diferenciar e ter reconhecida sua individualidade, no sistema organizacional.

Nesta perspectiva, três aspectos nos chamam a atenção: em primeiro lugar, a autonomia é fundamental para a construção da identidade, mas sua relativa falta não significa a ausência de qualquer iniciativa de ordem cultural e identitária por parte dos trabalhadores; Em segundo lugar, ao mostrar que a capacidade de ação estratégica pode ser melhorada por intermédio das interações com os outros no cotidiano do trabalho, Sainsaulieu enfatiza a importância fundamental do desenvolvimento da capacidade política dos indivíduos no processo de construção da identidade; em terceiro lugar, os critérios de decisão dos trabalhadores parecem mais determinados por uma situação cotidiana atual que por valores incorporados anteriormente.

M. Lima (1997) também desenvolveu uma análise dos comportamentos de apropriação do universo do trabalho – referentes ao trabalho em si e ao ritmo de trabalho – pelos bancários. Em seu trabalho são identificadas práticas significativas, paralelamente, de uma resistência cultural e de uma grande impotência do trabalhador individualizado, frente à organização do trabalho. A autora verificou que as situações de trabalho não diferem substancialmente, mas há uma diferença essencial na forma de lidar com tais situações – demonstrando o desenvolvimento de estratégias de identificação e diferenciação, que resultam em formas distintas de luta contra o sofrimento no trabalho.

Ao estudar a LER (Lesão por Esforços Repetitivos) no setor bancário, a autora destaca a dimensão psicossocial da doença, ou seja, a internalização da estrutura patogênica dos bancos: ritmo intenso de trabalho, pressão da fila, conflitos pela comparação de ritmos de trabalho e produtividade, etc. Que além da LER, pode levar a outros problemas de saúde, tais como, stress, alcoolismo, dores de estômago e de cabeça, dentre outros. Avaliando dois grupos – lesionados e não-lesionados – M. Lima constatou uma significativa homogeneidade no grupo lesionado, quanto ao modo de agir no trabalho. Os bancários deste grupo, reconhecidos como modelo pelas chefias, são extremamente responsáveis, exigentes, perfeccionistas, seguindo à risca as instruções e buscando ultrapassar as metas. Já entre os bancários não-lesionados é comum uma postura mais independente em relação ao atendimento das exigências e o desenvolvimento de estratégias individuais, buscando respeitar os próprios limites. Diante da comparação dos ritmos de trabalho, os altamente produtivos demonstravam certa hostilidade em relação aos mais lentos, identificando-os como “morcegos” e diferenciando-se deles ao assumir maior responsabilidade, expressada pela preocupação com as filas de clientes, e “dando conta” do excesso de trabalho, que às vezes era atribuído à lentidão de um grupo de funcionários e não à organização do banco (M. Lima, 1997, p.54).

Segundo este estudo, o caráter abstrato do trabalho no banco reduz as chances do bancário entender a finalidade do próprio trabalho, identificar seu produto e apreender seu significado. Assim, busca-se na auto-aceleração o reconhecimento dos outros, como forma de lidar com um trabalho desgastante, repetitivo e com pouco espaço para contribuições pessoais, sobretudo para os caixas. Por outro lado, aqueles que procuram respeitar mais seus limites, por uma auto-desaceleração do ritmo de trabalho, contentando-se em ficar na média de produtividade, enquanto os outros lutam pelos primeiros lugares, identificam a luta pela ascensão no banco como a extrema sujeição às imposições da gerência e relacionam a sustentação em um nível hierárquico superior com falsidade, abrir mão dos princípios, etc.

este grupo estabelece maior distância entre o trabalho, destituído de significado além da necessidade, e a vida pessoal.

A autora conclui que a determinação da doença está no encontro de certos traços psicológicos com a organização patogênica do trabalho, e que cada um, isoladamente, desenvolve estratégias de auto-regulação, que podem acelerar ou evitar a doença, o que revela a dificuldade de estratégias coletivas de defesa e a impotência diante da organização patogênica do trabalho. Seguramente, os dados não apontam que o foco da mudança deva ser as pessoas, mas, sim, a organização. Pois não se trata de um problema individual, mas de um sofrimento coletivo.

Destacamos pesquisas que mostram estratégias dos trabalhadores no sentido de construir uma identidade e obter reconhecimento social de seu trabalho e de sua individualidade, a partir das interações sociais nas condições presentes. Mas cabe ressaltar que a identidade pessoal não diz respeito apenas ao que fazer agora, uma vez que se refere a questões existenciais: Que fazer? Como agir? Quem ser? Questões que, de acordo com Giddens (1997), aludem ao auto-conhecimento necessário para planejar o futuro e para construir uma trajetória de vida que esteja de acordo com as vontades interiores do indivíduo. Nesse sentido, ele considera que um processo autobiográfico é o meio essencial de se efetuar um diálogo com o tempo, identificando acontecimentos e situações passados, conscientizando-se de suas implicações e submetendo sua vida ao auto-conhecimento necessário para planejar o futuro.

Para o autor a modernidade tardia abre uma diversidade de escolhas, envolvendo “estilos de vida” e “planos de vida” – conteúdo substancial da auto-identidade. Obviamente nem todas as escolhas estão abertas para todas as pessoas e, ainda, nem sempre são feitas de forma consciente. Partindo do conceito de “pluralização de mundos de vida” (Berger apud Giddens, 1997, p.75-77), que implica em cenários diversos e segmentados, Giddens afirma que existem variações e setores de estilo de vida. No caso do trabalho, o estilo de vida é menos sujeito ao controle do indivíduo, entretanto, o trabalho e o ambiente laboral constituem elemento básico das orientações de estilo de vida (o que vestir, quando comer, como se comportar, etc). Assim, um indivíduo poderia se sentir desconfortável no setor do trabalho que questiona e, simultaneamente, orienta seu estilo de vida, mas isso não impediria sua auto-realização, entendida em termos de equilíbrio entre oportunidades e riscos. Pois os indivíduos ajustam, de algum modo, seu comportamento de acordo com o cenário em causa, mas a manutenção de constantes da postura através dos vários cenários de interação preserva a coerência da auto-identidade. O plano de vida, também influenciado pelos cenários

institucionais, envolve necessariamente a interpretação do passado e a preparação do futuro, sustentando o elo de continuidade da postura pessoal através do tempo e do espaço.

Para Giddens a potencial fragmentação da auto-identidade não ocorre porque a pessoa é capaz de “sustentar as aparências normais” e, ao mesmo tempo, sentir-se convicta de uma continuidade pessoal através do tempo e do espaço. Contudo, o autor reconhece que se na maioria das circunstâncias isto é alcançado sem grande dificuldade, em qualquer momento pode surgir uma situação de tensão (Giddens, 1997, p.93). Sennett (1999) e M. Lima (1996) identificaram a tensão que se estabelece quando o empregado busca se adequar a papéis contraditórios exigidos no ambiente de trabalho. Nas nefastas conseqüências que os autores mostram sobre o “caráter” dos trabalhadores, o que está em jogo é a questão da identidade pessoal.

Na perspectiva de Giddens (1997), os indivíduos devem buscar os significados que dão sentido à experiência através de seu papel social no presente, de suas experiências no passado e de suas expectativas para o futuro. São as visões retrospectivas e prospectivas que possibilitam o planejamento da vida, no processo da construção reflexiva da auto-identidade, por meio da biografia (Giddens, 1997). No entanto, no atual cenário do trabalho, a valorização da noção de competência envolve, em grande medida, a desvalorização da experiência adquirida e de recursos intelectuais, comportamentais e afetivos desenvolvidos no passado. Nas reestruturações organizacionais, no contexto da reestruturação produtiva ora em curso, pede-se que o indivíduo rompa com seu passado, além disso, o planejamento do longo prazo foi subvertido no novo capitalismo, que exige instituições e condutas pessoais adaptáveis às circunstâncias presentes e em rápida mutação (Sennett, 1999; Enriquez, 1996). Neste contexto, os problemas do aqui e agora podem ser muito mais influenciadores dos critérios de decisão de um indivíduo, envolvendo situações de impasse entre o que é exigido pela a empresa e o que o trabalhador pensa de si mesmo, de sua socialização passada, de suas expectativas futuras.

A cultura corporativa, nos recentes processos de reestruturação organizacional, vai justamente procurar delimitar e definir a realidade presente para os membros da organização, buscando gerenciar a construção de significados e oferecer uma “identidade”, a fim de obter comprometimento. Mas vimos que isto não é tão simples quanto consultores ou “gurus” empresariais e ideólogos do uso da cultura organizacional fazem parecer. Ao lado da cultura dominante, surgem subculturas; a imagem corporativa oficial gera contra-imagens marginais; o sistema de representações intencionalmente desenvolvido pela empresa não é o único que se desenvolve na empresa. A cultura corporativa é bem definida e didática, enquanto as outras constituem respostas fragmentadas, mas estas estão ali e questionam o poder da cultura

corporativa. Além disso, em função da instabilidade, do aumento do desemprego, da intensificação do trabalho, dos baixos salários e do adoecimento no trabalho, verificados em diversos setores, com destaque no setor bancário, os significados oferecidos pela empresa podem perder eficácia. Entretanto, a empresa pode, também, usar a seu favor as mazelas do mercado de trabalho.

À luz destas considerações teóricas tomamos o setor bancário como um exemplo, no que diz respeito aos efeitos da redefinição do perfil técnico e comportamental da mão-de-obra e das relações entre empresa e trabalhador e entre os trabalhadores, a partir da adoção dos princípios da flexibilidade e da qualidade. Trata-se ainda de um setor onde se observa – como ocorre em grande escala no mundo do trabalho – a forte concomitância entre padrões novos e antigos de organização e gestão do trabalho.

3. O SETOR BANCÁRIO NACIONAL EM FACE DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

O setor bancário brasileiro vem passando por um processo de reestruturação que, nos anos 90, é especialmente marcado pelo início da implantação dos programas de qualidade nos bancos. O aprofundamento do uso da tecnologia na produção e distribuição de seus serviços, conjugado com a introdução dos novos métodos de organização e gestão do trabalho, nos últimos anos, além de se inserir no contexto da reestruturação produtiva ora em curso, é determinado por mudanças estruturais no próprio setor, bem como pela conjuntura político-econômica do país.

Antes de nos determos na reestruturação do setor bancário, na primeira seção, discorreremos sucintamente acerca da atuação de governos, empresários e trabalhadores brasileiros, em especial o sindicalismo bancário, no que diz respeito à reestruturação produtiva e à política neoliberal. Na segunda seção, remontando a suas origens nos anos 60, buscamos compreender o movimento complexo de mudanças no setor bancário — que derivou em fortes alterações no conteúdo do trabalho nos bancos, nas condições de emprego e no perfil da mão-de-obra no setor. Trata-se de proceder a uma contextualização mais ampla do universo laboral tecido no plano micro, das agências bancárias, para o qual nos voltaremos no último capítulo.

3.1. Governos, empresários e trabalhadores brasileiros nos anos 90: reações em face da reestruturação capitalista

A inserção subordinada do Brasil à nova ordem político-econômica mundial, seguindo o ideário neoliberal, transformado pelo Consenso de Washington em uma receita a ser aplicada pelos países periféricos, teve início com a abertura abrupta da economia para as importações, a partir do governo Collor (Mattoso, 1996). A concorrência externa veio acompanhada da adoção de taxas de juros elevadas, como instrumento de combate à inflação e do desaquecimento do mercado interno, pela queda real do poder aquisitivo dos salários. Nestes primeiros anos da década, estudos da ANDIMA – Associação Nacional das Instituições de Mercado Aberto (1992) destacam o aumento do registro de índices de insolvência no país (falências decretadas ou requeridas e protestos de títulos). Com a implantação do Plano Real, em 1994, segue-se a implantação do receituário neoliberal, com a

retomada açodada da abertura comercial; políticas de valorização do real e altas taxas de juros para reprimir a inflação; políticas de flexibilização do trabalho; de desestatização e de forte contenção dos gastos públicos (Mattoso, 1996).

Assim, os anos 90 chegam com a adoção de uma política de inibição ao crédito, aliadas à maior pressão competitiva junto ao mercado interno, em especial para as indústrias, face a concorrência mundial⁴. No que diz respeito ao setor bancário, dado que a inflação significava sua maior fonte de lucro, as inovações foram impulsionadas, em parte, pelas sucessivas tentativas de estabilização, desde o Plano Cruzado, em 1986, intensificando-se com o Plano Collor, em 1990. Primeiramente implementadas pelos próprios bancos e, depois de 1994, conjugadas com os ajustes coordenados pelo Banco Central. Quanto à concorrência estrangeira, os bancos brasileiros estiveram protegidos até o Plano Real, que teve como desdobramento a abertura do mercado bancário.

Sobre a reestruturação produtiva no Brasil, diversos autores apontam uma incorporação marginal da maioria das empresas, com ênfase nas mudanças organizacionais, enquanto grandes inovações no âmbito tecnológico vêm se consolidando, limitadas a poucos setores no país, como é o caso dos bancos (Segnini, 1998; Carvalho Neto, 1999). A introdução de inovações organizacionais nas empresas brasileiras e nos órgãos públicos foi incentivada, desde o início dos anos 90, tanto o PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, quanto pelo PCI – Programa de Competitividade Industrial. Sobre ambos, Almeida (1998) assevera a inspiração no modelo japonês, cujas práticas mais difundidas entre as empresas brasileiras, segundo pesquisas citadas por Carvalho Neto (1999), são: a gestão da qualidade total, o planejamento estratégico (e das necessidades materiais), a terceirização, o enxugamento das estruturas organizacionais, o trabalho em grupo e a multifuncionalidade (BNDES, CNI e SEBRAE, apud Carvalho Neto, 1999).

Sobre setores diversos da economia, estudos demonstram que a implantação das inovações tem implicado em fortes conseqüências em termos de demissões, precarização dos vínculos empregatícios, das condições de trabalho, salário, segurança e saúde (Carvalho Neto, 1999; Neves, 2000). A drástica repercussão sobre as condições, já historicamente adversas, do mercado de trabalho no Brasil foi sentida logo no início da década. Somente no biênio 1990/1991, reduziu-se o equivalente a 15% do total de empregos no setor bancário (DIEESE,

⁴ No Brasil, a economia e a indústria tiveram um crescimento estável no período de 1968 a 1980, que foi interrompido na década de 80, com o esgotamento do modelo de industrialização via substituição de importações e o início de um longo período de recessão. Diante da situação de crise, a partir de meados dos anos 80, teve início, timidamente, a reestruturação produtiva na indústria nacional (Fogolari, 1998).

1998). No mesmo período, a ocupação formal na indústria acumulou uma queda de 14,4% e, com exceção do serviço público (que só viria a perder postos de trabalho com o avanço dos processos de privatização), a retração do emprego formal foi detectada em todas os setores (IBGE apud ANDIMA, 1992). É nesta década que o desemprego estrutural atinge o Brasil. De acordo com Segnini (1998), no caso brasileiro, nos anos 80 a redução do emprego na indústria foi compensada pela sua ampliação nos serviços públicos, já na década de 90 a expansão do emprego no setor de serviços deu-se, principalmente, pelo crescimento de postos precários e informais.

Acerca das reações dos governos brasileiros aos desafios dos anos 90, Carvalho Neto (2001) salienta a perda de oportunidades de se negociar uma inserção menos submissa na economia internacional, destacando-se a falta de uma política efetiva de priorização da competitividade das empresas nacionais, com a abertura abrupta da economia, que veio desacompanhada de instrumentos de negociação da reestruturação das empresas e de mecanismos de prevenção à concorrência predatória de outros países. Caracterizando, nas palavras de Mattoso (1996, p.33) a valorização da “concorrência desregulada”, apesar de seus reflexos negativos sobre a estrutura produtiva nacional e o mercado de trabalho. Dessa forma, a lógica concorrencial, que os países centrais seguem no sentido de defender seus interesses e suas empresas em outros países, no Brasil, refletiu-se, por exemplo, na disputa entre governos estaduais para atrair montadoras de automóveis (Carvalho Neto, 2001). Com relação à postura avessa à negociação e ao estabelecimento de uma política industrial com interferência governamental, destaca-se a interrupção da experiência das câmaras setoriais, com a chegada do governo Fernando Henrique. Instituídas em 1991 e concebidas originalmente apenas como um instrumento para a saída do congelamento de preços imposto pelo Plano Collor II, as câmaras setoriais tiveram seu papel redefinido no governo Itamar Franco, consistindo-se em um meio democrático de articulação entre empresários, trabalhadores e governo (embora limitado, pois poucas conseguiram configurar acordos). Por outro lado, a experiência das câmaras, tendo começado com a indústria automotiva, a partir de iniciativa da CUT, marca uma mudança na orientação política desta central sindical, na direção da negociação (Mattoso, 1996; Carvalho Neto, 2001).

No que diz respeito ao movimento sindical no Brasil, os anos 80 foram considerados a década de ouro, enquanto, nos países centrais, os sindicatos já eram assolados pela crise, que chega ao sindicalismo brasileiro nos anos 90. Carvalho Neto (2001) aponta, no período de 1992 a 1998, a perda de 30% a 40% dos postos de trabalho em quatro setores dinâmicos da economia – bancário, metalúrgico, químico e telecomunicações – que abrigam as categorias

mais organizadas do país, diminuindo drasticamente as bases sindicais. O autor completa que muitos setores privatizados e setores tradicionais, como o coureiro e o têxtil, grandes empregadores de mão-de-obra, foram desestruturados com a abertura econômica, contribuindo para os movimentos de precarização e aumento do trabalho sem carteira. Soma-se a isso a segmentação e fragmentação das categorias organizadas, impulsionadas pelos processos de terceirização. Nesse sentido, o mesmo movimento observado por Neves (2000) no setor automotivo – inicialmente com a transferência para as terceiras restrita aos serviços de apoio indireto, atingindo, posteriormente, as atividades próprias do processo produtivo – *grosso modo*, também é verificado no processo de terceirização implementado nos bancos, que volta-se recentemente para as chamadas atividades-fim. Os dois casos remetem, paralelamente, a novos desafios e prejuízos que vêm sendo colocados para a ação sindical, em especial pela migração de base da grande empresa para outras menores ou pela migração de base de uma categoria para outra. (DIEESE, 1994).

Neste cenário é inegável a relativa desmobilização e perda de poder dos sindicatos, que foram obrigados a transitar de uma estratégia baseada no confronto (predominante no sindicalismo brasileiro nos anos 80), para uma postura mais aberta à negociação (predominante nos anos 90). Por sua vez, a tendência do lado empresarial tem sido a de aproveitar o momento atual tanto para reduzir direitos trabalhistas quanto para empreender uma conduta de endurecimento – caracterizada pela maior recusa de reivindicações dos trabalhadores – nas mesas de negociação (Carvalho Neto e Oliveira, 1998).

Carvalho Neto (1999), ao analisar o grau em que a reestruturação produtiva foi efetivamente negociada entre empresários e trabalhadores nos setores de ponta da economia e do sindicalismo brasileiros – bancário, químico, telecomunicações e metalúrgicos – no período de 1992 a 1998, mostra que, embora todos eles tenham passado (em diferentes graus) por inovações tecnológicas e organizacionais, a negociação sobre estas temáticas foi pequena, com exceção do setor montador do ABC, revelando um equilíbrio de poder extremamente desfavorável aos trabalhadores. Outra característica marcante nas negociações coletivas, dado o fim dos reajustes salariais automáticos, tem sido o aumento do número de categorias que não têm conseguido sequer a reposição da inflação, bem como a substituição de aumentos reais de salário por abonos, indicando que a maioria dos empresários brasileiros continua agindo dentro da ótica dos baixos salários, que se conjuga com a introdução dos novos critérios de gestão.

Neste contexto, o autor avalia que o setor montador do ABC representa uma exceção, no sentido de intervenção negociada no processo de reestruturação produtiva, evidenciando, neste caso singular, tanto uma postura mais inclinada à negociação, por parte do

empresariado, quanto o maior poder de pressão dos sindicatos. Sobre os metalúrgicos do ABC, Carvalho Neto (1999) destaca, por um lado, a concentração da maioria dos movimentos grevistas do país, no período de 1990 a 1995 (Cardoso *apud* Carvalho Neto, 1999) e, por outro lado, avanços significativos nas negociações coletivas, entre 1992 e 1998, tais como: nas negociações centralizadas, a imposição de limites à utilização da mão-de-obra temporária nas atividades principais e, nas negociações por empresa, o exemplo de acordos alusivos a mudanças organizacionais na Mercedes Benz, com o sindicato conseguindo interpor (após algumas greves) exigências acerca da implantação de inovações. Foram acordadas cláusulas referentes à melhoria salarial, à garantia de manutenção do ritmo de trabalho, ao acompanhamento pelo sindicato, inclusive com acesso aos dados técnicos e organizacionais, do processo de implantação do *kaisen* (processo de melhorias contínuas inserido no programa de qualidade total) e equivalência de condições de trabalho, salário, segurança e saúde entre a Mercedes Benz e suas subcontratadas, tendo sido observada a influência da comissão de fábrica até mesmo na escolha das terceiras. O contrário foi observado na Fiat, onde não se produziu qualquer negociação direta com o Sindicato dos Metalúrgicos de Betim, no sentido de influenciar o processo de terceirização.

Em relação aos bancários, a análise de Carvalho Neto e Oliveira (1998) evidencia que não houve nenhum avanço concreto nas negociações coletivas, no período de setembro 1992 a setembro de 1998, no que concerne a temas importantes, tais como: terceirização e demais inovações organizacionais; automação; requalificação e realocação; geração e/ou manutenção do emprego; representação sindical nos locais de trabalho⁵ (com estabilidade) e saúde nos bancos privados. Neste último aspecto, os autores destacam conquistas significativas nos bancos públicos, destacando-se, na Caixa Econômica Federal (acordo coletivo de trabalho 1994/1995), o reconhecimento de doenças ocupacionais e distúrbios psíquicos adquiridos em decorrência das condições de trabalho ou de assalto e, no Banco do Brasil (acordo coletivo de trabalho 1997/1998), a gratificação por um ano, após o término da licença saúde, para caixa com diagnóstico comprovado de LER (Lesões por Esforços Repetitivos).

No tocante aos benefícios gerais, os bancos privados ainda continuam em desvantagem, em relação aos públicos, mas foi no âmbito destes últimos que se deram perdas significativas: no Banco do Brasil, somente de 96 a 98, perderam-se conquistas como, por

⁵ Além da tentativa de aumentar o número de dirigentes sindicais dentro das agências bancárias, uma estratégia sindical para a garantia de um mínimo de representação autônoma dos trabalhadores dentro das empresas é a instituição de CIPAS (Comissões Internas de Prevenção de Acidentes). No entanto, a legislação exige que a agência tenha um mínimo de 200 empregados para que se instale uma CIPA, o que explica sua inexistência na maior parte das agências. (Carvalho Neto e Oliveira, 1998).

exemplo, jornada de trabalho de seis horas para comissionados; direito de transferência da gestante para dependência não insalubre e formação de grupo de trabalho com participação de dirigentes sindicais para examinar a implantação de modificações tecnológicas. Tanto no Banco do Brasil como na Caixa Econômica Federal evidencia-se uma lógica de quebra de estabilidade e rebaixamento salarial. Os bancários do setor privado conseguiram, nos anos 90, pelo menos manter suas principais conquistas dos anos anteriores, o que já é considerado um mérito para uma categoria que teve reduzido mais de 40% do emprego apenas nos sete primeiros anos da década. (Carvalho Neto e Oliveira, 1998). Mas as perspectivas não são otimistas. No início de dezembro de 2000, abriu-se um precedente para a permuta de direitos conquistados por dinheiro: foi feito um plebiscito, em nível nacional, em que as opções para os bancários eram a manutenção do adicional por tempo de serviço ou sua retirada, ficando o valor ao qual as pessoas já tinham direito incorporado à remuneração. Escolhendo essa segunda opção, os bancários receberiam uma indenização de um mil e cem reais. Resultado: a maioria esmagadora dos bancários optou pela indenização. Dessa forma, os admitidos após 23/11/2000 não têm mais direito ao adicional por tempo de serviço, aqueles que foram admitidos anteriormente e que não optaram pela indenização continuam recebendo o benefício, enquanto não decidirem fazer tal opção (FENABAN/CNB – Convenção Coletiva de Trabalho 2003/2004). Este resultado foi certamente favorecido por dois aspectos relatados nas entrevistas que realizei com os bancários: um é a dificuldade financeira, agravada por fatores tais como: inexistência de aumento real dos salários, a diminuição das horas-extras na década atual, a exigência de melhor vestuário e gastos com estudos; o outro fator é a forte possibilidade de demissão ou mesmo a não identificação com a profissão de bancário, trata-se do consensual “não saber se vai se estar no banco amanhã”.

Podemos concluir que, apesar das conseqüências negativas da reestruturação produtiva, o cenário atual funciona como inibidor da ação coletiva, no sentido de interpor limites ao binômio redução de custos/aumento da produtividade. A mobilização coletiva é tolhida tanto pelos mecanismos de controle social, desenvolvidos no interior das empresas, quanto pelos nexos que esse controle estabelece com o mercado de trabalho (controle pelo desemprego e subemprego) e com o papel do estado na acumulação de capital (implementando políticas que garantem a perspectiva de livre mercado e facilitando uma utilização flexível e desregulada da força de trabalho). Os programas de qualidade, que merecem nossa atenção especial, podem ser considerados como instrumentos que preconizam a desqualificação dos sindicatos, em seu papel de representação e luta dos trabalhadores contra a exploração capitalista, na medida em que buscam a superação do conflito capital/trabalho, através da

criação da figura do “colaborador” ou “associado”, em substituição à do “empregado” ou “funcionário”. Mas em tempos de discursos participacionistas, as pesquisas evidenciam que mesmo entre as categorias profissionais mais organizadas do país, em geral, tem prevalecido a falta de intervenção dos trabalhadores no processo de reestruturação produtiva, com a implantação das inovações de forma unilateral.

3.2. A reestruturação produtiva no setor bancário nacional

O setor financeiro também é um agente na grande reestruturação capitalista, uma vez que o processo de reestruturação produtiva dos bancos envolve o processo de internacionalização do capital. A reestruturação produtiva conta com a desregulamentação e as inovações – novos produtos e serviços – do sistema financeiro, que também vieram a ser consideradas condição de sobrevivência competitiva para qualquer centro urbano. Os bancos assumem portanto um duplo papel: atuam como agentes no processo de reestruturação mais amplo, ao mesmo tempo em que vivenciam reestruturações nos próprios processos produtivos. (Segnini, 1999).

Voltando-nos para a reestruturação dos bancos no Brasil, nosso enfoque é sobre este último aspecto, especialmente sobre o estabelecimento de um novo modelo organizacional e novos critérios de gestão para as agências bancárias, a partir do início dos anos 90. Mas são mudanças iniciadas na década de 60 que vão pavimentar o caminho para a renovação e a reorganização do trabalho bancário nos últimos anos. Por conseguinte, nesta seção, empreendemos um breve histórico da trajetória dos bancos no Brasil, destacando, por um lado, o papel do estado nos movimentos de desenvolvimento e reestruturação da atividade bancária no país e, por outro, as alterações mais fundamentais empreendidas pelos bancos na organização e no conteúdo do trabalho nas agências, bem como na qualificação e no perfil dos bancários. Dados sobre o banco selecionado para este estudo, identificado pela sigla BAPNES, ilustram tal trajetória.

3.2.1. Anos 30 – 50: origens e desenvolvimento do setor bancário no Brasil

O sistema financeiro nacional teve as condições de seu desenvolvimento imbricadas com o processo de industrialização e urbanização do país, a partir de 1930. Até então, as atividades agrárias e exportadoras, que embasavam a economia brasileira, eram financiadas

timidamente através de agências de bancos estrangeiros, em sua maioria situados nos portos exportadores do país. Embora somente nos anos 50 a participação da indústria venha superar a da agricultura na renda nacional, o primeiro governo Vargas significou a proteção do estado a uma estrutura produtiva de base urbano-industrial, que demanda um sistema de crédito nacional mais dinâmico (Segnini, 1998).

Na década de 40, acompanhando a euforia econômica do surto desenvolvimentista por que passava o país, multiplicaram-se os bancos comerciais, cuja proliferação foi também favorecida por outro fator: em 1942 o governo rompeu sua neutralidade na guerra. Em meio a represálias econômicas aos países do eixo, suas filiais bancárias no Brasil foram liquidadas. Isto proporcionou mão-de-obra especializada para o setor, que também aproveitou suas sedes. Segundo Fontela (1975), surgiram, entre 1944 e 1945, 327 novas instituições financeiras no país. Entre elas o BAPNES. Os bancos comerciais irrigavam timidamente as atividades produtivas, com concessões de crédito somente a curto prazo. Para o financiamento do setor siderúrgico, no segundo governo Vargas, foi criado o BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) e, com Juscelino Kubitscheck, o capital estrangeiro teve intensa participação no financiamento do extraordinário crescimento de 80% da produção industrial, entre 1956 e 1960 (Fonte A, 1994).

Neste época, as agências bancárias, que tinham poucas aproximações com o universo atual das múltiplas operações financeiras, responsabilizavam-se pelos serviços contábeis relativos ao movimento diário de captação e empréstimo e pelo atendimento à reduzida clientela. As agências operavam sob a supervisão e coordenação do gerente, encarregado dos aspectos comerciais, e do contador, responsável pelo serviço administrativo, além de chefias intermediárias (subgerente, subcontador, chefes de serviços). Estes funcionários detinham grande conhecimento das funções realizadas em seu âmbito, das normas do banco e de seus procedimentos contábeis. O quadro funcional era completado pelos escriturários que, distribuídos nos setores de conta corrente, cadastro, desconto de títulos e contabilidade, ocupavam-se com o controle e a escrituração dos papéis em circulação e com o suporte ao atendimento, e pelos caixas, que tinham o trabalho resumido ao recebimento dos depósitos e ao pagamento de cheques. Também era usual que funcionários denominados informantes fizessem o levantamento moral e financeiro de clientes potenciais. A comunicação entre a matriz dos bancos e suas agências era lenta e escassa, assim como as inspetorias. Nesse contexto, o gerente era a autoridade máxima na agência, dotada de grande autonomia em relação à matriz. Segundo dados do BAPNES, por exemplo, nos seus primeiros quinze anos de funcionamento, uma agência do interior de São Paulo foi inspecionada apenas três vezes.

Para motivar o trabalho dos gerentes, o banco instituía prêmios, como, por exemplo, uma caneta *Parker 51* ou uma viagem de avião (Jinkings, 1995; Fonte A).

Dos anos 30 aos 50, conforme afirma Segnini (1998), as mudanças no trabalho bancário são muito lentas e graduais, caracterizadas pela racionalização concomitante com a mecanização, representada, nos anos 30, pela introdução da máquina de datilografia e, nos anos 40, pela máquina de calcular e equipamentos para a elaboração de cartelas contábeis, substitutas dos livros de registro (ainda bastante utilizados até os anos 50). Segundo a autora, a mecanização vai criando funções que demandam menor qualificação, como operação de máquinas registradoras e de datilografia. É neste espaço que as mulheres começam, timidamente, a se inserir nos bancos, em postos de menor qualificação, salários inferiores e sem possibilidade de ascensão hierárquica, enquanto aqueles que demandavam conhecimento do trabalho bancário e maior responsabilidade eram ocupados pelos homens.

Neste período, o trabalho bancário era penoso e desgastante e as jornadas se estendiam muitas vezes até a madrugada, incluindo o trabalho aos sábados, apesar da chamada “lei das seis horas” (Decreto-lei nº 23 322, de 1933), que estabelecia a jornada de seis horas para os bancários, com possibilidade de prorrogação para oito horas (Canêdo *apud* Jinkings, 1995). O funcionamento operacional dos bancos era precário: a calculadora era movida à manivela; um enorme volume de documentos eram grampeados e guardados em caixas com anotações de data, etc.; antes das cartelas contábeis, toda a documentação da contabilidade era impressa através do “Diário”, um livro de um metro de comprimento, onde o documento era colocado sobre papel de seda carbonado, com um pano úmido por cima, depois o livro era fechado e levado para a prensa; o processo de desconto de cheque era lento, o cliente recebia uma senha e esperava que o cheque fosse registrado, que a assinatura fosse conferida e que seu valor fosse debitado após a verificação do saldo. Somente depois destes procedimentos, que podiam envolver até quatro funcionários, o cheque ia para o caixa; uma vez por mês, saía o rebalance do Diário, que a agência tinha que conferir, porque a possibilidade de erro era grande. O conjunto essencial de produtos e serviços bancários – utilizados apenas por empresas e elites – eram: depósitos à vista e cheques (conta corrente), empréstimos, carteira de cobrança (descontos de duplicata, notas promissórias, títulos e cauções) e guarda de valores (Fonte A, 1994).

Como efeito das condições de trabalho sobre a saúde dos bancários, nesta fase anterior à modernização dos bancos, Canêdo (*apud* Jinkings, 1995, p.31) aponta duas doenças que mais comumente acometiam estes trabalhadores: a tuberculose e a chamada psiconeurose bancária. Segundo dados apresentados pela autora, em 1938, 23% dos bancários de São Paulo eram portadores da tuberculose, devido aos ambientes de trabalho contaminadores (as

tesourarias geralmente estavam localizadas no subsolo, em locais úmidos e sem ventilação), horários apertados e alimentação insuficiente. Por sua vez, a psicose bancária foi detectada em 259 bancários do Rio de Janeiro, em 1942. Seus sintomas são descritos como dificuldade de concentração, dor de cabeça e irritabilidade, além de insônia e fobias variadas, sendo a angústia, o sintoma dominante.

Em contraste com as condições desfavoráveis de trabalho, Jinkings (1995) destaca a representação social do bancário como um trabalhador de elite, diferenciado social e culturalmente dos trabalhadores manuais da época. O ingresso nos bancos dependia de indicações pessoais, mesmo nos bancos públicos. Grün (1986) mostra que a mobilização da rede de relações pessoais e sociais do candidato a bancário, deveria afiançar o reconhecimento social de sua boa origem e honestidade, uma vez que os bancos tinham na fidelidade e confiança os principais requisitos de admissão. Romanelli (*apud* Jinkings, 1995) completa que a qualificação do bancário – distinta da qualificação operária, por não representar uma capacidade diferenciada de realizar um trabalho específico – reunia noções de contabilidade, domínio da língua portuguesa e normas de conduta compatíveis com os valores burgueses emergentes, como modos de vestir, de atender ao público, etc.

Analisando o aprendizado profissional do bancário no cenário anterior à racionalização e à padronização do trabalho nas agências, Grün (1986) ancora-se na noção de *métier*. Conceito que diz respeito às funções geradas e transmitidas de forma autodidata, em um estágio em que o conhecimento organizacional é disseminado por toda a organização, ou seja, não existe nenhuma instância explícita de sua codificação ou reprodução. Assim, o indivíduo aprende observando seus colegas e, dessa forma, o conteúdo do trabalho é apreendido no mesmo bloco que a assimilação dos comportamentos pessoais. O autor recorre ao conceito de “capital simbólico”, que é acumulado pelos agentes no decorrer de sua vida organizacional, o qual, no caso específico da atividade bancária – em que o agente é um fiel depositário da riqueza alheia gerida pelo banco – corresponde ao que se denomina “capital-confiança”. Neste estágio, mais que uma qualificação profissional, a profissão do bancário irá se confundir com o ato de se tornar um “homem de bem”. (Grün, 1986, p.14-15).

3.2.2. Anos 60: da padronização ao processamento de dados – os bancos se transformam

1964 foi uma data que marcou nosso país. Anos duros viriam com a repressão política. Não para os grandes bancos. A violência estatal foi organizada em conformidade com o

projeto de desenvolver no país – de forma dependente e subordinada às economias centrais – a acumulação monopolística. Levadas a cabo pelo governo militar, a Reforma Bancária (1964), a Reforma do Mercado de Capitais (1965) e o Plano de Ação do Governo – PAEG (1964-1966) criaram os mecanismos legais para o desenvolvimento de uma estrutura financeira oligopolizada, a fim de favorecer o novo padrão de acumulação projetado (Minella, 1988; Segnini, 1998).

A Reforma Bancária de 1964 optou pela estruturação de um sistema financeiro caracterizado por instituições especializadas: bancos comerciais, financeiras, bancos de investimento, seguradoras, sociedades de crédito imobiliário, administradores de fundos de ações, etc. A maior parte dos grupos financeiros possuía esse conjunto de instituições. A essa especialização somava-se a tendência à concentração e centralização do capital, presentes nos mecanismos estatais: a criação do Banco Central significou uma série de benefícios legais e fiscais para as instituições já estabelecidas, favorecendo a expansão do número de agências, enquanto dificultava a abertura de novas instituições e estimulava os processos de fusões e incorporações, protagonizados pelos bancos privados nas décadas de 60 e 70. Ainda em 1964, visando atenuar os prejuízos da inflação crônica, foi adotada a correção monetária, que aumentou extraordinariamente os lucros dos bancos. Além disso, a transferência para os bancos do recebimento de tributos, taxas e carnês, inclusive da previdência, levou ao aumento de sua utilização por diferentes segmentos da população. Dessa forma, ganha impulso a expansão das instituições que restaram dos processos de fusões, incorporações e liquidações, bem como a diversificação geográfica de suas agências. Formavam-se assim os grandes conglomerados financeiros (Fonte A, 1994; Minella, 1988).

No contexto das transformações no setor bancário se encontram as novas exigências e condições necessárias para a racionalização e automação do trabalho bancário. Também neste aspecto, influenciou a Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários – PACEB, realizada pelo Banco Central, em 1967, com o objetivo de controlar e fiscalizar o movimento diário dos bancos, que agiram no sentido de padronizar seus procedimentos e reduzir os custos de seus serviços (Pennella, 2000). A expansão das agências e de suas atividades, de forma concomitante, significou a centralização do planejamento dos processos de trabalho em departamentos próprios. Com isso, as agências perderam autonomia em relação à matriz.

As mudanças na organização e gestão do trabalho bancário, que se iniciam nos anos 60, sendo completadas, posteriormente, pelo avanço da automação, estão inseridas no contexto que envolve a generalização de princípios da chamada gerência científica. Nesse sentido, Grün (1986), identifica o processo de expropriação dos conhecimentos do *métier*

bancário, cujo principal vetor é a elaboração dos manuais da organização, através da investigação exaustiva do conteúdo das tarefas que constituem o mister da atividade bancária e a sua concentração em volumes compactos à disposição das direções, bem como sua retradução na linguagem informática. Dessa forma, os manuais se constituem em uma tecnologia de “desposseção/concentração” de conhecimentos (Grün, 1986, p.17).

No BAPNES, os funcionários se depararam com as “circulares”, já em fins de 1961. Estas se distinguem em dois tipos: as normativas definem e descrevem de forma clara e detalhada todos os cargos, funções e operações da agência; enquanto as informativas sintetizam avisos gerais. Há um conjunto de circulares relacionadas às atividades bancárias normais das agências e outro voltado para administração geral. Dentro desta percepção, das atividades das agências separadas da administração do negócio como um todo, é que ocorreu, em 1962, o desmembramento da matriz em Agência Central e Administração Central. Fato que representa a instauração de uma nova cultura administrativa na instituição, A Agência Central passou a comandar as funções padronizadas. Um aspecto que merece destaque é a introdução do critério de reciprocidade, um sistema que avalia o quanto o cliente dá de retorno ao banco. Com isso, os créditos passam por este critério e não apenas pela avaliação subjetiva dos gerentes.

As novas condições organizacionais – padronização – e o aumento do volume de operações e capital dos bancos viabiliza a introdução da automação, que nos grandes bancos começou no início da década. De modo geral, a racionalização e automação do setor caminham juntas, impulsionadas após 1964. O sistema *Robotrom*, com calculadoras eletrônicas acopladas, passou a ser utilizado, em 1961, na contabilidade dos bancos; no ano seguinte, a estrela era o *Burroughs*, um equipamento para o controle e emissão de saldos. Com a incorporação dos computadores de grande porte, foram criados os CPDs – Centros de Processamento de Dados, que vieram responder à necessidade de processamento do enorme volume de documentos correspondentes às diversas operações realizadas pelas agências, permitindo a amarração das informações com o fechamento contábil. Ao final da década, o CPD do BAPNES já contava com cinco mil funcionários, distribuídos entre as novas funções criadas: de um lado, um pequeno grupo de profissionais especializados, como analistas, programadores e gerências especializadas; de outro, o pessoal de apoio, operadores e perfuradores, ocupados com tarefas simplificadas e repetitivas, referentes à preparação, conferência e entrada de dados no sistema. (Fonte A, 1994).

A criação dos CPDs traz modificações substanciais no trabalho nas agências, na medida em que grande parte das tarefas são transferidas para estes centros. Juntamente com a normatização e padronização das funções, tem início o processo de fragmentação das tarefas e

desqualificação do trabalho nas agências bancárias, que deixa de exigir uma visão mais global do processo de trabalho e conhecimentos de contabilidade – na medida em que todos os serviços contábeis, até o final dos anos 70, seriam retirados das agências e transferidos para núcleos de processamento. No caso dos caixas, ao contrário dos demais cargos, o conteúdo do trabalho é relativamente ampliado, uma vez que eles deixam de simplesmente pagar e receber e, baseados nas listagens enviadas dos CPDs, passam a verificar saldos e lançar débitos, além de conferir assinaturas, etc., assumindo diversas tarefas anteriormente realizadas pela retaguarda e agora simplificadas pela automação.

É nesta década que se impõe o processo de feminização do trabalho bancário no Brasil. Os bancos privados começam a contratar mulheres, às quais também é permitido prestar concursos para bancos públicos. A esse respeito, Accorsi (*apud* Segnini, 1998) conclui que as mulheres foram a mão-de-obra barata que os bancos contrataram para suprir o aumento de serviços surgido após 1964. Segnini (1998) observa um movimento similar ao período da mecanização dos anos 30 e 40, com as mulheres ocupando os novos postos fragmentados e rotinizados, de menor qualificação e menores salários.

Ainda na década de 60, merece destaque a redução da jornada, fruto das reivindicações do movimento sindical bancário, que marca as intensas atividades do sindicalismo brasileiro entre 1961 e 1963. Legalmente, os bancários gozam do tratamento especial previsto nos artigos 224 ao 226 da CLT – Consolidação das Leis de Trabalho, onde consta: “A atenção constante no exercício das funções submete o empregado aos riscos da fadiga, autorizando a redução da jornada” (Barros, 2003, p.5). Assim, a jornada é de 6 horas, com exceção dos sábados; o intervalo para alimentação é de 15 minutos, não sendo computado na duração da jornada; a jornada pode ser prorrogada excepcionalmente até 8 horas, não excedendo 40 horas semanais. Os bancários que exercem “cargos de confiança”(funções de direção, gerência e chefia) têm a jornada estendida para 8 horas, desde que recebam a gratificação de 1/3 do salário efetivo do cargo. Várias pesquisas (Carvalho Neto, 1999; Segnini, 1998) mostram que, na prática, as horas-extras passaram a ser realizadas diariamente nos bancos, sobretudo nas décadas de 80 e 90.

No que diz respeito à percepção do banco pelo bancário, com o desencantamento do antigo métier, o trabalho no banco bancário passa a ser considerado como um emprego provisório, que representa uma estratégia de obtenção do curso superior, dada a jornada de seis horas. No entanto, com melhores salários e condições de trabalho, em comparação com outros setores, a carreira bancária vai, aos poucos, retomando um caráter definitivo, sendo conceituado como “provisório definitivo” (Romanelli, *apud* Grün, 1986).

3.2.3. Anos 70: expansão das atividades bancárias e renovação das agências

“90 milhões em ação, pra frente Brasil...” O hino era entoado nas ruas, no raiar dos anos 70, no mesmo momento em que o governo incentivava o ingresso de capitais estrangeiros, através da Resolução 63 do Banco Central. Esta permitia que os bancos contraíssem empréstimos no exterior para serem repassados no mercado interno. Segundo Minella (1988), a participação dos recursos externos nos empréstimos totais dos bancos de investimento passou de 10,6%, em 1969, para 30,6%, em 1973. Dessa forma, de acordo com o autor, os bancos tiveram substancial participação no endividamento do país. O BAPNES participou desse processo com 10% das ações de um banco estrangeiro, além disso, ampliou seus negócios internacionais, abrindo agências em outros países, uma nova divisão para financiamentos com capital estrangeiro e, em parceria com duas multinacionais, uma empresa exportadora, contando com o estímulo governamental às exportações. O banco segue a tendência de internacionalização do sistema financeiro brasileiro, que engloba um duplo movimento: a intermediação financeira internacional, com participação dos bancos privados nacionais e a expansão dos grandes bancos brasileiros para o exterior (Minella, 1988).

O papel do governo militar, como impulsionador da expansão dos bancos (de forma oligopolizada) pode ser ilustrado pelos números do BAPNES, que representa, entre 1964 e 1974, a fusão ou incorporação de sete bancos. Considerando o período de 1964 a 1979, o número de agências do banco passou de 55 para 866; seu patrimônio líquido subiu de cerca de cinco milhões e meio para mais de duzentos e trinta milhões de dólares e os depósitos à vista por ele controlados passaram de pouco mais de trinta milhões para mais de um bilhão de dólares. (Fonte A, 1994). Os dados apresentados por Minella (1988) dão uma idéia quantitativa do processo de concentração e de centralização do capital no sistema financeiro brasileiro: o total de bancos comerciais no Brasil foi reduzido de 336, em 1964, para 108, em 1979, mediante processos de fusão, liquidação e incorporação. Segundo o autor, a centralização dos bancos privados se inicia em 1966, quando os seis maiores controlavam 25% dos depósitos à vista, passando, em 1974, a controlar 50% do volume destes recursos, com o percentual de 25% detido por apenas dois bancos.

Os grandes conglomerados financeiros, mais que atuar nos diferentes segmentos do mercado bancário em expansão, passam a controlar empresas diversas da área financeira. Neste sentido, os negócios do conglomerado do BAPNES se estenderam nos anos 70, quando foi criada uma *holding* para coordenar os interesses do grupo, incluindo, entre várias

outras, uma firma de planejamento e engenharia, responsável pela reforma e construção das novas agências de atendimento e uma empresa de tecnologia, que desenvolve *hardwares* (montagem e fabricação de equipamentos) e *softwares* (sistemas de programação de computadores). (Fonte A, 1994).

O estado também teve papel fundamental na automação e informatização bancária, seja através da Resolução 144, de 1970, que subsidiava a compra de computadores de grande porte, seja, posteriormente, através da reserva de mercado, que beneficiava os fabricantes nacionais de equipamento informático de pequeno porte, o que propiciou as condições para a produção e disseminação dos microcomputadores nos bancos. Por outro lado, os bancos tiveram papel fundamental no desenvolvimento e disseminação da informática no Brasil: pela criação da demanda, precedendo a informatização industrial; pela viabilização de financiamentos para este desenvolvimento e pela própria produção de equipamentos por empresas dos grupos financeiros (Accorsi, 1992).

Nos final dos anos 70, contando com o avanço do sistema de DDD – Discagem Direta à Distância no Brasil, os bancos estabeleceram os primeiros contatos com os sistemas *on-line*. Isto permitiu a descentralização dos CPDs, que passaram a ser regionais. Este processo, em seu primeiro momento, não eliminava etapas de trabalho nas agências, mas evitava a transferência física dos documentos até a matriz, pois os papéis eram enviados até o núcleo de processamento mais próximo, que dava entrada nas informações, enviadas *on-line* para os computadores centrais. Paralelamente, é criado o modelo de agência de atendimento, que deixa de ser responsável pelos serviços contábeis (transferidos para os núcleos de processamento) e passa a ter duas atividades distintas: a prestação de serviços (recebimento de contas, impostos, etc) e a atividade de mercado (como empréstimos e aplicações). No quadro funcional, a figura do contador deu lugar à do gerente administrativo ou operacional; o número de caixas aumentou; assim como o número de gerentes, que foram locados na área, expandida, de atendimento (Accorsi, 1992).

Com a automação, os bancos conseguem aumentar progressivamente a produtividade do trabalho. Na análise de Accorsi (1992), o resultado é integralmente apropriado pelos bancos, aprofundando o fosso existente entre a remuneração paga ao trabalho e o lucro obtido pelo capital. Processo que se agrava pela ausência de participação do bancário durante a definição, a introdução e a disseminação da automação nos bancos. Nesse sentido, primeiramente, tem-se a repressão dos governos militares; já nos anos 80, as campanhas sindicais – que mobilizavam amplamente a categoria bancária – não priorizavam o tema da automação, voltando-se, sobretudo, para questões salariais. Os dados estatísticos apresentados

por Segnini (1998) legitimam as reivindicações dos bancários: tomando o exemplo dos bancos de São Paulo, no período de 1964 a 1977, enquanto a produtividade cresceu 98%, houve redução salarial de 16%; considerando o setor nacional, entre 1963 e 1985, o percentual de bancários que se encontravam na duas faixas salariais mais baixas passou de aproximadamente 22% para mais de 46%. A ausência de participação do bancário, no sentido de influenciar as decisões acerca da introdução de novas tecnologias (inclusive organizacionais), conforme demonstrado por Carvalho Neto e Oliveira (1998), estende-se no processo atual de reestruturação produtiva dos bancos.

Outro fator que se destaca no setor bancário, ainda nos anos 70, é o importante papel que o *marketing* assume. A acirrada competição entre os grandes bancos, enquanto os pequenos vão desaparecendo, alavanca a propaganda bancária (Fonte A, 1994). A adaptação dos bancos aos novos cenários envolve a construção de signos e significados, o que vai se tornando cada vez mais crucial, tendo como alvo, tanto o público externo como o interno. Aspecto que, no caso dos bancos brasileiros, mais que nunca irá se impor a partir dos anos 90, com o uso agressivo do *marketing*. Conforme assevera Harvey (1989), a emergência de modos flexíveis de acumulação significa uma aceleração generalizada, que envolve o tempo de giro do consumo de imagens. E a competição no mercado de imagens passa a ser um aspecto vital da concorrência intercapitalista, não somente em torno da marca e dos produtos, mas em termos de reconhecimento de respeitabilidade, prestígio, qualidade, inovação e confiabilidade.

Retornando ao início da década de 70, no BAPNES, paralelamente à estruturação da área de marketing, foi criado o primeiro veículo de comunicação interna com circulação semanal e nacional e foram promovidas as primeiras campanhas internas, com intensa coordenação da matriz, para a conquista de novos clientes pelas agências. Os prêmios para os gerentes passaram a ser eletrodomésticos e dinheiro. Também nesta época foi realizada a primeira reunião nacional de gerentes e ganharam importância os treinamentos formais, voltados para as novas metas e os novos produtos, que eram lançados e se popularizavam à medida em que o processo inflacionário marchava: letras de cambio, *open maket*, contas poupança e fundos de ações, além do surgimento de diferentes tipos de contas. Inicialmente, apenas os níveis gerenciais eram incluídos nos programas de treinamento formal. O detalhamento e padronização das circulares, bem como a simplificação das tarefas facilitava o ajustamento dos demais funcionários, incluindo os egressos de outros bancos através dos processos de fusão e incorporação. (Fonte A, 1994) Assim, o processo de incorporação dos novos funcionários na cultura do banco (ou mesmo o processo de adequação às novas funções em grande parte dos casos de promoção de cargo) não se dava por um programa formal, mas,

sim, por um processo de integração contínua, onde os recém chegados eram apresentados aos diversos setores das agências e os funcionários destas áreas tinham o papel de transmitir a cultura do banco e ensinar os serviços. Os programas de treinamento se estenderiam aos demais funcionários no decorrer dos anos 80, intensificando-se com a implantação do programa de qualidade total, a partir dos anos 90.

A integração cada vez maior entre matriz, departamentos e agências dos bancos, de forma concomitante, vai levando à crescente concentração da coordenação das operações pela direção e à perda de autonomia das agências. A padronização e automação somadas à posterior disseminação do treinamento formal significam uma nova correlação de forças nas organizações bancárias, uma vez que com a perda da importância do conhecimento concreto, adquirido na fase anterior, nos moldes autodidatas, o bancário pode ser substituído mais facilmente. Os novos cargos surgem já com as especificações para seu preenchimento e detalhamento das tarefas, aumentando a separação entre concepção e execução. O corolário disso é uma regra informal que surge nesta época no BAPNES e vigora, hoje, com força extrema: “Erre dentro da circular, mas não acerte fora dela”.

3.2.4. Anos 80: a informática chega às agências

Os bancos são classificados como serviços produtivos, já que sua função clássica no capitalismo é intermediar recursos – no sentido de captação numa ponta e crédito na outra, na qualidade de intermediador de recursos para o setor produtivo. Segundo estudos da ANDIMA – Associação Nacional das Instituições de Mercado Aberto (1996), no cenário internacional, os bancos reduziram sua atuação como intermediários entre poupadores e investidores, a partir dos anos 80, motivados por um ambiente caracterizado pela grande instabilidade da conjuntura econômica mundial e pela maior volatilidade das taxas de juros e de câmbio, o que conseqüentemente elevou o risco de crédito das operações clássicas de intermediação financeira. Em função disso, os bancos tiveram que aumentar suas reservas para elevar a proteção contra a maior probabilidade de inadimplência, por ação própria ou por determinação do Acordo da Basileia. Em contrapartida, o mercado de capitais tende a se consolidar enquanto instância não-bancária de financiamentos e investimentos, uma vez que o acesso a este mercado foi facilitado, paralelamente, pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação (permitindo transferências em tempo real e custos aceitáveis) e

pela liberalização dos mercados financeiros, iniciada pelos Estados Unidos e Inglaterra (ANDIMA, 1996, p.19-21).

Ainda de acordo com este estudo, o sistema bancário mundial passou a privilegiar o desenvolvimento de negócios e produtos cuja distribuição resultasse em receitas aliadas a um mínimo de comprometimento de capital, tais como o dinheiro eletrônico, o aumento da participação de fundos de investimento, seguros, etc., destacando-se, também, a nova função de corretor/intermediário no acesso dos clientes ao mercado de capitais. Assim, os bancos tendem a ter menos a feição convencional de intermediários, assumindo as feições de consultoria financeira. Ao mesmo tempo, a concorrência se acirra pela retirada do monopólio das operações financeiras dos bancos. Além das inovações, a procura por menores custos impulsionou, em escala mundial, os processos de fusão (também como meio de atuação em vários segmentos do mercado bancário) e os cortes de pessoal (ANDIMA, 1996).

No entanto, no setor bancário brasileiro, nesta década, não houve registros de dificuldades envolvendo grandes bancos e os processos de fusão e incorporação diminuíram. Aqui a intermediação bancária também foi reduzida, ficando em posição secundária nos negócios bancários. Enquanto as operações de crédito, de repasse via Resolução 63, câmbio e crédito agrícola se tornaram mais caras e pouco procuradas, devido às altas taxas de juros. A inflação era, e foi até o Plano Real (1994), a principal fonte de lucratividade dos bancos.

Dos anos 40 aos 80, a população brasileira quadruplicou e se transformou em 70% urbana (Fonte A, 1994), no cotidiano do brasileiro se estabeleceu uma luta contínua contra a inflação. Termos como RDB (Recibo de Deposito Bancário), CDB (Certificado de Deposito Bancário), poupança e *overnight* passaram a fazer parte da linguagem corriqueira dos empresários aos trabalhadores com seus corroídos salários, na procura de proteger o dinheiro da desvalorização. As agências bancárias, cuja superlotação era constante, eram como supermercados financeiros e, ainda, concentravam o recebimento de contas, impostos e carnês. Se o período de 69 a 74 foi chamado de “milagre econômico”, os anos 80 ficaram consagrados na literatura econômica nacional como a “década perdida”. Para os bancos foi uma época de lucros fáceis, com as receitas de *floating*⁶ garantidas pela inflação.

Nesse contexto, o BAPNES se consolida, se expande através da abertura de novas agências e permanece, atualmente, no *ranking* dos seis primeiros bancos do país, sejam usados os critérios de ativos totais, patrimônio líquido ou rentabilidade (BACEN – Banco

⁶ Recursos oriundos de depósitos à vista ou em trânsito e demais recursos financeiros confiados ao banco e aplicados à taxa do dia (Almeida, 1998).

Central, 2004). O banco, em 1974, tinha aproximadamente 560 agências⁷ e cerca de 26 mil funcionários; em 1985, estes números subiram, respectivamente, para 1.300 e 82 mil. E mesmo com a redução momentânea da inflação pelo Plano Cruzado, em 1986, o número de funcionários ainda subiria para mais de 84 mil, até o final de 1988, quando o banco contava com mais de 1600 agências. (DIEESE, 1999; Fonte A, 1994). O caso do BAPNES é emblemático, pois o processo de automação bancária, seguindo em um contexto de economia em crescimento (anos 60-70) ou inflacionária (anos 80) – até sua conjugação com novas formas de gestão (final dos anos 80 e início dos 90) – não levou ao desemprego, mesmo com a intensificação da automação e a informática chegando às agências: caixas *on-line* (1981); início da implantação de serviços de auto-atendimento, como saldo via telefone (1980), cartões magnéticos e caixas eletrônicos (1984), terminais de auto-atendimento (ATMs) nas agências (1985); aperfeiçoamento do sistema *on-line*, pela introdução dos satélites (que se inicia em meados da década, sendo que, ao seu final, o banco já contava com estações instaladas em 750 pontos do país).

De modo geral, a automação bancária, desencadeada desde os anos 60, foi acompanhada pelo crescimento do nível de emprego no setor até fevereiro de 1986, quando o Plano Cruzado determinou o congelamento de preços e salários, houve redução das taxas de juros e um mil cruzeiros passaram a valer um cruzado. Neste pacote, a correção monetária foi extinta e a inflação foi reduzida por decreto: 1% ao mês (Fonte A, 1994). Enquanto durou a estabilização da moeda, o setor bancário nacional sofreu uma “recessão muito singular e especial”, na medida em que muitos serviços oferecidos na conjuntura inflacionária, imediatamente anterior, deixaram de ser necessários, levando algumas instituições ao encolhimento da estrutura física (fechamento de agências) e a um período de demissões em massa (Druck e Filgueiras, 2000, p.12). A inflação de 1985 havia sido de 233,7%, a de 1986 foi de 62,4% (Fonte A, 1994). E dos cerca de 978 mil postos de trabalho bancário existentes no país, em dezembro de 1985, foram cortados 110 mil até dezembro de 1986 (DIEESE, 1994). O setor fecha a década com aproximadamente 811 mil bancários, ou seja, com a redução de cerca de 17% dos postos de trabalho, em relação a dezembro de 1985 (DIEESE, 1994).

Apesar das demais sucessivas tentativas de estabilização – Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989), Plano Collor I (1990) e Plano Collor II (1991) – a inflação chegaria a atingir a extraordinária média anual de 1.432%, entre 1988 e 1990 (ANDIMA, 1993). Mas quando o

⁷ Estas estatísticas incluem agências e os chamados postos de atendimento (PAB's), que começaram a ser instalados em empresas, a partir da década de 70.

Plano Cruzado acena para a necessidade de adaptação dos bancos a um cenário de estabilização da moeda, estes já delimitam os primeiros passos do processo atual de reestruturação produtiva no setor, conjugando a infra-estrutura e as inovações tecnológicas com inovações organizacionais. Ao papel do Plano Cruzado, como detonador da reestruturação dos bancos, soma-se a desregulação do sistema financeiro nacional, pela Resolução 1524 de 1988, eliminando a carta patente para abertura de instituições financeiras e permitindo que as empresas integrassem as várias atividades do setor (ao contrário da especialização determinada pela Reforma Bancária de 64). Estas medidas, por um lado, dão origem aos bancos múltiplos, cujo número passou de 114 para 203, no período de 1989 a 1995 (Rodríguez *apud* Pennella, 2000), sendo que algumas instituições tiveram que se reestruturar, a fim de aderir à nova configuração, outras apenas oficializaram um formato que já vinha sendo adotado. Por outro lado, ocorre a entrada de empresas ligadas ao comércio e indústria no setor financeiro, acirrando a concorrência e exigindo maiores investimentos em automação e maior racionalização do trabalho. A competição também cresce à medida em que as agências interligadas e eletrônicas vão deixando de ser exclusividade dos grandes bancos. (ANDIMA, 1996).

Com a chegada da informática às agências nos anos 80, o trabalho dos caixas muda substancialmente. Quando entra em cena o caixa *on-line*, as operações se tornam mais rápidas e seguras e já não é preciso recorrer às listagens de saldo; o número de autenticações passa a ser medido pelo próprio terminal, aumentando o controle da gerência sobre a produtividade do caixa; são eliminadas várias etapas de retrabalho, demandadas na fase anterior, quando o serviço que começava no caixa era passado para a retaguarda, que enviava a documentação para os núcleos, onde eram processadas as informações. Posteriormente, já nos anos 90, os microcomputadores seriam instalados em todos os setores, eliminando as funções de retaguarda nos bancos e reduzindo o volume de serviços nos núcleos regionais de processamento de dados, já que o agente bancário, no próprio momento do atendimento, procede a entrada das informações nas próprias estações de trabalho, ligadas aos computadores centrais. Ressalta-se também nos anos 80, a crescente ênfase na padronização das operações e do atendimento, uma vez que se trata de um período de transição, em que o cliente deixa de ser atendido unicamente pela agência mantenedora de sua conta e passa a poder efetuar operações em outras agências, através do cartão magnético e da senha eletrônica. E ainda destacam-se as primeiras experiências de segmentação do mercado. No BAPNES, o primeiro movimento foi de retirada de grandes clientes das agências, através de atendimento específico a grandes empresas, passando-os para uma “unidade corporativa”.

Logo no início dos anos 80, no BAPNES, a criação de uma comissão executiva, com o objetivo de estudar produtos e serviços e implementar o desenvolvimento do banco eletrônico, bem como a inauguração do Centro Técnico Operacional, privilegiando a padronização dos sistemas nas agências, indicava os pólos catalisadores da organização das agências nesta década: a infra-estrutura tecnológica e a padronização. Após o Plano Cruzado, ainda em 1986, o banco criou mais duas comissões executivas: uma financeira, com atribuição de supervisionamento da política de captação de recursos, fixação da programação financeira e regulação da alocação de recursos; a outra, constituída por diretores da área comercial, destinada a centralizar o gerenciamento das operações bancárias. Esta última é o núcleo das mudanças no banco na década seguinte. É a partir de sua criação que a área comercial é colocada em primeiro plano e a tecnologia passa a ser pensada como instrumento de gestão. (Fonte A, 1994).

3.2.5. Anos 90 – 2000: a “qualidade total” se reproduz no setor bancário nacional

No início dos anos 90 Fernando Collor anunciou aos brasileiros que “combateria o tigre da inflação com um tiro só”. No que diz respeito às operações bancárias, vieram o fim dos títulos ao portador; das operações *overnight* para curto prazo, que foram fundidas no FAF (Fundo de Aplicações Financeiras); o aumento do IOF (Imposto Sobre Operações Financeiras) e o bloqueio de contas. Neste momento a infra-estrutura altamente informatizada e centralizada dos bancos se revelou na rápida duplicação dos sistemas necessários para operação de contas em cruzeiros (liberados) e cruzados novos (retidos). A inflação foi contida momentaneamente, mas já deixara de ser uma fonte segura de lucratividade para os bancos brasileiros, os quais aderiram às tendências internacionais de redefinição das atividades bancárias e de racionalização do trabalho, intensificando a reestruturação produtiva iniciada a partir do Plano Cruzado e, após 1994, associada aos ajustes no sistema financeiro nacional, sob a coordenação do Banco Central.

Segundo Segnini (1999), são três as modalidades de ajustes apontadas pelo Banco Central: os referentes ao número de empresas, os que aludem ao aparato regulatório e as mudanças na composição dos produtos bancários. Soma-se a este quadro a intensificação das mudanças organizacionais, destacando-se os programas de qualidade total e a terceirização, além de uma nova postura em relação à informática, por parte dos bancos. Abordamos este contexto de ajustes, buscando destacar as mudanças mais gerais na estrutura organizacional das

agências de atendimento. Para no terceiro capítulo retomá-las, analisando seus efeitos, a partir do ponto de vista dos bancários. Destacamos também as mudanças no perfil da categoria bancária e os impactos sociais que caracterizam o processo de reestruturação dos bancos.

3.2.5.1. Um novo modelo produtivo e organizacional para os bancos

Os programas de “Qualidade Total” se reproduziram nos bancos brasileiros na primeira metade da década, fundamentando as tecnologias de organização e controle do trabalho, maximização da produtividade e diminuição dos custos. Os bancos passam a investir no desenvolvimento da área comercial, com a crescente oferta de produtos e serviços, evidenciando também uma nova postura em relação à informática. Esta, que havia sido o meio para maior rapidez e segurança das operações, passou a incorporar novos usos, tais como, por exemplo: instrumento no desenvolvimento de novos produtos; captura e transferência eletrônica de dados e dinheiro, externamente às agências, por meio de atendimento via centrais telefônicas ou fax, além de caixas eletrônicos e banco via internet⁸; modernização dos sistemas de apoio às decisões comerciais (acesso a informações sobre o cliente na tela do computador; indicação de produtos pré-aprovados no sistema, acompanhamento das operações pela gerência e alta administração).

Conforme estudo do DIEESE (1994), guardadas as peculiaridades de cada banco, de modo geral foi aplicado o projeto, desenvolvido no âmbito da FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos, “Qualidade em Atendimento”, cujas principais linhas se seguem. (DIEESE, 1994, p.220-224, 234-238).

1. **A constituição de um novo modelo de agência:** caracterizado pela segmentação em atividades operacionais e comerciais, segmentação da clientela e desenvolvimento da área de auto-atendimento, aumentando a interação cliente-máquina dentro das agências. Os clientes preferenciais devem receber atendimento personalizado enquanto os demais devem ser direcionados ao auto-atendimento.
2. **O desenvolvimento de canais alternativos de atendimento:** além do auto-atendimento, outras opções são apontadas, tais como, por exemplo, utilização do

⁸ Segundo pesquisa divulgada pela revista Info Exame, em junho de 1998 (AGÊNCIA, 1999), o custo para os bancos de cada transação realizada nas agências cai, em média, 50% quando a mesma transação é feita pelo telefone e 80% quando é realizada pela internet.

correio; eliminação do recebimento de contas de serviços públicos pelas agências, através do serviço de débito automático para correntistas e direcionamento de não-correntistas para outros canais de recebimento conveniados (casas lotéricas, correio e estabelecimentos comerciais) e banco de idéias, aberto aos clientes e funcionários.

3. **A reciclagem e treinamento dos bancários:** direcionada para o aumento do número de tarefas dominadas pelo funcionário, visando três aspectos principais: a flexibilização do trabalho frente às flutuações da atividade bancária e da demanda; a venda de produtos e o atendimento ao cliente em todas as suas necessidades, sem que seja preciso deslocá-lo para outros setores. Além disso, os funcionários devem se responsabilizar pelo direcionamento dos clientes ao auto-atendimento. Para o desempenho de suas tarefas, os bancários devem dominar o conhecimento de todos os produtos a serem oferecidos aos clientes, incluindo os canais de auto-atendimento; as atividades de atendimento; a utilização de programas (*softwares*) específicos; a análise de relatórios necessários ao desempenho de suas funções. O bancário designado para trabalhar no atendimento personalizado deve possuir um nível de qualificação elevado e tem como função administrar contas de clientes preferenciais. Nesse contexto observa-se o crescimento dos investimentos em formação e treinamento, Laranjeira (1997), comparando os anos de 1993 e 1996, verificou, da parte dos bancos no Brasil, um crescimento superior a 100%, somando-se um total de 174 milhões de dólares, em 1996. Crescimento que torna-se ainda mais significativo, tendo em vista o alto índice de redução do número de bancários nesse período.
4. **A terceirização:** o processo que se iniciou, ainda nos anos 80, pelas áreas de limpeza, vigilância e transporte de valores (chamadas atividades de apoio), volta-se para as atividades de processamento de dados, compensação e microfilmagem de cheques, tratamento de documentos contábeis e digitação (chamadas atividades-fim). Segundo o documento da FEBRABAN (*apud* DIEESE, 1994, p.235), a terceirização desses serviços se faz necessária para atingir as atividades relevantes da estrutura de custos dos bancos e, com isso, também as agências se voltam para suas (redefinidas) atividades principais.

As mudanças na estrutura organizacional dos bancos estão associadas às três modalidades de ajustes no setor, apontadas pelo Banco Central (*apud* Segnini, 1999), referentes à composição dos produtos bancários, ao número de empresas e ao aparato regulatório. Em

primeiro lugar destacamos os **ajustes relativos à composição dos produtos bancários**, que dizem respeito às estratégias do setor, objetivando a ampliação da carteira de clientes e aumento dos vínculos cliente/banco, através da crescente oferta de produtos e serviços. Estes, juntamente com as novas maneiras de se oferecer um produto já existente, tornaram-se uma das formas mais relevantes de competição interbancária, implicando na diversificação e expansão do mercado varejo e na busca de maior lucratividade neste segmento. Assim, a participação dos produtos e serviços na composição das receitas dos bancos, que em 1994 não passava de 1,5% (ANDIMA, 2002), tende a crescer. Em 2003 os ganhos com tarifas sobre serviços cobriram as despesas com a folha de pagamento de pessoal em três grandes bancos nacionais: Caixa Econômica Federal, Itaú e Unibanco (FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos, 2003).

Já os lucros com o *floating* que, no período inflacionário dos anos 80 e 90, representavam, em média, 35% das receitas dos grandes bancos privados, com a estabilização da moeda, passam a significar, em média, 1% destas receitas (ANDIMA, 1996; DIEESE, 1999). Na busca de compensação desta perda, verificou-se um aumento das operações de crédito, sobretudo no ano de 1995. No entanto, diante da crescente emissão pelo governo de títulos para o financiamento da dívida pública, caracterizados por altas taxas de rentabilidade e atualmente remunerados pela taxa básica de juros (selic), aliada ao aumento da inadimplência e do risco das operações de crédito, em vista de uma política econômica restritiva, os bancos puderam recompor suas receitas investindo em tais títulos, em detrimento das operações de crédito. A tabela 1 revela esse deslocamento nos bancos privados, na década de 90.

TABELA 1

Participação Percentual das Operações de Crédito e dos Títulos na Receita dos Bancos Privados Nacionais e com Participação Estrangeira – 1994 - 1999

Data	Operações de crédito	Títulos
1994	29,2	10,1
1995	37,0	10,4
1996	33,2	13,1
1997	32,8	21,8
1998	35,8	27,5
1999 (1º semestre)	19,3	33,7

Fonte: ANDIMA, 2002.

Em 2003, no que diz respeito aos 50 maiores bancos do país, públicos e privados nacionais ou estrangeiros, entre as três maiores fontes de receitas, as operações com títulos,

embora não tenham prevalecido sobre as operações de crédito, ainda são a segunda fonte de receitas dos bancos. Em terceiro lugar, está a prestação de serviços. Conforme tabela 2.

TABELA 2
Evolução das Receitas com Operações de Crédito, Operações com Títulos e Prestação de Serviços nos 50 Maiores Bancos Nacionais e Privados*

Data-Base	Operações de Crédito	Operações com Títulos	Prestação de Serviços
Setembro/2003	23.994	22.072	7.073
Setembro/2002	51.488	35.502	6.000
Setembro/2001	31.123	21.494	5.126
Setembro/2000	18.694	11.185	4.583

Valores em R\$ milhões

*Comerciais ou Múltiplos com Carteira Comercial

Fonte: BACEN, 2004.

Estes números dão uma idéia da “dependência” dos bancos em relação ao papel que vêm desempenhando na economia nacional nos últimos anos: financiadores principais do déficit público, em detrimento do financiamento do desenvolvimento do país. Sabe-se que uma queda na taxa de juros significaria uma redução drástica nas receitas dos bancos. Em vista disso, uma tendência que não tem deixado dúvidas é a busca de aumento das receitas com serviços, o que tende a intensificar a ênfase no que os bancos chamam de “qualidade em atendimento” e na nova concepção do “banco-loja” e do “bancário-vendedor”, com significativas repercussões para os bancários.

Quanto aos **ajustes referentes ao número de bancos**, que dizem respeito às intervenções, fusões, incorporações e privatizações empreendidas no setor, por um lado, foram efetuados os chamados “ajustes involuntários”, envolvendo a liquidação ou intervenção de instituições consideradas “vulneráveis” após a estabilização da moeda, incluindo grandes bancos: Econômico, Bamerindus e Nacional. Tanto na política de incentivo às fusões e incorporações, como na de privatização, coube ao estado absorver a parte ruim (dívidas) das instituições, através do PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional⁹, lançado em novembro de 1995, logo após a intervenção no

⁹ Ao Banco Central do Brasil, cabe a função de regulação, fiscalização e saneamento do sistema financeiro nacional. A política de saneamento se distingue em três períodos: o primeiro corresponde aos anos de 1974 a 1988, com a utilização dos recursos do IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) na Reserva Monetária; o segundo diz respeito à incorporação do IOF à receita do Tesouro Nacional, desde a Constituição de 1988 até 1995; o terceiro período, de 1995 a 1998, se refere ao PROER. Neste caso, os argumentos acerca do risco de

Banco Econômico. Por outro lado, ocorreram aquisições, fusões e incorporações a partir de iniciativas dos próprios bancos, em busca de melhores condições de competitividade no mercado (Segnini, 1999, p.188). Em relação à composição do setor no Brasil, a tabela 3 mostra significativas alterações.

TABELA 3
Composição do Setor Bancário no Brasil – Bancos Comerciais e Múltiplos

Instituição	Ano				
	1994	1998	1999	2000	2001
Bancos Públicos	32	24	19	18	16
Bancos Privados Nacionais	176	123	108	107	95
Bancos Estrangeiros	37	55	67	68	70
Nº. Total de Bancos	245	202	194	193	181

Fontes: BACEN / ANDIMA *apud* Madi, 1999. (dados de 1994 e 1998).

BACEN *apud* FEBRABAN, 2003. (dados de 1999 a 2001).

Os dados revelam a maior concentração no setor, com a queda no número de bancos. Também é significativa a menor participação dos bancos públicos. De acordo com estudo do DIEESE (1998), estes processos contribuem para a redução do emprego bancário, seja porque a junção de duas ou mais instituições gera o “inchamento” do quadro funcional da instituição que prevalece, permitindo, por exemplo, eliminar os segmentos responsáveis por tarefas realizadas em duplicidade pelas instituições, (nas áreas de recursos humanos, marketing, etc.), seja devido ao eventual fechamento de agências, dada a sobreposição da rede de agências das instituições envolvidas. No caso dos bancos públicos, estes fatores se somam aos Programas de Demissão Voluntária, implementados ainda no processo de preparação para a privatização.

Ainda em relação à tabela 3, outro fator que se destaca, é o aumento da participação dos bancos estrangeiros. A internacionalização da atividade bancária no país, segundo Braga e Prates (1999) foi impulsionada pela abertura do mercado de capitais, pela privatização, pelo lançamento de ações e títulos brasileiros no Brasil e no exterior e pelo potencial de crescimento das atividades bancárias de varejo. Por sua vez, os bancos brasileiros também estão globalizando seus negócios e se associando internacionalmente para sobreviver na

uma “crise de confiança” no sistema financeiro, especialmente no que diz respeito aos grandes bancos, e de abalos sobre a “estabilidade sistêmica” foram utilizados para justificar o programa. Em 1995, a resolução 2.211 do Banco Central criou o Fundo Garantidor de Crédito – FGC, uma instituição privada de seguro de depósito, que embora tenha revelado dificuldades financeiras, representa, ao contrário dos mecanismos anteriores, uma esperança de políticas de saneamento menos questionáveis e mais transparentes (BACEN, 2003).

disputa competitiva. O ingresso de grandes bancos estrangeiros, altamente competitivos, no mercado de varejo alude diretamente à busca, pelas instituições nacionais, de níveis ainda mais elevados de produtividade neste segmento, com conseqüências significativas para a organização e gestão do trabalho nas agências de atendimento.

Embora a internacionalização do sistema financeiro nacional remonte aos anos 70, até 1994 havia restrições governamentais à participação direta dos bancos estrangeiros no sistema de bancos comerciais, através da abertura de agências no país. Em geral, estes bancos operavam no Brasil com escritórios de representação, com a função principal de intermediação de operações financeiras internacionais, em particular nos empréstimos de repasse e nos financiamentos diretos à indústria e aos órgãos governamentais. Isto não significava aumento da concorrência, mas possibilidades de relacionamento com o mercado financeiro internacional e participação do capital externo nos bancos de investimento nacionais (Minella, 1988; Braga e Prates, 1999). Braga e Prates (1999, p.176-177), destacam que o Artigo 192 da Constituição de 1988 admite o ingresso de bancos estrangeiros em caso de “interesse nacional” ou acordos internacionais de reciprocidade, mas a Exposição de Motivos, elencando os argumentos que justificariam o ingresso dos bancos estrangeiros, só veio com a estabilização da economia. Antes, havia o argumento de que, enquanto houvesse inflação, os bancos não aumentariam a margem de intermediação financeira, cuja redução foi um dos principais argumentos da abertura do mercado bancário brasileiro.

Sobre os ajustes referentes à **regulação do sistema bancário**, após 1994, além do aumento do poder de intervenção do Banco Central na administração das instituições financeiras, destaca-se a inclusão de normas do Acordo da Basiléia, que significam novos limites de capital mínimo: o patrimônio líquido passou a ser ponderado pelo risco dos ativos e, para a garantia de créditos, na abertura de um banco, a exigência de 8% dos ativos passou para 32%, em 1996 (Segnini, 1999; Braga e Prates, 1999). De acordo com Braga e Prates (1999), além de contribuir para a maior concentração no setor financeiro, estas medidas implicam na busca de novas receitas com o mínimo de comprometimento do capital próprio e na elevação da cautela no financiamento de longo prazo, concorrendo para a adesão dos bancos brasileiros à tendência internacional de uma postura de gerenciamento de riscos, caracterizada pela preferência por liquidez e flexibilidade no negócio bancário. Disposição compatível com a busca de maior lucratividade com serviços e produtos.

Historicamente, os bancos privados nacionais não se engajaram no financiamento de longo prazo – a não ser através dos repasses de financiamentos externos, pela Resolução 63 – cabendo essa função aos bancos públicos federais e estaduais. Um questionamento que se

tem feito no processo de reestruturação em curso é se os “novos” bancos, nacionais e/ou estrangeiros, assumirão esse papel, em vista da privatização e internacionalização do sistema financeiro no Brasil (Braga e Prates, 1999; Paula et. al., 2001). Neste aspecto os principais desafios sociais para o setor são o aumento do crédito destinado aos setores produtivos e a redução dos *spreads*¹⁰, que segundo pesquisa do Banco Mundial (Felício, 2004), estão entre os mais caros do mundo, chegando, em 2003, a 61% e estando atualmente na casa dos 40%.

Vimos que a ação do Estado pós-64 criou novas formas de expansão das atividades e de valorização do capital nos bancos, além dos incentivos diretos à automação e informatização bancária. Criaram-se assim condições determinantes para que o Brasil detivesse hoje um dos índices mais elevados de informatização do sistema financeiro mundial, exportando *software* bancário até para países desenvolvidos como o Japão (Segnini, 1998). Na adaptação ao novo cenário dos anos 90, acrescenta-se às respostas estratégicas dos bancos, a ação do Estado, liberando a cobrança de tarifas bancárias; incentivando a expansão das receitas com títulos da dívida pública, em consequência da opção pela estabilização com âncora cambial e juros elevados; além dos incentivos para a aquisição de bancos em dificuldades e/ou em processos de privatização. Observem-se, especialmente, as estratégias de segmentação do mercado e a ênfase na prestação de serviços e comercialização de produtos, que direcionam o vigoroso processo de reorganização das agências de atendimento, resultando, conforme veremos no próximo capítulo, na constituição de novos canais de atendimento pessoal.

No âmbito econômico, todo este contexto de ajustes tem sido caracterizado pela permanente rentabilidade dos bancos, mesmo que as altas taxas de lucro tenham mostrado uma redução nos períodos de estabilização da moeda. A crise de inadimplência e a queda inflação não gerou uma crise no sentido de falência em cadeia de instituições bancárias, as dificuldades financeiras envolvendo grandes bancos, como Econômico e o Nacional, foram associadas a práticas fraudulentas (Braga e Prates, 1999). No período de 1986 a 1994, a rentabilidade média anual dos bancos sobre o patrimônio líquido foi de 12,6% (AUSTIN ASIS/SISBACEN *apud* Segnini, 1999); já no período de 1995 a 2000, esta taxa subiu para 17,4% (CRESCER, 2000) e, em 2002, foi de 20,6% (FEBRABAN, 2003). Quanto à caracterização dos ajustes no setor, na perspectiva social, abordamos em seguida alguns dados e pesquisas acerca das mudanças no perfil da mão-de-obra e da evolução recente do emprego nos bancos.

¹⁰ Diferença entre dois valores, como rendimentos, preço de custo, preço de venda, etc. Trata-se da margem de lucro bancário adicionada à taxa aplicável a um crédito. Os *spreads* variam em função, por exemplo, das garantias do tomador, do prazo e volume do empréstimo.

3.2.5.2. *Mudanças no Perfil da Categoria Bancária*

Em relação às mudanças no perfil da força de trabalho ocupada nos bancos no Brasil, destacam-se alterações segundo a distribuição dos postos de trabalho, o gênero, a escolaridade e a idade. Em primeiro lugar, destacamos mudanças referentes à distribuição do emprego bancário segundo os postos de trabalho. Por um lado, seguindo a tendência mundial de horizontalização da estrutura hierárquica pela redução dos níveis intermediários, verifica-se a diminuição do grupo de chefia intermediária, cuja participação caiu de aproximadamente 16% para 12%, no período de 1986 a 1996. Paralelamente, ocorreu o aumento dos postos de direção e gerência, cujo peso na ocupação bancária, no mesmo período, passou de cerca de 5% para 11% (Pennella, 2000). Somados, estes postos caracterizados pela jornada de oito horas – diretores, gerência, chefia e supervisão – mostraram elevação, representando, em 2001, mais de 26% da ocupação nos bancos (FEBRABAN, 2003). Por outro lado, as funções típicas de seis horas, que compõem a base da hierarquia nos bancos, embora ainda representem a maioria dos bancários, tiveram seu peso bastante reduzido: a participação dos postos de escriturário (ou postos afins denominados atendentes, recepcionistas, digitador, etc) e caixa no emprego bancário, que era maior que 70% em 1986 (Pennella, 2000), foi reduzida para 56% em 2001 (FEBRABAN, 2003). Sobre o impacto dessas mudanças, é apontada a maior descaracterização do trabalho bancário como uma função típica de jornada de seis horas (DIEESE, 1996). O quadro de pessoal dos bancos é completado pelos postos técnicos de nível universitário (analistas, assessores econômicos, jurídicos, etc), que reuniam em 2001 quase 16% dos bancários, restando, ainda, um número muito reduzido de contínuos, postos de manutenção, etc) (FEBRABAN, 2003).

No caso do aumento do grupo de direção e gerência, entre os fatores explicativos, podem ser apontados a proeminência obtida pela área comercial dos bancos, a diversificação e ampliação do mercado varejo e a maior segmentação da clientela (com gerentes classificados de acordo com cada segmento). Conforme estudo do DIEESE (1996), relativo ao comportamento do perfil ocupacional do setor bancário na cidade de São Paulo, a reestruturação dos bancos, inicialmente, reduziu sobretudo o grupo dos escriturários, tanto nas agências como nos núcleos de processamento de dados, ao se eliminar a necessidade das funções de retaguarda. Posteriormente, a ampliação dos serviços de auto-atendimento e a retirada dos clientes das agências tende a afetar mais fortemente os postos de caixa. Por outro lado, o estudo revelou forte impulso no emprego de analistas e programadores, bem como a evolução positiva dos

postos de operadores de serviços telefônicos e assessores jurídicos e econômicos, tanto do ponto de vista do aumento da participação relativa no total da categoria, como em números absolutos. A tabela 4 apresenta a distribuição recente do emprego bancário segundo a estrutura funcional.

TABELA 4
Distribuição do Emprego Bancário Segundo a Estrutura Funcional – Brasil, 2001

Categoria	Número de Bancários	Participação %
Diretores	2.523	0,6
Gerentes, Chefes e Supervisores	103.982	25,8
Técnicos de Nível Universitário	63.820	15,8
Escriturários, Caixas, Atendentes, Recepcionistas e Operadores	226.096	56,2
Outros Auxiliares (Contínuos, Pessoal de Limpeza, etc)	6.426	1,6
Total	402.847	100

Fonte: FEBRABAN, 2003.

Em contrapartida às mudanças na ocupação nos bancos, há que se considerar o processo de terceirização, que leva à expansão de uma força de trabalho “periférica”, ocupada com serviços realizados anteriormente por bancários. Embora nossa pesquisa não se volte para esta nova realidade, que divide a força de trabalho bancária em um núcleo de empregados dos bancos e outro de trabalhadores terceirizados, consideramos oportuno ao menos pontuar este processo, segundo o qual se opera uma maior precarização das condições e relações de trabalho para uma mão-de-obra ocupada com serviços bancários. De acordo com Segnini (1998), nos processos terceirizados de compensação de cheques e *telemarketing*, por exemplo, as jornadas são mais longas, desrespeitando-se a determinação da jornada de 6 horas para os trabalhadores bancários e os salários são relativamente inferiores, determinando a precarização do trabalho em relação à mesma tarefa realizada nos bancos. Além disso, observa-se a elevação dos índices de produtividade pelo uso de tecnologias e práticas de gestão também empregadas nos bancos.

A idade é o segundo aspecto que mostra a mudança no perfil da categoria bancária, que deixou de ser composto por uma população eminentemente jovem, com a maioria dos trabalhadores situando-se na faixa etária dos 18 aos 24, conforme dados de 1985 (Izumi *apud* Pennella, 2000). Os dados de 2001 (FEBRABAN, 2003) mostram uma população bancária

madura do ponto de vista da idade: enquanto apenas 24,4% dos bancários têm menos que 30 anos, 38,1% já têm 40 anos ou mais e 37,5% estão na faixa etária de 30 a 39 anos. De acordo com perfil elaborado pelo DIEESE em 1997 e atualizado por Rodrigues em 1999 (*apud* Pennella, 2000), os gerentes se concentram na faixa etária de 30 a 39 anos, enquanto os caixas mostram maior envelhecimento. A distribuição recente do emprego bancário segundo a idade é apresentada na tabela 5.

TABELA 5
Distribuição do Emprego Bancário Segundo a Idade – Brasil, 2001

Faixas Etárias	Número de Bancários	Participação %
Até 29 Anos	98.295	24,4
De 30 a 39 Anos	151.027	37,5
40 Anos ou Mais	153.525	38,1
Total	402.847	100

Fonte: FEBRABAN, 2003.

Uma razão apontada sobre o envelhecimento do contingente de bancários é o aumento do tempo de serviço para aqueles que conseguiram se manter no emprego, o que revela a redução da rotatividade funcional: em 1993, 39% dos bancários tinham menos até 5 anos de trabalho na mesma instituição (Pennella, 2000), em 2001 este percentual é de 28,5% (FEBRABAN, 2003); em contrapartida, no mesmo período, a proporção daqueles com mais de dez anos de permanência no banco passou de 35% (Pennella, 2000) para mais de 61% (FEBRABAN, 2003). Considerando apenas o período de 2000 a 2001, conforme tabela 6, observa-se um movimento diverso, chamando a atenção o aumento do grupo com até cinco anos de casa.

TABELA 6
Distribuição do Emprego Bancário Segundo Tempo de Casa – Brasil, 2000-2001

Tempo de casa	2000	Part. %	2001	part. %	variação %
Até 5 anos	93.080	23,22	115.093	28,57	23,65
Mais de 5 até 10 anos	48.613	12,13	41.252	10,24	-15,14
Mais de 10 até 20 anos	192.229	47,95	169.800	42,15	-11,67
Mais de 20 anos	66.932	16,70	76.702	19,04	14,60
Total	400.854	100,00	402.847	100,00	0,50

Fonte: FEBRABAN, 2003.

A participação de bancários com até cinco anos se elevou de 23,22% para cerca de 28,57%, enquanto a participação dos bancários com mais de cinco anos (somados os subgrupos) de permanência na empresa caiu de 76,78% para 71,43%. É verdade que, ao contrário dos anos anteriores (com o número total de bancários em queda constante desde os anos 90), surgiram 2000 novos postos de trabalho, mas este pequeno crescimento não pode explicar o aumento de 22 mil bancários com menos de cinco anos de casa neste período. A FEBRABAN (2003) reconhece que, em relação a 2000, em 2001 o nível de estabilidade dos funcionários no emprego bancário caiu: nesse período o índice *turnover*¹¹ subiu de 7,7% para 11,38% (FEBRABAN, 2003).

O terceiro aspecto que confirma a mudança no perfil da categoria bancária é o aumento da escolaridade. A porcentagem de bancários com curso superior completo passou de 28,6% para 34,7% apenas entre 1994 e 1995 (FEBRABAN *apud* Folha de São Paulo, 18/08/96). Conforme dados de 2001 (FEBRABAN, 2003), mostrados na tabela 7, os bancários que possuem o curso médio completo são maioria e aqueles com curso superior representam aproximadamente 37% e, destes, 3% já concluíram o mestrado ou doutorado. A continuidade dos estudos está notadamente entre as novas exigências do setor e dados mais recentes mostram que 40% dos bancários já concluíram curso superior.

TABELA 7

Distribuição do Emprego Bancário Segundo a Escolaridade – Brasil, 2001

Escolaridade	2001	Participação %
Fundamental completo	20.666	5,13
Médio completo	221.727	55,04
Superior completo	148.328	36,82
Mestrado / doutorado	12.126	3,01
Total	402.847	100,00

Fonte: FEBRABAN, 2003.

A elevação da escolaridade do bancário, na avaliação de Segnini (1999), conforme foi visto no primeiro capítulo, não está necessariamente relacionada às mudanças nos postos de trabalho, uma vez que a qualidade da formação só ganha importância nos postos relativos à alta direção, enquanto nos demais postos, cujas operações tendem a ser cada vez mais

¹¹ O índice *turnover*, indicador do nível de estabilidade dos funcionários no emprego, considera o número total de desligamentos em relação à média anual do total de funcionários. Quanto menor o *turnover*, maior o nível de estabilidade (FEBRABAN, 2003).

simplificadas e seguras, a importância do curso superior não se relaciona à mobilização de conhecimentos apreendidos, mas ao seu caráter legitimador da ocupação do posto de trabalho. Dessa forma, a elevação dos índices de escolaridade registrados nos bancos estaria mais associada a um processo de seleção, dado o longo processo de desemprego que permite privilegiar a mão-de-obra mais escolarizada. Por outro lado, Laranjeira (1997) chama atenção para a relação entre a maior escolarização e as novas exigências de competências culturais e sociais (e não apenas técnicas) pelos bancos, que na análise da autora não seriam usualmente encontradas em egressos do segundo grau, tais como: a capacidade permanente de aquisição de conhecimentos (de produtos, de mercado, de recursos de informática, de estratégias de vendas), de adaptação às mudanças e maior receptividade às normas e valores da instituição. Laranjeira defende até mesmo a necessidade de formação superior específica para o trabalhador bancário, como ocorre na Alemanha. Mas ambos os estudos asseveram que não se traduz em regra nos bancos uma relação positiva entre maior escolaridade e ascensão profissional e, muito menos, entre maior escolaridade e garantia de manutenção do emprego.

O quarto aspecto relativo às mudanças no perfil da força de trabalho ocupada nos bancos é o aumento da participação feminina, o que segundo Segnini (1998) acompanha um fenômeno mundial. Mas em um momento em que, conforme discutimos acima, demandam-se níveis mais elevados de instrução formal, estudos verificam que, seguindo a tendência de outros setores da economia, embora as bancárias sejam mais escolarizadas que os bancários, persiste a maior participação masculina nos níveis hierárquicos e salariais mais altos. Na medida em que caem estes níveis, a participação dos gêneros vai ficando mais equilibrada, conforme revelam os dados da FEBRABAN (2003): em 2001, entre as mulheres, que representavam mais de 44% dos bancários, apenas 11% ocupavam cargos de diretoria, mas há que se considerar o crescimento desta participação, que em 2000 era menor que 7%; em ambos os anos, a participação feminina ficou em torno de 35% nas funções de gerência, supervisão e chefia; 42% nos postos de técnicos universitários e 50% nas funções de caixas, escriturários e atendentes. Conforme apresentado na Tabela 8.

TABELA 8
Participação das Mulheres no Emprego Bancário – Brasil, 2001

Categoria	Número de Bancários	% de Mulheres
Diretores	2.523	11,4
Gerentes, Chefes e Supervisores	103.982	35,3
Técnicos de Nível Universitário	63.820	42,3
Escriturários, Caixas, Atendentes, Recepcionistas e Operadores	226.096	50,1
Outros Auxiliares (Contínuos, Pessoal de Limpeza, etc)	6.426	27,6
Total	402.847	44,4

Fonte: FEBRABAN, 2003.

Já vimos que as mulheres começaram a se inserir nos bancos naqueles postos que não demandavam conhecimento do trabalho bancário, nem permitiam ascensão profissional, ainda no período da mecanização dos anos 30-50, passando a ter uma participação massiva com a racionalização e automação do trabalho bancário após 1964, constituindo, conforme afirmou Accorsi (*apud* Segnini, 1998), a mão-de-obra barata que os bancos contrataram para suprir o aumento de serviços a partir desta data. Às mulheres, afirma Segnini (1998), foram reservados postos que implicavam em treinamento rápido, obediência às normas e suporte ao trabalho masculino institucionalmente qualificado, assim, o saber de *métier* bancário foi privilégio masculino. A atual reestruturação produtiva trouxe novas exigências em termos de qualificação para o bancário – envolvendo uma série de características sociais consideradas eminentemente femininas, pois adquiridas histórica e socialmente no âmbito do trabalho doméstico, tais como responsabilidade, amabilidade, etc. – e nesse contexto é inegável que vem se elevando a ocupação feminina em níveis hierárquicos e salariais superiores. Todavia persiste a discriminação, revelada seja pela força de estereótipos acerca das competências e atributos femininos, envolvidos na construção social da qualificação nos bancos, seja pela pequena participação feminina nos cargos de diretoria e a menor participação nos cargos de gerência, supervisão e chefia. E se estes cargos forem considerados separadamente, conforme faz Segnini (1998), a divisão sexual se evidencia ainda mais, com os cargos de alta gerência reservados aos homens, embora as mulheres sejam mais escolarizadas.

Cabe ainda ressaltar os impactos da terceirização sobre a divisão sexual do trabalho, cabendo às mulheres, a forte inserção no trabalho subcontratado, em sua vertente pior qualificada e remunerada. Segnini (1998) ao verificar o processo de subcontratação em dois bancos privados e um público, nos anos 90, averiguou que a maioria das mulheres foi locada nas funções de limpeza (90%) e de atendimento (85%), enquanto a maioria dos homens, ficou com funções mais qualificadas, como técnico em informática (88%) ou especializadas, como segurança bancária (99%). Assim, a autora aponta a construção de *guetos* femininos no trabalho subcontratado pelos bancos. Movimento semelhante foi identificado por Neves (2000), em relação às cadeias de subcontratação na indústria automotiva. Focalizando a montadora FIAT, do ponto de vista da reestruturação da cadeia produtiva, a autora enfatiza que as conseqüências em termos de precarização são fortemente marcadas pela variável gênero. Voltando-se para a análise da inserção da mão-de-obra feminina em uma fábrica fornecedora de chicotes, Neves assevera o “confinamento” das mulheres em uma empresa com baixo nível tecnológico e em postos de trabalho com pouca qualificação. Em diferentes contextos de trabalho as autoras revelam que a expansão das denominadas formas flexíveis de contratação do trabalho atinge homens e mulheres de forma desigual.

Todas estas mudanças confirmam a construção de um novo perfil da categoria bancária no país e levam ao estabelecimento de relações sociais bem diferentes daquelas anteriores ao atual processo de reestruturação produtiva dos bancos. Chama atenção a redução dos postos de trabalho típicos de jornada de seis horas e o aumento dos postos comissionados, aspecto que tem sido apontado pelos estudos de cunho sindical como um fator que se alia às dificuldades atuais de mobilização coletiva dos bancários, uma vez que com o comissionamento os trabalhadores passam a exercer os chamados “cargos de confiança”, sobre os quais é maior a pressão patronal contra o envolvimento com o sindicato. No banco estudado, por exemplo, os funcionários tiveram um claro exemplo disso quando, em 1989, uma greve foi o motivo, afirmado pelo banco, da demissão, em uma única agência, de 20 funcionários comissionados que participaram do movimento, enquanto os não-comissionados não tiveram nenhuma punição, pelo contrário, muitos foram promovidos com a abertura das vagas. No entanto, hoje, a pressão contrária ao envolvimento com os sindicatos parece muito mais intensificada para todos os níveis hierárquicos.

A elevação do trabalho em tempo integral (8 horas), somada ao aumento da escolaridade, da idade e do tempo de permanência no serviço assevera a descaracterização do trabalho bancário como um trabalho provisório, marcado pela estratégia de se aproveitar a jornada de seis horas, a fim de se concluir um curso superior. No entanto, para Segnini (1999), o

emprego nos bancos, que pouco a pouco foi retomando o caráter definitivo, no contexto do avanço da reestruturação produtiva, vai se constituindo em “definitivamente provisório”, dada a intensa pressão por produtividade e a forte possibilidade de desemprego a qualquer momento, que marcam a precariedade dos vínculos com o banco empregador (Segnini, 1999, p.204).

Na pesquisa empírica, que nos conduz ao terceiro capítulo deste trabalho, a problemática da idade e escolaridade aparece de forma bem explícita entre as preocupações centrais dos bancários, que identificam estes dois aspectos como fontes de pressão e/ou segregação social. Ao contrário do que ocorreu com a idade e a escolaridade, a questão de gênero não foi mencionada espontaneamente em nenhuma entrevista. Veremos também que o aumento do tempo de permanência na mesma empresa não tem gerado o aprofundamento de vínculos de amizade e solidariedade entre os funcionários.

3.2.5.3. *A evolução recente do emprego nos bancos*

Somados à precarização do trabalho terceirizado e à intensificação do trabalho para os trabalhadores que permanecem empregados nos bancos, o intenso desemprego chama a atenção no quadro de conseqüências sociais que caracterizam o processo de reestruturação dos bancos. Entre 1985 e 1989 foram cortados mais de 160 mil postos de trabalho no setor, mas a redução mais drástica estava por vir. O setor que empregava mais de 811 mil trabalhadores em 1989, em 2000 contava com quase 401 mil empregados. Após um longo período em queda constante, o setor mostra um pequeno aumento no número de empregos entre 2000 e 2001, como demonstra a tabela 9.

TABELA 9
Número Aproximado de Empregados no Setor Financeiro*

Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	2000	2001
Empregados	811	741	687	669	659	625	559	497	463	402	403

Valores em milhares

*Bancos Múltiplos, Comerciais, de Investimento, Caixas Econômicas.

Fontes: CADERNOS CNB, 1998. (dados de 1989 a 1997).

FEBRABAN, 2003. (dados de 2000 a 2001).

Vários fatores contribuem para redução tão drástica do emprego bancário: os processos de fusões, incorporações e aquisições no setor; os Programas de Demissão

Voluntária nos bancos públicos; a conjugação de novas tecnologias organizacionais com o uso generalizado da tecnologia de base microeletrônica, convertida em instrumento de elevação da força produtiva do trabalho; a expansão e diversificação das tecnologias de auto-atendimento. Segundo o DIEESE (1998, p.5) outro fator que resulta em redução do efetivo de empregos nos bancos, além de evidenciar a intensificação do trabalho, é o “desrespeito à jornada de trabalho do bancário, com a realização indiscriminada de horas extras durante toda a década de 90 e o comissionamento de empregados” (DIEESE, 1998). A jornada de trabalho, tradicionalmente, é um dos principais pontos de atrito entre o sindicato dos bancários, que querem o cumprimento da jornada de seis horas para todos, e banqueiros, que preferem manter um número expressivo de funcionários comissionados, que trabalham oito horas (Carvalho Neto, 1999).

A evolução do emprego no BAPNES, considerando todo o conglomerado, é apresentada na tabela 10.

TABELA 10
Número Aproximado de Empregados no Banco Estudado

Ano	1989	1990	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Empregados	77	61	43	37	37*	31	36*	42*	30	34	36	35
Empregados de Bancos Adquiridos	-	-	-	-	3	-	7	7	-	8	2	1

Valores em milhares

Excluídos funcionários de empresas subsidiárias do banco

(*) Incluídos os que provém de bancos adquiridos.

Fontes: CADERNOS CNB, 1998. (dados de 1989,1990 e 1992).

REVISTA DOS BANCÁRIOS, 2004. (dados de 1994 a 2002).

Seguindo a tendência do setor, o BAPNES tem atualmente menos da metade do número de empregados que tinha em 1989. Há que se considerar, em relação ao número de empregados, a inclusão dos funcionários provenientes de instituições incorporadas pelo Banco, em vista das quais se observam cortes de empregos, demonstrados tanto pela manutenção do número de funcionários em 1995, em relação a 1994 (apesar dos 3 mil funcionários incorporados), quanto pela elevação em 1997 e 1998, em relação a 1996 (o banco incorporou 14 mil funcionários e aumento foi de 11 mil postos). Na década atual,

também considerando o número de funcionários incorporados com a compra de outros bancos, podemos observar que, embora em menor escala, as demissões continuam.

No mesmo período em que o emprego no conglomerado teve uma redução de mais de 50%, o número de pontos de atendimento do banco (agências e postos bancários) cresceu mais de 40%, passando de aproximadamente 1800 pontos, em 1989, para mais de 3000, em 2002. Somente na cidade onde procedemos a pesquisa empírica, em 1997, havia duas agências do BAPNES, hoje são sete.

3.2.5.4. A relação saúde-trabalho bancário

O trabalho bancário nunca foi isento de riscos sobre a saúde física e mental. Os bancários que nos anos 30 eram assombrados pela tuberculose e a “psiconeurose bancária”, hoje estão cada vez mais presentes nas estatísticas e discussões sobre doenças ocupacionais. O processo de racionalização e automação do trabalho nos bancos contribuiu para o surgimento de novos riscos para a saúde do trabalhador, a exemplo das LER – redenominadas DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) em 1998 – que nos anos 90 assumiram um caráter de adoecimento coletivo. Segundo a coordenadora do Programa Nacional de Prevenção às LER/DORT, Maria José O’Neill (apud Araújo, 2001), 25% dos bancários são vítimas desta lesão, que pode levar à invalidez permanente.

A história do desenvolvimento destas lesões é marcada pelas transformações nos processos produtivos. Em 1713, no primeiro tratado sobre doenças ocupacionais, Ramazzini já fazia referência a lesões progressivas nas mãos e braços que acometiam os escribas, mas tais lesões eram bem raras, dado o pequeno número de pessoas que trabalhavam com a escrita. O Japão foi um dos primeiros países em que a doença (denominada OCD – *Occupational Cervicobrachial Disorders*, assim como na Alemanha e países escandinavos) tornou-se um grave problema de saúde pública, ainda na década de 50, quando a recuperação pós guerra implicava na busca de alta produtividade por meio de novas formas de organização do trabalho e automação (Ribeiro, 1999).

Segundo Araújo (2001), no Brasil, as lesões por esforços repetitivos foram oficialmente reconhecidas como consequência da profissão de digitador em 1987, com a chamada “tenossinovite de digitador”. Em relação às LER, em 1991 foi publicada a primeira Norma Regulamentadora (que fixa normas e limites para empresas que exigem esforços repetitivos e ritmo acelerado, no sentido da prevenção); em 1992 viria a primeira Norma

Técnica – NT/91 (destinada aos peritos que se ocupam da avaliação do trabalhador portador de doença ocupacional para fins de concessão de benefícios). Mas, na prática, somente com a NT/93 a proteção legal passou a atender aos bancários ocupados em outras funções que não fossem a de digitador e a outras categorias, como caixas de supermercados, telefonistas, metalúrgicos, etc.

A revisão da NT/93 resultou na NT/98, que vigora atualmente. Sobre esta mudança, além da polêmica em torno da substituição de uma sigla socialmente reconhecida (LER) por outra que torna o vínculo entre o adoecimento e o trabalho mais disperso (DORT), o autor analisa outras alterações que tornaram mais difícil o acesso aos benefícios previdenciários e ao tratamento de doenças ocupacionais, contribuindo para a maior insegurança dos trabalhadores e, também, para o aumento da subnotificação dos casos da doença. Um exemplo de alteração que constitui um retrocesso na proteção do trabalhador são as novas regras para a emissão da CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho, que anteriormente era feita mediante a suspeita da doença e hoje só pode ser realizada com o diagnóstico firmado. Assim, o critério básico de afastamento do trabalho e direito aos benefícios previdenciários passa a ser a própria seqüela da doença e não seus sinais, como antes, a fim de evitar sua evolução. Para o autor, as mudanças efetuadas nos anos 90 na normatização das doenças ocupacionais no país estariam relacionadas com a proposta de privatização do SAT (Seguro de Acidentes de Trabalho) e, em última instância da previdência social.

Da parte dos bancos, de acordo com Ribeiro (1999), a postura que a princípio era de negação da LER como doença do trabalho, em vista da proporção adquirida pela doença e do reconhecimento de sua origem ocupacional, passou a ser a de ocultação do adoecimento, evitando ao máximo a emissão de CAT's e informes, sobretudo nos bancos privados, onde a socialização dos conhecimentos, o grau de liberdade na abordagem da doença e as garantias trabalhistas são bem menores que nos bancos públicos. Isto justificaria, na análise do autor, a enorme diferença no número de notificações de casos de LER entre bancos privados e públicos, verificada na análise sobre a região de Campinas, no estado de São Paulo, entre 1992 e 1996: das CAT's emitidas por motivo de LER, 94,5% foram originadas nos bancos públicos e apenas 8,5% vieram de bancos privados.

A conclusão de Ribeiro é de que a negação e ocultação da doença não é um fenômeno unilateral. Da parte dos trabalhadores, centenas de bancários que responderam aos questionários de sua pesquisa afirmaram que tinham sintomas presumíveis de LER, mas não haviam procurado um médico. Nos exames periódicos obrigatórios, de um lado, há aqueles que sonegam a informação sobre sintomas e, de outro, o médico que não estabelece o nexo

entre o trabalho e a LER, realizando exames superficiais e incompletos. Estas são ocorrências comuns, observa o autor, tal como a postura do administrador que nega ou retarda a emissão de CAT's ou a do perito do Instituto Nacional de Seguridade Social que recusa o diagnóstico do médico que assiste ao bancário.

Na entrevista que fizemos com o assessor técnico da área de saúde do Sindicato dos Bancários, este nos chamou atenção para outro agravante em relação aos programas de controle médico e saúde ocupacional realizados pelos bancos. De acordo com o assessor sindical, os bancos vêm adotando uma estratégia para efetivar a demissão de funcionários sem que estes passem pelo exame médico demissional. Isto porque muitos bancários, no momento do exame demissional, relatavam sintomas que até então haviam sido ocultados pelo próprio medo de perder o emprego, muitos destes eram considerados realmente inaptos para o trabalho e tinham sua demissão revogada ou protelada. Percebendo isso, os bancos passaram a contar com o prazo de validade de 135 dias do exame médico periódico, realizando-o a cada 120 dias, o que evita a necessidade do exame no momento da demissão. Com isso o que é apresentado como uma política de segurança e saúde do trabalhador, parece esconder uma estratégia para que o banco possa descartar esse trabalhador com maior facilidade. Atualmente, segundo os sindicalistas entrevistados, aqueles que mais procuram o sindicato são os bancários demitidos, que aparecem por lá com exames, receitas médicas e queixas (que haviam sido anteriormente ocultados) buscando reverter a demissão, o que se tornou bem mais difícil, dando lugar à prática de acordos entre as partes acerca de indenizações para os bancários doentes.

Apesar da contumaz subnotificação, atualmente, os casos registrados de LER são a segunda causa de afastamento do trabalho no Brasil. A doença tem o agravante de atingir uma camada da população no auge de sua produtividade, na faixa etária de 30 a 40 anos, o que tem custado caro ao estado, entre gastos com aposentadorias precoces, benefícios, e tratamento médico. As categorias em que há maior registro de casos de LER são, nesta ordem, bancários, operadores de *telemarketing* e metalúrgicos (Pastore *apud* Pennella, 2000). Há que se considerar que a subnotificação tende a ser maior em setores menos organizados, com menor poder de pressão sindical e facilidade de acesso a serviços médicos diferenciados.

Ribeiro (1999) e Borges (2001) mostram que as LER/DORT e os distúrbios mentais menores (indicadores de sofrimento psíquico) são os principais componentes do perfil de morbidades que acometem os bancários, tendo sido observada elevada frequência e concomitância desses distúrbios, fortemente associados. Segundo pesquisa, realizada pelo Laboratório de Saúde do Trabalhador da Universidade Nacional de Brasília (*apud* Revista

Proteção, 1998), os profissionais da área de saúde e os bancários são os que mais se afastam do trabalho em função de doenças mentais, 55% das quais são doenças depressivas.

Há muita dor e sofrimento por trás das dimensões mais tangíveis e visíveis que, talvez para a maioria da população, caracterizam os bancos: prosperidade econômica; disponibilidade e utilização de tecnologias de ponta; arquitetura, *marketing*, trabalhadores bem vestidos e sorridentes.

4. A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NAS AGÊNCIAS DE ATENDIMENTO

A introdução dos conceitos e práticas da qualidade e da flexibilidade nos processos produtivos trouxe um novo enfoque sobre as formas de utilizar e controlar a mão-de-obra, requerendo um novo padrão de qualificação, marcado pela importância de qualidades pessoais e sociais. No caso do trabalho bancário, a mobilização da subjetividade é uma característica inerente – o objeto de trabalho é a relação com o cliente e a matéria prima são necessidades não apenas materiais. O cliente que requisita um empréstimo pode trazer com ele a alegria da realização de um sonho ou a urgência de uma fatalidade. A confiança também é um atributo fundamental do bancário, exigindo-lhe uma postura peculiarmente retilínea, desde a condução de sua vida financeira até às relações no ambiente de trabalho e estas conferem sentido ao trabalho, que apesar de caracterizado por tarefas fragmentadas e repetitivas é essencialmente coletivo. Por outro lado, trabalha-se com uma matéria prima fluida – o dinheiro, a informação – e a ausência de um produto final em que se materialize seu esforço também dá aos bancários o sentimento de um grande vazio.

Qual o lugar do sujeito e da intersubjetividade nos bancos, mediante a idéia emergente da mobilização da subjetividade como elemento de performance, passível de ser medida e submetida à validação permanente? Idéia que baseia a noção de competência e é levada a efeito como base das novas práticas de gestão, incorporadas a partir de 1991 na reestruturação organizacional nas agências do BAPNES. Neste processo, quais as principais mudanças nos modos de trabalhar, nos ritmos, nas ferramentas de trabalho, nos relacionamentos entre banco e funcionário, entre funcionário e cliente e entre os funcionários? Que formas de desgaste e sofrimento, que tipos de satisfação acompanham estas mudanças? Em busca da resposta a essas perguntas são apresentados neste capítulo os resultados do estudo de caso.

4.1. A gestão voltada para resultados

Seguindo a tendência do setor bancário, desde os anos 80, o BAPNES já havia assumido a configuração de um supermercado financeiro, efetuando a comercialização de produtos. Mas seu foco central, em termos de investimentos, marketing e racionalização do trabalho é a tecnologia, voltada para a rapidez, segurança e controle das operações. Nos anos

90, a área comercial passa ao primeiro plano e o discurso consensual dos bancos é a busca da satisfação dos clientes, através de soluções que atendam seus interesses pessoais.

A transformação do empregado em “colaborador” se inicia no BAPNES em 1991, com o lançamento da “Visão”, que estabelece a meta de desempenho na guerra concorrencial dos bancos, contando com a colaboração das equipes comprometidas com a qualidade total e satisfação dos clientes. Um *slogan* procurando fomentar a ajuda e união contra outros bancos passa a ser utilizado por superintendentes e gerentes: “já pensou em seus inimigos hoje?”. Em 1992, o BAPNES lançou o programa “Qualidade – em sintonia com o mercado”, a partir do qual se deu a dicotomia das agências em duas esferas distintas de atuação – unidade operacional e unidade comercial, sendo esta dividida por segmentos de mercado, denominados módulos.

O processo iniciado com a “visão” em 1991 deu origem ao programa de qualidade que hoje vigora, denominado aqui PGR – Programa Gerencial para Resultados, cuja primeira versão, “Visão em Ação”, foi lançada em 1992. Consistindo no estabelecimento de metas e na avaliação, recompensa e penalização pelo desempenho, cujos critérios são medidos por um sistema de pontuação positiva e negativa, o programa é constituído de forma a servir de orientação estratégica no estabelecimento de uma nova relação entre os objetivos do banco e seus funcionários. O PGR já “chega pronto”, bem como as avaliações parciais e final, cabendo aos gerentes “assegurar com sua equipe o cumprimento dos objetivos estabelecidos” (Cartilha Políticas, 2003). Em duas versões – comercial e operacional – são definidas metas operacionais, comerciais e conjuntas para cada unidade e módulo, efetuando-se na agência a sua distribuição entre os funcionários. São também lançadas “campanhas”, que adicionam metas separadas, direcionadas para a venda de determinados produtos, mas que também pontuam no programa.

Segundo a faixa de pontuação, por unidades e módulos, as agências são classificadas em sua “família” e sua região. Uma região é um agrupamento de agências associado a regiões geográficas e coordenado pela superintendência comercial e operacional; as famílias são constituídas de unidades de porte e característica similares. A pontuação positiva e negativa diz respeito ao coletivo, mas o desempenho individual vai ser avaliado na origem destes resultados. Dessa forma, o programa assume a feição de um campeonato, promovendo a competição em todos os níveis: módulos; unidades comerciais; unidades operacionais; famílias, regiões, mas, sobretudo, entre os indivíduos.

Desde a apresentação das mudanças, o banco já anunciara: “A competição é a palavra de ordem, em todas as situações da vida” (Cartilha, 1992). Já na década atual, foi lançado o Código de Ética, que “aplica-se a administradores e funcionários”, contendo a orientação quanto ao alinhamento com os valores do banco. Entre seus princípios gerais estão a ação marcada pela

valorização do ser humano em sua individualidade e dignidade, pela confiança, lealdade e transparência; sobre as relações no ambiente de trabalho, orienta-se: “colabore para que predomine o espírito de equipe, a lealdade, a confiança, a conduta compatível com os valores da instituição e a busca por resultados” (Cartilha Código de Ética, 2003). Por sua vez, a observação da “performance individual” está na base das contrapartidas oferecidas nas políticas de “Desenvolvimento de Pessoas e Carreira”; de “Avaliação do Desempenho e Potencial”; de “Remuneração e Benefícios”, orientando ao alinhamento estratégico (Cartilha Políticas, 2003).

A classificação no PGR também é enfaticamente associada pelos entrevistados à alterações no quadro funcional. Fatores como custo e produtividade da agência, juntamente com aspectos tais como a implantação de novas tecnologias, o grau de concorrência e o potencial da área de atuação, estão na base do sistema de controle do quadro funcional (Circular, 1991). Grosso modo, para se ter um número “x” de caixas e tesoureiros, a agência precisa ter uma taxa “y” de autenticações, e assim são avaliados vários índices de produtividade e a relação com os custos. Dessa forma a agência tem que “justificar” seu quadro funcional e outros custos com sua produtividade, o que se enfatiza na nova gestão.

Na medida em que o PGR define os parâmetros de avaliação, torna-se o principal instrumento para este tipo de controle, sendo avaliado o coletivo (a agência, a unidade), observada a performance individual. Ressaltou-se também que as unidades competem e são classificadas em sua família, o que remete à comparação entre unidades de características semelhantes. Por fim, o programa inclui uma graduação das agências – por “satélites”. A classificação na faixa de pontuação associada à graduação satélite resulta em premiações e remuneração por participação nos resultados e, paralelamente, segundo os entrevistados, também determina a manutenção ou ajustes no quadro funcional, seja por meio de demissão, contratação ou uma forma mais flexível: a transferência – permanentemente utilizada (e associada aos resultados parciais no programa) a partir da nova “política de rotatividade”.

O medo do desemprego e do subemprego é o principal motivador para o trabalho no banco. E conforme assevera Invernizzi (2000), o controle desenvolvido no interior das empresas estabelece um nexos com o controle exercido pelo mercado de trabalho. Mas a ameaça do desemprego não é apenas tácita, ela está no PGR; nas “Políticas de Gestão de Pessoas”: “Atrair, integrar e reter pessoas que se identifiquem com os valores do banco e tenham a competência e o potencial necessários para um excelente desempenho” (Cartilha Políticas, 2003); incorporada no discurso da chefia: o superintendente ameaça o gerente, que ameaça seu subordinado e o discurso do “produz o que se pede ou está fora”, “do mundo de gente lá fora querendo a sua vaga” é reproduzido cotidianamente.

Quando começa esse jogo psicológico, você tá aqui mas tem gente querendo sua vaga, você começa a pensar mais tempo sobre o que você tem que fazer dentro do banco, você fica preocupada o tempo todo (...) o seu pensamento passa a ficar voltado mais tempo para o trabalho do que pra sua vida pessoal. (Fátima – atendente).

O PGR é anual, mas a avaliação é decorrente dos desempenhos mensais e trimestrais. Assim, a classificação final se relaciona à manutenção e/ou melhoria dos resultados. As metas são informadas mensalmente e normalmente apresentam progressão, baseada em critérios tais como implantação de novas tecnologias (particularmente no caso dos caixas) e o histórico da produção anterior, acrescido de uma porcentagem baseada no crescimento projetado. Na prática isto significa que quanto mais os funcionários (mais produtivos) produzirem, maiores serão as metas. A monitoração – diária – dos índices de cumprimento das metas é feita por meio de relatórios, cabendo aos gerentes, “motivar” sua equipe e “cobrar” os resultados:

... o gerente hoje não avalia o funcionário, porque o funcionário não tem valor nenhum. O valor do funcionário é o número no final do dia. E aquele que por alguma dificuldade não vendeu naquele dia, naquela semana, você tem que fazer ele chegar no nível do outro que vende muito (João – gerente de agência).

Os resultados são publicamente divulgados e avaliados por meio de reuniões, quadros de produtividade e cartazes. Circunstâncias propícias à desmoralização pública na medida em que se enfatiza a contribuição positiva ou negativa de cada um. Os cartazes mostram os vencedores das campanhas, o funcionário destaque, a classificação das unidades, etc. No “quadro de produtividade” os caixas devem anotar, diariamente, sua produção em número de autenticações e produtos vendidos (embora este controle seja informatizado). E ainda é comum que as chefias destaquem resultados pela anotação de “setinhas”; “pontos de interrogação”, “grifos”, etc. Na unidade comercial não há o quadro de produtividade diária, pois os funcionários podem acessar a produtividade de todos, inclusive das outras unidades em sua família, por ordem de classificação.

Nos depoimentos, a “comparação”, a responsabilização do indivíduo pelo fracasso ou sucesso do grupo, a diferenciação do “funcionário destaque” e do “vilão” é apontada como: “cruel”; “estressante”; “humilhante”; “terrível”, além de ser relacionada a uma competição que “não reflete o trabalho em equipe, não aparece o suporte que um colega te dá”; que “acaba com a amizade”, onde “um atropela o outro”. Assim, a celebração dos vencedores e humilhação dos perdedores é institucionalizada e todos vivem o desgaste de ser submetido a uma constante prova (pública) de sua adequação ao trabalho. Mas para os acidentados, parece não haver dia de herói.

Todas as reuniões, todas que você pode imaginar, sem exceção de nenhuma. Todas eles alegavam que eu era um peso pra agência. Na frente de todo mundo (...) Eu trabalhava pra caramba e não era reconhecida, eu não produzia pro banco. E tudo eu fazia (...) Pro banco, todos os lesionados, eles pesam na agência (...) Quando um lesionado vai voltar é um empurra-empurra que não quer a gente de jeito nenhum (...) O tempo inteiro isso, você acaba se sentindo um peso mesmo (...) por isso que eu digo que a mudança mais marcante é a desumanização. Os meus colegas mesmo, as minhas amizades você vê o quanto desumaniza. Eles fazem um jogo com você tão grande, mas tão grande, que todo mundo assim acaba ficando bitolado. Só faz aquilo e perde a noção. Perde a noção de valor. Acaba achando normal te humilhar, humilhar os outros (...) Eu fiz de tudo pra voltar e voltei com a carga toda e dei o melhor de mim mesma (...) Hoje estou no caminho da aposentadoria. (Marcela – caixa).

De acordo com os manuais da qualidade total, o gerenciamento pelas diretrizes é conduzido pela alta administração, cabendo aos gerentes “assegurar que todos os colaboradores entendam a contribuição de seu trabalho para melhor desempenho do banco e satisfação dos clientes” (Cartilha Políticas, 2003). O gerenciamento do processo de trabalho se realiza em função e através dos parâmetros definidos no PGR, e em função destes se orienta o sujeito deste processo.

4.2. Da organização do trabalho

Neste tópico descrevemos as principais mudanças na organização do trabalho, concomitantes com a constituição do novo modelo de atuação no sistema bancário, em sintonia com o projeto “qualidade em atendimento” da FEBRABAN. Buscamos reconhecer a qualificação requerida mediante as inovações nas formas de uso e controle do trabalho bancário, bem como a dimensão do controle do próprio trabalhador sobre o ritmo e os modos de trabalhar. Foram investigados a divisão das tarefas entre os operadores, com especial atenção para as mudanças decorrentes da segmentação de mercado, as divisões hierárquicas, os modos operatórios prescritos e os sistemas de controle da qualidade total, bem como formas de assimilação da tecnologia na gestão do trabalho.

4.2.1. Divisão do trabalho, divisão hierárquica e modos operatórios prescritos

Com a dicotomia em unidade operacional e comercial, esta última foi exclusivamente direcionada para os negócios e a primeira a incluir a função de atendimento ao público e vendas para cargos antes voltados para tarefas internas, como tesoureiro e gerente

administrativo (atualmente gerente operacional). Na **unidade comercial**, as tarefas estão ligadas à abertura de contas, colocação de produtos e serviços; captação de recursos e concessão de crédito. Na **unidade operacional**, além da colocação de produtos e serviços, as atividades estão relacionadas a recebimentos e pagamentos, administração da carteira de cobrança, administração de custos da agência, controle da qualidade (níveis de erros, padronização), incluindo, a partir de 2000, com a criação do cargo de coordenador de qualidade, o controle diário da qualidade e segurança dos negócios (contratos, documentação) efetuados na unidade comercial. Com isso, por um lado, assevera-se o conflito já existente entre funcionários comerciais e operacionais – que emerge a partir de mudanças na hierarquia e da transferência de funções e tarefas de uma área para outra – e, por outro lado, o banco consegue coibir a autonomia do gerente em termos de flexibilização dos padrões.

Você tem um atalho, outras maneiras de fazer a coisa mas tá fora do padrão tá errado. O banco quer que você mude, mas você não consegue mudar nada. Trabalha com o coração apertado sabendo que poderia ser diferente. Mas levar isso pra cima, provar que não funciona. É complicado (...) É só pessoal quando você tá na minha mesa, que eu posso ser diferente (...) tudo é fiscalizado pela área operacional e isso gera muito atrito. É o problema da autonomia, você é incapaz de fazer alguma coisa que você acha viável, mas que o sistema não permite. Uma tarifa é essa e pronto. Se o cliente, se o funcionário propõe alguma coisa, você não pode fazer. Você quer deixar pra pegar um documento depois e já fazer uma coisa não pode. Você não tem mais como. Você pode ser demitido se fizer (João – gerente de agência).

Inovações tecnológicas estão na base das mudanças organizacionais. Em 1991 a bateria dos caixas já havia sido automatizada, desde a introdução dos terminais ATM (*Automatic Teller Machine*), nos anos 80. Estes terminais também eram utilizados em outras seções, mas neste contexto, o banco somente tinha assimilado nos equipamentos, em tempo real, o controle das operações efetuadas nos caixas. As demais operações, eram, em grande parte, efetuadas por meio de formulários e posteriormente processadas pelos núcleos de processamento de dados. Ainda nos primeiros anos da década de 90, os microcomputadores foram disseminados em todas as estações de trabalho e viriam posteriormente também substituir os terminais ATM na bateria de caixas.

Com isso, além de se eliminar tarefas de retaguarda e formas de retrabalho, seguida pela extinção do cargo de escriturário nas agências, torna-se possível o **controle informatizado** e em tempo real das operações efetuadas por cada funcionário. Pelo seu número funcional tem-se o controle do momento de entrada e saída no sistema; de todas as telas e contas acessadas (para cada operação há uma tela diferente), de todas as operações realizadas e de quanto tempo foi gasto em cada uma. Uma grande variedade de relatórios e a

fita de caixa permite à chefia e à alta administração, desde o acompanhamento das operações realizadas na agência até a comparação dos níveis de produtividade.

A drástica redução dos níveis hierárquicos intermediários, concomitante com tal controle, também é acompanhada pela a desconstrução da organização em seções e instauração de uma estrutura mais flexível, demandando funcionários polivalentes. Na **unidade comercial** as seções de abertura de contas, aplicação e gerência dão lugar aos módulos, como uma espécie de célula de produção de serviços do início ao fim (sem trânsito entre seções). Hoje são dois módulos, que agrupam quatro cargos comerciais: gerente de agência, gerente de contas, assistente de gerência e atendente. Dependendo do tamanho e produtividade da agência, há um ou mais gerentes de contas no mesmo módulo ou o gerente de agência pode se responsabilizar pelo atendimento aos dois.

Da mesma forma, na **unidade operacional**, o gerente operacional pode assumir também as funções de coordenador e tesoureiro; o coordenador pode assumir a função de tesoureiro ou pode haver mais de um tesoureiro. Os caixas completam o quadro. O ambiente se divide em: atendimento (bateria de caixas e balcão); tesouraria e uma terceira parte com estações de trabalho para cobrança, gerência e coordenação. Gerente operacional, coordenador e tesoureiro formam uma equipe em função de um projeto – o cumprimento das metas do PGR e dos padrões estabelecidos pelas circulares. Com exceção do coordenador, todos assumem a função de vendas; todos assumem as funções de atendimento (balcão e caixa); com exceção do tesoureiro, todos assumem os serviços de cobrança. Mas a saída do posto de caixa para assumir outra função depende designação da chefia. Em agências maiores, o coordenador pode ter uma estação de trabalho separada, não assumindo funções de atendimento ou de supervisão direta.

Entre as práticas de gestão que possibilitam a flexibilização funcional do trabalho, desde o final dos anos 90, chama atenção a política de rotatividade dos funcionários entre as agências. Uma mobilidade que significa flexibilidade na alocação da mão-de-obra, de acordo com a demanda, e, simultaneamente, contribui para corroer a solidariedade do coletivo de trabalhadores, pelo rodízio de seus membros. Da parte dos funcionários, alguns relacionam as transferências à inibição da amizade e da solidariedade; aos que não o fizeram, quando se pergunta, obtém-se a confirmação de tal inibição, às vezes com uma negativa: “não afeta porque você não tem tempo de se apegar às pessoas”; “é indiferente”; “é muito raro hoje existir coesão, então as transferências nem afetam isso, afeta mais o pessoal mesmo”. A rotatividade pode também coibir conflitos, excluir os mais inconformados, humilhar e pressionar aqueles que não apresentaram desempenho excelente.

Da parte do banco, é comum que nem se diga ao funcionário o motivo de sua transferência. Mas as justificativas explícitas são duas: melhorar a produtividade e coibir riscos. No primeiro caso, uma alegação é a de que o funcionário que fica muito tempo em uma agência pode cansar daquele ambiente e ter sua produtividade reduzida, a transferência é, então, um “incentivo” ao aumento da produtividade individual; o outro fator, é a busca de melhor produtividade de uma agência, para a qual deve ser transferido um funcionário extremamente produtivo. Quanto à justificativa de coibir riscos, alega-se que a permanência do funcionário na mesma agência, por muito tempo, leva à constituição de laços entre funcionário e cliente, que podem envolver a quebra de regras e concessões a favor de certos clientes. Cabe ressaltar, que a prática de coibir laços com o cliente, caracteriza uma grande incoerência com o discurso de “relacionamento”, de conhecer e satisfazer as necessidades do cliente. De acordo com os entrevistados estes laços, agora censurados, eram anteriormente valorizados, considerando que quanto mais se conhecesse o cliente, maior facilidade se teria na negociação com o mesmo.

Tamanho flexibilidade depende de altos índices de padronização. Os sistemas de controle da qualidade total implicam na investigação rigorosa do cumprimento dos padrões (normas legais e manuais de procedimento), identificação e penalização de erros. Além da fiscalização diária pelo coordenador, os funcionários, sobretudo o coordenador, são submetidos à avaliação de “oficiais, agentes e sub-oficiais de controles internos: auditoria, para a área de crédito; inspetoria, para problemas específicos e *Compliance*, cujos agentes “podem chegar a qualquer momento”, geralmente a cada dois ou três meses.

Ela vai e pega todo seu serviço. Isso vai desde a área comercial até a operacional, e quando eu falo que pega todo, é todo. Vai pegando aleatoriamente (...) você tem que trabalhar o tempo todo hiper-certo (...) porque se pegar alguma coisa ela vai pra cima da chefia, a agência perde ponto e o gerente vai pra cima de você. Por isso você não pode errar, você não pode errar (...) Ela pode aparecer, então é o tempo inteiro isso. Eu acho que massacrou muito o funcionário, sabe, ela te exige uma perfeição, sabe, uma coisa sem erro. (Vera – caixa).

Há ainda as eventuais avaliações externas, com fins aos certificados ISO. O resultado destas será positivo ou negativo não apenas para a agência, mas para o banco. Assim, a pressão para que tudo dê certo é maior. Mas diferentemente do sistema interno *Compliance*, estas são esperadas pelos funcionários. O banco é avisado com antecedência sobre a chegada da comissão avaliadora, que vem para uma inspeção específica (caixas, cobrança, etc).

Quando o banco está pra ser avaliado numa situação dessa, o banco se prepara para atingir esse objetivo, passada a avaliação volta ao que era antes. Uma das agências foi escolhida pra ver se o banco recebia o ISO não sei o que. Então, essa agência que no dia-a-dia tem 12 funcionários, durante 15 dias ela ficou com mais de 20 funcionários. Foram tirados funcionários das outras agências e remanejados pra lá. Após a comissão ter saído da agência, os funcionários voltaram pras suas agências (Marcos – caixa).

São altos os níveis de padronização e prescrição do trabalho. Além das determinações legais, da descrição das funções, os modos operatórios são prescritos detalhadamente pelas circulares. Por exemplo, para o caixa, determina-se até o lado em que se deve colocar o carimbo e a forma como se deve pegar o dinheiro. Estes manuais deixaram os armários e foram retraduzidos na linguagem informática: basta apertar a tecla “ajuda” para que apareça na tela procedimentos concernentes à operação que se executa, podendo também se proceder uma busca mais detalhada. Soma-se a isso um treinamento contínuo, voltado para situações do cotidiano do trabalho, através de cartilhas e fitas de vídeo (exibidas a cada dois meses). As cartilhas trazem *script* de atendimento, uso de relatórios, orientação das circulares. Quanto ao conteúdo das fitas, foram citadas reuniões da diretoria, técnicas de venda, etc, além de indicações da postura ideal, de qualidades desejadas, como descreve a bancária:

... É uma coisa muito engraçada, a visualização. Até os caixas nas fitas estão todos bem arrumados, e isso você grava (...) na hora que você vê uma roupa que você não usava, você começa a usar (...) É uma lavagem cerebral. Todos assim, sempre falam assim, têm uma dicção melhor, o português perfeito (...) não que eles falem assim, tem que ser bilíngüe, não. Mas o caixa atende o cliente em inglês. Isso te induz. (Marcela – caixa).

O banco instaura uma nova forma de distribuir as tarefas, mais recentemente, associada à política de rotatividade dos bancários entre as agências, permitindo-lhe enorme flexibilidade numérica e funcional e demandando um trabalhador polivalente, capaz de realizar o rodízio por diferentes funções e ambientes. Mas a essência do projeto organizacional taylorista permanece: um corpo externo à produção continua projetando as tarefas atribuídas aos diversos postos de trabalho. Por sua vez, a bateria de “indicadores de desempenho”, com suas respectivas pontuações e metas, é projetada externamente às agências.

Grupos de trabalho, voltados para o estudo e discussão das situações de trabalho são formados em reuniões e cursos, além disso, há um programa de sugestões, o “banco de Idéias”. Mas estes não implicam em reagregação de funções de planejamento e execução, sendo voltados apenas para a melhoria dos serviços. O *slogan*, utilizado para qualquer situação é : “Quando vier com um problema, já venha com a solução”. No entanto, no que diz respeito à

“gestão de pessoas”, ao ambiente e às condições de trabalho, não há espaço para que o funcionário venha com a solução, pois neste caso o meio de participação é o programa “Fale Francamente”, que se constitui em uma pesquisa anual, certamente muito útil para a verificação do “alinhamento organizacional”. Nesta, além de identificar seu perfil (idade, escolaridade e tempo de banco), cabe aos trabalhadores: concordar, concordar em parte, discordar ou discordar em parte – alternativas às mais de 70 setenta perguntas da versão 2003 (Questionário, 2003).

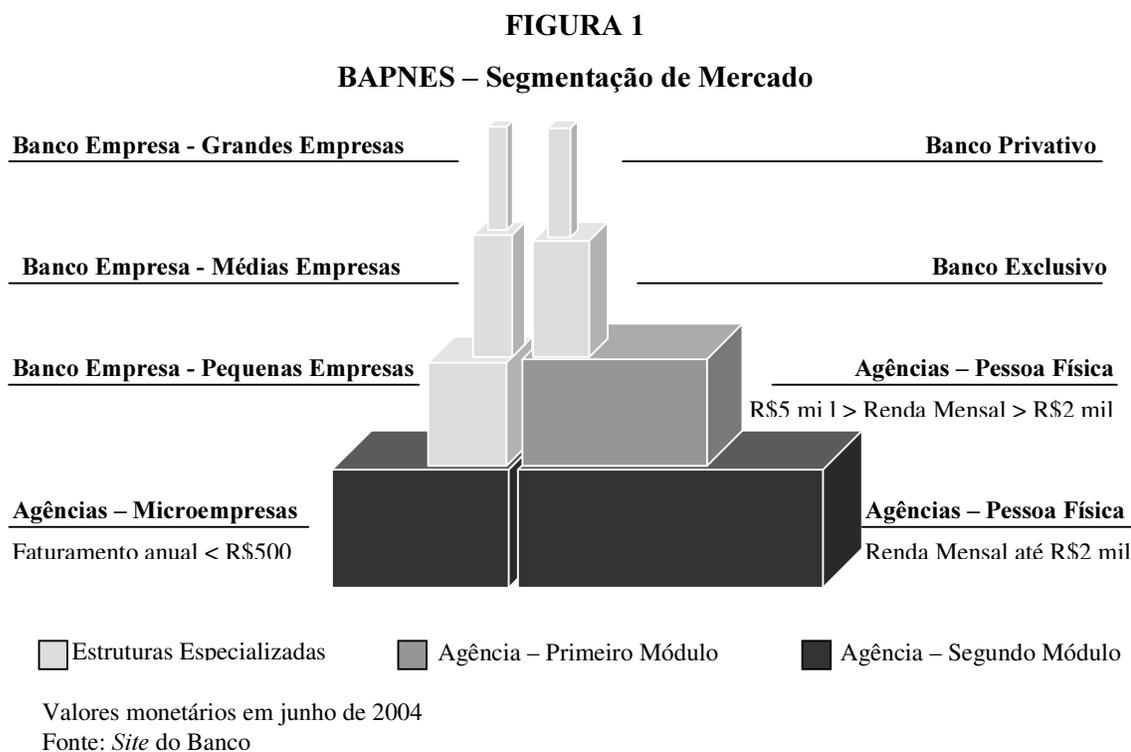
4.2.2 Segmentação de mercado e modularização das agências

Para o atendimento aos maiores clientes, chamados “clientes corporativos”, os gerentes das agências, desde os anos 70, contavam com o suporte de uma “unidade corporativa”. Ainda nos anos 80, as contas de grandes empresas, que compõem o mercado atacado, são transferidas para a “unidade corporativa”. Sobre este movimento, a diretoria executiva explica que a fantástica atenção consumida dos gerentes por estes clientes atrapalhava o funcionamento de uma agência comum, e retirava-se o grande cliente para dar mais atenção ao cliente normal (Fonte A, 1994).

Nos anos 90 a segmentação de mercado ganha ênfase e os maiores clientes pessoa física, com elevados patrimônio e investimentos são transferidos para o “banco privativo”, passando a ser atendidos por “gerentes de contas de banco privativo”, em escritórios. Nas agências, transformadas pela dicotomia em duas unidades, permanecem quatro segmentos, agrupados em quatro módulos, divididos segundo o mercado (médio e de varejo); a categoria (pessoa física e jurídica) e a definição de um perfil básico do cliente (rendimentos ou faturamento; aplicador e/ou tomador de recursos, consumidor de produtos e serviços).

No final dos anos 90 a tendência de atendimento bancário especializado em estruturas separadas das agências de atendimento tradicionais se intensifica. Nesse sentido, em 1999 o BAPNES criou uma nova rede de agências, com marca e *marketing* à parte, voltada para atender clientes pessoa física com renda mensal elevada, que chamaremos “banco exclusivo”. Também foi criada uma estrutura especializada voltada para empresas de médio porte e outra, já em 2001, para pequenas empresas – ambas localizam-se em determinadas agências, mas configuram uma estrutura à parte. Permanecem nas agências tradicionais de atendimento dois segmentos do mercado varejo: microempresa e pessoa física com renda até R\$2 mil – constituindo o maior módulo, atendido pelo gerente de agência, assistentes de gerência e atendentes – e pessoa física com renda mensal maior que R\$2 mil e menor que R\$5 mil – com

atendimento por gerentes de contas. De acordo com o balanço social de 2000 (*site* do banco), aproximadamente 70% da força de trabalho do BAPNES estava voltada para o atendimento pessoal ao cliente. São atualmente seis estruturas separadas de atendimento pessoal, conforme figura abaixo.



Com a ênfase na segmentação do mercado houve uma especialização dos funcionários comerciais, surgindo novas categorias de gerentes, como o de banco exclusivo, de banco empresa, etc., que apresentamos aqui, com base em dados do *site* do banco:

- No âmbito do **Banco Privativo** e do **Banco Empresa** os gerentes são especializados em gestão de riscos, administração de ativos, além de serviços de corretagem, crédito, dentre outros, incluindo a função de intermediador em operações no mercado de capitais, contando com o suporte da área internacional;
- Na **Unidade Pequenas Empresas** os produtos e serviços oferecidos são similares aos oferecidos nas agências, além de alguns produtos específicos projetados para este segmento;

- Na **Unidade Médias Empresas** os gerentes também são especializados em produtos mais complexos, tais como financiamento de estoques, financiamentos comerciais, serviços de câmbio, serviços de arrendamento mercantil de equipamentos, cartas de crédito e garantias;
- Na **Unidade Grandes Empresas** a variedade de empréstimos é ainda mais ampla e há especialização dos gerentes em serviços de financiamento de transações de importação/exportação e investimentos diretos em geral. Estes gerentes também efetuam transações de comércio internacional e de câmbio com apoio da área internacional e serviços de administração de ativos aos clientes com o suporte da área de administração de ativos;
- No **Banco Exclusivo**, além da comercialização dos produtos e serviços oferecidos nas agências e outros mais sofisticados, os gerentes também assumem a função de consultor financeiro. As consultorias podem ser agendadas pelo cliente via internet ou telefone.
- Nas **Agências**, além do atendimento às necessidades bancárias tradicionais como conta corrente, poupança e cobrança; são oferecidos uma grande variedade de créditos e empréstimos pessoais e ao consumidor, além de produtos como seguros, consórcios, planos de previdência privada, etc.

Com o grande cliente, retira-se das agências operações mais complexas, que eram realizadas pelos gerentes comerciais, com o apoio de departamentos especializados, implicando portanto em desqualificação do trabalho neste âmbito. “O treinamento é voltado para o resultado e não para se ter uma visão maior do que é um banco”, afirma um gerente, “treina-se para conhecer e vender determinados produtos”. O bancário que assume a feição de consultor financeiro e que necessita de maiores conhecimentos sobre o mercado financeiro (ANDIMA, 1996) não é aquele que trabalha nas agências de atendimento. Mas é nestas que permanece o principal segmento de clientes do BAPNES, em termos de extensão e de geração de receitas.

A segmentação de mercado avança conjugada à informatização da área comercial e ao desenvolvimento de "instrumentos de apoio às decisões comerciais". Hoje, disponibiliza-se na tela do computador o que o banco chama de “Gestão de Clientes”. Ali estão informações que anteriormente eram colhidas pelo próprio funcionário no ato do atendimento, além da pré-definição de limites de crédito e do “potencial do cliente” (produtos e serviços adequados ao seu perfil). Uma novidade com a configuração, é que as agências passam a operar com limites de crédito pré-aprovados para todos os clientes. Com isso, enfatiza o discurso do banco, os

atendentes comerciais ganham autonomia em termos de fechamento de negócios, ou seja, trata-se de um ponto de autonomia que opõe-se à dependência da necessidade de avaliação dos gerentes sobre as condições e riscos das negociações. Também na tela do caixa, passam a constar a pré-aprovação de cartões de crédito e limites de “cheque especial”.

Os gerentes, que antes podiam negociar livremente valores dentro de sua alçada (um valor limite de autonomia), hoje, ao efetuar uma operação de crédito ou desconto de tarifa, por exemplo, além do pré-aprovado – mesmo dentro de sua alçada – são questionados, devendo justificar e obter a aprovação do superintendente. Também não se pode negar ao cliente um crédito pré-aprovado. Embora os depoimentos enfatizem que as estratégias pessoais de venda são fortemente marcadas por atitudes ilícitas – questão que retomaremos adiante – entre elas, aquelas conhecidas como “vendas casadas”, muitas vezes vinculando a concessão de um crédito ou outros serviços que o cliente necessite à aceitação de outros produtos.

O que procuramos demonstrar é que com a estratégia de segmentação do mercado, compatível com a diferenciação dos produtos e que se faz necessária no ambiente competitivo, o banco passa a oferecer serviços diferenciados e atendimento personalizado fora das agências de atendimento tradicionais. Estas, na medida em que a segmentação de mercado avança, conjugada à automação da área comercial, passam a demandar um atendimento cada vez mais rápido, um relacionamento funcionário-cliente cada vez mais superficial e o conhecimento do funcionário sobre produtos e serviços simplificados. Neste contexto se destaca a segmentação da mão-de-obra e a perda de autonomia dos gerentes nas agências – aprofundando nesse sentido os efeitos da automação e padronização – uma vez que lhes são retirados o poder de decisão, de negociação com o cliente e a própria responsabilidade sobre a concessão – pré-aprovada – de créditos. O recurso à alçada, afirma o gerente de agência, gera forte pressão, podendo resultar em demissão do gerente caso não se efetue a aprovação do superintendente. É importante ainda ressaltar, que quando um cliente contesta ou deixa de quitar uma dívida, as condições de renegociação também são pré-definidas, e se estas são esgotadas, a análise cabe a uma divisão externa.

O gerente não conhece, não acompanha, não avalia a situação financeira de ninguém. A responsabilidade hoje não é do gerente (...) você deixa de ser gerente, deixa de ser um ser humano e passa a ser um boneco. Você não define, você passa a trabalhar com o que a máquina define pra você (João – gerente de agência).

4.2.3 Ritmos impostos

De modo geral o ritmo e a carga de trabalho foi intensificado nos anos 90. Em ambas as unidades, a multifuncionalidade e a informatização das estações de trabalho implicam, ao mesmo tempo, em sobrecarga de tarefas e sua realização no momento do atendimento. O excesso de horas-extras também foi marcante nesta década. Em o setor bancário, a extensão da jornada nada tinha de extraordinário. Mudanças tecnológicas constantes têm tornado as tarefas mais rápidas, além disso, a incorporação de funcionários de outros bancos pode diminuir a necessidade de horas extras. Mas estes fatores não parecem suficientes para permitir que os bancários cumpram o que lhes é exigido, no horário, sem um esforço bem maior que antes. A jornada hoje é menor, mas em um ritmo muito mais acelerado.

“Tudo é com o cliente ali. E tudo agora”. A Regra do “**fazer tudo na hora**”, durante os anos 90, era flexível, havia a possibilidade de um **tempo extra**, podendo assim, atender um cliente mais rapidamente, deixando coisas para fazer depois; conferir o trabalho depois do horário, procurar uma diferença de caixa, ligar para clientes a fim de completar as cotas de vendas, etc. Usualmente, o funcionário não era questionado por terminar suas tarefas além da sua jornada, pelo contrário, tal disposição era valorizada e, em grande medida, constituía uma obrigação. Desde 2000, as horas-extras passaram a gerar penalização no PGR, com forte peso no indicador de custos, o que vem contribuindo drasticamente para a intensificação do ritmo de trabalho. Na percepção dos funcionários, o “fim das horas extras” tem aspectos que trazem satisfação, como ficar menos tempo no banco e saber a hora que vai sair, mas também é apontado como fonte de insatisfação e sofrimento: a intensificação do ritmo de trabalho e da pressão; o fim da solidariedade dos caixas, que se juntavam depois do expediente para procurar uma diferença; as pessoas não têm tempo de conversar; a perda de uma fonte significativa de remuneração. Aquelas horas-extras que não se consegue evitar são em geral compensadas.

No que diz respeito aos funcionários não comissionados (caixas e atendentes), com jornada de seis horas, o intervalo é 15 minutos. Durante a década de 90, enquanto os bancários faziam muitas horas extras, o banco sempre teve uma certa flexibilidade acerca deste intervalo para lanche. Chegou-se a permitir até 30 minutos. Posteriormente foi estabelecido que os 15 minutos deveriam ser respeitados, mas a marcação era através de relógio de ponto e havia uma estratégia de resistência: bater o ponto, mas não voltar para o trabalho, e era uma estratégia coletiva, um colega batia o ponto do outro. A partir de janeiro de 2002, passou a vigorar o sistema de “ponto eletrônico”, com registro da jornada na própria

“estação administrativa” (microcomputador). Com isso, o controle do horário de lanche passou para o próprio terminal, coibindo a estratégia descrita. Hoje é expressamente proibido aos funcionários permanecer no local de trabalho antes e após o registro de entrada e saída no sistema e para realizar qualquer atividade além da jornada, deve-se obter autorização da chefia imediata. A desobediência a estas regras resultam em carta de advertência.

Os funcionários comerciais, em comparação com os funcionários operacionais, têm um controle maior sobre o próprio ritmo de trabalho, este ritmo é acelerado, mas não pela pressão da chefia ou do sistema. Embora o tempo de inatividade da máquina componha um dos indicadores de desempenho comercial, seu peso é muito pequeno na pontuação geral. A pressão da fila existe nas duas áreas, o próprio cliente pressiona, existe também a auto-aceleração, no sentido atender mais clientes e vender mais produtos, de não ficar para trás ou de superar o colega, mas o tempo não é indicador de produtividade é, sim, o volume de negócios.

Você é medido pelo papel, mas quem vai te cobrar é o gerente. O controle e a supervisão física, na figura do gerente, é só a cobrança. Ele vê ali a sua produção e se você não estiver muito bem, ele vai te pressionar”. (Cristina – atendente).

Cabe enfatizar que a transferência do menor e mais elitizado módulo da agência para a nova estrutura especializada implica também na transferência do gerente de agência para o atendimento ao maior módulo do varejo, que ao contrário do anterior, gera fila constante. Esta mudança foi fortemente destacada como fonte de alterações nas relações hierárquicas, reduzindo o controle direto e enfatizando o requisito de “responsabilidade” de todos na condução da rotina diária de trabalho. Alteração paralela à transferência do controle dos padrões para a unidade operacional.

Diferentemente, a supervisão da chefia operacional vai ser muito ostensiva, durante todo o expediente. Segundo determinação da alta administração deve haver supervisão direta na bateria dos caixas em intervalos máximos de 10 minutos. E ao contrário do que ocorreu na unidade comercial, as ações do banco caminham no sentido de manter tal controle, uma vez que, seguindo a tendência do setor bancário, a tesouraria do BAPNES está em processo de terceirização. A terceira ficará responsável pelo abastecimento dos caixas eletrônicos e o banco trabalhará com um valor programado para o dia, com a possibilidade de recebimento de numerário extra para necessidades não previstas. Dessa forma o tesoureiro terá mais tempo para as funções de supervisão. O gerente operacional (GO) cita uma série de razões para este ostensivo controle.

Primeiro, o caixa pode estar em dificuldade com algum cliente, ele pode estar em dúvida com alguma coisa, ele pode estar precisando de um grampo, um elástico, uma fita. E ele não pode levantar do caixa, porque se ele levantar do caixa pra pegar isso quem leva é o GO. Então você passa ali atrás pra dar uma olhadinha na agência. Pra ver se tem alguém suspeito dentro da agência (...) Ver se o cliente tá dando problema no caixa (...) se tem alguma coisa anormal (Maurício – gerente operacional).

O controle ostensivo na área operacional, como revela o GO, visa o tratamento de “anormalidades” na agência. Logo no início de seu depoimento ele deixa claro que a condição “normal” do caixa é estar sempre fixo ao seu posto de trabalho. Além desse controle, a pressão da fila é de longe mais forte na unidade operacional, porque o tempo é medido pela “papeleta”, que de meia em meia hora é entregue para o último cliente da fila, o qual deve ser chegar ao caixa, nos “dias de pico”, em 20 minutos e nos “dias normais”, em 15 minutos, o que ultrapassar gera penalização no PGR. O tempo máximo de espera na fila está em concordância com o código de defesa do consumidor, mas para os bancários implica em intensificação do ritmo, atribuída à multifuncionalidade e à falta de funcionários.

Aquilo lá é uma loucura. O despertador toca. Rapaz! O despertador tocou, ele corre (...) aí grita: a papeleta tá na fila. Aí os caixas começam, até chegar a papeleta. Aí já desperta pra colocar outra. É o dia inteiro (...) Perdeu a papeleta, acabou, perdeu a papeleta o caixa fica desorientado quando perde a papeleta. Porque as vezes o cliente vai embora com a papeleta (...) Perdeu a papeleta caiu o PGR. Caiu, vai sobrar pro caixa, coitado do caixa. Nossa! (...) É aonde o GO grita, chama de burro, animal. Eu já sai atrás de cliente. O cliente saindo da agência e eu correndo atrás dele pra pegar a papeleta. E o meu caixa aberto. Seja quem for, vai atrás, tem que pegar a papeleta. É uma loucura. (...) São todos os caixas naquela neurose. A culpa é do caixa que está responsável naquele dia, mas todo mundo toma conta (...) porque ninguém quer ficar embaixo no PGR. (Marcela – caixa).

Enquanto a produtividade na unidade comercial se refere exclusivamente aos negócios, na unidade operacional somam-se as metas de vendas e a taxa de produção por “hora-homem”(número de autenticações por hora trabalhada). O tempo de espera do cliente na fila se refere ao indicador “qualidade do atendimento”. Na bateria dos caixas o tempo de execução das tarefas é indicador de desempenho com grande peso. Daí a supervisão direta ostensiva no sentido de reduzir os tempos não produtivos de trabalho e acelerar seu ritmo. Os caixas têm consciência disso:

A chefia passa de dez em dez minutos atrás do caixa. Mas isso ai é pra acelerar a execução das tarefas. E a presença dele é pra inibir um pouco aquele minutinho que você tira pra descansar o braço, pra falar com o colega. E com certeza, a presença do chefe realmente inibe. Corta aquilo de você ir buscar um talão de cheque e ficar ali um minuto pra dar uma descansadinha. E não é pra morcegar não. Às vezes você quer mexer um pouco com as pernas, o braço realmente tá doendo.” (Marcos – caixa).

Os envelopes com depósitos e pagamentos confiados ao banco através do auto-atendimento, até o horário de fechamento das agências, são efetuados no mesmo dia. A tarefa é dividida entre os caixas e é simplificada, mas requer atenção na conferência dos valores. Nesse momento, a pressão é intensificada: “acelera”, “olha as horas-extras”, “vamos acelerar um pouquinho, pra gente chegar mais cedo em casa?”.

Embora para o empregador, a porosidade seja tida como um “tempo morto”, a pesquisa na área da psicopatologia do trabalho demonstra tratar-se de pausas importantes para o equilíbrio mental do trabalhador. (Dejours, 1992). Além disso, as pausas são importantes para reduzir os riscos de LER/DORT, cuja gênese está associada a múltiplos fatores fortemente presentes no banco, tais como os descritos por Araújo (2001): a repetitividade associada ao ritmo acelerado na execução das tarefas; o conteúdo “vazio” ou empobrecido do trabalho; as posturas autoritárias das chefias e seus sistemas de controle e de pressão sobre o trabalhador; a competição entre os colegas e a ameaça constante de desemprego. Cabe ainda destacar que a tecnologia também contribui para que o caixa fique mais tempo sentado, como no caso da conferência de assinatura, que hoje é feita no terminal (os cartões de assinatura são digitalizados). Da mesma forma, na unidade comercial, as operações disponíveis no computador, os contratos impressos na hora, o correio eletrônico, o fim das seções, tudo isso faz com que o funcionário circule menos pela agência, fique mais tempo sentado, além de coibir o contato pessoal com os colegas. O fluxo de clientes, em grande medida, dita o ritmo de trabalho. Mas a ociosidade decorrente da descontinuidade desse fluxo é praticamente eliminada, na medida em que se inclui, entre as ferramentas de trabalho, um relatório para vendas por telefone.

4.3. Dos termos do compromisso

As novas práticas de gestão incorporadas pelo BAPNES coincidem com um processo de trabalho que amplia suas demandas de qualidades pessoais, sobretudo a capacidade de comprometimento, de concordância e de competir. Nesse sentido, “interesse”, “responsabilidade” e “capacidade de mudar” são qualidades-chave, presentes nos documentos e nas entrevistas. O banco oferece em troca de comprometimento, contrapartidas que trazem a marca distintiva da “Qualidade Total”, ou seja, por trás do discurso inerente da valorização das pessoas, somente valoriza a mobilização pessoal em prol da empresa. Em relação estreita

com a orientação estratégica, as formas de reconhecimento social na empresa – a remuneração, o status, a carreira, a adequação às atividades de trabalho – tornam-se personalizadas. Mas como as novas qualidades, as novas atitudes pessoais requeridas são mobilizadas na nova relação entre um bancário provido de competências e o banco que as reconhece nele, quando transformadas em desempenho passível de ser medido?

4.3.1 A remuneração variável

A adoção da flexibilidade inclui alternativas de remuneração variável que são normalmente associadas à administração dos custos fixos, à individualização das relações capital-trabalho e à busca de comprometimento do trabalhador. Sobre a remuneração, o discurso do banco é “Assegurar aos colaboradores uma remuneração com base em desempenho, alinhamento cultural e condições de mercado” (Cartilha políticas, 2003). Em 2002 foi implantado o “Demonstrativo de Remuneração Variável”, concomitante com a crescente ênfase nesta forma de pagamento. De acordo com os funcionários, há dois *slogans* muito utilizados: “você faz seu salário” e “o melhor funcionário é aquele que ganha mais”. Os instrumentos de remuneração variável são o PGR e as “Campanhas”, direcionadas para a venda de um ou mais produtos. Lançadas com frequência, mas sem periodicidade fixa, estas trazem metas separadas daquelas do PGR, mas são pontuadas no programa. As formas de remuneração vinculadas às metas são:

- **Top premiuns** (valores monetários em forma de *tickets* com ampla aceitação no comércio);
- **Comissões** sobre a venda de produtos;
- **Participação nos Resultados (PR)**, com pagamento semestral.

As novas estratégias e práticas de gestão acarretam elevações constantes na produtividade, comprovadas nas demonstrações contábeis do banco. Seu lucro líquido (apenas do banco e não de toda a holding) setuplicou entre 1995 e 2002. Para se ter uma noção de como as vendas aumentaram, podemos tomar como exemplo o número de cartões de crédito, que no período acima passou um bilhão para quase seis bilhões. (Demonstrações Contábeis do banco apresentadas em seu *site* na *internet*). No Balanço social de 2003, apesar de uma redução de mais de 50% das receitas com títulos da dívida pública, o BAPNES apresentou o maior lucro de

sua história, seguido da confirmação de que tal resultado veio sobretudo com o crescimento das vendas de planos de previdência, de seguros, a ampliação do número de clientes e o aumento do faturamento com cartões de crédito, bem como de um maior volume de empréstimos para pequenas e médias empresas, tarifas mais altas e menor inadimplência. (Silva, 2004). Mas no banco, ao discurso empresarial da distribuição dos ganhos de produtividade em troca do comprometimento dos trabalhadores, replicam aspectos fundamentais.

Em primeiro lugar, nos bancos, a PLR – Participação nos Lucros e Resultados (conquistada em convenção coletiva) se constitui em um abono anual, uma vez que está desvinculada às metas de produtividade e ao lucro obtido por cada banco (Carvalho Neto, 1999). No que diz respeito à PR, vinculada às metas do PGR, somente a porção que ultrapassar o valor do referido “abono” será apropriada pelo bancário, uma vez que a Medida Provisória nº 860, de 1995, define a periodicidade mínima de seis meses para a distribuição de parcelas da PLR e permite a dedução de valores pagos em programas internos, prática comum nas empresas e efetivada no BAPNES, com o fechamento semestral do PGR, para fins de premiação pela PR;

Em segundo lugar, a PR tem caráter seletivo, sendo paga somente aos cargos comissionados. Nas agências, caixas e atendentes comerciais ficam de fora, o que foi relacionado com sentimentos de desvalorização. A remuneração variável para os cargos de atendente e caixa vai se constituir pela PLR, pelas comissões e *top premiums*.

A divulgação das contrapartidas de remuneração é utilizada como instrumento de motivação, assim, mesmo os que não recebem a PR, recebem mensagens eletrônicas sobre sua distribuição. Por sua vez, da mesma forma que os cartazes e o quadro de produtividade, a distribuição dos *top premiums* também remete à comparação, cabendo à gerência realizá-la após o cumprimento de metas mensais ou ao final das “campanhas”, tal como descreve a funcionária:

Fulano vendeu tanto esse mês, beltrano tanto, quem não se esforçou pra vender foi sicrano (...) quem se esforçou e não é reconhecido se sente humilhado (Mônica – gerente de contas).

Em terceiro lugar, foi observada insatisfação com o valor das comissões em ambas as unidades. Uma gerente de contas usa o exemplo do seguro de carro, cuja comissão (entre as maiores) fica entre 12 e 25 reais, no entanto, ela afirma que se indicasse o mesmo seguro para um corretor da seguradora do banco (prática usual alguns anos antes), receberia deste um valor bem maior, mas não o faz devido à necessidade de cumprir as metas. E atingindo determinadas metas nas campanhas, os funcionários podem ter sua comissão dobrada em

alguns produtos, como planos de capitalização e seguros. Contrariando o discurso da remuneração com base nas condições de mercado, o agravante aqui é o rebaixamento da comissão em relação à do corretor de seguros, pois se o mesmo produto for vendido por este, sua comissão é expressivamente maior, significando, em média, 20% sobre o prêmio (preço do seguro para o cliente).

No sentido de aumento da parcela variável da remuneração, as oportunidades são obviamente maiores na unidade comercial e os caixas são os que ficam mais à margem dessa contrapartida, pois além de não receberem a PR, têm maiores dificuldades para vender produtos mais rentáveis, que demandam maior tempo de atendimento. As “metas operacionais” com relação às vendas referem-se principalmente ao “débito automático”, que tem comissão de um real e ao “limite de crédito pré-aprovado”, sem comissão. Por ocasião das “Campanhas”, é requerido dos caixas “cooperação” com metas comerciais ou se estabelecem “metas conjuntas”, relativas a outros produtos. Mesmo que as contrapartidas em termos de remuneração não sejam consideradas justas ou satisfatórias, o envolvimento com a função de vendas ocorre, em prol do reconhecimento social e da manutenção do emprego:

Hoje o banco quer vendedores, o caixa que autentica muito mas vende pouco não tem valor” (Célia – caixa).

Por trás da recompensa, aparece uma exploração renovada: “O melhor funcionário é aquele que ganha mais”, ou seja, que vende mais. E o banco exige que os funcionários da área comercial recebam, no mínimo, mais 18% do valor de seu salário em comissões (percentual que era de 5% em meados dos anos 90). O depoimento a seguir revela formas de intensificação do trabalho a partir do engajamento pessoal, mas não trata-se de uma estratégia pessoal e, sim, de uma prática estabelecida em todas as agências, na unidade comercial.

...mas se o prêmio for 50 reais ou 500 reais todo mundo vai correr atrás do mesmo jeito, pra poder aparecer (...) Quem faz 1000 pontos por mês bate 100% da meta. Essa pessoa não sobressai, pra sobressair tem que fazer mais de 100%. Então, quando vem as metas, a gente coloca tudo 150%, pra gente poder aparecer, pra gente ser reconhecida entendeu? Mas o peso é muito grande, sabe? Às vezes o cansaço é tão grande que você pensa em desistir, em sair pra ganhar um salário mínimo. (Mônica – gerente de contas).

4.3.2 A Carreira

Na mesma linha de vinculação do salário ao desempenho e de transferência de responsabilidade de reivindicação salarial para o funcionário individualizado – “Você faz o seu salário” – desqualificando as formas de reivindicação coletiva, a carreira também é atrelada ao desempenho e à formação contínua. Uma das contrapartidas mais destacadas pelo banco é o “Programa Oportunidades de Carreira”. Convidado a “navegar” pelo “novo ambiente de desenvolvimento profissional” ou através de uma multiplicidade de mensagens eletrônicas e informativos recebidos pelo correio, o bancário é constantemente lembrado: “Você é responsável pela sua carreira”. O discurso consensual dos bancários ratifica: “tem muita oportunidade, muita, não é pouca não (Marina – atendente), mas também enfatiza três critérios que condicionam (mesmo para aqueles que apresentam altos índices de produtividade) o acesso às oportunidades. Além da exigência do curso superior, a idade e o tempo de banco foram forte e freqüentemente abordados, sendo os primeiros relacionados não apenas ao acesso às possibilidades de progressão profissional, através do programa ou eventuais vagas nas agências, mas também à discriminação no ambiente de trabalho. A idade também foi fortemente apontada como fator de discriminação nos processos de demissão.

A discriminação por raça e gênero não foi destacada espontaneamente nos depoimentos. Consideramos oportuno apenas elencar alguns pontos sobre tais questões. De acordo com os entrevistados e informações colhidas nas agências por telefone, não há bancários negros em nenhuma das sete agências da cidade. Acerca da discriminação por gênero nos bancos, já destacamos a análise de Segnini (1998), mas pontuamos que, tal como verificou a autora, os entrevistados também apontaram vantagens em estereótipos femininos (mulheres são mais amáveis, sedutoras, esforçadas e pacientes). Também há uma percepção de que o número de mulheres na gerência está aumentando. Já o organograma da alta administração, apresentado no *site* do banco, revela um número irrisório de mulheres, comparado ao número de homens.

No que diz respeito à idade, segundo os bancários, há cerca de dois anos, por meio de circular informativa, os funcionários da área operacional foram convidados a optar pela transferência para a área comercial, que tanto nos meios de comunicação interna e externa do banco quanto na percepção dos funcionários oferece oportunidades bem mais amplas de carreira. No entanto, o limite máximo de idade era 28 anos. Em cargos iniciais, este também é o limite de idade para novas contratações, mas há bancos em que este cai para 26 anos.

Quanto à escolaridade, segundo os bancários, a direção do banco estipulou, em 2000, um prazo de três anos para que os funcionários iniciassem o curso superior, sendo o primeiro ano para planejar; o segundo para fazer um curso pré-vestibular e o terceiro o prazo para passar no vestibular. A exigência de continuidade da educação formal também se estendeu aos que já tinham curso superior, os quais foram orientados a fazer pós-graduação, cursos de línguas, informática, etc. No entanto o banco não fornece ajuda de custo e alguns funcionários não têm condições financeiras para estudar. No *site* do BAPNES, em 2003 constava o fornecimento de 2000 bolsas de estudo em todo o conglomerado, número bem insuficiente em um universo de mais de 35 mil funcionários no banco.

Quanto ao tempo de casa, o banco determina o mínimo de seis meses para inscrição no Programa Oportunidade de Carreira; de acordo com os bancários, mais de dez anos de casa é uma restrição, há menos que seja para cargos mais elevados.

O banco quer pessoas novas, sem vícios. Começou a ter um tipo de funcionário mais novo, saindo da faculdade, cheio de gás. É isso que ele quer (Cristina – atendente).

A “experiência”, não tornou-se apenas um requisito descartável, mas parece se transformar em uma qualidade indesejável diante do requisito “flexibilidade”, que inclui não se prender a comportamentos, hábitos e procedimentos arraigados, que no discurso do banco são os “vícios”, a “síndrome da Gabriela” (“eu nasci assim, eu cresci assim...”).

O trabalho torna-se desgastante pelas metas progressivas, pelas formas de avaliação, submetendo o bancário a uma prova diária de sua adequação ao trabalho. Soma-se a isso a seletividade de acesso às contrapartidas salariais. Mas para os mais velhos e/ou menos escolarizados instaura-se não apenas a exclusão em relação às oportunidades de carreira, mas a maior fragilidade nas relações de poder, resultando na especial violência da humilhação e da intensificação do trabalho para os que se inserem nesta classificação: na percepção dos funcionários, é preciso sobressair na produção para que a idade e a escolaridade não pesem tanto.

A cobrança por parte dos gerentes, por parte do banco é uma coisa que a gente muitas vezes acredita que não vai alcançar o objetivo, e você fica com aquele sentimento que tá fazendo o melhor, fazendo o possível, mas é muito ingrato esse serviço bancário porque o banco te dá uma meta de 10 produtos no mês, você consegue, no mês seguinte ele já passa pra 15, você consegue, no próximo, já passa pra 20. Isso tudo é muito desgastante. E tem um gerente que fala rasgado: se não produzir, o que tem de gente querendo entrar pro banco pra ganhar metade do que vocês ganham; pra cada um que sair eu coloco mil aqui, o que tem de curriculum pra admitir, tudo com curso superior, gente novinha e tal, tal. Ele joga muito pesado, ele

é direto. E fala ainda, gente muito mais capacitada. Como se o cara que tem curso superior fosse ajudar em alguma coisa no serviço bancário, né? (Marcos – caixa).

Outro fator que chama atenção no programa de gestão da própria carreira é a desqualificação do gerente no que diz respeito à avaliação do funcionário.

Uma das mudanças mais marcantes no novo modelo é o fato de os funcionários passarem a ser responsáveis pela própria carreira, contrariando uma realidade de tempo atrás, quando a evolução da carreira de um funcionário era controlada quase que exclusivamente pela gerência (Informativo, 2003).

O discurso do gerente ratifica as mudanças nas relações de poder entre gerente e funcionário:

Jamais um gerente vai falar que quem produz mais não merece uma promoção por tais motivos. Jamais, porque pro banco o que interessa é o número no final do dia (...) A chefia não bate de frente com funcionário que produz, ele pode ser o que for. Primeiro ele perde até a força perante a chefia dele. Porque o superior ao chefe de serviço ou ao gerente, ele vai falar que você tá fora do sistema, quem vende esta dentro do sistema (...) O chefe é responsável por aquela equipe, a equipe dele tem que produzir. Se você tá produzindo, o chefe não preocupa como você tá fazendo (João – gerente de agência).

Toda capacidade somente será reconhecida quando transformada em desempenho. Mas nem toda forma de avaliação está atrelada ao desempenho. Na transformação do empregado em colaborador, a empresa deve garantir para seus objetivos, ao mesmo tempo, a mobilização dos funcionários e o domínio de seus critérios de reconhecimento identitário. O “interesse” é, nesse sentido, uma qualidade-chave.

Por um lado, o interesse se refere à “gestão da própria carreira”, cobrando-se a formação contínua e freqüente atualização do curriculum, sendo também disponibilizados “mecanismos de auto-desenvolvimento” (cursos à distância; acervo de livros e vídeos). Também é requisitado o interesse pelas premiações e demais contrapartidas; pelas notícias sobre o banco; pela marca, etc. Ao mesmo tempo, isto significa a capacidade de abster-se de interesses que não se voltem para a identidade de empresa, tendo, neste aspecto, papel fundamental a avaliação da chefia imediata e do superintendente. A desqualificação do bancário neste sentido se identifica no “ficar visado” ao reclamar, demonstrar insatisfação, dor, adoecimento e, obviamente, participar de ações promovidas pelo sindicato, como no caso do “luto” citado no depoimento abaixo.

Uma vez teve um luto e eu coloquei uma gravatinha preta e me chamaram lá atrás, falaram que se eu não tirasse eu ia ser mandada embora. Ai eu tirei. Foi em 97 ou 98. Enquanto você baixar a bola, se você concordar, se você brincar de morto (...) aí você segue. Mas você não pode mostrar desinteresse, se você mostrar desinteresse, aí você não veste a camisa, então você vai estar na lista deles (Marcela – caixa).

Dos entrevistados, esta bancária foi a única que demonstrou disposição mais recente de participação no sindicato. A percepção geral dos entrevistados é a de que o sindicato “acabou”, “morreu” ou “não está fortalecido a ponto de fazer algo por melhores condições de trabalho”. Há o reconhecimento da falta de participação dos bancários, mas essa participação não existe por medo de demissão, medo de comprometimento:

... o bancário não vai atrás do sindicato, não adianta, ele não vai (...) não tem poder de reagir, o medo é tão grande que a gente se sujeita ao que é imposto.

Também foi fortemente enfatizado que o sindicato está afastado do local de trabalho:

Eles vão, entregam o jornal e zefini. A gente não conhece as pessoas, a gente não conhece a intenção deles e a gente não vê o que eles fazem.

Mas também existe o medo de conversar com o sindicalista e ficar visado.

4.3.3 Da identidade de empresa

Na medida em que a gestão se volta para os resultados e as formas de reconhecimento social na empresa se tornam personalizadas, na disputa por credenciais que conferem reconhecimento, os bancários vão mobilizar suas competências em função dos parâmetros de avaliação contidos no PGR, sobretudo voltados para os indicadores de desempenho que têm maior peso na pontuação. Em vista disso, consideramos oportuno destacar alguns destes parâmetros, com base na versão 96/97 do PGR (Apostila, 1996) e nas informações mais recentes dos bancários.

Para a unidade comercial, os parâmetros de produtividade – “volumes”, “relacionamentos” e “resultados gerenciais”, somam uma participação relativa de mais de 80% na pontuação total; enquanto este percentual não chega a 9% no que se refere ao parâmetro “qualidade”. Tais parâmetros contêm seus respectivos indicadores de desempenho.

- **Volumes:** depósitos à vista, cartões de crédito, plano de capitalização, seguros, plano de previdência privada e consórcios;
- **Relacionamentos:** resultados de campanhas específicas e novas contas, desde que em modalidade tal, que inclua determinados produtos e serviços;
- **Resultados gerenciais:** margem líquida de empréstimo, crescimento da base de clientes, etc.;
- **Qualidade:** associam-se a “qualidade de atendimento” – relacionada a reclamações de clientes e resultados de pesquisas efetuadas junto aos clientes (incluindo pós-venda) – e a “qualidade do atendimento” – relacionada aos níveis de erros (medidos pelo sistema informatizado, pelo resultado da fiscalização feita pela área operacional e pelas inspetorias) e ao tempo de interrupção das máquinas;
- Completam os parâmetros, os “custos” – salários, horas-extras, despesas gerenciais, etc – e a “**interação de equipe**” – percentual de auto-atendimento, débitos automáticos, crescimento de arquivos magnéticos, entre outros indicadores.

Para a unidade operacional, os parâmetros de produtividade referem-se à produtividade dos caixas e do auto-atendimento, mas o parâmetro “interação de equipe” inclui a produtividade em volumes (produtos) e resultados nas campanhas. Conforme já foi destacado, nesta unidade, a “qualidade do atendimento” refere-se ao tempo de espera do cliente na fila. Somente os resultados da medição do tempo de atendimento pela papeleta já têm um peso na pontuação maior que o dobro daquele conferido à “qualidade de atendimento” (aquela medida por reclamações e pesquisas). Completa-se que o peso da medição por “hora-homem” (autenticações dos caixas) é ainda maior do que o da papeleta. Abaixo resumimos os parâmetros de avaliação e seus indicadores para a unidade operacional.

- **Qualidade:** engloba os indicadores “qualidade do atendimento” (tempo de espera na fila); “qualidade dos serviços” (níveis de erros, pendências, ressarcimentos) e “qualidade de atendimento”.
- **Produtividade:** caixas (taxa de autenticações por hora-homem); global (volume de serviços, como protesto, por exemplo, ponderados por tempo de execução) e auto-atendimento (taxa de autenticações ponderados por número de clientes e autenticações nos caixas);

- **Custos:** além daqueles referentes à força-de-trabalho, tal como definidos para a unidade comercial, acrescenta-se o custo ideal do auto-atendimento (número ideal de transações ponderado pelo número real) e os custos administrativos da agência;
- **Interação de equipe e bonificações:** volumes, campanhas, liquidação de empréstimos, débito automático, etc.;
- **Avaliação subjetiva:** critérios avaliados pela superintendência, tais como criatividade (sugestões); aparência visual nas agências, índice de treinamento, etc.).

Existe ainda o sistema de “bonificações” (avaliada a eficiência em questões eventuais), que compõe-se de um número de pontos recebidos ou como “créditos” que podem ser descontados frente a penalizações originadas por reclamações de clientes ou como “descontos” (pontos negativos).

O discurso do banco, conforme observado nos documentos e nas entrevistas, privilegia a transparência e a satisfação dos clientes, em consonância com a busca por resultados. Por outro lado, os parâmetros de avaliação do PGR, ratificando o discurso dos funcionários, deixam claro a enorme supremacia do valor da produtividade sobre o discurso da satisfação dos clientes.

Você não pode se mostrar pro cliente, se mostrar pro banco. Você só mostra um número, sua produção. Seu trabalho no geral não importa (...) Nós tivemos um gerente que foi mandado embora quase na véspera de natal. Ele dominava tudo dentro do banco. Ele sabia mais do que o gerente da agência, mas ele não vendia bem. E até hoje é falado em reunião esse exemplo. Ele foi mandado embora por causa disso aqui, e mostrava a produção dele. Faltava 3 anos pra ele aposentar. (Mônica – gerente de contas).

A pressão que sobremaneira atormenta a todos é “pelo número no final do dia”. Diante da fusão das formas de controle, da sobrecarga de trabalho, do ritmo acelerado e das metas progressivas, foram desenvolvidas duas estratégias de adaptação, que acabaram por se transformar em padrões de comportamento, o que é definido pelos funcionários como “Despachar clientes” e “Empurrar produtos”. Tais padrões são em maior ou menor medida, mais ou menos intencionalmente, incorporados pelo funcionários.

Em primeiro lugar, podem se estabelecer por meio de “artimanhas que as pessoas criam”. Entre outras, foram descritas a ocultação ou mentira acerca de informações fundamentais sobre os produtos; o condicionamento de algo que o cliente necessita ao consumo de outro produto; a elevação do preço de produtos ou prestações, oferecendo falsos

descontos ou incluindo outros produtos; a colocação de produtos e serviços sem o conhecimento do cliente. Pode-se também efetuar um apelo ao cliente:

... às vezes eu falo a verdade, eu tenho que fazer tantos (...) eu tenho que garantir meu emprego (...) E eu já oriento, se o senhor quiser fazer pra me ajudar, na próxima vez que o senhor voltar o senhor já cancela. Atendeu o que o Banco quer e eu fico com a consciência tranqüila (Marcos – caixa).

Em segundo lugar, através do *software* de “gestão de clientes” e do relatório de “gestão de produtos” é o sistema que determina o “potencial do cliente”, não cabe ao funcionário reconhecer as soluções que mais atendam suas necessidades.

Em certos produtos, a gente sabia que não ia ser legal pra certos clientes. E a empresa não queria saber. O cliente tem potencial (...) há alguns clientes, que eu via que não afetaria a compra ou não desse produto, aí tudo bem, mas pra alguns clientes era visível que isso ia afetar até a economia doméstica dele. E o banco não queria saber. Aí eu oferecia, explicava pro cliente, dava opção pra ele, cumpria minha função. Mas a gente se sente muito pequena. Porque você vê que é alguma coisa que tá errada, que tá prejudicando alguém de alguma forma, mas você trabalha na empresa, então você tem uma ética profissional que não te permite esclarecer, olha isso não vai ser bom pra você.

Em terceiro lugar, há a imposição dos ritmos e, por fim, a disputa.

Tem funcionário que é criativo, que não empurra. Ele consegue convencer o cliente (...) mas a produção dele não é excelente. Agora o outro que empurra esse produto vende dez, enquanto esse vende dois, com ética, com qualidade (...) E o gerente não tem autonomia numa promoção de ponderar isso. Para o banco o melhor vendedor é o melhor funcionário. (João – gerente de agência).

“A competição é a palavra de ordem” (Cartilha, 1992), onde são reconhecidos vilões e heróis, não o trabalho coletivo. Os funcionários não competem apenas entre si ou com outras agências. Os produtos comercializados nas agências também podem ser adquiridos por meio do auto-atendimento, via caixas eletrônicos, internet e/ou canais de atendimento por telefone. A competição também transcende o mercado bancário, já que é crescente o número de empresas de outros setores que passam a comercializar produtos bancários. Para sobreviver neste ambiente são requeridas atitudes individualistas, o que tem como efeito dificultar não apenas formas de solidariedade, de coesão espontânea, mas o estabelecimento do “espírito de equipe”, mesmo de acordo com o discurso corporativo, que enfatiza a cooperação, a responsabilidade da equipe pelos resultados. Por exemplo, em um módulo com três gerentes, cada um vai buscar vender mais que o outro e não formar uma equipe em função do

cumprimento da missão do módulo; por outro lado, se o caixa oferece um cartão de crédito e o cliente aceita, a operação deve ser efetuada pela unidade comercial, mas concretizar uma venda que irá ser computada para o outro remete à perda de um tempo precioso em busca do cumprimento das próprias metas. Dessa forma, estabelece-se um conflito permanente entre os funcionários, envolvidos em uma competição que envolve o sacrifício dos próprios valores, que sobrepuja o respeito pelo cliente, pelo colega e pelos próprios limites.

Os funcionários avaliam a cultura dominante, adaptando-a às regras de sobrevivência. “empurrar produtos” e “despachar clientes” constituem práticas institucionalizadas, reconhecidas em todos os níveis hierárquicos e conhecidas pelo banco. Não é difícil a comprovação de “vendas casadas” através de inspetorias, somam-se a isso as pesquisas junto aos clientes, as reclamações em canais do banco ou nos órgãos externos, como o Banco Central ou entidades de defesa ao consumidor. “Somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva”(Campos, 1996, p.61). Esta regra é seguida à risca pelo banco, incluindo no que diz respeito às manifestações dos clientes e aos padrões de comportamento de seus funcionários. Prova disso são as cartilhas que descrevem as principais reclamações e orientam procedimentos adequados (Cartilha Aprendendo, 2003; Cartilha Ampliando, 2003). Assim, um terceiro padrão de comportamento, desta vez determinado pelo banco, completa os dois anteriores. Trata-se de, em vista das freqüentes reclamações, “ligar pedindo desculpas e dizer que foi contra um procedimento do banco”.

A empresa se reveste da armadura da transparência através da retórica; do “código de ética; do marketing e dos contratos detalhados – religiosamente fiscalizados – que trazem agora, até mesmo em trechos destacados, aspectos não muito atrativos de seus produtos, tais como os termos de resgate de um plano de capitalização. Por outro lado, a transparência nas negociações com o cliente e as reclamações de clientes não foram apontadas como fator de reconhecimento da adequação ao trabalho ou como motivo, em si, de penalização grave ou demissão. É consensual que “a produção acaba encobrendo algum mau atendimento, coisas lícitas e ilícitas também” (Hélio – coordenador de qualidade). Os bancários também percebem que “a mesma reclamação não tem o mesmo efeito pra quem produz mais ou menos, as medidas são diferentes (João – gerente de agência).

Dos entrevistados nenhum internaliza o discurso da valorização das pessoas e da satisfação dos clientes. A adesão à lógica da qualidade parece ser sobretudo obtida pela sujeição, pela manipulação dos medos como instrumento de controle:

Se você não adaptar com essa transferência, se você não adaptar com essa norma, se você não crescer junto com a empresa, do jeito que a empresa quer, sem questionar, é o que eles falam, tem milhões ali fora esperando a vaga. O banco quer que a gente trabalhe com amor, mas parece que a gente tá indo pro matadouro (Vera – caixa).

Mas mesmo aqueles que aderem à busca do sucesso vêem a impossibilidade de adaptação desta busca ao desenvolvimento pessoal.

Ainda é possível despertar na gente um interesse em crescer profissionalmente. Mas a forma como é colocada essa gestão leva a gente a um stress muito grande e acaba é prejudicando o crescimento pessoal (...) tem mais oportunidade, mais que antes, o banco faz você vislumbrar uma oportunidade (...) premiam, colocam num pedestal, tem que ser igual a ele, mexe com seu brio. Mas a maneira de você chegar a isso traz mais malefícios que benefícios (Mônica – gerente de contas).

Seja vislumbrando o sucesso profissional, seja com a visão de um “matadouro”, todos afirmaram não ter vínculos afetivos com a empresa, apesar de o discurso da empresa como uma família ser muito enfatizado no banco, este não é internalizado pelos funcionários. De qualquer forma, a empresa consegue desenvolver um controle integral sobre seus trabalhadores, um controle ao mesmo tempo coercitivo, afetivo e intelectual, que os incita à dedicação completa.

É uma disputa, se eu for ao banheiro e você não for, você leva vantagem na disputa da autenticação (...) É muito complicado, é muito difícil porque você fica entre a empresa e o cliente (...) Comigo foi muito conflitante. Conflito interno muito grande (...) Hoje você não consegue, na hora que sai da porta da empresa, esquecer. Não vem pra casa sem tá com a empresa na cabeça. Você tem que tá afinado com o que o banco quer. Te cobra uma postura fora do banco também. A sua vida financeira, ali nas redondezas do banco você não pode ficar mais, assim se reunir ali, esperar um colega. (Célia - caixa).

A jornada de trabalho do bancário parece se estender indefinidamente. O trabalho pode ser levado para casa em forma de apostilas, folhetos, cartilhas; o telefone de casa se torna ferramenta de trabalho junto ao relatório de “gestão de produtos”; a busca de clientes potenciais pode se realizar no seu círculo social. Mas mesmo que isso não ocorra, o pensamento permanece voltado para o trabalho. Uma estratégia de resistência unânime é tentar separar a vida pessoal da vida profissional. É no fervor dessa tentativa, que podemos identificar a violência da identidade de empresa: “eu costumo dizer que sou duas pessoas, o CPF e o CNPJ”; “eu sempre tive consciência de que lá não é a minha casa, não é a minha vida”; “no trabalho eu tenho outra vida, eu sou outra coisa, completamente diferente de mim aqui fora”.

A partir do momento que você colocou o pé lá dentro você deixa de ser o cidadão e passa a ser a empresa, a marca. Você não pode levar o sentimento, você não pode levar a sua capacidade, nada daquilo é importante, a sua bondade, o seu caráter, isso tudo você deixa na porta, ali do lado de fora, e quando você entra você assume outra coisa. E eu tô falando porque, de caráter, de bondade, por que? Porque você numa situação normal você jamais enganaria um ser humano, você não mentiria, você não omitiria. São coisas que lá dentro você tem que fazer. Uma vez que você é perguntado sobre um determinado produto, você fala assim de uma forma tão superficial, que o mais importante você deixou de dizer. E com isso você tá ferindo algumas normas de valores que são, que eram importantes aqui fora, mas que lá dentro deixou de ser (Marcos – caixa).

5. CONCLUSÃO

A base para a valorização do capital é o potencial inerente da força de trabalho transformado em trabalho real. Historicamente, dada as relações antagônicas entre capital e trabalho, os capitalistas empreendem seus esforços na busca de extrair maior trabalho excedente e maior lucro, através da passagem do controle do processo de trabalho para suas mãos. Esta problemática está intimamente ligada à questão da qualificação, entendida como domínio do conhecimento técnico e do processo produtivo. Braverman (1974) mostra como a organização taylorista, ao combater o poder detido pelos trabalhadores qualificados sobre o ritmo e a forma de fazer o trabalho, modifica a correlação de forças entre capital e trabalho, levando à subordinação do trabalho ao capital.

Com a organização flexível, emerge a discussão acerca da requalificação dos trabalhadores e de um novo modelo organizacional, que seria qualificador, caracterizando-se por princípios diferentes dos tayloristas e por uma nova lógica de utilização da força de trabalho. Nesse sentido, uma tendência fundamental é a polivalência. Todavia, foi salientado que sua generalização adota formas diferenciadas, podendo em um extremo, contrariando os princípios de Taylor, promover uma requalificação em direção a múltiplas atividades integradas, aliadas a espaços controlados de autonomia e de envolvimento dos operários no próprio planejamento da produção. Em outro extremo, observado na utilização flexível da mão-de-obra nos bancos, a polivalência pode significar a soma de funções rotineiras e simplificadas, que embora configure a ampliação das funções, não leva ao aprofundamento dos conhecimentos produtivos e segue sem se diferenciar substancialmente da forma taylorista de uso da mão-de-obra. Do bancário polivalente também se exige a disponibilidade e a capacidade de adaptação a múltiplos ambientes, em vista da alta rotatividade dos funcionários entre as agências, muitas vezes entre cidades.

Braverman mostrou a desqualificação do trabalhador – garantida pela simplificação e fragmentação das tarefas e pela separação radical entre as atividades de concepção e execução – como necessária para que o capital tivesse controle sobre o trabalho. Os apologistas do toyotismo pressupõem a redução da divisão do trabalho e o uso da autonomia responsável, em substituição ao controle direto. Operar esta mudança significa, ao invés de constranger condutas através de uma estrutura puramente externa de controle social, enfatizar a importância do perfil atitudinal e comportamental na qualificação do trabalho, em prol da

produção mais baseada na cooperação e no comprometimento com os objetivos gerenciais, demonstrada na valorização do modelo da competência.

A nova gestão tem conseguido compatibilizar requalificação e ampliação do controle, tanto pela sofisticação tecnológica quanto pela readequação das relações inter e intraclasses, ou seja, através de uma relação a cada dia mais individualizada entre patrões e empregados, busca-se ocupar o espaço dos sindicatos; da mesma forma que o crescente individualismo nas relações entre os trabalhadores parece tender a coibir a identificação com os colegas de trabalho. A situação ideal (que se pretende transformar em situação normal), rezam os ideólogos da excelência, é o chamado alinhamento cultural, segundo o qual o trabalhador se mobiliza e obtém reconhecimento pessoal e social, identificando-se com a empresa, obviamente desvalorizando sua identidade como pertencente à classe trabalhadora.

Embora isto não se caracterize em tendência uniforme, o controle exercido pelo capitalista pode se tornar mais sutil, mas sua ampliação se assegura na medida em que o trabalhador passa a ser avaliado e controlado em todas as instâncias das políticas de gestão: desde as políticas de treinamento e remuneração, passando pelos programas de participação, até os resultados de seu desempenho, traduzido em sistemas estatísticos informatizados. Embora preconize o trabalho em equipe, a gestão baseada no modelo japonês não tende a unir os trabalhadores, mas a garantir seu comprometimento com a empresa, o autocontrole e o controle intertrabalhadores.

A redução dos níveis hierárquicos nas agências bancárias é acompanhada pela incorporação da competência do trabalhador na condução do processo produtivo, na criação de alternativas de desenvolvimento das atividades, cabendo a cada um, sobretudo no âmbito comercial, desenvolver o trabalho de forma aparentemente espontânea – “vestir a camisa” – sem que isso implique em alterações no trabalho prescrito. Na unidade operacional, o espaço de confinamento da estratégia operatória dos caixas é menor, permanece a dependência da gerência na designação do rodízio de tarefas e o controle direto, no sentido de diminuir a “porosidade” da jornada de trabalho. Mas há uma pressão maior do que a da chefia que “passa de dez em dez minutos atrás dos caixas”, pois o reconhecimento do trabalho se faz através do “número no final do dia”, que se ilustra pelo “Você veio trabalhar hoje?”, uma espécie de “brincadeira-ameaça” entre os funcionários, no que diz respeito à produção em vendas. As novas formas de avaliação do desempenho do trabalhador garantem o autocontrole. O controle interpares nas agências somente é forte entre os caixas, no que diz respeito ao atendimento à fila, uma vez que, neste caso, o instrumento de medida do desempenho (“papeleta”) avalia somente o coletivo.

O marxismo explica a dinâmica essencial do conflito entre capital e trabalho. As análises mais recentes mostram a perspectiva de um espaço de negociação desse antagonismo nas organizações produtivas, em direção a um consenso. Nesse sentido, a qualidade total se impõe, sustentando uma linguagem de forte apelo ideológico, impregnada dos pressupostos de valorização do ser humano e de possibilidades de crescimento pessoal em uma gestão pretensamente participativa. Mas, na realidade, o gerenciamento da qualidade total sustenta-se na flexibilização e racionalização do trabalho sob a lógica da padronização e, tão engenhosa quanto paradoxalmente, pressupõe a necessidade de autonomia (desde que esta coincida com os objetivos e padrões estabelecidos pela organização, o que é uma contradição em si mesma), de participação (desde que esta signifique a invenção de formulas que aumentem o lucro, diminua os custos e possibilite a redução do efetivo de trabalhadores) e envolvimento dos sujeitos, ao mesmo tempo em que não admite qualquer “anomalia” ou conflito. Aquilo que é chamado de valorização do ser humano, no discurso da nova gestão, pois, ao contrário do taylorismo, não busca suprimir o princípio subjetivo na produção, mas utilizá-lo com o objetivo de aumentar a produtividade, passa a ser uma nova e sofisticada forma de exploração, misturando elementos de coerção, cooptação e sedução do trabalhador.

Diversas pesquisas revelam que o processo de sedução, na formulação e prática da cultura empresarial, através da introdução de um sistema de motivações, de símbolos e do novo discurso, somente funciona através da mediação sedução/coerção; recompensa/penalização, contando, para a efetividade dos sistemas de controle desenvolvidos no interior da empresa, com o papel disciplinador do desemprego e do subemprego. A ideologia da administração superestima a capacidade da cultura corporativa gerar significados para os empregados e produzir identificação individual com a organização, mas as possibilidades de resistência dos trabalhadores e de sua apropriação dos modos de trabalhar, dos ritmos e dos sentidos do trabalho podem não ser suficientemente fortes para evitar o potencial “descentramento do sujeito” (Giddens, 1997, p. 93), resultando em identidades contraditórias e fragmentadas, tal como observado entre os bancários, no estudo de caso.

Foi salientado que no perfil de qualificação requerido da força-de-trabalho, extrapolando as necessidades do conteúdo da ocupação, as novas exigências comportamentais e atitudinais, em grande medida, parecem transferir aos trabalhadores uma função gerencial de controle do desempenho, através de uma forma de subjetivação, ou seja, promovendo a internalização do controle capitalista (e de sua finalidade de obter trabalho excedente) pelos trabalhadores. Também fugindo às exigências do conteúdo da ocupação, a qualificação/requalificação foi vista como expressão de mecanismos de segregação social (das mulheres, dos mais velhos, dos

menos escolarizados, etc), bem como resultado do caráter poupador de mão-de-obra, evidenciado no processo de reestruturação produtiva, que leva à exclusão (do emprego ou dos benefícios materiais e simbólicos no interior das empresas) daqueles que não satisfazem continuamente os novos requisitos.

A análise do trabalho bancário tem apontado para o esvaziamento gradativo do “saber do *métier*” bancário. Não há um consenso acerca do início do processo de desqualificação, ora reconhecido já a partir da primeira fase da mecanização, dos anos 30 aos 50, marcada por mudanças lentas e graduais; ora identificado com a racionalização e automação iniciadas na década de 60, trazendo mudanças bastante profundas no âmbito tecnológico e organizacional (Segnini, 1998; Grün, 1986). No que se refere à implicação da atual reestruturação produtiva na qualificação dos bancários, vários aspectos têm sido considerados como indicadores de elevação da qualificação, tais como: maiores investimentos dos bancos em treinamento; aumento da escolaridade; maiores conhecimentos sobre a utilização de *softwares*; a redução do trabalho burocrático e a especialização na função de vendas, trazendo a necessidade de funções de consultoria financeira, de conhecimentos relativos ao mercado e contabilidade financeiros (Laranjeira, 1997; ANDIMA, 1996; DIEESE, 1994). Todavia permanecem as dificuldades e o dissenso sobre a avaliação de elevação da qualificação do bancário, tendo em vista a variação de critérios acerca da própria definição de qualificação. Adiciona-se a esta variação a maior segmentação da mão-de-obra, com exigências de qualificação diferenciadas, que resulta das estratégias de segmentação de mercado.

Cresce a exigência de requisitos de manejo da língua (escrita, leitura e comunicação oral) que se relaciona com a exigência de maior escolaridade. No entanto, a exigência de curso superior para todos os cargos parece implicar em sobre-qualificação, principalmente no caso dos caixas. Além disso os bancários exercem funções, em geral, sem qualquer relação com sua formação universitária. Dessa forma, a tendência que vem se impondo de exigência de curso superior para todos os bancários, além de funcionar como um processo de seleção e exclusão, implica, conforme demonstram os entrevistados, em maiores níveis de insatisfação no trabalho, reduzindo ainda mais a possibilidade de adaptação de suas competências reais (do conhecimento adquirido) ao conteúdo de suas tarefas. De acordo com os entrevistados, os cursos vêm sendo escolhidos pelos bancários principalmente pela consideração dos gastos financeiros e tempo de duração.

Não observamos nas agências resultados em termos de ampliação da qualificação e relação com a exigência de formação universitária, no que se refere às novas ferramentas de trabalho, tais como *softwares* auto-explicativos e, relatórios, que já trazem cálculos prontos

cabendo ao trabalhador, na prática, apenas a monitoração das metas, em comparação com seus índices de cumprimento, não requerendo maiores conhecimentos de matemática ou contabilidade. Grande parte do treinamento é voltada para a construção do alinhamento organizacional e o treinamento técnico consiste no conhecimento dos produtos e técnicas de vendas distintas para cada um deles, não implicando em maiores conhecimentos sobre o mercado financeiro. Os funcionários não assumem a função de consultores financeiros, uma vez que a máquina determina desde o “perfil” até o “potencial do cliente”, informando os produtos e serviços adequados ao seu perfil. A capacidade de negociação também é coibida, uma vez que os limites de crédito são pré-aprovados. A propaganda bancária tem se voltado para o “*marketing de relacionamento*”, cujo foco é a idéia de valorização da interação, do contato e dos laços entre clientes e bancos. Mas cabe ressaltar que todos os diversos canais de atendimento, tais como banco via telefone, agências, etc., são chamados “canais de relacionamento”, e os bancos estabelecem “atendimento personalizado” para clientes com renda elevada e “atendimento pessoal”, com ênfase no direcionamento ao auto-atendimento para os demais.

A facilidade dos bancos em qualificar e substituir rapidamente a mão-de-obra e a especificidade da profissão de bancário que, por si, não lhe confere credenciais e conhecimentos valorizados no mercado, é percebida pelos bancários como um fator de desvalorização de seu trabalho, restando-lhes se submeter ao que é imposto. A retirada definitiva do “saber de *métier*” e do requisito experiência, ficam evidentes nos programas de treinamento para a gerência. Em seis meses, após um treinamento em três módulos de quinze dias cada, um novo funcionário está apto a assumir um cargo de gerência, não apenas nas agências, mas em outras estruturas especializadas.

Os entrevistados não apontam dificuldades no que diz respeito à realização das tarefas e percebem que elas ficaram mais fáceis, que as ferramentas melhoraram – circulares no computador, instrumento de leitura ótica e novas funções no terminal dos caixas – reduzindo os riscos de erros, trazendo mais segurança e rapidez nas operações. Hoje, a margem de erro é pequena. As diferenças de caixa, por exemplo, não ocorrem se não for por dinheiro a mais ou a menos. Os erros acontecem mais pela pressão, pelo ritmo imposto, e qualquer inconformidade é registrada e penalizada, podendo ser um erro de digitação, um carimbo fora da “metragem”. Tudo é padronizado, registrado, inspecionado.

As dificuldades de adequação emergem sobretudo quando o trabalhador é submetido a uma validação permanente de suas competências pessoais para o trabalho, que somente serão reconhecidas quando transformadas em desempenho, passível de ser medido. Às pressões da

produtividade exigida, do ritmo imposto pela máquina ou pelas cotas de produção a cumprir, soma-se a ansiedade da adaptação sempre colocada em xeque pelo aumento já esperado das metas no mês seguinte. A vinculação da carreira e dos salários ao desempenho, tal como prega o banco, a “responsabilidade” do trabalhador por seu salário e por sua carreira, também é completamente impregnada pelo risco da não adequação. Mais que pela sedução das recompensas, os bancários parecem estar sendo empurrados ao engajamento pessoal com os objetivos da empresa, através de um regime de manipulação dos medos como forma de controle: medo de perder o emprego; de ser transferido; de errar; de ser humilhado; de ficar visado; de adoecer, adoecendo e tendo medo de demonstrar, continuando a trabalhar com medo de agravar a doença.

Todos os entrevistados relacionaram problemas de saúde causados por sua atividade e/ou pelas pressões no trabalho: dores, infecções urinárias, alergia a notas e moedas, hipertensão, taquicardia, varizes, úlcera, insônia, tensão, angústia. Os motivos apontados relacionam-se com fatores organizacionais e psicoafetivos, tais como, por exemplo: digitação em ritmo acelerado e constante; padronização; inspetorias que remetem à falta de confiança; autoritarismo da chefia; conflitos intertrabalhadores, “disputas pelo cliente”; falta de amizade; “perda do prazer” em atender bem, pois cada atendimento está voltado para o objetivo de vender; a percepção de uma competição injusta e/ou de conflitos internos em vista dos padrões de comportamento do tipo “empurrar produtos” e “despachar clientes”; ser tratado e sentir-se como um número e/ou uma máquina. Mas o que chama maior atenção é que, por um lado, a redução da jornada de trabalho no banco é acompanhada de enorme intensificação de seu ritmo e, por outro, a jornada de trabalho se estende para fora dos muros da empresa e dos horários de trabalho, não na forma material, embora isto ocorra, mas é a jornada psicológica que parece não ter fim. O sofrimento é coletivo, mas assumido individualmente. As possibilidades de defesas coletivas são inexistentes e parecem até mesmo esquecidas.

O processo de reestruturação produtiva dos bancos no Brasil acha-se em pleno desenvolvimento. A ausência de consolidação do referido processo torna as conclusões sobre o mesmo ainda precárias, sujeitas a alterações constantes. Todavia, estudos recentes mostram que a economia brasileira, em seu atual estágio, não comportaria mais do que 150 bancos, apontando a tendência de maior encolhimento do setor, com conseqüências negativas para o emprego (Laranjeira, 1997). A crescente entrada de bancos estrangeiros no varejo bancário também é um indicador de que os ajustes devem continuar, tendo em vista que os padrões de competitividade e de avaliação da produtividade rompem definitivamente as fronteiras

nacionais, orientando um novo sentido e ritmo dos investimentos e do uso da tecnologia, da racionalização do trabalho e da reestruturação das atividades.

Da parte dos bancos, a intensificação da competição é o argumento utilizado para os ajustes, sempre apontados como inexoráveis, apesar dos custos sociais. Sobre a caracterização social das mudanças em curso no setor bancário nacional, além de estudos que, do ponto de vista macroeconômico, mostram a preocupação com o financiamento do desenvolvimento do país no sistema financeiro internacionalizado e privatizado, quatro grandes questões têm sido evidenciadas nos estudos de origem sindical e/ou acadêmica: a precarização no trabalho terceirizado; o intenso desemprego; a intensificação do trabalho para os bancários que permanecem empregados, agravando as repercussões em termos de doenças ocupacionais, que sempre marcaram o trabalho nos bancos e a exclusão dos trabalhadores do processo de definição, implantação e/ou discussão das inovações.

Enquanto isso, além do marketing bancário, externo e interno, enfocando o discurso de valorização das pessoas e a política da qualidade como fonte de melhorias para clientes e funcionários, busca-se construir uma imagem de “responsabilidade social”, por parte dos bancos, através do maior envolvimento em projetos nas áreas de educação, saúde pública e apoio à comunidade. Basta uma busca na internet, nos *sites* dos maiores bancos que atuam no Brasil, para comprovar a ampla disseminação e divulgação do desenvolvimento e apoio em relação a projetos de cunho social. No entanto, sem colocar em questão a necessidade e a eficácia de tal atuação, chamamos a atenção para uma “responsabilidade social” que parece alheia à própria organização bancária, uma vez que diversas pesquisas chamam a atenção para o adoecimento dos bancários, como um processo relativo à forma como o trabalho é organizado e gerido nos bancos. Obviamente este quadro não diz respeito apenas aos bancos. Acerca do aumento dos casos de LER/DORT, por exemplo, Ribeiro (1999) sustenta que, mais do que uma doença do trabalho, trata-se de um modo de adoecimento emblemático, revelador das contradições e da patogenicidade social do novo ciclo de acumulação capitalista. De acordo com Araújo (2001), da mesma forma que a AIDS é uma questão de estado, as LER/DORT, que na avaliação do autor constituem uma verdadeira epidemia nos dias atuais, é uma questão (uma responsabilidade) da empresa onde o trabalhador adocece, porque sua origem é ocupacional.

Por fim torna-se necessário enfatizar o perfil dos bancários entrevistados. São trabalhadores com mais de 10 anos de casa, cujo discurso é sempre marcado por expressões de desencanto: “acabou”; “tirou”, “hoje você não pode mais”. O sofrimento aparece relacionado às pressões, às cobranças atuais, mas a fala dos entrevistados é sempre entrecortada por referências a uma experiência passada. Além disso há fortes referências aos

bancários contratados mais recentemente, enfatizando-se a diferenciação entre os “mais antigos” e os “mais novos”, reconhecendo que estes últimos realizam suas atividades com maior entusiasmo e maior facilidade, muitas vezes condenando o seu “modo de ser e de agir”, outras vezes mostrando o sentimento de ter “perdido o trem da história”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, André. (1990), *Automação: bancos e bancários*. São Paulo, Ed. FEA/USP.

ACCORSI, André. (1992), “Automação e seus impactos: o caso brasileiro”. *Revista de Administração*, 27, 4, 39-46.

AGÊNCIA no Mouse. 1998. *Info Exame*, 13, 147.

ALMEIDA, Ana Luiza Castro. (2002), *As Empresas na Contemporaneidade*, datilo.

ALMEIDA, Ricardo Cintra de. (1998), *Bancos, Sistemas da Qualidade e Resultado*. São Paulo, Atlas.

ANTUNES, Ricardo. (1995), *Adeus ao Trabalho? Ensaio Sobre as Metamorfozes e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo, UNICAMP.

ARANHA, Vitória Soares. (1997), “O conhecimento tácito e a qualificação do trabalhador”. *Trabalho e Educação*, 2, 13-29.

ARAÚJO, Jose Newton Garcia de; LIMA, Maria Elizabeth Antunes; LIMA, Francisco de Paula Antunes. (1998), *LER: dimensões ergonômicas e psicossociais*. Belo Horizonte, Health.

ARAÚJO, Jose Newton Garcia de. (2001), “A LER/DORT e o seguro de acidentes do trabalho (SAT): questão de saúde ou questão política?”, in A. M. Carvalho Neto e C. A. Salim (orgs.), *Novos desafios em saúde e segurança no trabalho*, Belo Horizonte, Segrac/IRT/PUC Minas.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO - ANDIMA.1992. *Retrospectiva anual: 1991*. São Paulo.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO - ANDIMA.1993. *Retrospectiva anual: 1992*. São Paulo.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO - ANDIMA.1996. *Retrospectiva anual: 1995*. São Paulo.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO – ANDIMA. 2002. *Sistema financeiro: indicadores contábeis*. Disponível em: <www.andima.com.br/publicações>. Acesso em 12/12/2002.

BALBI, Sandra. (2002), “Seis bancos dominam negócio da dívida”. *Folha de São Paulo*, 01 de dezembro.

BANCO CENTRAL – BACEN. 2003. *Saneamento do Sistema Financeiro: a experiência brasileira dos últimos 25 anos*. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 01/10/2003.

BANCO CENTRAL – BACEN. 2004. *Informações Contábeis: 50 maiores bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro*. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 10/03/2004.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. (1996), “Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração”. *Revista de Administração*, 36, 4, 6-19.

BARROS, Alice Monteiro de. (2003), “O trabalho em estabelecimentos bancários”. *Síntese Trabalhista e Previdenciária*, XV, 169.

BAUMANN, Renato. (1996), “Uma visão econômica da globalização”, in R. Baumann (org.), *O Brasil e a economia global*, São Paulo, Campus.

BORGES, Luiz Henrique. (2001), “Sociabilidade, sofrimento psíquico e lesões por esforços repetitivos entre caixas e bancários”. *Ministério do Trabalho e Emprego / Fundação Jorge Duprati Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho*.

BRAGA, Jose Carlos de Souza; PRATES, Daniela Magalhães. (1999), “Os bancos na ‘Era FHC’”. *Indicadores Econômicos - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Henser*, 26, 4.

BRAVERMAN, H. (1994), *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, Zahar.

CADERNOS CNB. Uma categoria cada vez menor. 1998. São Paulo: Confederação Nacional dos Bancários. n. 2, julho.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. (1997), “Identidade organizacional”. *Revista de Administração*, 37, 1, 6-17.

CAMPOS, Vicente Falconi. (1992), *Qualidade Total: padronização de empresas*. Belo Horizonte, FCO/UFMG.

CAMPOS, Vicente Falconi. (1994), *TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Rio de Janeiro, Bloch.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; OLIVEIRA, Vanessa Criscuolo Parreiras de Oliveira. (1998), “Negociações coletivas no setor bancário brasileiro: perdas, resistência e alguns avanços nos anos 90”, in A. M. Carvalho Neto e R. A. A. Carvalho (orgs.), *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*, Belo Horizonte, Puc Minas/IRT.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. (1999), “Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e participação nos lucros e resultados: novos temas negociados entre empresários e trabalhadores brasileiros, de 1992 a 1998”, in M. R. Nabuco e A. M. Carvalho Neto, *Relações de trabalho contemporâneas*, Belo Horizonte, Puc Minas/IRT.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. (2001), *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis, Vozes.

CASTRO, Nadya Araújo. (1993), “Qualificação, qualidades e classificações”. *Educação e Sociedade*, 14, 45, 221-223.

CASTRO, Rosane Catarina. (1999), *A gerência pela Qualidade Total: uma forma contemporânea de controle sobre o trabalho*. A Fundação Chistiano Ottoni. Tese de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, datilo.

COMISSÕES de Empresa no Setor Financeiro: desafio e perspectivas. In: SEMINÁRIO CNB/CUT, São Paulo, 1996.

CRESCER a participação do Sistema Financeiro na economia. 2000. *Jornal do Brasil*, 12 de dezembro.

CUCHE, Denys. (1999), *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru, Edusc.

DAHRENDORF, Ralf. (1981), “As Funções dos Conflitos Sociais”, in *SOCIEDADE e Liberdade*, Brasília, Universidade de Brasília.

DEJOURS, Christophe. (1992), *A Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo, Cortez/Oboré.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. 1994. *Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de linha de produção*. São Paulo: DIEESE.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. 1995. *Automação nas agências bancárias em cidades de porte médio*. Estudos Setoriais: Linha Bancários. São Paulo: DIEESE.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. 1996. *Evolução do perfil da ocupação nos bancos na cidade de São Paulo: 1986 a 1995*. Estudos Setoriais: Linha Bancários. São Paulo: DIEESE.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. 1998. *Evolução recente do Emprego Bancário no Brasil*. Estudos Setoriais: Linha Bancários. Subseção SEEB-BH. São Paulo: DIEESE.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. 1999. *Bancos e finanças no Brasil: reestruturação e tendências*, boletim n. 213. Disponível em: <www.dieese.org.br>. Acesso em 05/10/2003.

DESSLER, Gary. (1996), *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo, Makron Books.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. 2002. Disponível em: <www.pernambuco.com/diario>. Acesso em: 01/11/2002.

DRUCK, Maria da Graça; FILGUEIRAS, Luiz. (2000), A reestruturação produtiva e os impactos sobre o trabalho e o emprego bancário na Bahia – Brasil. In: III CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 2000, Bahia.

DUBAR, Claude. (1998), “A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência”. *Educação e Sociedade*, 19, 64, 87-103.

ENRIQUEZ, Eugène. (1997a), “Os desafios éticos nas organizações modernas”. *Revista de Administração*, 37, 2, 6-17.

ENRIQUEZ, Eugène. (1997b), “O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica”. *Revista de Administração*, 37, 1, 18-29.

ENRIQUEZ, Eugène. (1996), “Prefácio”, in A. Colbari et. al. (orgs.), *Recursos humanos e subjetividade*, Petrópolis, Vozes.

FALCÃO FILHO, Aluisio. (1990), “Os bancos entram na Era Kanban”. *Exame*, 22, 22.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS - FEBRABAN. 2002. *Bancos por origem de capital: 1999 a 2001*. Disponível em: www.febraban.org.br/dados. Acesso em 12/01/2002.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS - FEBRABAN. 2003. *Balanço Social dos bancos 2002: os bancos, seus públicos e a sociedade*. São Paulo: FEBRABAN.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS - FEBRABAN. 2004. *Balanço Social dos Bancos 2001*. Disponível em: www.febraban.org.br. Acesso em 02/03/2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS - FEBRABAN. 2004. *Balanço Social dos Bancos 2003*. Disponível em: www.febraban.org.br. Acesso em 10/04/2004.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS – FENABAN/ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS – CNB. *Convenção Coletiva de trabalho 2003/2004*.

FELÍCIO, João. (2004). “Modelo de desenvolvimento e papel do estado: como financiar o desenvolvimento”, in Seminário DIEESE/CUT. São Paulo, abril.

FOGOLARI, Everson. (1998), *Reestruturação Produtiva: implicações nas relações de trabalho. Um estudo de caso no setor metal mecânico em Erechim/RS*. Erechim, Edelbra/URI.

FONTELA, Vicente Paz. (1975), *História dos bancos no Brasil*. Rio de Janeiro, Luna.

GAMEZ, Milton. (1996), “De olho nos bancos”. *Folha de São Paulo*, 18 de agosto, Suplemento Especial, 2-9.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. (1997), “As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas”. *Revista de Administração*, 32, 3, 52-61.

GIDDENS, Anthony. (1997), *Modernidade e identidade pessoal*. Oeiras, Celta.

GRISCI, Carmem Lígia Iochins. (2001), “Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário”. *Revista Psicologia e Sociedade*, 13, 1, 75-91.

GRÜN, Roberto. (1986), “Taylorismo e Fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 1.

HAGUETTE, Tereza Maria Frota. (1987), *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis, Vozes.

HALL, Stuart. (1997), “A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo”. *Educação e Realidade*, 22, 2.

HALL, Stuart. (2002), *A identidade cultural na Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro, DP&A.

HARVEY, David. (1989), *Condição Pós-moderna*. São Paulo, Loyola.

HIRATA, Helena. (1994), “Da polarização das qualificações ao modelo da competência”, in C. J. Ferreti et. al., *Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*, Petrópolis, Vozes.

INVERNIZZI, Noela. (2000), *Novos rumos do trabalho: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira*. Tese de Doutorado, Universidade de Campinas, datilo.

JINKINGS, Nise. (1995), *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo, Boitempo.

KUMAR, Krishan. (1997), *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*. Rio de Janeiro, Zahar.

LARANJEIRA, Sônia M. G. (1997), “Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90”. *Educação e Sociedade*, 18, 61.

LEÃO, Geraldo Magela Pereira. (1996), *Trabalho, educação e subjetividade: a vivência da modernização em uma agência bancária*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, datilo.

LEITE, Márcia de Paula. (1994), *O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo, Página Aberta.

LIMA, Francisco P. A. (1996), “Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo?”, in F. Fidalgo (org.). *Gestão do trabalho e formação do trabalhador*, Belo Horizonte, MCM.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. (1996), *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis, Vozes.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. (1997), “A LER no setor bancário”, in J. N. G. Araújo e F. P. Lima (orgs), *LER: dimensões ergonômicas e psicossociais*, Belo Horizonte, Health.

MADI, Alejandra C. (1999), “Setor financeiro no Brasil: reestruturação e tendências tecnológicas”. *Economia e Tecnologia*, 2, 3.

MANFREDI, Silvia Maria. (1998), “Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas”. *Educação e Sociedade*, 19, 64, 13-49.

MARX, Karl. (1983), “O processo de produção do capital”, in Marx, Karl. *O capital: crítica da economia política*, São Paulo, Abril Cultural.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. (2002), “Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas”. *Revista de Administração*, 42, 2, 88-94.

MATTOSO, Jorge. (1996), “Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios”, in C. A. B. Oliveira e J. E. L. Mattoso (orgs.), *Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?*, São Paulo, Scritta.

MINELLA, Ary César. (1988), *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo/ANPOCS.

NABUCO, Maria Regina. (1989), “Segmentação, terciarização e Espaço”. *Estudos Econômicos*, 19.

NEVES, Magda de Almeida. (1999), “Impactos da reestruturação produtiva sobre as relações capital/trabalho: o caso FIAT-MG”, in F. Oliveira e A. Cormin (orgs.), *Os cavaleiros do antiapocalipse: trabalho e política na indústria automobilística*, São Paulo, Entrelinhas/Ceprab.

NEVES, Magda de Almeida. (2000), Cadeia automotiva: flexibilidade, precarização e relações de gênero. In: XXIV Encontro Nacional da ANPOCS, Outubro de 2000.

NOLAN, Richard L.; CROSON, David C. (1996), *Destruição criativa: um processo de seis etapas para transformar sua organização*. Rio de Janeiro, Campus.

OFFE, Clauss. (1989), *Trabalho e Sociedade*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.

PAGÈS, Max et. al. (1993), *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas.

PASTORE, José. (1984), *Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva*. São Paulo, LTR.

PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de; ALVES JUNIOR, Antonio Jose; MARQUES, Maria Beatriz Leme. (2001), “Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o Plano Real (1994/98)”. *Estudos Econômicos*, 31, 2.

PENNELLA, Isabela.(2000), *LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, datilo.

POCHMANN, Marcio. (2000), “Mudanças na ocupação e a formação profissional”. *Trabalho e Educação*, 6.

RENTABILIDADE dos Bancos. Disponível em: <www.jornalfubesp.com.br>. Acesso em: 31/07/2001.

REVISTA DOS BANCÁRIOS. 2004. São Paulo: Confederação Nacional dos Bancários/Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo. n.96, abril.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. (1993), *A empresa holística*. Petrópolis, Vozes.

RIBEIRO, Herval Pina. (1999), *A violência oculta do trabalho: as lesões por esforços repetitivos*. Rio de Janeiro, Fiocruz.

ROSA, Maria Inês. (1994), *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo, Edusp.

SCOTT, Cinthia D., JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. (1998), *Visão, valores e missão organizacional do futuro*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

SEGNINI, Liliana R. P. (1998), *Mulher no trabalho bancário*. São Paulo, Edusp.

SEGNINI, Liliana R. P. (1999), “Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho”. *Educação e Sociedade*, 20, 67.

SENNETT, Richard. (1999), *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. São Paulo, Record.

SHIROMA, Eneida Oto. (1996), “O modelo japonês e o debate sobre qualificação e controle da força de trabalho”. *Perspectiva*, 14, 26, 173-186.

SILVA, Chrystiane. (2004), “Nem só de juros...”. *Veja*, a.37, n.8, fevereiro.

SOFRIMENTO invisível: doenças psicossomáticas. 1998. *Revista Proteção*, 73.

TAVARES, Maria de Conceição. (1979), *Da substituição das importações ao capitalismo financeiro: ensaio sobre a economia política*. Rio de Janeiro, Zahar.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia; VASCONCELOS, Flavio C. (2002), “Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico”. *Revista de Administração*, 42, 1, 64-78.

VASCONCELOS, João; DAVEL, Eduardo (Orgs). (1996), *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, Vozes.

WOOD JUNIOR, Tomaz. (2000), “Organizações de simbolismo intensivo”. *Revista de Administração*, 40, 1, 20-28.

WOODWARD, Kathryn. (2000), “Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual”, in T. T. da Silva (org.), *Identidade e Diferença*, Petrópolis, Vozes.

Fontes Documentais do Banco Estudado

APOSTILA Compromisso com a performance – Rumo ao título: Programa de gerenciamento para resultados - Versão 96/97, 1996.

CARTILHA Ampliando o Aprendizado com As manifestações dos Clientes, 2003.

CARTILHA Aprendendo com as Reclamações dos Clientes, 2003.

CARTILHA Código de Ética, 2003.

CARTILHA Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais, julho de 2003.

CARTILHA do Programa Qualidade – Em Sintonia com o Mercado, 1992.

CIRCULAR normativa – organograma funcional e classificação das agências, 1991.

INFORMATIVO RH – Você gerencia sua carreira? 2003.

QUESTIONÁRIO da Pesquisa Fale Francamente, 2003.

ANEXOS

ANEXO A – Perfil dos entrevistados

ANEXO B – Roteiro das entrevistas

ANEXO A**PERFIL DOS ENTREVISTADOS*****Área operacional:*****Cargo:** gerente operacional**Agências:** 4 e 1 (*)**Situação:** aposentado em 2000**Tempo de banco:** 30 anos**Idade:** 56 anos**Cor:** negra**Sexo:** masculino**Estado Civil:** casado**Filhos:** 2**Escolaridade:** curso superior**Pseudônimo:** Maurício

(*) As agências são identificadas por números de 1 a 6, de acordo com o porte, da maior para a menor.

Cargo: coordenador de qualidade**Agências:** 1, 4, 3 e 2**Situação:** ativa**Tempo de banco:** 19 anos**Idade:** 40 anos**Cor:** branca**Sexo:** masculino**Estado Civil:** separado**Filhos:** 1**Escolaridade:** curso superior incompleto**Pseudônimo:** Hélio

Cargo: caixa

Agências: 1, 2 e 6

Situação: ativa

Tempo de banco: 15 anos

Idade: 40 anos

Cor: branca

Sexo: masculino

Estado Civil: casado

Filhos: 1

Escolaridade: curso superior incompleto

Pseudônimo: Marcos

Cargo: caixa

Agências: 1, 3 e 5

Situação: ativa

Tempo de banco: 18 anos

Idade: 38 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: casada

Filhos: 2

Escolaridade: curso superior

Pseudônimo: Vera

Cargo: caixa

Agência: 1

Situação: ativa

Tempo de banco: 10 anos

Idade: 30 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: solteira

Filhos: sem filhos

Escolaridade: curso médio incompleto

Pseudônimo: Célia

Cargo: caixa

Agência: 1

Situação: aposentada por LER/DORT em 1998

Tempo de banco: 12 anos

Idade: 43 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: casada

Filhos: 2 filhos

Escolaridade: curso médio

Pseudônimo: Izabel

Cargo: caixa

Agência: 1

Situação: demitida em 1999

Tempo de banco: 7 anos

Idade: 40 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: solteira

Filhos: sem filhos

Escolaridade: curso médio

Pseudônimo: Marta

Cargo: caixa

Agências: 1, 2 e 3

Situação: afastada por LER/DORT em 2000

Tempo de banco: 17 anos

Idade: 39 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: separada

Filhos: 2

Escolaridade: curso médio

Pseudônimo: Marcela

Área Comercial:

Cargo: gerente de agência

Agências: 1, 4

Situação: demitido em 2002

Tempo de banco: 27 anos

Idade: 50 anos

Cor: branca

Sexo: masculino

Estado Civil: casado

Filhos: 2

Escolaridade: curso superior

Pseudônimo: João

Cargo: gerente

Agências: 1, 4

Situação: aposentado em 2001

Tempo de banco: 40 anos

Idade: 59 anos

Cor: branca

Sexo: masculino

Estado Civil: casado

Filhos: 2

Escolaridade: curso superior

Pseudônimo: Antônio

Cargo: gerente de contas

Agências: 1, 4, 2

Situação: ativa

Tempo de banco: 13 anos

Idade: 34 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: solteira

Filhos: 1

Escolaridade: pós-graduação

Pseudônimo: Mônica

Cargo: atendente

Agência: 1

Situação: pediu demissão em 2000

Tempo de banco: 10 anos

Idade: 34 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: solteira

Filhos: sem filhos

Escolaridade: curso superior

Pseudônimo: Fátima

Cargo: atendente

Agências: 1, 2 e 4

Situação: ativa

Tempo de banco: 16 anos

Idade: 38 anos

Cor: branca

Sexo: feminino

Estado Civil: casada

Filhos: 2

Escolaridade: curso superior incompleto

Pseudônimo: Cristina

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Quais as mudanças (organizacionais) introduzidas e que alterações elas operam no trabalho?
2. Quais os fatores que pesam nas promoções?
3. Quais os fatores que pesam nas demissões?
4. (Explorar as qualidades requeridas do bancário e sua relação com formas de controle e/ou motivação)
5. De que forma as novas qualidades requeridas são promovidas pela empresa?
6. Existem limitações para a realização dessas qualidades?
7. Já surgiram tensões entre o que lhe é exigido no trabalho e sua estrutura de valores pessoais, modos de ser, de agir e de pensar?
8. O que estas mudanças trouxeram de bom?
9. O que elas trouxeram de ruim?
10. (Explorar formas de satisfação e sofrimento)
11. Você pode identificar formas de resistência, individuais e coletivas, desenvolvidas na agência?
12. (Explorar formas de subordinação e resistência)
13. Como são as relações interpessoais?
14. (Entre os pares, com a chefia, com os clientes)