

Sindicato dos Bancários de São Paulo  
Centro de Pesquisa 28 de Agosto

Artigo: Transformações organizacionais no sistema financeiro e os  
impactos no trabalho.

Arnaldo José França Mazzei Nogueira

São Paulo, 20 de agosto de 2011

## **Sumário**

### **Resumo**

#### **I - Introdução**

**1. O problema de pesquisa**

**2. Objetivos**

**3. Metodologia**

**4. Estrutura do trabalho**

#### **II - Transformações organizacionais no sistema financeiro**

**1. Contextualização**

**2. Os estudos sobre as transformações do trabalho no sistema financeiro**

**3. Modelos de gestão nos bancos**

**4. A questão dos sindicatos**

#### **III – A visão dos funcionários sobre as mudanças organizacionais**

**1. A pesquisa e o perfil dos entrevistados**

**2. A visão sobre as transformações organizacionais e os impactos no processo de trabalho, qualificação, na trajetória profissional e social.**

**3. A visão sobre o papel dos gestores e das políticas de RH**

**4. A opinião sobre o papel do sindicato na representação dos interesses dos trabalhadores nos processos de mudança.**

**5. O significado e o sentido do trabalho no Banco de hoje?**

**6. As condições de trabalho no banco. Aspectos negativos e positivos.**

**7. A perspectiva de carreira no banco**

**8. A visão sobre o futuro do trabalho no banco**

### **Considerações finais**

### **Bibliografia**

**Anexo 1. Roteiro de entrevistas.**

## **Resumo**

Esse artigo teve como objetivo investigar as transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro, em especial nos bancos de varejo, e seus impactos no trabalho com dois focos principais: um centrado nas mudanças objetivas do trabalho bancário e o outro nos aspectos subjetivos quer dizer na visão das pessoas sobre essas mudanças, seu trabalho, sua trajetória profissional e sua vida social.

Uma das conclusões desse estudo mostra as contradições e ambigüidades desse processo no olhar do trabalho e das pessoas em suas trajetórias profissionais no sistema financeiro. Na perspectiva das pessoas entrevistadas e de acordo com a sua posição profissional, idade e renda cabem diversas concepções: favoráveis e desfavoráveis aos processos de reestruturação; alguns vêem as mudanças como oportunidade e outros como ameaça; e raras são, mas ocorrem as sinalizações para o que seria um processo diferente de inovação organizacional nos bancos com maior legitimidade social e coletiva.

O olhar do pesquisador é outro e afirma que os bancos, pelo modo que estão transformando os processos de trabalho, reproduzem de forma ampliada o modelo burocrático e capitalista de organização fundado no poder, no controle social, na alienação e na busca incessante de resultados econômicos. Esse núcleo duro, que acompanha as organizações capitalistas desde o século XIX e XX, condiciona e subordina as pessoas, o trabalho e a ação sindical no setor financeiro do século XXI. Por fim, as organizações financeiras ao adotarem a reestruturação produtiva no interesse exclusivo do econômico e da acumulação de capital ficam muito distantes de uma inovação organizacional efetiva. Esta por sua vez, implicaria em outro banco que incorporasse a democratização das relações de trabalho e a reconciliação do econômico e do social, bases de outra democracia e da civilização necessárias para o século XXI.

## **I - INTRODUÇÃO**

Este artigo é proveniente de pesquisa realizada no ano de 2010/2011 sobre as transformações no mundo do trabalho e ação sindical e suas repercussões no sistema financeiro. O objetivo principal foi investigar as transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro, em especial nos bancos de varejo, e seus impactos no trabalho com dois focos principais: um centrado nas mudanças objetivas do trabalho bancário e o outro nos aspectos subjetivos quer dizer na visão das pessoas sobre essas mudanças, seu trabalho, sua trajetória profissional e sua vida social.

O primeiro foco foi elaborado com base no exame das fontes secundárias – desde livros, teses, artigos, capítulos e outros documentos produzidos pelos bancos e pelos sindicatos. A perspectiva aqui foi desenhar um quadro referencial das mudanças objetivas no trabalho

bancário trazidas pelos estudos e informações disponíveis do setor. Além disso, foram observadas as organizações bancárias no seu dia a dia, a atuação do sindicato dos bancários de São Paulo através de contato semanal e com suas publicações, o processo e a organização do trabalho bancário, as novas tecnologias, os serviços e produtos financeiros. Esse quadro provocou a seguinte indagação: o que é hoje o serviço e o trabalho bancário? Qual a dinâmica e o sentido do negócio financeiro na sociedade brasileira? Quais as transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro, os impactos no trabalho e papel do sindicato? O segundo foco foi organizado com base na pesquisa em fontes primárias através de entrevistas com funcionários de bancos que passaram pelos processos de reestruturação organizacional – sejam terceirizações, fusões e aquisições, informatização, flexibilização entre outras formas. Analisar e entender como os trabalhadores envolvidos nas mudanças organizacionais do segmento financeiro, em diversos níveis hierárquicos, avaliam essas mudanças e seus impactos no seu trabalho, na sua trajetória profissional e em sua vida social. Nesta etapa, a análise depende dos conteúdos dos 11 depoimentos recolhidos entre março e junho de 2011 dos funcionários dos bancos e dos resultados de pesquisa quantitativa em mais de 500 funcionários sobre as condições de trabalho nos bancos.

### **1. O problema de pesquisa**

A questão que se pretende investigar articula as duas partes anunciadas acima. As transformações organizacionais nos bancos atendem prioritariamente as demandas do negócio e de sua expansão. Nesse processo, como entender o lado do trabalho e das pessoas. Até que ponto, os anseios e as expectativas dos trabalhadores e das pessoas são contemplados quanto ao significado do trabalho, ao desenvolvimento profissional e às perspectivas de futuro. Qual o papel do sindicato e da gestão de recursos humanos nesse processo?

O modo como as pessoas trabalham nos bancos principalmente nas agências, nas atividades operacionais e de atendimento ao cliente reduz o trabalho aos aspectos objetivos com um forte componente de estranhamento e alienação, comprometendo uma perspectiva de futuro. Essa visão da pesquisa tem que ser discutida levando em consideração a opinião dos entrevistados, influenciada pelos fatores idade, tempo de trabalho no banco, posição ocupacional e renda auferida, significado do trabalho, condições de trabalho e perspectivas de futuro.

Há também, uma preocupação em investigar as opiniões dos bancários sobre a representação sindical e o papel da gestão e das políticas de RH na condução das mudanças organizacionais. Neste aspecto, é relevante discutir a noção de relações de trabalho conforme definida por NOGUEIRA (2002) e NETO (2001) que pressupõe haver relações de negociação coletiva quando ocorrem processos de decisão organizacional com impactos e conflitos no trabalho.

Neste caso, ocorre a interferência do Sindicato e de outras formas de organização coletiva. No âmbito da esfera de atuação do RH, a execução de decisões estratégicas de reestruturação organizacional é encaminhada através de uma relação mais individualizada entre pessoas e empresa.

O problema de pesquisa parte da seguinte questão: os processos de transformação organizacional no sistema financeiro, dentre os quais a fusão e aquisição, são componentes das estratégias empresariais globais que implicam em reestruturações e deslocamentos com forte impacto no trabalho. Apoiados pela gestão de recursos humanos e questionados pelos sindicatos, esses processos provocam mudanças nas condições de trabalho, na organização do processo de trabalho, nas políticas de recursos humanos, na trajetória profissional e nas relações de trabalho. Por isso, o tema envolve diretamente o campo estratégico das relações de trabalho.

São processos que revelam contradições e conflitos no confronto entre a política empresarial que exige maior qualificação e desempenho no trabalho e a desvalorização do trabalho. A desvalorização do trabalho ocorre pela interrupção da carreira com a redução de níveis e postos de trabalho, pelas cobranças de metas e desempenho sem medidas, pelas políticas salariais e pela perda de sentido do trabalho.

Há também que considerar o contexto da chamada terceira revolução industrial e da era da acumulação flexível (Cf. RIFKIN, 2004; HARVEY, 1993) que são geradores de inovação e de conflito no âmbito das organizações e do trabalho na sociedade. O encaminhamento destas questões envolve diretamente as dimensões das relações de trabalho que lidam com a esfera da negociação coletiva do conflito estabelecido (Cf. NOGUEIRA, 2002; 2008; NETO, 2001), mas, tem impacto também nas pessoas e em suas trajetórias profissionais (Cf. SENNETT, 1997; GORZ, 2003).

As estratégias de fusão e aquisição, assim como, as terceirizações e flexibilizações do trabalho remetem ao papel também estratégico das políticas de recursos humanos e dos modelos de gestão de pessoas em cada local de trabalho ou sistema empresarial (no caso financeiro trata-se de um complexo na forma de holding) criando um processo de transição entre as estratégias de controle e de comprometimento (Cf. ALBUQUERQUE, 2002). Neste campo, as políticas de recursos humanos jogam um papel relevante no contexto do chamado RH competitivo (Cf. FISCHER, 2002) voltado para o relacionamento com os *stakeholders* internos e externos. (Cf. HANASHIRO, 2008), tendo em vista, o ajuste com a missão e o negócio da empresa.

Na perspectiva das relações de trabalho, a dinâmica entre conflito e colaboração no trabalho envolve a negociação coletiva tanto no âmbito do local de trabalho (micro), do setor

econômico (meso), do governo e do Estado (macro) e do plano global. Ou seja, na esfera da regulação sociopolítica, cujo destaque é o papel estratégico dos sindicatos como órgãos de pressão, representação e reguladores das relações entre trabalho e capital (Cf. POCHMAN e MORETO, 2001 e NOGUEIRA, 2002).

O sistema financeiro é um dos setores que tem experimentado de forma intensa esses processos de reestruturação com as fusões e aquisições (doravante F&A), terceirizações e inovações tecnológicas e organizacionais geradores de conflito nas relações de trabalho. Segundo SANCHES e DAVANÇO (2010, p. 33) “A economia política das holdings financeiras está associada ao modo como os administradores fazem suas escolhas de gestão em determinado tempo histórico e como isso afeta a dinâmica das relações socialmente estabelecidas .... Nesse sentido, o sistema financeiro passou por diversas transformações na sua forma de operar, adotando estratégias vinculadas a segmentação, desenvolvimento tecnológico, expansão de mercados, obtendo ganhos de escala e escopo, realizando fusões e aquisições que se refletiram tanto na relação com seus investidores e acionistas, bem como impactaram outros grupos sociais como empregados e clientes destas instituições.”

No cenário competitivo e global, as estratégias de fusão e aquisição ganham muita relevância desde a segunda metade do século XX, e principalmente nos EUA durante as décadas de 80, 90 e no início do século XXI. Essa estratégia teve o papel mais importante na reestruturação eficaz (**produtiva** grifo nosso) das empresas estadunidenses. A tendência é a generalização dessa estratégia em empresas de outros países e regiões (Cf. HITT, 2008). Segundo esse autor, a fusão é uma estratégia em que duas empresas concordam em integrar suas operações de forma relativamente igual e na verdade há poucas fusões porque geralmente uma empresa é dominante no processo. A aquisição é uma estratégia de compra e transformação da empresa adquirida em uma subsidiária em seu portfólio. Há também a incorporação (takeover) onde uma empresa absorve uma outra em seus negócios. Com isso, o estudo dos impactos no trabalho, na trajetória das pessoas, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos das estratégias empresariais de reestruturação dentre as quais a F&A se justifica devido a relevância cada vez maior do tema no cenário atual. Em particular, a F&A é um processo complexo que favorece a expansão dos negócios econômicos e empresariais, em termos de competitividade e lucratividade.

## **2. Objetivo Geral**

Verificar os impactos no trabalho das transformações organizacionais conhecidas como processo de reestruturação produtiva no sistema financeiro.

### **Objetivos específicos**

Analisar a bibliografia sobre as mudanças no sistema financeiro, as transformações no trabalho, as políticas de recursos humanos e o papel do sindicato.

A seguir, analisar alguns resultados da pesquisa quantitativa em conjunto com a análise dos resultados da pesquisa qualitativa em torno das seguintes questões:

1. Quais os impactos das transformações organizacionais do setor financeiro no processo e na organização do trabalho?
2. Quais as novas exigências de qualificação, as mudanças na trajetória profissional e os desafios da vida familiar e social?
3. Qual o papel dos gestores e das políticas de recursos humanos no processo de transformação e na gestão da força de trabalho?
4. Qual o papel do Sindicato?
5. Qual a visão sobre o significado do trabalho?
6. Como são avaliadas as condições de trabalho?
7. Quais as perspectivas de carreira profissional nos bancos?
8. Qual a visão do futuro do trabalho nos bancos?

### **3. Procedimentos metodológicos**

A metodologia adotada foi baseada no levantamento bibliográfico sobre a reestruturação produtiva e o trabalho nos bancos e em pesquisa qualitativa dos impactos das transformações organizacionais na esfera do trabalho. Há também uma pesquisa quantitativa baseada em questionários que pode ser utilizada em parte na análise do tema. Os estudos de casos mencionados foram adotados para permitir uma análise comparativa dos processos reestruturação e de fusão e aquisição no sistema financeiro. Trata-se então de uma metodologia triangular e de uso de casos múltiplos.

O instrumento de entrevista com roteiro previamente estruturado foi adotado junto aos bancários e gestores operacionais conforme anexo 1.

## **II – Transformações organizacionais no sistema financeiro**

### **1. Contextualização**

As transformações organizacionais são decorrentes das estratégias empresariais determinadas pelo processo de acumulação flexível do capital no contexto da mundialização. A mundialização do capital é uma etapa de intensificação do processo de internacionalização e implica em deslocamento de empresas e empregos pelo mundo e intensa mobilidade do capital financeiro (Cf. CHESNAIS, 1995). As empresas globais e em particular as empresas do sistema financeiro implementam estratégias empresariais desde os deslocamentos de processos de trabalho para fora dos países (*offshoring*), terceirizações (*outsourcing*), alianças tecnológicas, estratégias de internacionalização, fusões e aquisições, reestruturações produtivas e tecnológicas que alteram as relações e as condições de trabalho.

Em particular, o sistema financeiro vem exercendo um papel essencial nesse processo e representa um setor dinâmico e promotor dessas mudanças com impactos importantes na esfera do trabalho e na ação sindical.

As tendências mais importantes da inovação nas principais economias capitalistas após a crise econômica dos anos 70 se resumem no seguinte (Cf. COUTINHO, L. 1992):

- o peso crescente do complexo eletrônico que diz respeito aos setores de atividade que se formaram com base na aplicação da microeletrônica e da tecnologia da informação em produtos e serviços; geralmente esses segmentos são formados na base de *clusters* de inovação;
- a automação integrada flexível que articula sistemas de computação hierarquizados complexos e simples com capacidade de reestruturar os setores industriais e de serviços;
- a flexibilização dos processos de trabalho que implica em combinação complexa entre variedade customizada de produtos e serviços voltados para a demanda; ocorrem maior conexão entre usuários (clientes) e produtores (fornecedores) incorporando cada vez mais novas tecnologias;
- a transformação das estruturas e estratégias empresariais implicam no redesenho das estruturas burocráticas e funcionais para estruturas mais flexíveis e baseadas em redes interativas com intensa influência da tecnologia da informação; as estruturas organizacionais são redefinidas para agilizar o processo de inovação e competitividade a exemplo dos grupos japoneses na forma *keiretsu*; o poder financeiro e de articulação entre indústria e banco tem que ser bastante forte para gerar a cooperação e enfrentar os riscos;
- novas bases da competitividade dizem respeito a idéia de que a competitividade é sistêmica e depende da articulação entre a empresa privada e outras instituições; em segundo lugar, depende de uma interação intensa entre as áreas de gestão e produção de uma organização;
- a globalização como aprofundamento da internacionalização vista nos seguintes aspectos: na intensa interconexão dos mercados cambiais, financeiros e de aplicações promovida por fluxos intensos de capital financeiro gerando uma interdependência global dos mercados; na oligopolização das economias através da concentração de empresas e negócios em pequenos grupos; na estruturação sofisticada de redes globais informatizadas de gestão, on-line, dentro das grandes empresas permitindo a prática de *sourcing* global;

- as alianças tecnológicas são acordos de cooperação, projetos comuns, consórcios, *joint ventures*, fusões e aquisições para enfrentar os custos crescentes de P&D e inovação tecnológica; os riscos; a padronização de processos e aprofundam a concentração e oligopolização das economias.

As empresas do sistema financeiro incorporaram quase todas as tendências de inovação indicadas acima:

- incorporaram e impulsionaram o complexo eletrônico;
- adotaram a automação integrada flexível;
- empreenderam uma profunda transformação nos processos de trabalho;
- transformaram as estruturas e as estratégias empresariais;
- criaram novas bases de competitividade;
- intensificaram a internacionalização como forma de expansão do sistema nos vários países;
- criaram uma forte concentração e oligopolização através de alianças tecnológicas, parcerias, *holdings*, *joint ventures*, fusões e aquisições.

Essa configuração do sistema financeiro aqui entendido por transformações organizacionais provocou profundas mudanças na esfera do trabalho e criaram desafios enormes para as pessoas, os gestores e a ação sindical.

## **2. Estudos sobre as transformações no trabalho**

Um dos estudos brasileiros mais completos dentro da literatura crítica sobre o sistema financeiro no Brasil foi elaborado por Jinkings (2000) como tese de doutoramento no IFCH-UNICAMP, sob o título “Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários em face da reestruturação capitalista”.

Neste estudo, a reestruturação capitalista no sistema financeiro nacional é examinada desde o legado da reforma bancária de 1964, em pleno regime militar, seguida da chamada pressão da burguesia financeira para a liberalização econômica na década de 80, que em resumo resultou nos seguintes traços do sistema financeiro brasileiro:

“a dominância dos grandes conglomerados financeiros privados e a redução da presença do Estado no sistema; um crescente processo de concentração e centralização no setor bancário e um movimento de transnacionalização, que seguia três vias: a internalização dos grupos financeiros estrangeiros; a internacionalização das atividades de um número crescente de grupos financeiros brasileiros, privados e oficiais e o endividamento externo” (p. 46, In Jinkings, op. cit., citando Arruda, 1988:17-18).

Este é o pano de fundo, onde ocorrem as reestruturações nos bancos com forte impacto no trabalho. De um lado, concentrações bancárias produzidas por fusões, aquisições e participações e de outro, intensificação do trabalho e desemprego para os bancários.

Na análise da reestruturação, Jinkings com apoio de entrevistas e outros autores em especial SEGNINI (1998) indica que nesse processo ocorreu intenso desemprego, terceirização, precarização do trabalho e intensificação do trabalho.

As características do processo de reestruturação produtiva envolvem intensa automatização dos processos de trabalho nas áreas administrativas e nas agências; flexibilização do trabalho bancário, através das subcontratações de vários serviços bancários, combinadas com a redução de níveis hierárquicos e a introdução de esquemas de qualidade total e remuneração variável de acordo com metas e desempenho.

Isto leva a um processo no qual os bancários deixam de lado as atividades propriamente administrativas e de orientação do cliente, para se envolver cada vez mais com sistemas eletrônicos e com o dinheiro. Segundo ainda Jinkings, os bancários se transformam em bancário-vendedor de produtos e serviços mais complexos, o que exige forte qualificação e investimentos em treinamento. Junto com isso, ocorre um aumento da força de trabalho feminina nas agências e na comunicação com os clientes e um forte investimento nas funções gerenciais e de supervisão. Como diz, Jinkings, há um verdadeiro culto à qualidade e à excelência, ao empreendedorismo, à autonomia e à responsabilidade subordinado ao atendimento do interesse de aumento do capital.

Esses processos de transformação organizacional não são exclusivos dos bancos privados. Os bancos públicos são pressionados pelo próprio ambiente de mercado e pelos novos papéis gerenciais a adotar essa ideologia e prática no interior do paradigma da reestruturação flexível. O Banco do Brasil foi uma liderança nesse processo de transformação e na época um estudo sobre a reestruturação no banco foi assim prefaciado:

“O livro cumpre uma função importante porque apresenta ao público os impactos do processo de reestruturação do Banco do Brasil ocorrido durante os dois períodos do governo FHC, particularmente no nível de emprego, nas relações de trabalho e na trajetória profissional dos bancários. Para se ter uma idéia do que se trata observemos um resumo dos dados analisados pelo autor: em 1995 eram 120 mil, em 1999 cerca de 69 mil e hoje 2002 elevou-se um pouco para 77,5 mil bancários. Quase 43 mil bancários foram excluídos do Banco que no passado era uma referência especial de segurança, estabilidade e de um lugar bom para se trabalhar.” (NOGUEIRA, 2002 In. ALEXANDRE, 2002).

Na ocasião, questionava-se qual teria sido a reação dos trabalhadores e do sindicato dos bancários diante dessa política nacional de reestruturação do Banco do Brasil? Houve negociação efetiva?

“Uma das conclusões do autor é que houve um posicionamento unilateral do Banco do Brasil e uma falta de disposição para uma negociação efetiva com os trabalhadores e seus representantes durante o processo de reestruturação.” De um outro lado, apesar da disposição de luta dos sindicatos reunidos na confederação dos bancários da CUT (CNB-CUT) estes não foram capazes de alterar o processo de decisão do Banco.” (NOGUEIRA Apud ALEXANDRE, 2002).

É relevante mencionar um estudo bastante completo sobre a reestruturação no Banco do Brasil com destaque ao Plano de Demissão Voluntária adotado para que se conheça melhor o tema da mudança organizacional e do trabalho em uma perspectiva antropológica (Cf. RODRIGUES, L. 2004).

Veja as seguintes passagens: “O objetivo declarado pela empresa de, com as medidas adotadas, provocar mudanças culturais e o entendimento de cultura como algo passível de ser manipulado pela cúpula da empresa, articulados às noções de mudança que orientaram todo o processo, permitiram, ainda, compreender as conseqüências dos acontecimentos para o Banco do Brasil, em seu conjunto, em especial a erosão dos referenciais identitários que sustentavam as relações entre empresas e funcionários”. (p. 356)

Sobre o PDV como momento privilegiado de análise, o recurso à noção de drama social, foi o que permitiu, segundo a autora “tecer conexões entre os acontecimentos de natureza interna da empresa e aqueles dados em outras esferas com as quais a empresa se relaciona.” (p.358) O programa de ajustes foi concebido no âmbito do governo federal e refletiu a posição subordinada do país no âmbito internacional, cujas agências externas ditaram o modelo político-econômico e organizacional adotado pelo Banco símbolo da nação brasileira. Os laços entre os funcionários, a empresa e a nação foram quebrados e houve uma interrupção dos projetos de vida centrados no Banco do Brasil.” (idem p. 358).

Sobre as relações de trabalho a autora menciona as seguintes alterações “a partir das estratégias desenvolvidas pela empresa que contemplaram: redução do quadro de funcionários, redução de cargos comissionados, alteração dos quadros de carreiras e plano de cargos e salários, implementação da remuneração variável compatível com a função, redução dos benefícios aos funcionários ingressantes e revisão dos critérios de ascensão na carreira. Também foi feito um grande investimento em treinamento e cobrada a adequação do perfil desejado pela empresa.” (idem p. 359)

Todas as alterações que erodiram as relações de identidade entre funcionários e bancos foram adotadas com pouca e nenhuma participação e negociação. As instâncias de representação sindical e da comissão de empresa tiveram pouca eficácia na negociação face à individualização e á competição planejada de todo o processo.

Em conclusão a autora argumenta “O processo de mudança no Banco do Brasil não foi apenas resultado do desenvolvimento das tecnologias de informação, nem teve apenas como objetivo a realização de um projeto de modernização. .... as medidas adotadas e a forma como foram colocadas em ação tiveram como objetivo

privilegiado provocar a quebra com valores culturais, desconstruir, na dimensão simbólica, os vínculos entre a empresa e os funcionários e, ao mesmo tempo, entre a empresa e os signos de nacionalidade para firmar a sua postura de mercado.” (Cf. RODRIGUES, p. 371)

Com isso, o processo de transformação organizacional no setor bancário torna-se mais complexo porque não envolve apenas um projeto de reestruturação do capital, mas, uma verdadeira ruptura objetiva e cultural na capacidade de controle, participação e identidade do trabalho.

Um estudo sobre o caso do Banespa – Banco do Estado de São Paulo – que em 2000, foi adquirido pelo Santander de uma ex-funcionária de carreira do Banespa indicava o seguinte: as demissões em massa, a partir de adoção dos Programas de Demissão Voluntária (PDVs) e as pressões sobre os funcionários do Banespa pelo aumento das vendas de produtos (idem p. 144). Outras ações complementaram o processo de aquisição: diversas áreas do banco foram terceirizadas – restaurante, gráfica, departamentos de microfilmagem e transportes de valores; a primeira campanha de vendas de seguros superou as metas estabelecidas e apresentou um indicador relevante: em sete meses, de dezembro a junho de 2001, o banco vendeu mais apólices de seguros do que em quarenta anos de história; a pressão por vendas, o controle ostensivo e a obrigação de cumprir jornadas após o expediente levaram a uma adesão em massa ao PDV; a redução dos bancários de 22 mil para 13 mil funcionários foi rapidamente conseguida e o aumento de 300 mil clientes. O banco através do CEO comemorava o sucesso do investimento com retorno rápido dos lucros. (Cf. VELOSO, 2005). Interessante ainda a análise da autora sobre o que mudou no banco após a aquisição na estrutura organizacional, na gestão, na remuneração, no atendimento aos clientes, na transformação do bancário em vendedor. Em suma, houve a combinação de manter ágil o atendimento e a venda de serviços aos clientes com a redução de postos de trabalho, de salários e criação de níveis intermediários de coordenação. A conclusão do estudo aponta para contradições no trabalho tais como, a individualização e ausência do trabalho em equipe, a pressão por produtividade e multifuncionalidade com baixa remuneração. No entanto, em termos econômicos, as mudanças geraram bons resultados financeiros, reconhecidos publicamente por órgãos de análise, tais como a revista de Conjuntura Econômica da FGV, apontou o Santander-Banespa como o melhor banco de varejo em 2003 e a instituição financeira que mais cresceu no Brasil em termos de rentabilidade sobre o patrimônio. (Cf. VELOSO, 2005).

Os bancos em larga medida transformaram-se em empresas dinâmicas e flexíveis com forte capacidade de mudança tecnológica, organizacional e ênfase na venda de serviços e produtos financeiros. O atendimento do cliente mescla-se com a venda de serviços para os mesmos,

tanto na relação presencial na agência, como na relação virtual através dos sistemas terceirizados e próprios de *callcenter* e telemarketing

Outro importante estudo sobre as transformações no trabalho face aos processos de reestruturação produtiva nos bancos apresenta as seguintes questões investigadas no sistema financeiro e que provocaram impactos no trabalho, alterando por completo a condição bancária e a dinâmica das relações de trabalho entre as décadas de 90 e 2000 (Cf. CHAVES, 2005):

- um processo forte de concentração do capital financeiro em grupos que se organizam na forma de holding;
- o uso das tecnologias microeletrônicas e de informação que multiplicaram as formas de atendimento bancário, introduzindo o auto-atendimento e a extensão dos sistemas informatizados para a operação do cliente;
- a terceirização de atividades operacionais além das tradicionais como limpeza, segurança e transporte que flexibilizaram e precarizaram o trabalho bancário;
- a expansão da rede bancária através dos correspondentes bancários;
- a forte redução do emprego interno aos bancos ao mesmo tempo que sua expansão na rede de atendimento;
- a adoção de formas de remuneração variável como a PLR;
- a transformação do bancário em vendedor de serviços e produtos dos bancos;
- a criação da figura do “prossumidor” (*prosumer*) que é o cidadão ou cliente que produz e consome ao mesmo tempo seus bens e serviços.

O autor apresenta um resumo das questões examinadas em sua pesquisa sobre o trabalho nos bancos em meados da década dos 2000. Iniciando pela questão do emprego bancário percebe a continuidade do aumento do desemprego no setor em ritmo mais lento comparado à década de 90. O sistema bancário continua a expandir o atendimento bancário através dos sistemas informacionais; incluindo o auto-atendimento em salas equipadas com terminais de múltiplas funções, onde o cliente assume posição de “prossumidor”, realizando como um terceirizado indireto, as tarefas que antes eram próprias do trabalho bancário; e ampliando a contratação de milhares de correspondentes bancários que se utilizam de força de trabalho não bancária – ou seja – fora do sistema de proteção e convenção coletiva dos bancários – na realização de operações bancárias simples e básicas.

O autor também, constata a intensificação do trabalho, mesclada com a multifuncionalidade e a exigência de maior de qualificação na função de bancário-vendedor, cujos salários são contidos através da remuneração variável de acordo com o desempenho e o cumprimento das

metas de vendas. Para garantir o controle da força de trabalho bancária, o autor constata a presença forte da manipulação ideológica, tratando o funcionário como colaborador e associado da empresa e do sistema financeiro, enfatizando o individualismo e a competição dentro da própria categoria. (Cf. CHAVES, p. 168 / 169).

### **3. Modelo organizacional e gestão de pessoas dos bancos**

Os processos de transformação organizacional que trouxeram os impactos examinados na esfera do trabalho na verdade estão vinculados ao modelo de gestão dos bancos.

Os bancos estão inseridos na economia de serviços e são processadores de informações, atendem à demanda final e intermediária de serviços para instituições e indivíduos, atuam na esfera da circulação intermediando fluxos de informação, comunicação e financeiros e são organizados como unidades ou lojas de serviços com uma focalização mista. (Cf. KON, 2004 p. 37-43). Os serviços por sua vez são imateriais, intangíveis e perecíveis, são consumidos no ato da produção e não podem ser estocados. Os serviços têm existência passageira e fugaz e dependem da interação consumidor e produtor; são considerados intensivos em trabalho, podem ser flexíveis na localização e sua eficiência e qualidade são subjetivas porque dependem da presença e avaliação do consumidor, cliente ou da pessoa. (Cf. KON, p.49). Muitas vezes, utiliza-se a noção de indústria de serviços pelas características de produção e atendimento em alto volume, busca da padronização e do controle de processos, com impacto na contabilidade de custos e resultados por atividades realizadas geralmente no campo dos negócios. Quer dizer, a transformação das atividades de serviços em atividades meramente mercantis, os levam a adquirir forma muito próxima da padronização industrial e comercial, como foi o caso dos bancos.

Os serviços devido a essas características e desde as transformações tecnológicas em torno da informática e microeletrônica estão, permanentemente, sendo reestruturados e reorganizados. Conforme nos fala KON na discussão da reestruturação produtiva nos serviços: “As tecnologias da informação e das comunicações têm conduzido à industrialização dos serviços, à inovação organizacional e a novas formas de comercialização dos serviços, no que se refere aos relacionamentos entre produtor e consumidor, acarretando novas modalidades ou formas modificadas de serviços” (idem KON, p. 63).

É o caso dos bancos que se transformaram em unidades, sobretudo, de comercialização de serviços com forte intervenção da tecnologia da informação nas relações entre usuário / consumidor e produtor dos serviços.

Em outros termos, o segmento bancário traz à tona a discussão dos rumos da economia e do trabalho em serviços. As relações de trabalho como relações de emprego são questionadas em

contraponto às relações de serviços que envolvem prestação de serviços, clientes, mercadologia, o trabalho imaterial, produtos intangíveis entre outras atividades que muitas vezes não se parecem mais com a idéia clássica do trabalho.

Os bancos são agentes desse processo e para exercer as atividades de intermediação financeira, depósitos, créditos, pagamentos, aplicações e empréstimos incorporaram as novas tecnologias e adotaram o modelo flexível e complexo de gestão.

Esse modelo tem adquirido características de organizações complexas que atuam na forma de *holding*. As *holdings* financeiras representam um agrupamento de grandes sociedades anônimas, sendo que a maioria das ações de cada uma delas é controlada por uma única empresa, a *holding*. O objetivo desta estruturação corporativa é o controle de atividades diversas sob um comando e um setor (Cf. DIEESE, abril de 2006).

Uma das características deste modelo de gestão é dividir-se por segmentação de clientes por categorias de renda, serviços e produtos, regulamentados pelo Banco Central. Na *holding* financeira pode haver diferentes formas de trabalho e serviços terceirizados que vão compor um processo de valorização do negócio em diversas organizações. Há neste processo estratégias organizacionais que requerem uma abordagem complexa de gestão de pessoas para estabelecer relações no trabalho bastante controladas e comprometidas com o desempenho e as metas formando um sistema diverso e combinado de ganhos gerido de uma forma sinérgica. Os bancos no formato de holding funcionam na esfera da organização e do processo do trabalho com forte automação, diferentes jornadas de trabalho, com terceirizações e subcontratações na forma de empresa enxuta, ou seja, com forte redução da força de trabalho tanto nas agências como nos departamentos administrativos. Onde há concentração de trabalhadores, como em *callcenters* e telemarketing, geralmente, as condições de salário e de trabalho são mais precárias.

O modelo de gestão dos bancos incorpora rapidamente as novas tecnologias organizacionais, cujo, resumo pode ser visto em NOGUEIRA (2007) na discussão sobre o paradigma da reestruturação flexível.

Assim, os bancos são introdutores de esquemas de gestão como o *balanced scorecard* (BSC) formulado por KAPLAN e NORTON (1992, *Harvard Business Review*, em 1992), que procura traduzir em um modelo conceitual os indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo interno e de aprendizado e crescimento do pessoal. São tecnologias gerenciais, conforme expõe o DIEESE, que, além de sofisticadas, tornam as inovações contínuas e controladas e estabelecem uma correlação entre a estratégia da *holding* e as ações do dia-a-dia. Através do BSC, são avaliados os resultados financeiros e

monitorados os desempenhos dos processos internos e dos empregados, a satisfação dos clientes, como também as inovações e a tecnologia.

Em complemento a esse processo, os bancos adotam o modelo de gestão de pessoas por competências onde as empresas definem suas estratégias competitivas no mercado e, a partir disso, adotam as competências necessárias, sejam elas organizacionais ou pessoais.

Daí, a gestão por metas e desempenho desenvolve-se sem medida. Segundo expõe o DIEESE, apesar desse panorama complexo e estratégico para os conglomerados, as metas são justificadas aos trabalhadores em uma dimensão “meritocrática”. O Objetivo explícito é: “melhoria contínua do desempenho e da produtividade dos colaboradores ao longo do tempo, baseando o reconhecimento no alcance ou superação de suas metas pré-acordadas” (DIEESE, 2006).

Segundo FISCHER, o modelo de gestão de pessoas articulado por competências está influenciado pelo advento da era da competitividade e passa por diversas fases, a saber: a gestão de pessoas buscando agregar valor para o negócio e para os clientes, alinhada com as vantagens competitivas da empresa, noção formulada por M. PORTER (1989); a gestão de pessoas influenciada pela reengenharia formulada por CHAMPY e HAMMER (1994) que pressiona às reestruturações flexíveis e às reduções de níveis e tamanhos da organização executadas em larga medida pelos departamentos de recursos humanos das empresas; e por, último, a gestão de pessoas organizada por competências que tem influência das formulações de PRAHALAD e HAMEL (1995) que em resumo colocam que a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas é mobilizar a energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. Nesse modelo, as pessoas passam a ser estratégicas como recursos e depósito de competências.

Os bancos adotaram essas tecnologias de gestão e o discurso voltado para as pessoas como estratégicas para o negócio ocupam o cotidiano do trabalho e se articulam perfeitamente com a gestão por metas e desempenho.

#### **4. A questão sindical no setor bancário: contornos de um debate**

O papel dos sindicatos nos processos de reestruturação produtiva tem sido objeto de análise investigação desde a década dos 90 e há uma vasta bibliografia sobre esse tema (Ver NETO e CARVALHO, 1998; NEVES, M.A 1998; RODRIGUES; 1998; ANTUNES 2006; ALVES, G. 2006; LEITE e ARAÚJO, 2009). O mais razoável seria afirmar que há muitas dúvidas,

consensos e dissensos conforme Santana indicou no debate sobre a estrutura sindical (SANTANA, 2009).

A seguir, é apresentado um resumo das posições sobre a questão sindical no setor bancário. Se a década de 90 foi entendida como de refluxo e crise do sindicalismo, na década dos 2000 há uma retomada do movimento sindical com impacto positivo nos processos de negociação coletiva (CF. AMORIM, 2010).

No cenário das transformações organizacionais do sistema financeiro, o papel do sindicato na representação dos interesses dos bancários fica mais complexo. Em particular, o Sindicato dos Bancários de São Paulo foi incapaz de conter os impactos negativos no trabalho das transformações organizacionais no segmento financeiro, mas, com certeza sem a sua presença as condições de trabalho e salário seriam muito piores.

As empresas do sistema financeiro introduziram as inovações tecnológicas e organizacionais reduzindo drasticamente a força de trabalho no setor e impôs um modo de prestação de serviços baseado no cumprimento de metas e de vendas. A representação sindical procurava acompanhar de perto estas mudanças e defender os interesses do trabalho bancário, mas, não conseguiu conter o ímpeto dos processos de reestruturação.

Na década dos 2000, a representação sindical bancária conseguiu promover movimentos e ações importantes com destaque a grande greve nacional de 2004. Naquele momento, a análise indicava o inconformismo da categoria bancária frente à realidade das transformações do setor e chamou à atenção de muitos analistas (Cf. ANTUNES 2004 In CHAVES, 2005).

No entanto, por conta da incapacidade de conter as reestruturações e uma ação apenas defensiva, além de uma forte interação dos líderes do sindicato bancário, principalmente o de São Paulo, com o governo Lula e suas políticas, o sindicalismo acabou sendo alvo de críticas. Em discussão sobre o sindicalismo nos serviços públicos, NOGUEIRA (2005) apontava que uma das tendências era o sindicalismo de oposição se transformar em sindicalismo de participação no contexto da institucionalização dos conflitos e de uma forte profissionalização e burocratização dos sindicatos no capitalismo contemporâneo. Em larga medida, esse processo atingiu os sindicatos de Estado no Brasil e tomou conta do novo sindicalismo. Fica evidente que a luta pela autonomia e liberdade sindical empreendida pela CUT até 2002 – que combinava a organização no local de trabalho, os sindicatos por ramos e centrais sindicais classistas – foi substituída pela cooptação do sindicalismo no sistema celetista de Vargas no contexto do governo Lula.

Há muitas controvérsias sobre essa questão, mas o sindicalismo bancário na base tem resistido a esse processo de cooptação, tanto que empreende uma luta contra o imposto

sindical e coloca em prática um sindicalismo por ramo. A CNB - Confederação dos Bancários filiada à CUT, hoje CONTRAF - Confederação dos Trabalhadores no Sistema Financeiro, atua em paralelo CONTEC - Confederação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito baseada na CLT. Ao mesmo tempo, produz importantes líderes políticos que podem participar do governo e de outras instituições. O sindicalismo na base mantém forte respaldo na categoria, cuja ideologia é bastante diversa e heterogênea. Nos poucos depoimentos obtidos isso é muito claro.

JINKINGS (2000) chama à atenção para um sindicalismo defensivo e que não consegue promover lutas mais efetivas e passar para a ofensividade contra a hegemonia do capital financeiro e contra a precarização e exploração do trabalho. CHAVES, traz as posições de ALVES que entende a atual fase do sindicalismo entre o neocorporativismo de participação típico dos sindicatos da CUT e a estratégia obreirista típica da esquerda sindical socialista (PSTU e CONLUTAS). CHAVES ainda, fala de um sindicalismo de resultado, referido a Força Sindical, citando ANTUNES e ALVES que se capilarizou no país e se desenvolveu no segmento bancário. (p. 179).

KREIN, (apud CHAVES) aponta a predominância das estratégias de negociação por empresa como uma das fortes características do sindicalismo no período. No caso do sindicalismo bancário, ocorre a seguinte combinação: a negociação coletiva nacional nos momentos da atualização da Convenção Coletiva do Trabalho e a luta cotidiana por local de trabalho que se dá em cada banco (Cf. Folha Bancária – Publicação diária do Sindicato dos Bancários de SP. Foram consultadas as Folhas bancárias do período de 2010 e 2011).

Há nesse debate, uma questão de fundo que opõe a defesa do sindicalismo ideológico e de oposição anti-capitalista (BRAGA e ANTUNES) presente principalmente no CONLUTAS versus o sindicalismo representativo e de negociação (posição amplamente predominante na CUT e nas demais centrais sindicais). Recentemente, no calor das eleições sindicais de junho de 2011, BRAGA & BIANCHI lançaram um documento polêmico que denuncia a financeirização da burocracia sindical no Brasil, com forte referencia à participação dos líderes do Sindicato dos Bancários de São Paulo. Caso o caminho proposto de participação sindical no governo e nas instituições previdenciárias prejudique a representação dos interesses dos trabalhadores e abra flancos para o avanço da exploração do trabalho, a categoria e as correntes sindicais de oposição teria que se posicionar e mudar os seus líderes. No entanto, a ideologia anticapitalista no sindicalismo bancário é minoritária e muito estranha para a categoria bancária. O horizonte da categoria é muito mais próximo da ideologia da nova classe média cujo comportamento tem forte influência da renda, status e poder. Isto não

quer dizer que as lutas sindicais bancárias não são necessárias para manter e melhorar as condições de trabalho. Tanto isso é verdade, que os fatos mostram que a liderança atual da categoria bancária foi eleita com mais de 80% dos votos. Pela primeira vez na história do Sindicato a sua liderança máxima é do sexo feminino. Esses dados mostram a ausência de uma oposição efetiva contra a máquina de poder do sindicato.

Qual foi o papel do sindicato em relação à reestruturação produtiva no setor bancário? Como essa ação impactou a gestão da força de trabalho? Quais as alternativas apresentadas entre as ações defensiva e ofensiva? Qual a legitimidade do sindicato e suas ações mais importantes para minorar os efeitos das mudanças organizacionais no trabalho?

Alguns destaques podem ser mencionados para discutir as questões acima. CHAVES analisa a última grande greve bancária de 2004 com mobilização nacional; os resultados dessa greve não foram tão significativos e já demonstravam uma certa dificuldade em estender o movimento para além dos bancos públicos.

As mobilizações mais recentes até 2010, mostraram um deslocamento das lutas sindicais em direção aos bancos privados e houve uma inovação das pautas de reivindicação. Um dos acordos mais interessantes foi o do assédio moral recentemente assinado com a FENABAN. Qualquer debate sobre a atuação sindical não deve esconder o fato de que certamente na ausência do Sindicato, as condições de trabalho dos bancários seriam muito piores.

Na discussão da pesquisa qualitativa e quantitativa (item 4) esse assunto é de novo abordado com alguns dados significativos: o sindicalismo é mais bem reconhecido na representação e apoio aos bancários que as gerências.

Para finalizar, neste ano, espera-se uma negociação conflituosa e difícil nos ajustes salariais e PLR por conta da inflação passada e futura, das péssimas condições de trabalho e das demissões. Será um bom laboratório para a análise posterior que esta pesquisa pretende dar continuidade.

### **III – A visão dos funcionários sobre as transformações organizacionais e os impactos no trabalho**

#### **Breve apresentação**

A literatura crítica busca a tomada de consciência sobre a condição bancária, quer dizer da sua exploração, degradação e alienação no trabalho para evidentemente somar a um movimento de classe anti-capitalista ou pelo menos lutar contra a reestruturação capitalista que lhe retira cada vez mais a mais valia e obscurece o sentido do trabalho para prover a acumulação do capital.

A gestão bancária – financeira e de pessoas – busca exatamente o contrário: o alinhamento e o compromisso do funcionário com as metas e os resultados sempre para maximizar o valor do capital e evidentemente para isso cria sistemas complexos de gestão, vendas e recursos humanos para favorecer o processo de desenvolvimento do negócio.

O sindicalismo bancário, por sua vez, luta para melhorar as condições de trabalho e regular as relações de trabalho, criando limites à exploração capitalista através dos mecanismos de reivindicação e negociação coletiva, tanto em nível nacional, como local, em cada banco.

E os bancários? O que pensam sobre suas condições de trabalho?

A idéia desse capítulo é analisar a fala do bancário sobre os impactos das mudanças organizacionais em sua condição de trabalho e nas relações com os gestores, com as políticas de recursos humanos e também com o sindicato. Outros temas são também analisados a partir dos depoimentos: o significado do trabalho, as perspectivas profissionais e de futuro do trabalho nos bancos.

A idéia é entender as aspirações e expectativas dos próprios trabalhadores quanto ao seu trabalho e demais dimensões da vida e da sociedade. Não se trata aqui de qualquer discussão favorável ao empirismo de base ou à metodologia fenomenológica. Mas, ouvir o sujeito do trabalho é seguramente um processo rico que torna mais substantiva a análise crítica deste artigo. Ao mesmo tempo, os limites desse procedimento devem ser imediatamente colocados e qualquer generalização é inadequada. No entanto, considerando o discurso das pessoas entrevistadas há muitas indicações relevantes que ora afirmam ou negam os argumentos do debate aberto em torno dos interesses envolvidos (pesquisadores acadêmicos e críticos, gestores ávidos por resultados e sindicato em busca da legitimidade).

### 1. A pesquisa e o perfil dos entrevistados

Foram realizadas 10 entrevistas com base no roteiro no Anexo 1. No quadro abaixo, há um perfil sócio-profissional resumido dos entrevistados.

**Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

Entrevistados Banco	Idade genero Est. civil	Escolaridade	Faixa de renda	Tempo no sf e no banco	Cargo atual	Sindicalizado
1 Itaú	47 F solteira	Sup.Comp. Sociol.	R\$ 2.400,00	18 anos	Caixa	Sim
2 Itaú BBA	23 M solteiro	Sup. Inc. Adm.	R\$ 2.400,00	2 anos (BB) 3meses	Atendimento Estagiário	Não
3 Sant.	26 M casado	Sup. Incomp. Adm.	R\$ 4.000,00	3 anos	Gerente de business 1	Não
4	40 M	Sup. Comp.	R\$ 3.500,00	3 anos	Gerente	Não

Sant.	casado (1f)	Adm			Van Gogh	
5 Sant.	36 M casado (1f)	Pós-grad. Adm	R\$ 13.000,00	13 anos	Gerente de planej. Intelig.	Não
6 Sant.	28 F casada	Sup. Compl. Adm	R\$ 3.800,00	10 anos	Gerente Van Gogh	Não
7 BB / NC	43 F Sep.	Sup. Compl. C. Sociais	R\$ 6.000,00	12 anos	Gerente de relac.	Sim
8 BB / NC	45 M casado	Pos-Grad MBA–Dout.	R\$ 20.000,00	26 anos	Gerencia de RH	Sim
9 BB	30 F U Estável	Sup. Compl. Letras	R\$ 1.600,00	2,5 anos	Escrit. Caixa eventual	Sim
10 BB	45 M casado	Posgrad. Adm.	R\$ 15.000,00	31 anos	Gerente de Agencia	Não

Fonte: elaborado pelo autor

O perfil dos entrevistados acima indica na primeira coluna a instituição do bancário formada por 4 bancos - estatal, privado estrangeiro e privado nacional; a seguir, a idade e o estado civil, com uma variação razoável de 22 anos a 47 anos de idade, 07 casados, 02 solteiros e 01 separado; há uma variação em três níveis de escolaridade, a partir do superior incompleto, completo e pós graduação; uma variação grande em termos de renda – sendo a menor renda de R\$ 1.900,00 e a maior de R\$ 20.000,00; seguida de uma variação grande em termos de tempo na empresa de 2 até 31 anos; sobre os cargos atuais, a maioria é composta de gerente, sendo que alguns que indicaram ser gerentes não tem funcionários para coordenar, o que aumenta a categoria de bancários operacionais; a sindicalização é de apenas 04 bancários com destaque aos mais velhos e apenas 01 de 30 anos; os mais novos e 02 com renda superior a 10.000 não são sindicalizados.

Essa pequena amostra revela muita coisa sobre o perfil do bancário de hoje marcado por forte heterogeneidade social e econômica (condições de trabalho e remuneração).

O procedimento para a análise das entrevistas de acordo com a amostra indicada foi o seguinte: um primeiro recorte dos depoimentos de acordo com a idade acima de 35 anos e renda acima de R\$ 10.000,00. Para efeito de identificação foi chamado de **GRS** – Grupo de renda superior (03 casos); o segundo recorte de acordo com a idade acima de 35 anos e renda abaixo de R\$ 6.000,00, foi classificado de - **GRM** – Grupo de renda média (03 casos); e um terceiro recorte de acordo com a idade abaixo de 30 anos e renda entre R\$ 1.900 e R\$ 4.000,00, chamado de **GJR** – Grupo jovem de renda (04 casos).

O recorte realizado é arbitrário e justifica-se pela idéia do autor de que as opiniões sobre os temas perguntados podem variar mais intensamente de acordo, principalmente, com a idade, a renda e o tempo e cargo na empresa. O autor acredita que o grupo mais jovem – GJR - com renda até R\$ 4.000,00 tem uma relação mais frágil com o banco e apesar da perspectiva de carreira e crescimento, podem a qualquer momento mudar de situação; o grupo com as pessoas acima de 35 anos – GRM - com renda média tende a ter uma relação mais duradoura e pragmática com o banco e não pensam muito em mudar de situação; e o grupo com as pessoas acima de 35 anos e com renda superior – GRS - tem uma posição mais consolidada na empresa e a possibilidade de mudança varia de acordo com a perspectiva e satisfação no trabalho e do tipo de empresa estatal ou privada.

### ***A pesquisa quantitativa e qualitativa***

A pesquisa qualitativa examinada nesse capítulo é complementada por outra pesquisa quantitativa realizada em abril e maio de 2011, com 528 bancários através de questionário fechado de 35 perguntas sobre as relações de trabalho. Estes bancários foram abordados no período de 1 mês por pesquisador junto ao setor de homologação na sede do Sindicato dos Bancários de São Paulo, no centro da cidade, à Rua São Bento. (Cf. Relatório de Pesquisa “Transformações do trabalho e na ação sindical no sistema financeiro”. São Paulo: Centro de Pesquisa 28 de agosto, Julho de 2011). Apenas alguns dados serão aqui utilizados para fortalecer a análise das informações.

Esse procedimento caracteriza a metodologia de pesquisa como uma combinação “quali e quanti” que favorece um entendimento mais amplo da visão e da situação dos bancários sobre as condições atuais de trabalho nos bancos.

Os temas da pesquisa quali foram classificados de acordo com 07 agrupamentos e o procedimento da análise discutido acima será adotado para a discussão das respostas escolhidas como principais.

### **Advertência: por uma questão do espaço será considerada apenas a análise dos depoimentos sem a declaração dos mesmos.**

Antes de analisar as questões qualitativas, vale a pena mostrar alguns dados do perfil sócio-profissional da amostra de 528 bancários respondentes.

Conforme a tabela 1, abaixo, há uma presença destacada do gênero feminino na categoria bancária com cerca de 46,4 % em relação a 53,2% de homens. Não é de se desprezar a frequência de 4% sem resposta, o que pode indicar diversidade sexual de uma pequena minoria na categoria. A feminização do trabalho bancário é mais que uma realidade na categoria, o que pode implicar em especificidades na forma de encarar as mudanças

organizacionais e os impactos na esfera do trabalho e da vida (Cf. NOGUEIRA, C.M. 2004 e 2006).

**TABELA 1: SEXO**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	281	53,2
Feminino	245	46,4
Sem resp.	2	,4
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Rodrigues et al. Centro de Pesquisa 28 de Agosto (2011).

Na tabela 2, os dados sobre escolaridade mostram uma categoria bastante escolarizada com destaque a grande maioria de 77,6 % igual ou acima do ensino superior completo. Para este estudo, a alta escolaridade da maioria dos bancários pode indicar que as experiências das mudanças organizacionais tendem a ser vividas prioritariamente de uma forma mais individualizada que coletiva e compartilhada. Isso tem a ver, com os traços presentes no comportamento, atitudes e ideologia da nova classe média cuja posição social é definida basicamente pela escolaridade e pelo mercado de trabalho (Cf. MILLS, 1956).

**TABELA 2: ESCOLARIDADE**

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Primeiro grau	1	0,2
Segundo grau	22	4,2
Ensino superior incompleto	92	17,4
Ensino superior completo	236	44,7
Especialização	148	28,0
Mestrado	26	4,9
Doutorado	3	0,6
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

O estado civil e a faixa etária podem ser observados nas tabelas 3 e 4 respectivamente. Um breve comentário: o deslocamento e a rotatividade do trabalho nos bancos são verificados tanto nos solteiros, como nos casados, e tanto nos jovens até 29 anos, como nos bancários acima de 30 anos.

**TABELA 3: ESTADO CIVIL**

<b>Estado civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Solteiro	252	47,7

Casado	227	43,0
Divorciado	28	5,3
Viúvo	1	0,2
União estável	20	3,8
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

**TABELA 4: FAIXA ETÁRIA**

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
menos de 20 anos	3	0,6
20 a 29 anos	215	40,7
30 a 39 anos	177	33,5
40 a 49 anos	71	13,4
50 a 59 anos	57	10,8
60 ou mais anos	1	0,2
sem resp.	4	0,8
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Para completar esse primeiro desenho da categoria bancária, observa-se na Tabela 5, a predominância de empregados em bancos privados (nacionais e estrangeiros).

**TABELA 5: EM QUE BANCO TRABALHAVA?**

<b>Banco</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Itau/Unibanco	232	43,9
Santander	86	16,3
Bradesco	56	10,6
Safra	33	6,3
CITIBANK	15	2,8
HSBC	9	1,7
outros	66	12,4
sem resp.	31	5,9
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Na tabela 6 abaixo, a divisão da categoria em termos de renda confirma haver vários níveis salariais. 17% dos bancários ganham próximos ao piso salarial até R\$ 1.800,00; 20,5% até duas vezes; 26,7% um pouco acima e 34,3% acima de R\$ 4.500,00.

**TABELA 6: FAIXA SALARIAL**

Faixa salarial	Frequência	%
Até 1.300,00	46	8,7
De 1.301,00 até 1.800,00	48	9,1
De 1.801,00 até 2.600,00	108	20,5
De 2.601,00 até 3.300,00	64	12,1
De 3.301,00 até 4.500,00	77	14,6
Acima de 4.500,00	181	34,3
Sem resp.	4	0,8
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Ainda, no tocante a renda verificada, é interessante constatar que 50,4 % esta abaixo de R\$ 3.300,00, dado que posiciona aproximadamente metade da amostra na chamada **média classe média e baixa classe média** (17,8%). Acima de R\$ 3.300,00 (Quadros indica acima de R\$ 3.500,00 de acordo com a PNAD), posiciona-se a outra metade (49,7%) entendida como alta classe média, com toda a controvérsia sobre essa estratificação (Cf. Quadros, 2010).

Relacionar o horizonte da “antiga” nova classe média conforme estudo clássico de MILLS (1956) e a discussão da ascensão social para a classe C e B que se discute hoje (Cf. Quadros, Le Monde Diplomatique, 2010), ajuda a compreender os traços de caráter (Cf. SENNETT, 1997) presente no ambiente financeiro e na categoria bancária. Em complemento, o ingresso e a permanência na categoria bancária indicam certamente fatores de ascensão e mobilidade sociais que não podem ser desprezados.

## **2. A visão sobre as transformações organizacionais (tecnológica, comercial e organizacional) e impactos no processo de trabalho e qualificação.**

Esta questão aborda a visão dos bancários sobre as transformações organizacionais e os impactos no processo de trabalho e as novas exigências em termos de treinamento e qualificação. O entrevistado identificava as principais transformações organizacionais, tecnológicas ou comerciais, vividas nos últimos anos, durante o seu trabalho no banco, com uma certa liberdade. O destaque sobre as mudanças era dado pelo próprio entrevistado e durante a entrevista poderia ser solicitado para comentar um tema específico.

O depoimento escolhido foi o 4 do Grupo de Renda média GRM e idade de 40 anos. Fica claro no depoimento 4 que o impacto mais importante da mudança organizacional e tecnológica tem a ver com a nova tarefa de vendedor. Certamente, o banco passou a priorizar o negócio de venda para todas as funções na agência (*front office*) corroborando a análise de que com as mudanças no cenário econômico desde o plano Real e a estabilidade monetária, os

Bancos passam a priorizar a venda de serviços e produtos nas agências junto com o atendimento aos clientes. Acionam também o callcenter e o telemarketing para essa tarefa de vender e atender. Ainda no depoimento 4, há um destaque ao processo de incorporação e/ou aquisição de um banco por outro como promotor das mudanças de enfoque (mais agressivo) e de estilo de gestão (de humanista para pragmática).

Interessante no depoimento 3, a busca da identificação das vantagens do processo de mudança de um banco com maior ênfase na tecnologia e mercado e outro com maior ênfase nas relações humanas e sustentabilidade que trazem aspectos positivos para o negócio e para a carreira pessoal. Para os mais jovens no sistema bancário, as mudanças podem ser vistas mais como oportunidade que ameaça.

Sobre ainda, o impacto das transformações organizacionais o depoimento 10 é esclarecedor do processo de mudança e do forte investimento em TI e no treinamento das pessoas no âmbito do Banco do Brasil. Destaque à visão positiva do processo e certamente incorporada pela maioria dos funcionários como obrigação e necessidade. A gerência da agência tem como desafio apresentar os resultados do desempenho dos funcionários em termos de produtos e serviços empurrados literalmente para os clientes.

No caso, o autor deste *paper* é cliente do banco pesquisado e muitas vezes foi abordado para adquirir produtos e melhorar a pontuação do funcionário. O gerente de relacionamento e os funcionários da agência estão então constantemente pressionados pelo gerente da agência que por sua vez está pressionado pela gerência regional que por sua vez .... a obter os resultados acima da média do ranking.

É muito curioso o seguinte: a qualidade do atendimento não conta pontos, mesmo porque não há mensuração de horas, trabalho e valor disso. Atender bem e com tempo a um cliente pode significar perda de pontos. Mas isso é outro assunto.

#### ***A visão sobre os impactos na trajetória profissional e social (pessoal e familiar)***

Em complemento à discussão anterior, a pesquisa qualitativa procurou identificar com mais proximidade, os impactos das mudanças organizacionais na trajetória profissional e na vida social.

O depoimento 1 do Grupo de Renda Média - GRM e faixa de idade acima de 30 anos, revela a insatisfação como uma forma mesma de estranhamento com o trabalho no contexto da transformação do serviço bancário em venda de mercadorias-serviço. O que o entrevistado revela no depoimento, o coloca em risco de perder o emprego. O Banco Itaú recentemente demitiu mais de 3 mil bancários e está sendo alvo de denúncia do Sindicato. Sua propaganda

de ser o banco mais sustentável do mundo desmoronaria frente ao depoimento desse funcionário.

O depoimento 4 muito claro quanto aos impactos das atuais condições de trabalho baseadas na gestão por metas e vendas na vida profissional e na saúde. A preocupação maior é com a família e com a insegurança no emprego. Situação bastante diferente da loja onde o bancário teve o último emprego. Para completar, o Depoimento 7 mostra os impactos na esfera do trabalho com as novas exigências de qualificação e as novas condições da trajetória profissional.

A mesma pergunta foi feita para o GJR – Grupo Jovem de Renda. O depoimento 2 é interessante porque mostra a trajetória profissional da agencia para o departamento em bancos diferentes. O trabalho de quase dois anos na agencia do BB era avaliado negativamente porque o crescimento profissional era lento, demorado e burocrático. Enquanto, o trabalho na área de investimentos do BBA tem flexibilidade, permite o aprendizado e o crescimento profissional: temas muito valorizados pelos jovens no início da carreira profissional.

No depoimento 3 aparece a oposição entre o ambiente de trabalho e a vida social como duas esferas contrastantes. No depoimento 6, as mudanças no trabalho impactaram as relações sociais no âmbito da família com destaque a perda da paciência. No depoimento 9, sobre os impactos na trajetória profissional e social é destacado o aprendizado e o fato do trabalho no banco ter contribuído com a organização financeira da família e permitido a compra da casa própria.

No Grupo de renda superior – GRS – o depoimento 5 avalia os impactos das mudanças na trajetória profissional de uma forma bastante negativa. O depoente recorre às pesquisas de satisfação para mostrar a diferença e acredita haver grandes perdas com a mudança do estilo de gestão. Já no depoimento 8 do GRS, o entrevistado ao ser perguntado sobre os impactos na trajetória profissional e social apresenta que paralelamente à carreira no Banco que foi feita por “osmose” investiu na formação acadêmica e na atividade de consultoria. Trata-se do trabalhador hiper-qualificado que permite a ele uma certa independência da carreira e um movimento de flexibilidade positiva durante e após a aposentadoria. O depoimento 10 destaca a questão do treinamento e do controle sobre o tempo de trabalho que permite maior contato com a família.

### **3. A visão sobre o papel dos gestores e das políticas de RH**

Essa questão tinha como objetivo entender o papel dos gestores e da área de recursos humanos nos processos de mudança.

Nos depoimentos 1; 4 e 7 do GRM acima de 30 anos, há um ponto em comum nos processos de mudança: a ausência da área de RH e um certo distanciamento de suas políticas. Sobre os gestores diretos (gestores de pessoas na linha e nas áreas), os depoimentos mostram uma certa fidelidade, destacando as qualidades dos chefes. No depoimento 7 destaque ao papel mais próximo dos gestores da Nossa Caixa em comparação com o sistema Banco do Brasil, mais burocrático e distante. A área de RH não teve uma presença efetiva no processo e há um destaque para a autoformação e a pontuação respectiva. Neste depoimento fica evidente o choque de cultura e a visão sobre a incorporação como gradual apesar da velocidade imposta pelo comprador.

Os depoimentos do GJR também revelam maior fidelidade com o gestor direto e apontam a distância do RH da empresa. No depoimento 3, aparece uma visão da gerencia por metas mais próxima e um papel do RH mais estruturado e que estava presente para fortalecer o esquema de controle e cobrança. No depoimento 6, a presença do RH é mais notada pelos serviços de avaliação e apoio, enquanto o gestor direto preza pela produtividade e resultado. No depoimento 9, ainda no GJR, a mudança é percebida de forma fragmentada, como se não houvesse um planejamento e uma preparação prévia das pessoas.

A seguir os depoimentos do GRS sobre os gestores e as políticas de RH. No depoimento 5, há uma avaliação de condução inadequada dos altos níveis hierárquicos e um entendimento de que o RH apesar de conduzir bem algumas políticas, falhava em outras consideradas importantes. Um certo desconforto aparece claramente na dominância do modelo do comprador, no caso o Santander. No depoimento 8, interessante perceber a manifestação dos gestores da NCaixa (objeto da aquisição) contrária aos compradores. Tudo indica que o conflito maior se dá no nível de chefia e gerencia para cima nos processo de aquisição e fusão. No depoimento 10, fica clara a opinião do gestor de uma agencia no processo de mudança. Ele deve responder as novas demandas com as ferramentas disponíveis e cumprir ao seu modo a determinação que vem de cima.

Na pesquisa quantitativa a tabela abaixo mostra a interação entre os funcionários e os gestores diretos, havendo um equilíbrio entre as respostas negativas e positivas. Fato que está de acordo com a opinião predominante na pesquisa qualitativa de que o gestor direto de pessoas é mais reconhecido e próximo que a área de RH.

**TABELA 7: OS GESTORES LEVAM EM CONSIDERAÇÃO AS SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS**

	Frequência	%
Discordo totalmente	112	21,2

Discordo parcialmente	96	18,2
Indiferente	62	11,7
Concordo parcialmente	214	40,5
Concordo totalmente	40	7,6
Sem resp.	4	0,8
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Na tabela 25, o equilíbrio entre a visão negativa e positiva permanece e a grande maioria aponta de regular para bom a relação com o gestor.

**TABELA 8 : COMO AVALIA A RELAÇÃO DO GESTOR COM OS FUNCIONÁRIOS?**

	Frequência	%
péssima	92	17,4
Ruim	79	15,0
Regular	175	33,1
Boa	131	24,8
Ótima	45	8,5
Sem resp.	6	1,1
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

#### **4. A opinião sobre o papel do sindicato na representação dos interesses dos trabalhadores nos processos de mudança.**

Antes de verificar os depoimentos, podem ser observadas as respostas da pesquisa quantitativa sobre o sindicato.

**TABELA 9 : O SR/A É SINDICALIZADO?**

	Frequência	%
sim	225	42,6
não	293	55,5
Sem resp.	10	1,9
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Na tabela acima, a maioria não é sindicalizada, mas o indicador acima de 40% de sindicalizados é bem acima da média brasileira de sindicalização em torno aproximadamente de 20%.

Curiosa é a resposta sobre a avaliação da atuação do sindicato na Tabela abaixo. Em comparação com a avaliação dos gestores, os sindicatos são avaliados muito melhor. A avaliação negativa abrange apenas 10%, enquanto a de regular para boa e ótima é de 88%.

**TABELA 10: COMO AVALIA A ATUAÇÃO DO SINDICATO?**

	Frequência	%
péssima	7	1,3
ruim	48	9,1
regular	142	26,9
boa	270	51,1
ótima	53	10,0
Sem resp.	8	1,5
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Na tabela a seguir, sobre a representação dos interesses, a discordância fica em menos de 10% enquanto a concordância parcial e total atinge mais de 76% da amostra pesquisada. Esses dados podem mostrar que existe na categoria um desconforto com as condições de trabalho e os modos de gestão predominantes porque as reivindicações sindicais recaem com ênfase nesses aspectos.

**TABELA 11: O SINDICATO REPRESENTA COM EFETIVIDADE OS INTERESSES DOS BANCÁRIOS**

	Frequência	%
Discordo totalmente	9	1,7
Discordo parcialmente	42	8,0
Indiferente	68	12,9
Concordo parcialmente	286	54,2
Concordo totalmente	116	22,0
Sem resp.	7	1,3
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

No GRM, é interessante que a adesão ao sindicato e o reconhecimento do seu papel é mais presente que nas falas dos GJR e GSR. O depoimento 1 confirma essa idéia com um exemplo de um problema do cotidiano do trabalho. No depoimento 4, é interessante a ambigüidade: de um lado, reconhece a importância do sindicato, e de outro, apresenta uma opinião contrária de que o sindicato tem uma postura viciada e que não vale a pena a filiação por uma questão de custo. Na questão do assédio e da cobrança, a presença do Sindicato em confronto com a gerencia não foi bem vista pelo bancário. No depoimento 7, a observação crítica do papel do sindicato junto às camadas gerencias e de chefia é muito interessante e deve ser objeto de discussão. Aparece também a ambigüidade do gestor na relação sindical.

No depoimento 2 do GJR, há uma posição de clara distância em relação ao sindicato devido a característica da agência – pequena e de periferia. Geralmente o contato é através do jornal e o representante sindical não era muito bem informado. No depoimento 3, apesar de não ser sindicalizado reconhece a presença positiva do sindicato em importantes questões do trabalho. No depoimento 6, o sindicato é visto como distante das questões internas da agência e questiona o pagamento da contribuição ao sindicato. O depoimento 9 reconhece o papel efetivo do Sindicato na representação. Sem o Sindicato e a mobilização sindical, a tendência é o funcionário ficar à deriva e sem informação.

### **5. O significado e o sentido do trabalho no Banco de hoje?**

Nessa questão o caminho analítico será outro. Os depoimentos serão analisados no conjunto. No Grupo médio de Renda os depoimentos sobre essa questão apontam desde o significado intrínseco e extrínseco do trabalho, e evidentemente variam entre uma concepção pragmática (Depoimento 4) e outra que aponta um dilema e no conjunto indica o estranhamento com a nova função de vendedor em contraponto com o bom atendimento e interesse público (Depoimento 1 e 7). Realmente, ouvindo as falas, tudo indica que o banco age na destruição de talentos e habilidades das pessoas e no comprometimento das identidades e dos sentidos do trabalho.

As falas do Grupo Jovem de Renda mostram desde o pragmatismo – dinheiro para pagar as contas – até a busca de sentido no trabalho baseado no aprendizado de produtos que podem favorecer as pessoas em seu sistema de vida. A fala do depoimento 3 chama à atenção para o aprendizado do mercado – quero ser empreendedor. A fala do depoimento 6 define o trabalho por necessidade e sem ambição. A fala do depoimento 9 é um destaque na busca de sentido útil do trabalho – adoro vender previdência.

No Grupo Superior de Renda, os depoimentos revelam a visão de quem conseguiu boas posições sociais e teve uma carreira mais consolidada nos bancos. Há um destaque para a dimensão do cliente como base do sentido (Depoimento 5). Já nos demais depoimentos há uma certa divisão: a fala do depoimento 8 que indica nunca ter pensado em sentido nenhum e mostra um certo esgotamento do trabalho e por isso a saída do banco e a continuidade da carreira em outra área. No Depoimento 10, são destacados os aspectos sociais do trabalho no banco o que leva a desafios e possibilidades de desenvolvimento em busca de outras posições do banco.

### **6. As condições de trabalho no banco. Aspectos negativos e positivos.**

Na pesquisa quantitativa eram várias as perguntas sobre as condições de trabalho. Foram escolhidas três para iniciar a discussão.

**TABELA 12 : NO ÚLTIMO MÊS COM QUE FREQUÊNCIA SE SENTIU EXAUSTO NO TRABALHO?**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Todos os dias	162	30,7
A maior parte dos dias	135	25,6
Alguns dias	165	31,3
Metade do tempo	18	3,4
Nunca	46	8,7
Sem resp.	2	0,4
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

**TABELA 13 : A PRESSÃO DO TRABALHO É MUITO INTENSA**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	6	1,1
Discordo parcialmente	22	4,2
Indiferente	29	5,5
Concordo parcialmente	145	27,5
Concordo totalmente	322	61,0
Sem resp.	4	1
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

**TABELA 14 : O TRABALHO É MUITO ESTRESSANTE**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	11	2,1
Discordo parcialmente	23	4,4
Indiferente	38	7,2
Concordo parcialmente	201	38,1
Concordo totalmente	252	47,7
Sem resp.	3	0,6
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Observando as respostas, pode ser afirmado para essa amostra que o trabalho nos bancos é exaustivo e estressante e a pressão é intensa. Com isso, os bancos têm características de um

modelo de gestão baseado no controle e na competitividade. Lembra o padrão fordista que degradava o trabalho em troca da maximização da renda de acordo com a produtividade.

Aos depoimentos. Sobre as condições de trabalho nos bancos, adotar-se-á o esquema de apresentar os depoimentos por Grupo e depois os comentários.

No Grupo de Renda Média os depoimentos confirmam os dados da pesquisa quantitativa: estresse, exaustão e pressão no trabalho.

No Grupo Jovem de Renda, o assunto é abordado da seguinte maneira: as condições de trabalho são apontadas como problemáticas mas nos depoimentos 2 e 3 há uma leitura relativamente positiva, no 6 há uma sensação de piora e no Depoimento 9 o desconforto é evidente. Destaque ao aspecto da falta de avaliação do bom atendimento ao cliente.

No Grupo superior de renda enquanto o depoimento 5 aponta o clima ruim e a questão do afastamento por saúde ser assustador, o Depoimento 10 é otimista com as melhoras e as políticas favoráveis ao bem estar do funcionário

### **7. As perspectivas de carreira e desenvolvimento no banco?**

Na pesquisa quantitativa alguns dados das Tabelas abaixo são interessantes para uma análise prévia.

**TABELA 15: PRETENDE PERMANECER NA CATEGORIA BANCÁRIA?**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
sim	273	51,7
não	243	46,0
Não sabe	1	0,2
Sem resp.	8	1,5
Talvez/indiferente	3	0,6
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Na tabela acima há uma indicação relevante: 51,7 % pretendem permanecer na categoria bancária, fato que indica uma mudança apenas de empresa no sistema financeiro e não de carreira. No entanto, 46% não pretendem continuar na categoria bancária e seria muito interessante saber o porquê?

Nas entrevistas, alguns depoimentos indicam haver outro plano de vida ou de trabalho. No GRM, há dois depoimentos interessantes: o Dep 1 não se interessa por carreira no banco, o que pode ser uma ameaça para o funcionário; o Dep 7 tem outro plano de vida e carreira, mas, enquanto permanecer no banco tem perspectiva de assumir cargos mais elevados.

No Grupo Jovem de Renda, os depoimentos 2 e 3 contrastam na perspectiva de carreira. O Dep 2 parece ter encontrado fora da agência do BB o seu caminho de carreira, enquanto o jovem do dep3 é bastante ambicioso mas na verdade preferia ser empreendedor. Depoimento 6 é bastante claro na perspectiva de carreira – “sair do varejo e ir ao atacado” – para ganhar mais e buscar uma vida melhor para si e sua família. O depoimento 9 mostra que a carreira bancária é uma contingência da necessidade, pois, o seu sonho é também estudar literatura. No Grupo Superior de Renda aparecem três situações: o depoimento 5 indica que a carreira depende da mudança de área ou de empresa; o depoimento 8, mostra o esgotamento da carreira como o fim da linha, o que justifica a sua entrada no PDV e a continuidade da carreira em outra área – como pesquisador, professor e consultor; o depoimento 10 indica a possibilidade de continuidade da carreira no banco.

### **8. A visão sobre o futuro do trabalho no banco**

A última questão buscava a visão do futuro do trabalho no banco. O depoimento 1 é bastante pessimista e vê o futuro do trabalho com maior grau de sofrimento e que pode levar a uma explosão dos sentidos enquanto o banco for conduzido pela maximização da venda e do dinheiro. Contrapõe o desejo de um outro banco ser possível para a reflexão de todos. Nos depoimentos 4 e 7 a visão é de um banco mais tecnológico e que reduzirá as funções operacionais, inclusive as funções de vendas. Uma idéia interessante no depoimento 7 que todo o pessoal deve se transformar em gerente e ser comissionado no banco. Mais curioso ainda é a idéia do auto-atendimento para as classes menos favorecidas de clientes e da elitização do atendimento para as classes mais abastadas. Um fenômeno que já está plenamente no cenário dos *personalité, premiuns, van- goghs e estilos*.

Nos depoimentos 2 e 3, há um otimismo com o futuro que será melhor que o presente para os bancos. O mesmo não pode ser dito para os funcionários. As questões das metas e desempenho terão que ser revistas em nome de um melhor atendimento ao cliente segundo o depoimento 3.

No depoimento 6 e 9 a visão do futuro do trabalho depende da tecnologia e da automatização. Nos dois depoimentos, a perda do relacionamento pode ser um problema no futuro. No depoimento 9 há a reafirmação de que o futuro do seu trabalho está fora do banco – na literatura e na sala de aula.

No Grupo de Renda Superior o Depoimento 5 vê o futuro do seu trabalho como movimentação de carreira e o futuro do trabalho no banco como muito conturbado entre tecnologia, processo e política. Aparentemente não há muita clareza sobre o futuro.

No depoimento 8, interessante a visão de que no futuro haverá a combinação de muita tecnologia e reforço na linha de frente ou no aumento do número de agências menores e flexíveis. É uma visão de que na agência muitos produtos e negócios poderão ser transacionados.

### **Considerações finais**

Essa pesquisa procurou trazer um retrato do estado da arte do trabalho nos bancos diante dos processos de transformação organizacional. Em pleno século XXI, o trabalho nos bancos apresenta apenas mudanças no campo estratégico, organizacional, tecnológico e operacional. Estas mudanças são orientadas exclusivamente pelo núcleo duro da busca por resultado econômico acima da média, da manutenção do controle social, do poder e da alienação do trabalho, cujo resultado é a reprodução do modelo burocrático de organização, mais enxuto e flexível, orientado pela acumulação capitalista. A heteronomia é evidente e leva as pessoas a uma enorme ilusão com o trabalho nos bancos. Mas, há uma realidade contraditória entre a busca do valor útil do trabalho e o seu valor abstrato de troca. As pessoas investem sua vida na carreira do banco e muitos vão ficar pelo caminho, ora porque terão as carreiras interrompidas ora porque sucumbirão pela pressão e exaustão no trabalho. O melhor talvez seria investir no estudo da literatura paraguaia como diz uma funcionária em seu depoimento. Mas, como equacionar o problema do emprego e da renda no presente e no futuro. Os bancários são ideologicamente orientados pelo horizonte da velha nova classe média em busca de renda, status, poder e agora com as modernidades dos modelos de gestão de pessoas: reconhecimento, competência, parceria, empowerment, entrega e flexibilidade. O sindicalismo bancário tem uma legitimidade enorme na defesa dos bancários contra essas questões e é reconhecido fortemente pela sua atuação em defesa da renda, do emprego digno (a luta contra o assédio moral é digno de nota e representa uma inovação nas relações de trabalho). Esse reconhecimento vem dos bancários de renda média e baixa, mas também ocorre nos estratos superiores de renda que acabam se beneficiando da luta sindical. No entanto, o sindicato está muito longe de incorporar um projeto alternativo de um outro banco ou de um banco diferente como fala um dos depoimentos. Em particular, o Banco do Brasil ao invés de apresentar uma modalidade diversa no universo bancário, é muito mais agressivo hoje do que foi no passado, e sua lógica é predominantemente mercantil principalmente nas agências.

Por fim, os bancos não apresentam nenhuma inovação social e organizacional de fato porque não avançam em nada no campo da autonomia do trabalho orientada pela qualidade do atendimento social.

Uma das questões mais relevantes do presente trabalho é a permanência absoluta das contradições sociais e das ambigüidades na busca de sentido e do futuro do trabalho nos bancos. O futuro do trabalho nos bancos está condicionado pelo avanço da tecnologia e pela estratégia do auto-atendimento, além de tender a transformar de forma manipulatória todos os bancários em uma espécie de gerente. Em outras palavras: gerente de ninguém e de um trabalho sem sentido e sem futuro.

No entanto, apesar das contradições e ambigüidades desse processo o olhar do trabalho e das pessoas em suas trajetórias profissionais no sistema financeiro é mais conformista e adaptável às mudanças. Na perspectiva das pessoas entrevistadas e de acordo com a sua posição profissional, idade e renda cabem diversas concepções: favoráveis e desfavoráveis aos processos de reestruturação; alguns vêem as mudanças como oportunidade e outros como ameaça; e raras são, mas ocorrem as sinalizações para o que seria um processo diferente de inovação organizacional nos bancos com maior legitimidade social e coletiva.

O olhar do pesquisador é outro e afirma que os bancos, pelo modo que estão transformando os processos de trabalho, reproduzem de forma ampliada o modelo burocrático e capitalista de organização fundado no poder, no controle social, na alienação e na busca incessante de resultados econômicos (Cf. MOTTA e PEREIRA, 1980). Esse núcleo duro, que acompanha as organizações capitalistas desde o século XIX e XX, condiciona e subordina as pessoas, o trabalho e a ação sindical no setor financeiro do século XXI. Por fim, as organizações financeiras ao adotarem a reestruturação produtiva no interesse exclusivo do econômico e da acumulação de capital ficam muito distantes de uma inovação organizacional efetiva. Esta por sua vez, implicaria conforme a teoria crítica aplicada aos estudos organizacionais (Cf. CHANLAT 2000; FARIA, 2007; AKTOUF 2004; TORDINO, 2010; NOGUEIRA 2010) em outro banco que incorporasse a democratização das relações de trabalho e a reconciliação do econômico e do social, bases de outra democracia e civilização necessárias para o século XXI.

## Referencias bibliográficas.

- AKTOUF, O. Pós-globalização, administração e racionalidade econômica. Atlas, 2004.
- ALEXANDRE, F. F. Reestruturação e o Fim da Segurança no Emprego no Banco do Brasil. CNB, 2002.
- ALVES, G. Trabalho e mundialização do capital. Práxis, 1999.
- ALVES, G. Trabalho e sindicalismo no Brasil dos anos 2000: dilemas da era neoliberal. In ANTUNES, 2006.
- ANTUNES, R. Adeus ao Trabalho?, São Paulo: Cortez e Edunicamp, 1995.
- \_\_\_\_\_. Os sentidos do trabalho. Boitempo, 1999;
- \_\_\_\_\_. (org.) Riqueza e miséria do trabalho. Boitempo, 2006.
- BARROS, B.T. Fusões e aquisições no Brasil. Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, BT. Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRAGA e BIANCHI. A financeirização da burocracia sindical no Brasil. Mimeo. S/D? 2011
- CATANI, A. Trabalho e tecnologia: dicionário crítico. Vozes, 2002.
- CHANLAT, J-F. *Ciências sociais e management*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHAVES, L. A. Trabalho, tecnologia, e ação sindical. A condição bancária no panorama da acumulação flexível. Anablume, 2005.
- COUTINHO, L. A terceira revolução industrial e tecnológica: As grandes tendências de mudança. *Economia e Sociedade*, nº1, Agosto de 1992.
- CHESNAIS, F. A mundialização do capital. Xamã, 1996.
- DUPAS, G. Economia global e exclusão social. Paz e terra, 1999.
- \_\_\_\_\_. Atores e poderes na nova ordem global. Unesp, 2005.
- DOWLING, P. J.; FESTING M.; ENGLE A. D. - *International Human Resource management*. London: South - Western Cengage Learning, 5º edição, 2008.
- DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. Pioneira, 2001.
- NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.
- FARIA, J. H. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. Atlas, 2007.
- FLEURY, MTL. e Fleury, A. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo, Atlas, 2000
- FLEURY, MTL (org.) As pessoas nas organizações. Gente, 2002.
- GENTIL, S. O significado do trabalho em call center próprio do segmento financeiro. São Paulo: Tese de Mestrado PUCSP, 2009.
- GOMES, A (org.) O trabalho no século XXI. Anita Garibaldi, 2001.
- GORZ, A. Metamorfoses do trabalho. Anablume, 2002.
- \_\_\_\_\_. Misérias do presente, riqueza do possível. Anablume, 2003
- \_\_\_\_\_. O imaterial – conhecimento, valor e capital. Anablume, 2005.
- HELOANI, R. Gestão e organização no capitalismo globalizado. Atlas, 2003.
- HANASHIRO, D. et. al. (orgs.) Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. Saraiva, 2007
- HITT, M.; Ireland, R.; Hoskisson, R. Administração Estratégica. Thompson, 2008.
- HYMAN, R. et al. *Labour Relations in New Europe*. 1997
- HARVEY, D. A Condição Pós-Moderna. SP: Loyola, 1992. Parte II. A transformação...
- JINKINGS, N. Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários em face da reestruturação capitalista. Tese de doutorado. São Paulo: Unicamp, 2000.
- \_\_\_\_\_. A reestruturação do trabalho nos bancos. In ANTUNES, 2006.
- KPMG – Pesquisa e relatórios de Fusões e Aquisições no Brasil.
- KEY, S.L. (org.) Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições. São Paulo: Record, 1992.
- KON, A. Economia de serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MACAGNANI, B. A. A “indústria do adeus”: legislação e reclamação trabalhista – o caso dos bancários. In TREVISAN e VELOSO (orgs.). *Produtividade e ambiente de trabalho...* Senac, 2005.
- MARCOLINO, L.C. e CARNEIRO, R. Sistema Financeiro e desenvolvimento no Brasil. Publisher: 2010.
- MOTTA, F.P. e PEREIRA, L.C.B. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- MORLEY, M. Gunnigle, P. E Collings, D. *Global Industrial Relations*. Routledge, 2006.
- MUNCK e Waterman (orgs.) *Labour World Wide in the Era of Globalization – Alternative Union Models In the New World Order*. Macmillan Press, 1999.
- NETO, A. C. Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio. Vozes, Unitrabalho, IRT, 1998
- NETO, A. e OLIVEIRA, V. C. Negociações coletivas no setor bancário brasileiro: perdas e resistência e alguns avanços. IRT, 1998.
- NEVES, M. A. Reestruturação Produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as conseqüências para os trabalhadores.

- NOGUEIRA, A. Gestão Estratégica das Relações de Trabalho. In. As Pessoas nas Organizações. São Paulo, Gente 2002.
- NOGUEIRA, A. Relações de trabalho em processos de internacionalização no Brasil. In, Fleury & Fleury. Atlas, 2007.
- NOGUEIRA, A. A liberdade desfigurada – A economia política do sindicalismo. Expressão Popular, 2005.
- NOGUEIRA, A. Competências em relações de trabalho. In DUTRA et al. (org), Competências. Atlas, 2008.
- NOGUEIRA, A. TGA para o século XXI. Atlas, 2007.
- NOGUEIRA, A. O fim do paraíso no Banco do Brasil. In Alexandre, F. F. Reestruturação e o fim da segurança. São Paulo: CNB, 2002.
- NOGUEIRA, A. Outra formação em administração é possível. Prefácio, In TORDINO, 2010.
- PASTORE, J. Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva. São Paulo: LTr, 1994.
- POCHMAN, M. O emprego na globalização. São Paulo: Boitempo, 2001
- POCHMAN, M. O trabalho sob fogo cruzado. Contexto, 1999;
- POCHMAN, M. O emprego na globalização. Boitempo, 2001.
- REICH, R. O trabalho das nações.
- RELATÓRIO DE PESQUISA, “Transformações do trabalho e na ação sindical no sistema financeiro”. São Paulo: Centro de Pesquisa 28 de agosto, Julho de 2011.
- RIFKIN, J. O fim dos empregos. 2004.
- ROSSETTI, J.P. Fusões e aquisições no Brasil. In BARROS, B. T.
- RODRIGUES, L. C. Metáforas do Brasil. Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Anablume / Fapesp, 2004.
- RODRIGUES, I. J. A nova agenda sindical. In NETO e CARVALHO. IRT Minas, 1998.
- SILVA, J. B. A face privada de um banco público: os experimentos flexíveis no Banco do Brasil. In, ANTUNES, R. idem. (2006)
- SALERNO, M. S. (org) Relação de Serviço. Produção e Avaliação. Senac, 2001.
- SANTANA, M. A. A estrutura sindical brasileira em tempos de reforma: consensos, dissensos e dúvidas. In Leite e Araújo. 2009.
- TANURE, B.; Evans, P. e Pucik, V. A gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2007.
- TORDINO, C. Formação crítica em administração. Curitiba: Honoris Causa, 2010.
- VASAPOLLO, L. Novos desequilíbrios capitalistas. Praxis, 2004.
- VASAPOLLO, L. O trabalho atípico e a precariedade. Expressão Popular, 2005.
- VELOSO, E. Novo mundo do trabalho? Modernização conservadora e gestão de ativos intangíveis – o caso Santander-Banespa. In TREVISAN e VELOSO (orgs.) Produtividade e ambiente de trabalho. Gestão de pessoas e carreiras. São Paulo: Senac, 2005.

## ANEXO 1

### **PESQUISA – VISÃO DOS BANCÁRIOS SOBRE OS PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS IMPACTOS SOCIAIS E NO TRABALHO.**

#### **OBJETIVOS DA PESQUISA**

Investigar do ponto de vista das pessoas – trabalhadores, gerências intermediárias e diretores – a reestruturação organizacional no setor financeiro.

Entende-se por reestruturação o processo de mudança e inovação tecnológica, comercial e organizacional com impactos relevantes na estrutura social, na organização do trabalho e no processo de trabalho e nas relações de trabalho. Exemplos: Fusão e aquisição; redução dos níveis hierárquicos; revisão das estruturas de trabalho; introdução de novas tecnologias; terceirização; subcontratação; alianças e parcerias etc...

Estudar os impactos das mudanças organizacionais na vida pessoal e profissional

Verificar a visão sobre a reestruturação em três níveis organizacionais – operacional, tático e estratégico – trabalhadores, chefias ou gerências intermediárias e diretores.

Investigar o significado e o futuro do trabalho no setor na visão dessas pessoas.

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

1) Dados pessoais e profissionais do respondente.

Idade Escolaridade Formação Faixa de renda Tempo de empresa Sindicalizado? Atividades exercidas na empresa Cargo atual Perspectiva de carreira

2) Identificação das mudanças organizacionais mais importantes ocorridas no banco nos últimos 5 anos.

Favor descrever como foi o processo.

3) Impactos na organização do trabalho e no próprio processo de trabalho. O que foi alterado? Quais as novas exigências de qualificação? Visão dos impactos nos diversos setores e categorias do banco

4) Impactos no seu trabalho e trajetória profissional. A reestruturação trouxe desafios de que tipo para sua trajetória profissional? Trabalho e vida pessoal e social. Fale sobre os impactos do trabalho no banco em sua vida pessoal e social. Há constrangimentos ou convivência harmônica entre uma esfera e outra.

5) Papel dos gestores: avalie o papel dos gestores no processo e das políticas de reestruturação e das políticas de RHs. Houve uma preparação para as mudanças?

6) Papel do sindicato: qual foi o papel do sindicato no processo? Avalie se o sindicato conseguiu intervir no processo e representar os interesses dos funcionários?

7) Para você qual o significado mais importante do seu trabalho no Banco? Explique o sentido desse trabalho para você? Renda? Status? Poder? Carreira? Desenvolvimento? Aprendizado? Outro aspecto?

8) Você está satisfeito com as condições de trabalho? Indique situações positivas e situações negativas.

9) Quais as perspectivas de carreira e desenvolvimento no banco?

10) Qual sua visão sobre o futuro do trabalho no banco.

**Alternativa: caso tenha saído do banco explique com detalhes os motivos do desligamento.**