

# *Dimensões da difusão tecnológica no setor bancário e a nova divisão do trabalho*

## *Introdução*

Com a ampliação gradativa da virtualização do dinheiro e das diversas operações *on line* e *real time* é possível mensurar a importância das Tecnologias da Informação (TI) e Telecomunicações nas rotinas bancárias. A automação de serviços bancários no Brasil é, desde a década de 1990, referência mundial (SEGNINI, 1998). Os bancos visando alcançar maior produtividade e competitividade mantém plataformas integradas de sistemas de informação que viabilizam o fechamento das mais diversas operações em suas unidades administrativas, agências e demais empresas terceirizadas vinculadas à cadeia produtiva do setor.

As operações em rede, derivadas dos usos de padrões tecnológicos de procedimento comum, adotadas dentro do setor bancário facilitaram as comunicações e alinharam processos entre as instituições participantes. As parcerias com setores do comércio e outros serviços, somadas à idéia de *self-service*, vinda da disponibilização dos produtos e serviços bancários aos clientes, com o mínimo de intermediação humana presencial, criaram um ambiente favorável à disseminação dos diversos usos das novas tecnologias potencializando o negócio bancário.

Os altos investimentos apontam a relevância que a TI assumiu no setor demonstrando sua intervenção direta na alteração dos processos de trabalho e na perspectiva de diminuição de custos que envolvem insumos variados como papéis, arquivos físicos, postagem, transporte e, sobretudo, aqueles relacionados à força de trabalho.

Este cenário proporcionou a redistribuição de partes significativas dos processos de trabalho e re-configurou a interação com trabalhadores bancários, empresas terceirizadas (prestadoras de serviço) e clientes ao longo dos anos 1990 e anos 2000 aprofundando a já acentuada divisão do trabalho presente no setor, redimensionando as relações sociais vigentes.

De acordo com Castells (2002) a flexibilidade dos processos produtivos e mercado de trabalho induzida pela empresa em rede, facilitada pelo uso das ferramentas disponibilizadas pelas novas tecnologias da informação, afetam profundamente as relações

sociais de produção herdadas do industrialismo, introduzindo um “novo modo de trabalho” e um “novo tipo de trabalhador”.

Neste artigo objetivamos apreender as dimensões da difusão tecnológica nos bancos analisando de forma mais estreita sua relação com a força de trabalho, as mudanças organizacionais e os impactos sobre a ação sindical.

### ***Reestruturação produtiva sob hegemonia da financeirização***

Na contemporaneidade a nova fase de acumulação capitalista em nível mundial é marcada pela financeirização das economias. A ênfase do capital financeiro se dá em detrimento do capital produtivo. Com o abandono de parâmetros de regulação internacional, como aqueles presentes no acordo de Bretton Woods, forjado no período pós Segunda Guerra Mundial com vista à construção do Estado de bem-estar social, a ação do capital especulativo deixou de ser limitada e foram contidas as forças que visavam disciplinar o livre mercado. Abriu-se uma nova fase de concorrência na qual a busca pela maximização dos lucros das empresas tentava acompanhar em paralelo os ganhos vultosos obtidos na esfera financeira (HARVEY, 1992; POCHMANN, 2001).

No Estado de bem-estar social, período também conhecido por “anos de ouro do capitalismo”, houve maior integração social da força de trabalho (POCHMANN, 1995). A partir da última crise do capitalismo vivida nos anos 1970, período em que os Estados Unidos anunciaram a eliminação dos controles de capitais e a remoção de barreiras regulatórias, foram sobrepujadas nas principais economias desenvolvidas as idéias liberalizantes que dão sustentação às grandes corporações reservando ao Estado um papel de menor intervenção, como pode-se citar o fomento, sobre suas ações no âmbito econômico. Ao Estado caberia manter o equilíbrio monetário e o controle dos gastos públicos, alterando sistemas de proteção aos trabalhadores, como o da previdência social. Já o papel de regulador do sistema financeiro deveria ser transferido ao Banco Central cada vez mais autônomo e independente (EATWELL, 1996; GRÜN, 2004; TAVARES e BELLUZZO, 2005).

A financeirização atingiu dimensões complexas na medida em que, derivada da sua dominância, expôs ao risco economias nacionais interligadas. A ideologia neoliberal (ANDERSON, 1995) expressa no plano da política esta etapa de acumulação do

capitalismo contemporâneo, por meio dela busca-se cada vez mais consolidar a auto-regulação do mercado em oposição às políticas de cunho keynesiano, numa clara demonstração de retorno a formas pretéritas capitalistas, quando bem cabia o uso da expressão-símbolo *laissez-faire*.

Assim, viu-se ativos financeiros fictícios proliferarem mesmo sem ter lastro, exemplo clássico dos *sub-primes* nos Estados Unidos (CARNEIRO, 2010). Operações com derivativos tem se estruturado à revelia de sua ligação com a chamada economia real e podem colocar em risco a estrutura que mantém as políticas públicas e privadas voltadas para a proteção e ou regulação do trabalho, estabelecendo a partir daí efeitos sociais perversos (desemprego, redução de despesas sociais, privatização serviços públicos, flexibilização de direitos dos assalariados, rebaixamento dos custos relacionados à remuneração do trabalho). Os trabalhadores além de sentirem os reflexos das políticas de curto prazo aplicadas à maximização de produtividade também tiveram contribuir com outros esforços para arcar com a socialização dos prejuízos em caso de risco sistêmico eminente.

Diante do quadro de mundialização financeira os grandes grupos econômicos, sobretudo aqueles vinculados ao setor industrial, promoveram ajustes em sua atuação no mercado com a finalidade de recuperar margens de rentabilidade e de lucro. A gestão da produção através do modelo toyotista ganhou espaço num contexto marcado por oligopólios e de crescimento em declínio. Assim, recursos tecnológicos derivados da microeletrônica, somados à terceirização e principalmente às mudanças nas relações de trabalho como: contratos precários, flexibilização de horários, aumento da intensidade do trabalho e arrocho salarial foram gradativamente se espalhando por todos setores da economia e em diversos países (CHESNAIS, 1998).

No mesmo sentido Gorz (2004) aponta que na era denominada pós-fordista “o toyotismo substituiu as relações sociais modernas por relações pré-modernas”, pois em nome do imperativo da competitividade foram abertas brechas cada vez mais largas no direito do trabalho e nas disposições das convenções coletivas.

O setor de serviços, apesar de conter um caráter ambíguo, por se tratar de um conceito que abarca tudo aquilo que não é, tem sido destacado pelo seu crescimento acelerado pós anos 1970 (CASTELLS, 2002; HARVEY, 1992). Este setor contém dentro de

si grande diversidade podendo abranger segmentos de imóveis, seguros, educação, saúde, finanças, dentre outros. Em contrapartida ao seu crescimento observa-se a queda de serviços vinculados ao setor industrial e agrário no peso das economias nacionais.

Castells (2002), ao tratar das transformações da estrutura de emprego nos países do G-7, analisou o declínio dos empregos no setor industrial entre os anos 1970 a 1990. A reestruturação econômica e as transformações tecnológicas ocorridas nos diversos países, apesar de se desenvolverem de forma irregular, contribuíram para que a maior parte da população estivesse empregada no setor de serviços.

Entretanto, a despeito destas movimentações do estoque de emprego entre os três grandes setores da economia, Gorz (1982) em uma visão mais pessimista vislumbra a supressão de empregos em grande escala quando analisa o contexto econômico e a revolução tecnológica em curso. Para o autor viveremos sobre a prevalência da sociedade do desemprego.

### ***Reestruturação produtiva no setor bancário***

O contexto no qual se inscreve a política econômica do setor bancário no Brasil é moldado pela fase de acumulação do capital pautada pela financeirização das economias em escala global. Os efeitos locais derivados destas políticas remontam aspectos da lógica do curto prazo (GRÜN, 2004), marcada exemplarmente pela reestruturação das grandes corporações que objetivam garantir retorno financeiro aos seus acionistas e por isso promovem alterações nas relações entre trabalhadores, empresas e clientes, impactando assim toda a sociedade.

A trajetória do setor bancário desde os anos 1980 no Brasil está marcada pelas formas de adaptação ao reordenamento do capitalismo mundial (SEGNINI, 1997; JINKINGS, 2002). O desenho local teve que considerar os desafios de lidar com a hiperinflação e os baixos índices de desenvolvimento econômico e social. O chamado Consenso de Washington orientou politicamente o governo brasileiro, a exemplo de diversos países, a promover a abertura econômica e implementar as diversas políticas de cunho liberal no então governo Collor que se iniciava em meados da década de 1990.

Uma onda de reestruturações aconteceu durante a década de 1990 no setor sendo influenciada pela concentração do capital e por uma nova regulação internacional: o

Acordo de Basiléia<sup>1</sup>. Neste período também foi desencadeado um processo significativo de fusões, aquisições e privatizações levando, no final da década dos anos 2000, 85% dos ativos do setor financeiro no Brasil a se concentrarem em praticamente cinco grandes conglomerados: Itaú-Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, e Santander.

Vale ressaltar que apesar da concentração dos ativos neste número reduzido de instituições no Brasil operam 157 bancos, representados pelo capital privado - nacional e estrangeiro – e pelos bancos públicos.

Os bancos obtiveram altos lucros derivados das expressivas taxas de inflação no Brasil, sobretudo durante a década de 1980 até a implantação do Plano Real em 1994. As mudanças no cenário econômico nacional, mais destacadamente a queda de ganhos financeiros derivados dos altos índices de inflação, impeliram as instituições financeiras a reorganizar suas estruturas operacionais e reformular estratégias comerciais consolidando uma nova fase na gestão de seus ativos a partir da segunda metade dos anos 1990. Além de diversificarem o *mix* de produtos e serviços financeiros ofertados, optaram pelo financiamento da dívida pública focando deliberadamente grande volume de seus recursos nas operações de tesouraria em função das atrativas taxas de juros (SANCHES e DAVANÇO, 2010).

A atuação no setor foi redirecionada contabilizando ganhos de escala e escopo (FARIA; PAULA; MARINHO, 2006). A ampliação e a diversificação da cesta de produtos e serviços proporcionaram a redução do custo administrativo unitário médio por transação e foram responsáveis pela geração de uma nova e potencial fonte de receitas advindas da prestação de serviços e tarifas bancárias que viria a substituir parte expressiva dos ganhos obtidos em anos de inflação alta no país.

Cabe esclarecer que para operar no mercado os bancos contam com uma distribuição geográfica amplamente descentralizada. Em 2010 foram registradas 242.789 dependências que compõem a rede de atendimento (ver tabela abaixo) pela qual os clientes realizam milhões de operações bancárias. Vale ressaltar, ainda, que para dar suporte a esta rede os bancos contam com diversos Centros Administrativos, que apesar de serem

---

<sup>1</sup>O Acordo de Basiléia é um documento internacional que define os princípios fundamentais de contabilidade e supervisão bancária. Os países são orientados a aderirem aos seus parâmetros, pois justifica-se que desta forma é possível haver maior controle diante da possibilidade de risco sistêmico. A primeira versão do Acordo data de 1988. Após a crise financeira de 2008 que se iniciou com o caso dos *sub-primes* nos EUA, o documento recebeu sua terceira versão.

espalhados pelo país, a maior parte concentra-se em São Paulo e Brasília, devido à proximidade com a sede dos bancos.

Rede de Atendimento												
Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	00 /10
Número de agências	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	17.627	18.087	18.572	19.142	20.046	19.813	20,8%
Postos tradicionais (1)	9.495	10.241	10.148	10.054	9.856	9.985	10.220	10.555	11.661	12.131	12.670	33,4%
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	30.112	32.776	34.669	38.710	41.472	45.087	212,0%
Correspondentes não bancários	13.731	18.653	32.511	36.474	46.035	69.546	73.031	95.849	108.074	149.507	165.228	1103,3%
Total de dependências	54.075	62.483	82.136	87.724	98.746	127.270	134.114	159.645	177.587	223.156	242.798	349,0%

Fonte: FEBRABAN, Federação brasileira de bancos (2011)

As relações de trabalho, a exemplo do que se passou em outros setores da economia, foram sensivelmente alteradas nas duas últimas décadas em função dos ajustes ao novo modelo de gestão pautado pela máxima da flexibilização (KREIN, 2007). No cotidiano de trabalho bancário, viu-se multiplicar:

- a) *as formas heterogêneas de contratação* como os terceirizados, PJs (Pessoa Jurídica), CLT *Flex*, consultores, temporários, estagiários e jovens aprendizes;
- b) *as formas de flexibilização da jornada de trabalho* como o Banco de Horas, Horário Flexível e ampliação de horário de atendimento aos clientes envolvendo trabalho em horários expandidos, durante a semana em locais determinados, e, também jornadas aos sábados, domingos e feriados para se adequar à demanda;
- c) *as formas de flexibilização da remuneração* como os pagamentos de PLR- Participação nos Lucros e Resultados, PPR – Programa Pagamento por Resultados, Bônus, Pagamentos por Comissão de venda de produto financeiro e pagamentos através de ações da própria instituição financeira.

No ritmo do ajuste local ao novo padrão de acumulação internacional fomentaram-se intensos e contínuos investimentos em automação e informatização que impactaram nas formas de gestão da força de trabalho e na alteração da dinâmica dos processos internos, modificando o perfil de contratação dos bancários e a relação estabelecida com os clientes.

### ***Inovações tecnológicas e processos de trabalho bancário***

Fruto dos volumosos investimentos feitos em tecnologia o Sistema Financeiro Brasileiro tornou-se referência neste campo no plano internacional. A tecnologia, como já fora observada por Castells (2002), pode expressar condições sociais específicas e introduzir novas trajetórias históricas. O Brasil foi e continua sendo reconhecido por ter um sistema financeiro sólido e ainda pela sua peculiaridade tem sediado diversos Congressos Internacionais de Automação Bancária – CIAB's.

A automação nos bancos é anterior aos acontecimentos da década de 1990 e extrapola esse período como buscamos demonstrar neste artigo. Accorsi (1990) dividiu o período anterior à década de 1990 em quatro fases:

- a) Primeira Fase (1965 a 1970) - caracterizada principalmente pelos enormes volumes de lançamentos na conta depósito, surgidos após 1964, exigiram a criação dos centros de processamento de dados (CPDs);
- b) Segunda Fase (1970 a 1976) – marcada pelo uso do computador para processar as informações e facilitar a integração contábil das agências;
- c) Terceira Fase (1976 e 1980) – marcado pela descentralização do processamento, possibilitado através da digitação e retransmissão de dados feita por linha privada de telefonia;
- d) Quarta Fase (iniciada em 1980) – introdução do sistema *on-line*

Considerando os dados sistematizados por Accorsi (1990) em 1980 existiam 3 agências *on-line* no país e em 1987 o número salta para 3000, contudo, foi nos anos 1990 que a automação bancária ganhou maior visibilidade, sobretudo, na relação direta com os clientes.

Freitas (1998) relata que a moeda eletrônica<sup>2</sup>, surgida na década de 1980, foi um dos principais expoentes no quesito tecnologia aplicada ao sistema financeiro, pois, por meio dela operações de crédito e débito passaram a ser efetuadas em *real time*. Segundo a autora:

*Os sistemas de intercâmbio eletrônico de dados (eletronic date interchange) viabilizaram a substituição de uma vasta documentação pela transmissão e registro eletrônico das informações. Na esfera das atividades financeiras, a utilização de tais sistemas se traduziu na eliminação de vários procedimentos*

---

<sup>2</sup> A expressão moeda eletrônica designa um conjunto variado de mecanismos de pagamentos e tecnologias, dentre elas pode-se citar: cartões e softwares que propiciam a transferências de recursos pela internet e telefones (Freitas, 1998).

*manuais (...) A disseminação de equipamentos e das técnicas de informação nos mercados financeiros propiciou igualmente uma brutal redução nos custos das transações (FREITAS, 1998, p.114)*

Com o avanço das novas tecnologias (*hardware, software*, componentes eletrônicos e redes de comunicação de dados), em meados da década de 1990, foram amplamente introduzidas inovações tanto nas agências como nos departamentos dos bancos. No bojo destas mudanças consolidavam-se nos anos subseqüentes os canais de atendimento alternativos às agências tradicionais, dentre os quais podemos citar: caixas eletrônicos; telefone; internet (PCs, *Tablets*, celulares e correlatos) e correspondentes bancários.

No 3º Congresso Internacional de Serviços Bancários, realizado em 1993, foi divulgado que o custo médio por transação efetuado na agência era de R\$ 1,08; no auto-atendimento, R\$0,54; e pela Internet, R\$ 0,13. Este expressivo diferencial de custos indicou como o setor financeiro daria ênfase nas transações eletrônicas em detrimento das operações efetuadas, por exemplo, diretamente nos caixas das agências (SESE, 2004, p.6). Destaca-se que já na década 1990 houve a popularização do uso dos caixas eletrônicos (ATMs – Automatic Teller Machine), amplamente difundidos dentro e fora das instalações das agências bancárias (JINKINGS, 2002).

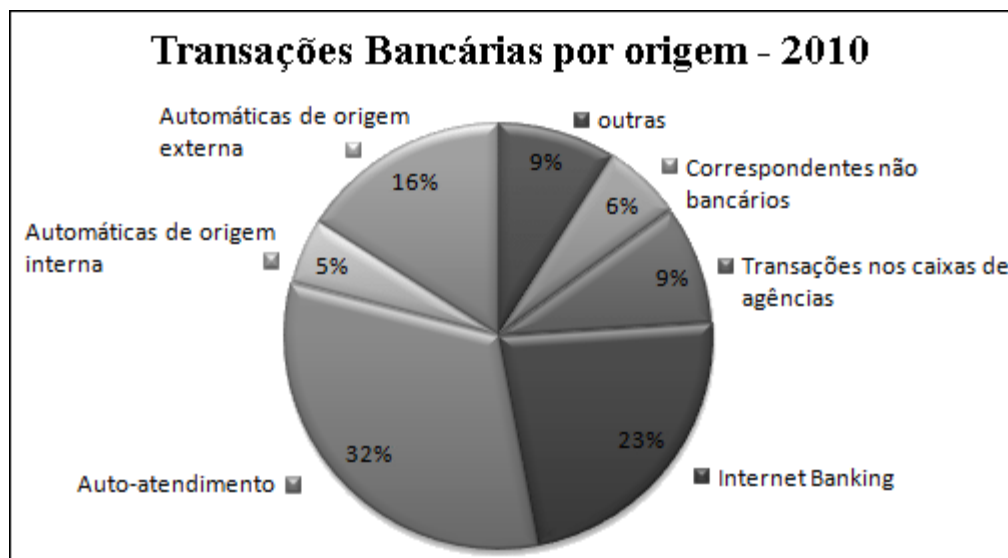
De acordo com dados do Banco Central 67% das transações bancárias realizadas foram feitas sem atendimento presencial em 2009<sup>3</sup>.

As transações bancárias através da Internet tiveram início em 1996 e são apontadas como aquelas que mais crescerão no futuro próximo. Segundo dados disponibilizados pela FEBRABAN (2011) no ano de 2003 foram realizadas 2,6 bilhões de transações por este canal, em 2010 foram apuradas 12,8 bilhões.

---

<sup>3</sup> Revista Financeiro, nov/dez 2010.





Fonte: FEBRABAN 2011  
Elaboração da autora.

O Banco Central em 1999 anunciou o objetivo do Governo de expandir o atendimento para a população de baixa renda, ou em outras palavras promover a chamada bancarização. Desta forma, autorizou através da figura do Correspondente Bancário<sup>4</sup>, que os bancos contratem outras empresas de diversos ramos de atividade econômica para realizar atividades bancárias (ANGELO, 2007).

O Correspondente Bancário, amplamente favorecido pelas possibilidades criadas a partir das novas tecnologias, se espalha com velocidade pelo território nacional devido ao seu baixo custo de implantação e torna-se uma forte estratégia de segmentação de clientes. Dentre os canais disponíveis foi aquele que registrou aumento mais expressivo nos anos 2000, saltando de 54.075 pontos de atendimento em 2000 para 242.798 em 2010 no Brasil.

A agência, como um ponto de convergência entre banco e clientes, mudou sua atuação, assumindo cada vez mais a função de vitrine para venda de produtos dos bancos. As inovações tecnológicas disponibilizaram gradualmente mais canais que possibilitavam a realização das operações bancárias tradicionais (pagamentos, saques, depósitos, aplicações, transferências, recebimentos de talões de cheques), fora deste espaço físico.

Nos terminais de caixa das agências foram instalados programas que atuam em *real-time*. Também se percebeu a introdução de equipamentos que realizam a leitura ótica

<sup>4</sup> Os Correspondentes Bancários são pontos de atendimento dos bancos espalhados pelos mais diferentes estabelecimentos comerciais e de serviços, como, por exemplo, supermercados, correios, casas lotéricas, lojas de material de construção, farmácias etc. Dessa forma, todo correspondente bancário pode ter horário de atendimento expandido, se comparado à agência bancária tradicional, mas sua estrutura é diretamente vinculada a um banco, que se mantém responsável diante da autoridade monetária, o Banco Central do Brasil, na medida em que manipulam valores e documentos bancários da população. Trata-se de uma forma de terceirização.

de cheques. Esta inovação possibilita a captura de dados do documento na “boca do caixa”, eliminando parte do trabalho manual de digitação de dados.

A ficha de assinaturas dos clientes digitalizada foi outra ferramenta que possibilitou, por exemplo, que a conferência de assinatura do cheque fosse feita de forma direta, sem fazer o trabalhador sair de seu lugar dinamizando o processamento operacional. Antes o bancário saía de seu posto de trabalho e buscava no arquivo a ficha cadastral do cliente para verificar sua autenticidade, agora o mesmo trabalho é feito diretamente na própria tela do computador acoplado em cada guichê de caixa. E esse ainda é um trabalho de menor expressão dado que a assinatura eletrônica, popularmente conhecida como senha, é amplamente usada em diversas transações bancárias.

A automatização de processo de trabalho nas agências levou a mudanças na disposição física do ambiente que, para citar a década de 1980, mantinha logo na entrada um espaço destacado para a bateria de caixas que realizavam o atendimento presencial dos clientes. Bancos de grande porte mantinham nas agências maiores aproximadamente 25 guichês de caixa com trabalhadores bancários processando as operações. Nos dias atuais, em detrimento do atendimento presencial, ao entrar na agência, o cliente depara com um volume numeroso de caixas eletrônicos naquilo que se convencionou chamar de ante-sala, espaço muitas vezes separado por porta de vidro do resto agência, que funciona em horário expandido ao horário comercial bancário.

Os bancos se empenharam em reduzir a presença dos clientes nas agências. Os funcionários destes estabelecimentos foram orientados a direcioná-los para o atendimento nos caixas eletrônicos e demais canais do banco, como telefone, internet e posteriormente os correspondentes bancários, sobretudo para realizar operações bancárias mais simplificadas como pagamento de contas, saques, depósitos, transferências, dentre outras.

Na primeira metade dos anos 1990 etapas de trabalho que eram realizadas nas agências bancárias, vinculadas à Retaguarda, foram repassadas para novos departamentos que eram criados. O atendimento remoto foi intensificado substituindo o atendimento que antes era presencial.

Até mesmo funções que já eram caracterizadas pelo atendimento remoto, como era o caso da Telefonista, sofreram alterações. Adotou-se a prática de centralizar o telefone das diversas agências na Central de Atendimento Telefônico e apenas se o cliente por lá não

conseguisse ser atendido em sua demanda era retransmitido para a agência local para tirar uma dúvida ou falar com o seu gerente.

Como resultado destas alterações na relação dos clientes com os bancos novas ocupações surgiram e outras passaram a ganhar mais espaço no processo de trabalho dos serviços bancários. A cena do trabalho bancário passa a incluir a figura do Auxiliar do Auto-Atendimento, funcionário designado para facilitar e viabilizar o atendimento dos clientes nas operações realizadas nos caixas eletrônicos que se encontram nas ante-salas das agências. A função desse auxiliar, por requerer atribuições com menor grau de complexidade, na maior parte dos bancos era repassada para estagiários, trabalhadores terceirizados ou ainda jovens vinculados a programas sociais do governo que recebiam uma ajuda de custo pelo trabalho desempenhado.

Ainda, no âmbito das mudanças operacionais impulsionadas pelas novas tecnologias, registra-se como relevante o crescimento dos Operadores de Teleatendimento que tiveram sua origem na estrutura das instituições bancárias marcada pela substituição do papel antes exercido pelo “antigo” Escriturário<sup>5</sup> no atendimento presencial das agências bancárias. Concomitantemente, devido à ênfase da política de vendas de produtos, houve o crescimento do número de Gerentes de Contas e Assistentes de Gerência.

### ***Racionalização da produção***

Aspectos relacionados à racionalização da produção através das inovações tecnológicas foram observados por Spilerman (2009) em suas análises sobre emprego e carreiras no mercado de trabalho. O autor destaca que os novos arranjos de emprego promovidos pela via da terceirização e derivados das facilidades de integração, como por exemplo, a digitalização de documentos e o teleprocessamento de arquivos de computador viabilizam demandas de trabalho que podem ser realizadas à distância mesmo que estejam longe do consumidor final.

A digitalização de imagens dos mais diversos tipos de documentos bancários como aqueles relativos à abertura de contas, boletos, cheques, fichas cadastrais e contratos de crédito é uma das principais vias para automatizar, eliminar etapas de trabalho e ganhar, sobretudo agilidade nos processos. Uma vez digitalizado o documento pode tramitar por

<sup>5</sup> O cargo do Escriturário ainda pode ser encontrado em volumes expressivos nos bancos públicos, mas advertimos que se trata de nomenclatura referência, sendo que predominam formas de comissionamento que nada tem haver com função nos moldes que ela tinha nos anos 1980 ou 1990.

diversas áreas do banco sem limites de tempo e espaço geográfico. Os arquivos físicos, que em outros tempos eram reproduzidos em lugares diferentes dentro da mesma instituição, agora podem ser até eliminados.

Os serviços relativos à Retaguarda, compreendidos por uma série de atividades realizadas nas agências ou departamentos para operacionalizar as operações bancárias demandadas pelos clientes, foram sendo automatizados. Esse processo criou, paralelamente, condições mais favoráveis para a terceirização de etapas de trabalho remanescentes que apesar de serem necessárias à efetivação do “produto final” do banco podem ser feitas à distância graças às facilidades tecnológicas (SANCHES, 2006).

Nas novas condições tanto o lugar onde o trabalho pode ser realizado como o estatuto do trabalhador pode ser alterado com facilidade e ainda assim os bancos podem manter o controle sobre o processo produtivo, subordinando a atividade de outras empresas ao seu comando e às suas necessidades.

As tecnologias *self-service* permitem que o cliente efetue serviços de uma forma autônoma e atemporal (FERREIRA, 2008). Parte do trabalho antes realizado pelo bancário também passou a ser realizado diretamente pelo cliente que passou a digitar dados; a manusear o cartão eletrônico; passar seu documento (boleto ou cheque) na Leitora do Código de Barras, que pode ser comprada de forma facilitada diretamente do banco e instalada em sua residência ou empresa; interagir com os serviços de resposta audível (voz eletrônica) das centrais de atendimentos telefônicos; seguir orientações de procedimentos dos caixas eletrônicos ou acessando o sistema do banco via Internet.

Os clientes contribuem com a racionalização dos serviços nos bancos. Estes por sua vez são parte do processo produtivo tendo a sua ação também controlada a partir dos sistemas automatizados. Os bancos os fazem trabalhar para si e ainda assim cobram tarifas de cada uma das operações efetuadas. Nota-se que as tarifas inclusive obedecem uma variação de custo 20% maior se forem feitas através do canal presencial<sup>6</sup>, ou seja, indo pessoalmente até a “boca de caixa” da agência tradicional, atendido diretamente por um trabalhador.

Com os novos paradigmas tecnológicos é possível fazer computadores mais rápidos para gerar informações e realizar cálculos, operados por microprocessadores mais rápidos,

---

<sup>6</sup> Conforme documento institucional, datado de 04.04.2011, enviado para cliente de um grande banco privado nacional.

telecomunicações mais velozes para mandar informações para áreas remotas. As tecnologias da informação e telecomunicações encontram maneiras de comprimir a quantidade de tempo necessária. O setor bancário dentro desta lógica conseguiu implementar o sistema de acesso 24 horas por 7 dias da semana, como ocorre com os caixas eletrônicos e internet (ANUÁRIO, 2009)

Os diversos sistemas de informação dentro das instituições bancárias processam dados e informações *on line* produzindo relatórios analíticos completos que dão suporte às rotinas de trabalho em diversas áreas. Estes relatórios podem ser acessados de bases remotas como PCs ou qualquer outro dispositivo portátil se constituindo como ferramentas que servem para embasar decisões estratégicas ao passo que conseguem produzir informações executivas (ANUÁRIO, 2009).

Utilizando os recursos das tecnologias da informação uma série de indicadores podem ser monitorados com mais facilidade, possibilitando a elevação da produtividade através do controle rigoroso de processos de trabalho que pareciam intangíveis em outros momentos da história do trabalho bancário.

A área de TI atua em sinergia com todas as outras áreas de um banco e tem sido por meio dela que a morfologia do trabalho tem sido redesenhada<sup>7</sup>. Maçada e Becker (2001) ressaltam a importância dos impactos da TI sobre as variáveis estratégicas organizacionais, para estes autores os executivos dos bancos tem focado seu uso para transformar e substituir atividades internas.

Os processos de informatização têm promovido concomitantemente dentro do organismo dos bancos: a racionalização das etapas de trabalho; maior sincronismo entre empresas da mesma *holding*, empresas terceirizadas, empregados e clientes; e refinamento do gerenciamento dos processos produtivos.

### ***Novas tecnologias criam ambiente favorável à terceirização***

Chesnais (1998) aponta que as inovações tecnológicas contribuíram para que houvesse transformações nas relações salariais - flexibilização, precarização, redução do nível médio dos salários reais.

---

<sup>7</sup> No período anterior à década de 1990 nos bancos a principal área responsável pelo rearranjo dos processos internos de trabalho era chamada de Organização e Métodos.

A experiência dos processos de terceirização no setor bancário brasileiro se adequa à visão do autor, pois por meio dela verifica-se o rebaixamento das condições de trabalho quando realizada a comparação entre trabalhadores contratados diretamente pelos bancos e trabalhadores terceirizados (SEGNINI, 1999). Os funcionários das empresas prestadoras de serviços, os terceirizados, recebem salários que correspondem a 1/3 da remuneração recebida pelos bancários para executar as mesmas funções e em jornadas estendidas, sobretudo quando são analisadas as carreiras que compõe a base da pirâmide de cargos e salários. O Acordo Coletivo de Trabalho possui comparativamente grandes discrepâncias nos direitos recebidos que se expressam nas diversas cláusulas econômicas e sociais (SANCHES, 2009)

Adota-se aqui uma noção ampliada do termo “inovação tecnológica” sob a qual cabem inclusive as alterações derivadas das formas de organizar e dividir o trabalho. Dentre essas formas constam aquelas viabilizadas pelas práticas de terceirização, enquanto uma técnica de gestão da força de trabalho (LEITE, 1994).

A conexão entre agências, unidades administrativas e empresas terceirizadas viabilizadas pelas tecnologias geraram, como já mencionado aqui, condições para a implementação de práticas de terceirização no setor bancário, pois, mesmo tendo trabalhadores à distância, as tarefas simplificadas e padronizadas podem ser acompanhadas e utilizadas pelos gestores dos bancos *on line* ou *real time*, graças à interligação entre os sistemas de informação das empresas terceirizadas e o banco.

Empresas de TI, que prestam serviços aos bancos, associam seus serviços àquilo que usualmente se define por BPO (*Business Process Outsourcing*). Em outras palavras o termo refere-se aos processos de terceirização que integram várias etapas de trabalho de uma determinada área. Esses processos têm como base o uso intensivo de tecnologias.

A sinergia obtida na integração destes processos permite amplo gerenciamento de serviços, aliando “baixo custo de processamento nas operações bancárias” que podem ser explicadas pela substituição dos custos fixos por variáveis, na medida em que “sistemas, pessoas e processos para execução dos serviços podem ser transformados em gastos de acordo com a demanda”(CPM BRAXES, 2011).

Gorz (2004) destaca que as empresas subcontratadas mantém relação de dependência com a empresa tomadora dos serviços suportando as variações de demanda a

partir da flexibilidade laboral, dos trabalhadores chamados de periféricos, caracterizados por terem condições mais precárias.

Reproduzimos no quadro abaixo apenas atividades terceirizadas vinculadas diretamente a empresas prestadoras de serviços em TI nos bancos. Ressaltamos que os processos de terceirização abarcam diversas outras etapas de trabalho que nesta ocasião não serão detalhados. Explica-se que as formas mais evidentes de precarização do trabalho não se vinculam diretamente a todas atividades destacadas no quadro, pois considera-se que esse apanhado contém tipos de trabalho com maior valor agregado ou maior requisito técnico, que pode conferir conseqüentemente outro tipo de relação no processo de trabalho.

<b>Terceirização nos bancos 2010</b>			
<b>Bancos Grandes</b>	Utilização %	<b>Bancos Médios e Pequenos</b>	Utilização %
<i>Help desk (Service Desk)</i>	66	Processamento de cartões	78
Telecomunicações	58	<i>Help Desk (Service Desk)</i>	71
Serviços de Impressão	49	Serviços de Impressão	67
Manutenção de sistemas	48	Telecomunicações	50
Fábrica de software	48	Fábrica de <i>software</i>	46
Processamento de cartões	48	Processamento de envelopes	46
Fábrica de projetos	45	Redes	42
<i>Body shop</i>	39	Fábrica de projetos	42
<i>Backup site</i>	38	Manutenção de sistemas	33
Processamento de envelopes	33	Digitalização de documentos	29
Digitalização de documentos	30	<i>Backup site</i>	28
Infraestrutura de Data Center	30	Infraestrutura de Data Center	25
Redes	25	Serviços de <i>Back Office</i>	21
Serviços de <i>Back Office</i>	19	<i>Body Shop</i>	17

Fonte: Fenaban (2011).

### ***Mais controle, menos autonomia e ritmo intensificado***

As inovações tecnológicas têm levado a um maior controle sobre o tempo do trabalho bancário conforme pôde ser apreendido nas respostas de 85% dos participantes do *survey* “Tecnologia e terceirização no setor bancário”<sup>8</sup>.

Como tudo pode ser observado e registrado minuto a minuto através do controle do próprio sistema de informações ao final de períodos escolhidos pelo gestor do banco, ao

<sup>8</sup> Levantamento de opinião através de questionário de múltipla escolha elaborado pela autora a um grupo de 120 militantes bancários de bancos públicos e privados em evento promovido pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, no município de Boracéia-São Sebastião, em novembro de 2010. O questionário contém 7 questões para identificar o perfil dos respondentes e 21 sobre aspectos relacionados a tecnologia, processo de trabalho e terceirização.

longo da jornada de trabalho podem ser disponibilizados relatórios completos e detalhados da atividade produtiva, seja por pessoa ou por locais de trabalho incluindo aqueles em que os serviços estão terceirizados.

A produtividade individual quando apurada serve de referência tanto para premiações, cito como exemplo os pagamentos relativos à remuneração variável, quanto para expor o trabalhador menos produtivo à demissão.

Nos departamentos dos bancos são perceptíveis a ampliação dos controles informatizados. A Central de Atendimento Telefônico – Teleatendimento – foi pioneira no controle individualizado. Os tempos são impostos e delimitados via sistema (VENCO, 2003). Com base no mecanismo de cronometragem são determinados os tempos de: atendimento ao cliente, ida ao banheiro, pausa para descanso, o intervalo entre uma ligação e outra, dentre outras possibilidades.

À semelhança do que descreveu Braverman (1987) sobre os trabalhadores em escritório, o controle e ritmo de trabalho são possíveis de serem monitorados através das inovações tecnológicas. Se, antes era a máquina, como ressaltou o autor, na contemporaneidade os bancos contam com os equipamentos (*hardwares*) e sistemas informatizados (*softwares*). Os sistemas de controle aplicados a escritórios se expressam na mensuração de valores unitários de tempo das tarefas executadas pelos trabalhadores.

Outras áreas administrativas, na última década, passaram a ter controles mais explícitos e tangíveis como ocorreu, por exemplo, no Câmbio. Neste departamento, a partir dos novos programas de *performance*, introduzidos por um banco privado nacional de grande porte, foram implantados rígidos controles que regulavam aspectos não mensurados anteriormente<sup>9</sup>. Assim, os trabalhadores passaram a lançar no sistema quantas ligações foram atendidas, quantas ligações foram efetuadas, tempo médio das ligações, quantas pendências foram resolvidas, quantos contratos foram avaliados, quantos documentos foram conferidos, dentre outros indicadores que resultam num relatório detalhado que medirá ao final a produtividade do bancário.

Segundo o depoimento de um trabalhador entrevistado<sup>10</sup> a produtividade média exigida pelo empregador é de 70%. Caso o resultado fique abaixo deste percentual o

---

<sup>9</sup> Conforme documento institucional de banco privado de grande porte.

<sup>10</sup> Entrevista realizada com trabalhador bancário pela autora em 24 de novembro de 2010.



funcionário é advertido. Nesta hora até mesmo as idas ao banheiro consideradas em demasia deverão ser “justificadas”.

Os *softwares* utilizados nos processos de trabalho vinculados ao sistema bancário aumentam a produtividade e controle, caso exemplar são as operações feitas através de Centrais de Teleatendimento que possuem mecanismos como:

- a) URA (Unidade de Resposta Audível) – Sistema auto-atendimento via telefone. Os clientes escolhem a opção de serviços disponíveis, digita dados através do teclado de seu telefone sendo direcionado para um conjunto de funcionalidades e tendo como última opção falar com um atendente;
- b) distribuição automática de chamadas - as chamadas recebidas são automaticamente, ordenadas em fila de espera, conforme parâmetros predefinidos. Nas configurações mais simples, as chamadas podem ser distribuídas por ordem de entrada, direcionando-as para os atendentes que tenham permanecido disponíveis por mais tempo. Este padrão é utilizado também para efetuar chamadas através do processo automático de discagem para clientes ou potenciais clientes;
- c) gravação de ligações – são realizadas gravações de chamadas automaticamente, que podem ser interrompidas quando necessário. A análise das gravações permite controlar o atendimento feito pelos trabalhadores, bem como, podem ajudar a perceber falhas de processos.

O uso do “Ponto Eletrônico”, substituto da antiga “Folha de Ponto” ou “Cartão de Ponto”, é outro exemplo de “modernização” nas formas de controle de tempo através das inovações tecnológicas. Por meio dele é possível registrar o horário de entrada, saída e demais intervalos da jornada de trabalho. A chamada “jornada flexível” e os “Bancos de Horas” fizeram parte deste contexto em que não importava tanto o rigoroso cumprimento do horário de entrada, mas sim o cumprimento das tarefas e atendimento das demandas (HARVEY, 1992). Ressalta-se que a compensação de minutos, antes relevados, por exemplo, em função do atraso com o transporte público, passava a ser pago pelo bancário (trabalhando a mais) e controlado através do meio eletrônico.

Os processos de trabalho relativos ao fornecimento de crédito dentro dos bancos servem de exemplo no sentido de demonstrar como a automação pode restringir ou até eliminar parte da intervenção humana e conseqüentemente reduzir as formas de autonomia do trabalhador, que tem sua ação definida pelo uso da tecnologia aplicada. Conforme divulga empresa multinacional de TI que é prestadora de serviço para bancos brasileiros “o sistema utiliza informações de base de dados cadastrais, informações previamente inseridas e cruzamento de dados de forma a automatizar integralmente a análise de crédito sem intervenção humana” (CPM BRAXIS, 2011).

As rotinas mais simplificadas podem ser padronizadas e absorvidas pelos processos de automatização e informatização. Entretanto, apesar desses processos possibilitarem a eliminação de etapas do trabalho bancário é preciso considerar que para realização das tarefas remanescentes, ainda necessárias, foi imprimido um ritmo mais intenso, na medida em que foi reduzido, para não dizer eliminado, o chamado “tempo morto”.

De acordo com os resultados do *survey* sobre o ritmo de trabalho 78% afirmaram que a aplicação de sistemas informatizados levaram a sua intensificação, sendo realizadas mais e novas etapas de trabalho em menos tempo. O levantamento de opinião buscou apreender ainda elementos que pudessem qualificar e mensurar a elevação do ritmo de trabalho, nesse sentido foi questionado se o trabalho havia ficado mais rápido em função das novas tecnologias e se o trabalhador sentia dores no corpo por ficar muito tempo sentado exposto ao uso do teclado e a tela do computador, sob estas questões as respostas atingiram 63% e 83% respectivamente.

### ***Oscilações no estoque de emprego***

A implantação do SBP - Sistema Brasileiro de Pagamentos (transferências de recursos via eletrônica efetivada em *real time* para valores acima de 5.000 reais) em 2002, DDA - Débito Direto Autorizado (Boleto Eletrônico) em 2010 e a Truncagem Eletrônica de Cheques (Compensação Eletrônica) em 2011 são bons exemplos de bases integradas na mesma plataforma tecnológica, devidamente padronizadas, no Sistema Bancário Brasileiro que tem eliminado paulatinamente em menor ou maior grau etapas de trabalho.

No que se refere às atividades de Compensação bancária, pode-se mencionar que inserções de novos maquinários, as “classificadoras de cheque” e as “digitalizadoras de imagem”, inseridas na década de 1990 e anos 2000, implicaram redução do número de funcionários necessários à realização das tarefas antes executadas em sistema manual.

A Compensação Eletrônica, implementada em março de 2011, demonstra o quanto as inovações são contínuas no setor bancário. As mudanças recentes visam digitalizar o cheque na “boca do caixa” e através deste processo as informações chave são capturadas através da leitura da imagem, como podemos citar: número agência, número da conta, valor e conferência assinatura. Apenas se a imagem não tiver boa definição os dados deverão ser digitados pelo caixa.

O fato de digitalizar a imagem, já faz com que o arquivo eletrônico que será enviado para o banco sacado seja alimentado ao longo da jornada diária. Isso evita que o cheque, documento físico, percorra longo trajeto que inclui passagem pelo setor destacado para manipular o documento e depois tenha que seguir para a troca física realizada na Câmara de Compensação do Banco do Brasil, autorizada pelo Banco Central, centralizadora dos procedimentos nacionais de compensação de cheques que envolvem todos os bancos que operam no sistema.

De acordo com os resultados do *survey* o principal impacto causado pelas inovações tecnológicas na vida do trabalhador segundo 64% dos bancários entrevistados é a perda de emprego seguido de 9% que concordam com a afirmação de que o trabalho se tornou mais fácil.

Considerando que os processos automatizados requerem cada vez menos força de trabalho em determinadas etapas da atividade bancária, podemos inferir que o número de pessoas para executar tais demandas seja diminuído, porém é preciso tomar cuidado com este tipo de pensamento, na medida em que outras tarefas e funções precisam ser exercidas para que o processo de automação se viabilize. Em outras palavras é preciso considerar que alguém programou o sistema, deverá acompanhar sua instalação, manutenção e atualizações constantes neste meio. Também é preciso relevar que a máquina por si só não funciona caso exemplar dos Caixas Eletrônicos em que alguém os controla remotamente como também presencialmente se faz necessária a manutenção; o abastecimento de insumos básicos (dinheiro, bobina de papel, tinta, envelopes); a higienização das partes

internas do maquinário; o recolhimento de envelopes de depósito; o transporte do dinheiro e envelopes; o processamento de cheques que serão validados concluindo assim as operações iniciadas pelos clientes por este meio.

Registra-se na literatura a posição de que a automação é frequentemente percebida como um meio capaz de economizar mão-de-obra não especializada, mas que em termos relativos ela pode envolver o uso maior de mão-de-obra qualificada. Economizando outros recursos, principalmente tempo, ela pode aumentar a produtividade. Ao ponderar que as Tecnologias da Informação e Comunicação “abriram caminhos novos de oportunidades de produtos bem como novos processos” (ANUÁRIO, 2009) defende-se a idéia de que pode ser recrutado um número adicional de trabalhadores para dar conta da nova demanda impulsionada pela potencialização do negócio.

Segundo Castells (2002) “a marcha para os empregos no setor da informação está prosseguindo em ritmo significativamente mais lento e alcançando níveis muito mais baixos do que a tendência para empregos no setor de serviços”. Assim, se estabelecermos um paralelo com a situação encontrada no setor bancário, podemos observar a diminuição de determinadas funções e o aumento de outras, ainda que estas possam estar vinculadas a outras categorias profissionais. Esclarecedor seria mensurar tal episódio, levando em consideração a hipótese de que, como observou Castells (2002) pode-se encontrar um resultado de saldo negativo.

O setor bancário, segundo dados da RAIS, iniciou a década de 1990 com 732 mil postos de trabalho em nível nacional. Em 1999 este número atingiu a maior redução perfazendo um total de 392 mil bancários. Posteriormente, observa-se movimento de crescimento chegando em 2010 a atingir o número 483 mil trabalhadores. Assim, podemos considerar, em que pese as oscilações do período, uma queda de 37% do número de trabalhadores bancários em relação às duas últimas décadas destacadas.

ESTOQUE ESTIMADO DE EMPREGO NO SETOR FINANCEIRO\*  
(1990-2010)

Brasil	Número de Bancários	Varição
		relativa

1990	732.217	-
1991	679.931	<b>-7,14%</b>
1992	632.392	<b>-6,99%</b>
1993	655.211	3,61%
1994	571.252	<b>-12,81%</b>
1995	558.692	<b>-2,20%</b>
1996	483.165	<b>-13,52%</b>
1997	446.830	<b>-7,52%</b>
1998	426.442	<b>-4,56%</b>
1999	392.869	<b>-7,87%</b>
2000	402.425	2,43%
2001	393.140	<b>-2,31%</b>
2002	398.098	1,26%
2003	399.183	0,27%
2004	405.073	1,48%
2005	420.036	3,69%
2006	422.219	0,52%
2007	445.828	5,59%
2008	459.494	3,07%
2009	462.164	0,58%
2010	483.097	4,53%

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (Relação Anual de Informações Sociais - RAIS).  
Elaboração: DIEESE Subseção SESE - Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região.

Observa-se que os planos econômicos; as fusões e privatizações; as novas estratégias de negócios; as novas práticas de organização e gestão da força de trabalho, dentre elas destaca-se a terceirização; acompanhadas das demais inovações tecnológicas foram aspectos constitutivos do processo de reestruturação produtiva ocorrido no setor em âmbito nacional e eles em seu conjunto podem responder pela redução do número de empregados.

Paralelamente, observando os investimentos em tecnologia feitos pelo setor com dados disponíveis apenas a partir de 1996 (ver tabela abaixo), percebe-se que ao chegar no ano de 2010 houve uma variação no período de 340%, apresentando crescimento expressivo sendo que, no mesmo período comparado, o estoque de empregos manteve-se no mesmo nível no final dos anos 2000.

Contudo, vale ressaltar que o número de contas correntes no período de 1993 à 2009 observaram uma evolução de 203%. Este dado nos leva a inferir que o número de bancários não acompanhou crescimento da demanda de trabalho ocasionada por este indicador de desempenho do setor bancário, apenas para citar um item mensurável e disponível, como é o dado de volume de contas correntes. As inovações tecnológicas nesse sentido, podem responder pela ampliação de canais nos quais são realizados o atendimento remoto ou auto-

atendimento realizado pelos clientes, o que reduz ou elimina etapas de trabalho antes realizadas pelos trabalhadores bancários.

#### INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA E TRABALHADORES BANCÁRIOS

	<b>Investimentos em tecnologia (R\$ bilhões)</b>	<b>Nº de trabalhadores bancários (milhares)</b>
1996	1,5	483
1997	1,8	446
1998	2,1	426
1999	2,5	392
2000	2,9	402
2001	3,1	393
2002	3,5	398
2003	4,2	399
2004	4,2	405
2005	4,6	420
2006	5,3	422
2007	5,8	445
2008	6,4	459
2009	4,9	462
2010	6,6	483
2010/1996	340,00%	-0,01%

Fonte: Febraban e RAIS /MTE.

Elaboração: DIEESE- Subseção SESE - Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região.

No que se refere às atividades de Compensação bancária, pode-se mencionar que inserções de novos maquinários e *softwares*, implicaram na redução do número de funcionários necessários à realização das tarefas. Este exemplo pode ser irrefutável no sentido de demonstrar a diminuição de postos de trabalho derivados da introdução das novas tecnologias, mas ainda assim, não por elas exclusivamente motivadas, como temos insistido em relevar.

Uma questão relevante se coloca diante da incerteza colocada: quantos outros empregos foram gerados na outra ponta do processo que envolveu a introdução de novas tecnologias?

Para responder a essa questão, teríamos de saber quantos analistas passaram a administrar sistemas, programadores criaram *softwares*, quantas pessoas passaram a fazer a manutenção das máquinas ou ainda quantos trabalhadores foram necessários para dar suporte ao atendimento via internet, em comparação ao número de caixas, digitadores, escriturários, secretárias, analistas de crédito e demais funções que foram reduzidas,

enquanto as inovações tecnológicas eram introduzidas. Se, é certo que algumas funções ou postos de trabalho foram eliminadas ou reduzidas, não está claro em que proporção o investimento tecnológico, intensificado durante a década de 1990, propiciador do deslanche do negócio bancário, foi gerador de um número igual, menor ou até maior de funcionários, ligados a outras habilidades/funções, que podem, inclusive, estar fora das estruturas bancárias.

Vale assim frisar que não podemos considerar o fenômeno da informatização de forma isolada na leitura sobre as mudanças no mundo do trabalho bancário, pois ela não dá conta de uma completa explicação para a acentuada redução do número de funcionários nas instituições bancárias, sendo importante observar sua estreita relação com os movimentos mais recentes da gestão da força de trabalho e desempenho econômico do setor.

### ***Trabalho Onipresente e impactos nas formas de resistência***

A capacidade de estar em todos os lugares ao mesmo tempo conhecida por onipresença é habitualmente vinculada a um atributo divino pelo qual Deus está presente em todos os lugares. Expressivo se torna o anúncio publicitário de uma revista<sup>11</sup> de circulação restrita, distribuída gratuitamente em uma das maiores companhias aéreas do Brasil. Nele, características antes relacionadas à divindade, como a onipresença, a possibilidade de realizar atividades de diversas formas, nos diversos lugares e com diversas pessoas, agora são possíveis para os trabalhadores.

---

<sup>11</sup> Revista TAM nas Nuvens. Dez/2009.

O TÁXI PODE ATÉ  
FICAR PRESO NO TRÂNSITO.  
SEU TRABALHO NÃO.



## LG Sm@rt. Você onipresente.

O LG Sm@rt GW550 vem com teclado Qwerty, alto-falante duplo de alta potência, câmera de 3.2 megapixels, Windows Mobile 6.5, LG Pushmail gratuito\*, Wi-Fi, A-GPS, conexão rápida à Internet, acesso direto ao Facebook, Orkut, Windows Live Messenger e todas as funções que você precisa para trabalhar onde e quando quiser. Diversos aplicativos no site [www.lgapplication.com](http://www.lgapplication.com)



[www.lge.com.br](http://www.lge.com.br)  
[www.bloglge.com.br](http://www.bloglge.com.br)



Na ilustração da propaganda os limites de tempo e espaço são cada vez mais comprimidos para uma cabeça, que tenta conciliar múltiplas atividades. “O taxi pode até ficar preso no trânsito. Seu trabalho não.” A aceleração do ritmo dos processos econômicos influenciou diretamente a dinâmica da vida social fora do local de trabalho propriamente dito.

A matéria “Escravidão Digital” publicada pela revista Você S.A.<sup>12</sup> aborda um estudo da escola de negócios do MIT - Instituto de Tecnologia de Massachussts realizado em 2007 no qual é apontado que o uso de *smartphones* tem borrado os limites entre tempo de

<sup>12</sup> Revista Você S.A. Abr/2011.



trabalho e tempo pessoal. A utilização destes dispositivos, dada a facilidade de conexão com a empresa faz com que o trabalhador fique o tempo todo ligado ao trabalho, pois mesmo quando está em casa, em alguma atividade de lazer ou em férias ele pode ter sua atenção voltada para as preocupações e responsabilidades derivadas da relação de emprego.

O meio utilizado para encurtar tempo e espaço, um aparelho portátil com diversas funcionalidades, é um dos símbolos da lógica cultural do capitalismo contemporâneo. Efêmero, fugaz, feito para o curto prazo reflete seu tempo de uso enquanto um simples aparelho, dada sua tendência inexorável ao obsoleto diante da velocidade das inovações tecnológicas. Mas, ainda reflete o novo tipo de trabalho exercido pelo seu usuário que está inserido num processo que não é apenas econômico é também cultural na nova fase de acumulação do capital, denominada flexível (HARVEY,1992).

“Não é possível entender a automação bancária sem uma compreensão de como ela está voltada para a economia de tempo – para o produtor, o usuário e o fornecedor” (ANUÁRIO, 2009, p.10). A redução do tempo chamado inoperante ou “tempo morto”, como aquele derivado do percurso de um ponto a outro no espaço geográfico, dentro ou fora da jornada contratada pelo empregador, tem sido revertido em mais trabalho. Se, antes o deslocamento podia significar “um intervalo” no ritmo de trabalho, na contemporaneidade ele pode ser “otimizado” diante das inovações tecnológicas.

No *survey* 76% dos entrevistados quando perguntados sobre a relevância entre a intensificação do trabalho e o uso de dispositivos tecnológicos como *e-mail*, celular, *smartphone* (telefone celular com funcionalidades avançadas), portal do banco, *notebook* (computador portátil), intranet e similares, responderam que com elas o trabalho foi aumentado.

Os recursos computacionais dos bancos vinculados aos aparelhos do tipo *smartphones* em 2005 somavam 1.902 unidades, em 2010 o número se eleva a 19.694, percebendo uma variação de 935% (FEBRABAN, 2011).

O trabalho remoto, aquele pelo qual o trabalhador pode acessar o sistema do banco à distância para realizar suas atividades, bastando usar a senha que lhe é disponibilizada também tem sido uma modalidade em crescimento amplamente utilizada por cargos vinculados a área de TI bem como por gestores em diversos níveis sendo estes gerentes, superintendentes e diretores.

Nas ocasiões em que há manifestação de protesto, paralisação parcial ou greve nos locais de trabalho bancário os dispositivos tecnológicos são amplamente utilizados pelo empregador, pois esses permitem que seja mantido contato com o trabalhador ou ainda podem garantir que determinados trabalhos possam ser realizados à distância. Ressalta-se que nestas ocasiões os bancos monitoram os trabalhadores via celular, mesmo que este não tenha sido ofertado pelo empregador com sentido de facilitar a execução do trabalho, ou seja, mesmo que o aparelho tenha sido comprado pelo próprio trabalhador ele será objeto de uso do capital com vistas a garantir seu objetivo de mais valorização.

Através do celular o trabalhador pode ser interpelado pelo gestor do banco a qualquer momento do dia. Em dias de greve o funcionário recebe o telefonema em casa ou no trajeto com orientações do que deve fazer. Este tipo de manifestação se inicia nas primeiras horas da manhã e o gestor ao tomar conhecimento já aciona a sua lista de contatos seja através de telefonemas ou torpedos (mensagens instantâneas) dando as orientações de forma conclusiva e intimidatória. As orientações podem variar de acordo com o que for mais conveniente no momento, como por exemplo, pode ser ficar em casa e aguardar novo contato; não ficar perto dos representantes sindicais ou no local onde são realizados os discursos; ser redirecionado para outro local de trabalho ou realizar o trabalho diretamente de casa, quando assim for possível.

Além destas formas mencionadas sabe-se que os bancos, quando liberam o acesso à Internet, bloqueiam o acesso ao *site* do Sindicato dos trabalhadores. Entretanto usam os dispositivos modernos de comunicação, como *e-mails*, para propagar orientações ao grupo de funcionários descaracterizando ideologicamente e monetariamente a pauta sindical. Na “Minuta de reivindicações da categoria bancária 2011/2012”, apresentada na ocasião das negociações da CCT – Convenção Coletiva de Trabalho, constam cláusulas que abrangem a preocupação dos representantes dos bancários com as inovações tecnológicas:

#### Artigo 51 - Controle das filas das agências

Parágrafo 2º - O **atendimento eletrônico** poderá ser realizado através dos denominados “Caixas Eletrônicas”, desde que o nº destes não seja superior ao dobro do nº de empregados exercentes da função de Caixa, por estabelecimento;

#### Artigo 97 -Direito de acesso à informação

b) Em caso de eventual plano de reestruturação produtiva ou **conversão tecnológica**, assim considerado o que importar em substituição das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores por tecnologia ou equipamentos, máquinas ou aparelhos de informática, as empresas deverão comunicar aos sindicatos profissionais no prazo de pelo menos 1 (hum) ano de antecedência, devendo ser proporcionado o direito aos sindicatos mencionados de realizarem consultas e reuniões com os trabalhadores nos locais de trabalho.

#### Artigo 107 - Divulgação de comunicados

As empresas abrangidas por esta convenção colocarão à disposição das Entidades Profissionais Convenientes quadro de avisos, **correio eletrônico e outras formas eletrônicas de comunicação**, para divulgação de comunicados oficiais de interesse dos trabalhadores abrangidos por esta convenção.

As tentativas de discutir os reflexos das inovações tecnológicas com o setor patronal bancário não foram bem sucedidas. O tema sequer consegue ganhar espaço nos debates das mesas de negociações em torno da CCT que ocorre anualmente.

Diante das barreiras sindicais, das comissões de esclarecimento ou piquetes que são montados em frente a entrada dos locais de trabalho, dos centros administrativos, os bancos vem contando com novas formas de desmobilização, como é o caso do uso de helicópteros. O funcionário é redirecionado para um ponto qualquer da cidade onde seja possível entrar em helicóptero contratado pelo banco que irá levá-lo ao heliponto dentro da instituição, longe da ação sindical

Uma greve, considerando seu forte poder de pressão vinculado à paralisação das rotinas de trabalho de uma empresa, tem em tese o poder de chamar a atenção tanto de empregadores como da sociedade para a realidade vivida pelos trabalhadores servindo para evidenciar suas reivindicações e através deste mecanismo conquistar ou manter direitos.

No setor bancário, como assinalado por Jinkings (1995) em estudo que abrangeu a década de 1990 “a intensificação da automatização e da difusão de serviços de auto-atendimento nos bancos vem diminuindo radicalmente a eficácia das greves enquanto instrumento de pressão”. A análise da autora é também compartilhada por Chaves (2005) que tratou do baixo impacto das greves no final dos anos 1990 e 2000. Na última década os

representantes dos bancos forneceram declarações através de seus materiais institucionais afirmando que o sistema financeiro a despeito das greves continuava a operar dentro de condições que beiravam a normalidade e que as operações financeiras não deixaram de ser feitas em função de determinada greve, pois com a disponibilização dos diversos canais de atendimento os problemas derivados do movimento social eram dissipados.

As inovações tecnológicas, sobretudo aquelas relacionadas à rede de atendimento ao cliente, afetaram a capacidade de resistência dos trabalhadores bancários. O enfraquecimento da força da greve dos bancários de acordo com 61% dos participantes do *survey* mantém relação direta com essas inovações. Soma-se a esta opinião as respostas de 65% que também vincularam a terceirização das atividades bancárias como mais um motivo de fragilidade. O trabalhador terceirizado por não ser da mesma categoria profissional e não ser beneficiado pelos resultados de determinada greve em geral não adere ao movimento e realiza muitas vezes além das suas tarefas outras atividades que os bancários fariam em ocasião de normalidade.

O discurso patronal que trata da pouca relevância das greves com relação ao desempenho dos bancos nos dias de conflito trabalhista não deixa de ter significado se considerarmos que, conforme já mencionado, 67% das transações bancárias são feitas remotamente pelos clientes e que nos dias de greve funcionários de áreas estratégicas são transportados de helicóptero para furar o bloqueio sindical e assim manter procedimentos de trabalho considerados fundamentais.

Contudo, se olharmos em outra perspectiva sabe-se que o dano de imagem destas instituições pode valer mais do que perdas financeiras de curto prazo. Os gestores do grande capital financeiro prezam muito a boa imagem do funcionamento do sistema e visam afastar a idéia de qualquer tipo de risco. Neste contexto é relevante a ação dos Sindicatos no sentido de criar novas estratégias de organização e luta, disputando nestas ocasiões diferentes visões diante da hegemonia das idéias corporativas neoliberais.

Os sindicatos têm buscado operar com as novas tecnologias. Veículos como a internet (*site e TVweb*), *twitter*, torpedos (mensagens de texto via celular), DVDs, tem sido utilizados para se relacionar com a sua base tentando contornar a efemeridade dos tempos e a falta de interesse nas formas de participação tradicionais.

A resposta sindical também inclui novas estratégias para as greves, que cada vez mais se localizam nos centros administrativos e nos centros tecnológicos vinculados aos bancos. A paralisação nestas concentrações impacta operacionalmente em toda rede de agências e sofre menos pressão de clientes que poderiam se incomodar com o fechamento de sua unidade de atendimento naquele dia.

Considerando os novos arranjos produtivos do setor, os sindicatos têm extrapolado sua ação direta com os trabalhadores efetivos buscando cada vez mais ampliar a organização dos trabalhadores terceirizados, envolvendo-os, em que pese as dificuldades, no processo de mobilização na luta contra a exploração do trabalho promovidos pelos bancos.

As condições adversas geradas neste contexto de intensificação das inovações tecnológicas, sobretudo aquelas relacionadas à saúde do trabalhador, apesar de não aprofundadas neste artigo, foram objeto de inúmeras formas de resistência tanto dos sindicatos como dos trabalhadores

### *Considerações Finais*

A nova divisão do trabalho no setor bancário analisada a partir das possibilidades derivadas das inovações tecnológicas aponta para a constituição de uma nova morfologia do trabalho bancário e conta com novos tipos de trabalhadores.

O trabalho sofreu alterações na sua forma, tempo e local onde pode ser executado. Os trabalhadores convivem com a constante redistribuição de etapas de trabalho que incluem sua passagem para a forma automatizada/informatizada, trabalhadores terceirizados e também clientes.

Esta nova distribuição de etapas do trabalho não eliminou o trabalho simplificado e repetitivo ainda remanescente diante da aplicação das novas tecnologias.

As relações sociais vinculadas ao trabalho bancário na contemporaneidade são mediadas por processos menos autônomos, ritmos mais intensos e com controles mais refinados. Caracterizando-se ainda pela heterogeneidade das relações de trabalho vivenciados pelos trabalhadores terceirizados exigindo novas formas de organização e ação sindical.

Os processos de TI devem ser observados de forma interligada aos demais acontecimentos que giram em torno das reestruturações produtivas no setor bancário. Considera-se que eles foram convenientes às práticas de terceirização na medida em que por ali são revisitados os processos de trabalho, sendo estes reformulados, promovendo assim uma nova divisão que envolve as empresas prestadoras de serviços e conseqüentemente os trabalhadores terceirizados. O conceito de inovações tecnológicas aqui refletido supera a noção que abarca apenas equipamentos ou hardwares; *softwares*; ou tecnologias de comunicação busca ir além considerando um aspecto não menos importante relacionado a organização do trabalho, por isso a terceirização foi pensada dentro deste escopo.

Apesar de bancários e clientes observarem as facilidades derivadas do uso e interação com as novas tecnologias também podemos apurar o registro de conseqüências negativas relacionadas à percepção da redução de empregos e a ampliação da cobrança de tarifas dos clientes. Se, por um lado, para os bancos os investimentos em tecnologia podem trazer ganhos expressivos no médio prazo, haja vista os custos operacionais através dos canais eletrônicos serem reduzidos em relação ao atendimento presencial, por outro lado os clientes vão agregando, para si, novas tarifas e gastos com insumos, relativas ao uso dos novos dispositivos.

Vale ainda ressaltar que os avanços relativos às tecnologias bancárias contribuíram para acelerar a realização da valorização do capital financeiro e que a geração e ou diminuição de empregos não despreza a relação direta com demais aspectos relacionados à reestruturação produtiva do setor e tampouco deixa de considerar sua relação com o desempenho macro-econômico ao longo do período analisado.

As inovações tecnológicas no setor bancário se constituíram como vetores fundamentais na promoção de uma nova divisão do trabalho observada nos anos 1990 e anos 2000. Através de constantes processos de automação e informatização, do uso de novos equipamentos eletrônicos, da reorganização de cargos e funções, do refinamento do controle sobre os processos de trabalho, da terceirização e do repasse de etapas de trabalho aos clientes um novo desenho se fez neste setor que reúne ainda hoje 483 mil trabalhadores no Brasil.

A resposta sindical diante das dimensões da difusão tecnológica vai no sentido de enfrentar os efeitos negativos vividos no cotidiano de trabalho dentro dos bancos criando novas estratégias de luta e buscando combater a precarização e fragmentação da organização dos trabalhadores viabilizadas pelas práticas de terceirização. As facilidades tecnológicas, neste propósito, se qualificam como meios para melhorar as formas de comunicação e organização com a base de representados.

### ***Referências Bibliográficas:***

- ACCORSI, A. *Automação: bancos e bancários*. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- ANDERSON, P. “Balanço do neoliberalismo” In SADER, E. e GENTILI, P. (orgs.) *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ANGELO, I. *Febraban: 40 anos de participação*. DBA Artes Gráficas, São Paulo, 2007.
- ANUÁRIO Brasileiro de *Meios Eletrônicos de Pagamento 2009*. São Paulo: ELAP, 2009.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- CARNEIRO, R. “Dinâmica e crise do capitalismo com dominância financeira” In MARCOLINO, L.C. e CARNEIRO, R. (orgs.) *Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil – do Plano Real à crise financeira*, Publisher e Atitude, São Paulo, 2010.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2002.
- CHAVES, L.A. *Trabalho, Tecnologia e Ação Sindical*. São Paulo, Annablume, 2005.
- CHESNAIS, F. *A mundialização financeira: Gênese Custos e Riscos*. São Paulo: Xamã, 1998.
- CPM BRAXIS. *Serviços de BPO para Crédito Imobiliário*, maio de 2011. Disponível em [http://www.cpmbraxis.com/bpo/bpo\\_cpmbraxis.html](http://www.cpmbraxis.com/bpo/bpo_cpmbraxis.html).
- EATWELL, J. “Desemprego em escala mundial”. *Revista Economia e Sociedade/Instituto de Economia-UNICAMP*. Campinas, (6): 25-43. Jun. 1996.

- FARIA, J.A.; PAULA, L.F.; MARINHO, A. *Fusões e aquisições bancárias no Brasil: uma avaliação da eficiência técnica e de escala*. (Texto para discussão, n. 1233). Rio de Janeiro: Ipea, Nov., 2006.
- FEBRABAN. *Pesquisa: Setor bancário em números* – CIAB 2011. [HTTP://www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br). Consultado em 06.06.2011.
- FERREIRA, M.A.G.R. *A utilização de tecnologias self-service nos serviços bancários e o comportamento do consumidor final em Portugal*. Mestrado em Marketing. Universidade do Porto, 2008
- FREITAS, M.C.P. “O sistema bancário e o aparecimento da moeda eletrônica”. *Revista São Paulo em Perspectiva* 12 (4): 113-20, 1998.
- GORZ, A. *Misérias do presente, riqueza do possível*. São Paulo:Annablume, 2004.
- GORZ, A. *Adeus ao proletariado*. Rio de Janeiro: Forense, 1982.
- GRÜN, R. A sociologia das finanças e a nova geografia do poder no Brasil. *Revista Tempo Social*. USP, v.16, n.2: 151-176, Nov.2004
- HARVEY, D *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- JINKINGS, N. *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Sindicato dos Bancários de São Paulo/Boitempo, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas: Editora Unicamp/Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2002.
- KREIN, J.D. *Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil 1990-2005*. Tese de Doutorado. Campinas:UNICAMP, 2007.
- LEITE, M. P. *O futuro do trabalho: novas tecnológicas e subjetividade operária*. São Paulo. Fapesp/Página Aberta, 1994.
- MAÇADA, A.C.G.; BECKER, J.L. “O impacto da tecnologia de informação na estratégia dos bancos”. *RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP*. Out./Dez. São Paulo, v.41. n.4: 87-97. 2001
- POCHMANN, M. *Políticas do trabalho e de garantia de renda no capitalismo em mudança : um estudo sobre as experiências da França, da Inglaterra, da Itália e do Brasil desde o segundo pós-guerra aos dias de hoje*. São Paulo: LTr, 1995.
- POCHMANN, M. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho*



*e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo, 2001.

SANCHES, A.T. *Terceirização e terceirizados no setor bancário: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC, 2006.

\_\_\_\_\_. Terceirização no sistema financeiro. In DAU, D.M.; RODRIGUES, I.J. e CONCEIÇÃO, J.J. (orgs) *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho*. São Paulo, CUT/Annablume, 2009.

SANCHES, A.T. e DAVANÇO, A.C.T. A economia política das holdings financeiras no Brasil. In MARCOLINO, L.C. e CARNEIRO, R. (orgs.) *Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil – do Plano Real à crise financeira*, Publisher e Atitude, São Paulo, 2010.

SEGNINI, L. *Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil*. Projeto de pesquisa. Relatório I e II. Convênio CEDES/UNICAMP, 1995/1997. Campinas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: Edusp/Fapesp: 1998.

\_\_\_\_\_. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação e Sociedade*, v.20, nº 67, p.183-209, Ago.1999.

SESE-SEEB/SP-DIEESE. *Relatório sobre tecnologia e emprego no setor bancário*. São Paulo, 2004

SPILERMAN, S. “How globalization has impacted labour: a review essay”. *European Sociological Review*. Vol. 25-Number 1-2009, 73-86.

TAVARES, M.C. e BELLUZZO, L.G.M. “A mundialização do capital e a expansão do poder americano”. In FIORI, J.L (Org.) *O poder americano*. Petrópolis, Vozes, 2005.

VENCO, S. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*, Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

#### **Revistas:**

Revista Financeiro. Nov./Dez. 2010.

Revista TAM nas Nuvens. Dez. 2009.

Revista Você S.A. Abr. 2011

#### **Documentos:**

Extrato cliente de grande banco privado nacional datado de 04.04.2011.

#### **Entrevista:**

Trabalhador bancário realizada pela autora em 24 de novembro de 2010.