

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

HELLTONN WINICIUS PATRICIO MACIEL

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NOS BANCOS PRIVADOS: UM ESTUDO DA
POLÍTICA DE GESTÃO E SEUS IMPACTOS SOBRE OS BANCÁRIOS**

João Pessoa PB

2010

HELLTONN WINICIUS PATRICIO MACIEL

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NOS BANCOS PRIVADOS: UM ESTUDO DA
POLÍTICA DE GESTÃO E SEUS IMPACTOS SOBRE OS BANCÁRIOS**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Curso de
Mestrado em Administração da Universidade
Federal da Paraíba, na área de Gestão
Organizacional, linha de pesquisa Organizações e
Recursos Humanos, para fins de qualificação.

Orientadora: Profa. Márcia da Silva Costa, Doutora

João Pessoa PB

2010

M167r Maciel, Helltonn Winícius Patrício.

As relações de trabalho nos bancos privados: um estudo da política de gestão e seus impactos sobre os bancários / Helltonn Winícius Patrício Maciel. - João Pessoa: [s.n.], 2010.

114 f.

Orientador : Márcia da Silva Costa.

Dissertação (mestrado) UFPB / CCSA.

1.Relações de Trabalho. 2. Bancos. 3. Flexibilização produtiva. 4. Trabalhadores bancários.

UFPB/BC

C.D.U. : 331(043)

HELLTONN WINICIUS PATRICIO MACIEL

**AS RELAÇÕES DE TRABALHO NOS BANCOS PRIVADOS: UM ESTUDO DA
POLÍTICA DE GESTÃO E SEUS IMPACTOS SOBRE OS BANCÁRIOS**

Dissertação aprovada em ____ / ____ / ____

Profa. . Márcia da Silva Costa, Dra.

Orientadora – UFPB

Profa , Eliana Monteiro Moreira Dr^a.

Examinador – .UFPB

Prof. .Anielson Barbosa da Silva, Dr.

Examinador – UFPB

*Dedico este trabalho a
minha família, principalmente a
minha esposa Joselma, o meu
grande amor.*

AGRADECIMENTOS

A princípio, ao Grande Criador Deus, por todas as maravilhas que fez em minha vida, por ter me escolhido para vir ao mundo desde antes da fundação do universo, pela graça e a incumbência de confiança que é a vida e todo o seu proceder.

Agradeço pela minha família, pelas severas advertências repletas de amor, que me mostraram, em longo prazo, a sapiência crucial para o meu contínuo crescimento e amadurecimento. A você, Joselma, mulher na minha vida por me ensinar que é a união que nos faz caminhar mais longe, a futura mãe dos meus filhos, o meu amor e a minha gratidão por me acompanhar sempre. Aos meus amigos de jornada, eternos companheiros que me ensinaram muitas vezes a importância da perseverança e fraternidade mesmo em períodos difíceis em minha vida, que incentivaram a caminhar em frente.

A minha ilustríssima orientadora Prof^a Dra. Marcia Costa pela paciência em me orientar mesmo com minhas dificuldades no desenvolvimento deste trabalho, pela dedicação em sempre me guiar através dos escritos de maior relevância na temática proposta, pela confiança por acreditar em mim desde nossa primeira conversa e por toda sua atenção que me foi prestada.

Essa conquista é resultado de muita determinação e esforço que atribuo a todos que colaboraram ainda que indiretamente para seu feito, tudo isto em prol de uma contínua evolução dos estudos acadêmicos no que concerne ao campo das relações de trabalho em nosso estado.

Muito obrigado.

RESUMO

MACIEL, Helltonn Winícius Patrício. As relações de trabalho nos bancos privados: um estudo dos impactos da política de gestão e seus impactos sobre os bancários. 2010, 114 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFPB, João Pessoa, PB.

Este estudo teve como objetivo conhecer os impactos das políticas de gestão dos bancos privados sobre os trabalhadores bancários. Para compreender a temática central do estudo, realizamos uma fundamentação teórica, abordando o trabalho, seu processo de regulação, reestruturação e flexibilização no contexto mais amplo, convergindo para a reestruturação produtiva no Brasil e por fim as transformações do mundo do trabalho da realidade da atividade bancária. O estudo foi realizado com treze trabalhadores que vivenciam a prática bancária em três dos maiores bancos privados na cidade de Campina Grande – Paraíba. O processo de análise foi construído tendo por base quatro categorias principais: Flexibilização do trabalho, programas de qualidade total, meritocracia e ação coletiva. Os principais achados da pesquisa indicaram ações como a subcontratação, a precarização e a desregulamentação promovida pela flexibilização do trabalho. Ademais, fazem parte dos achados a exacerbada exigência pela qualificação dos trabalhadores bancários provocando aumento e intensificação da jornada de trabalho. A análise dos impactos ainda resultou em individualização e estranhamento da classe bancária por meio das políticas de recompensas que cada vez mais valorizam o desempenho individual direta ou indiretamente, promovendo assim a ruptura com o solidarismo de classe entre os trabalhadores. Algumas implicações e direções para novos estudos foram apresentadas na forma de questões de pesquisa, objetivando contribuir para o desenvolvimento de estudos envolvendo sujeitos de pesquisa específicos do universo bancário.

Palavras-chave: relações de trabalho, bancos, flexibilização produtiva, trabalhadores bancários.

ABSTRACT

MACIEL, Helltonn Winícius Patricio. Labor relations in the private banks: a study of the impacts of management policy and its impact on the bank. 2010, 114 ps. Dissertation - Postgraduate Program in Management, UFPB, João Pessoa, PB.

This study aimed to understand the impacts of management policies of private banks on the bank employees. To understand the central theme of the study, carried out a theoretical basis, approaching the work, their process of adjustment, restructuring and flexibility in a broader context, converging on the productive restructuring in Brazil and finally the changing world of the reality of work activity bank. The study was conducted with thirteen workers who experience the banking practice in three of the largest private banks in the city of Campina Grande - Paraíba. The review process was built based on four major categories: Labor flexibility, total quality programs, meritocracy and collective action. The main findings of the research indicated actions as subcontracting, instability and deregulation promoted by the relaxation of work. Further findings are part of the heightened demand for worker skills bank and causing increased intensification and increased working hours. The analysis of the impacts has resulted in detachment and estrangement from the class bank by the policies of rewards that increasingly value the individual performance directly or indirectly, thus promoting the break with solidarism class among workers. Some implications and directions for new studies were presented in the form of research questions, aiming to contribute to the development of studies involving research subjects specific to the banking world.

Keywords: labor relations, banking, productive flexibility, bank employees.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 PLR – Participação nos lucros	61
Quadro 2 Categorias e subcategorias da pesquisa	67
Quadro 3 Pseudônimos atribuídos aos entrevistados	68
Quadro 4. Síntese dos principais achados de pesquisa (autoria própria)	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO - O TRABALHO E REGULAÇÃO SOCIAL NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO	16
2.1 Trabalho no modo de produção capitalista	16
2.2 O esforço nos mecanismos de controle do trabalhador e aumento da mais valia	21
2.3 Fordismo enquanto regime de regulação do trabalho	24
2.3.1 O declínio do modelo fordista de produção	28
2.4. A Acumulação Flexível e a Introdução do Modelo Toyotista de Produção	31
2.4.1 O desemprego e a tecnologia como pressões à subsunção real do trabalho ao capital	36
2.4.2 O trabalhador flexível	37
2.5. A Flexibilização do Capital e o Sistema Financeiro	41
2.6 A Reestruturação Produtiva no Brasil	43
2.7 A Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro	49
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS	64
4. ANÁLISE DOS DADOS	70
4.1 Subcontratação e automação	70
4.2 Os programas de qualidade total	76
4.3 A política de méritos e a lógica da remuneração	82
4.4 O posicionamento sindical frente às políticas dos bancos privados	89
4.4.1 Como os bancários vêm e são vistos pelo sindicato	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	107
ANEXO	113

1 INTRODUÇÃO

Na realidade neoliberal vigente, a política se torna instrumento da economia, que submete os interesses do âmbito social e político às exigências do mercado, da propriedade privada e do sistema financeiro. Este último se torna o eixo da contemporaneidade devido às vantagens que o mesmo oferece no processo de acumulação de capital, favorecendo a especulação financeira em detrimento da atividade produtiva.

Nossa problemática de estudo se inicia com a constatação de que o sistema financeiro constituiu-se, no final do século XX, na mola mestra do sistema capitalista, seu crescimento e preponderância provocaram uma considerável reestruturação nos bancos (CHESNAY, 1996). As transformações, não apenas de ordem técnica, mas também organizacionais, foram decisivas na extinção de cargos da chamada área de retaguarda das agências bancárias, como por exemplo, a função de contador da agência. As mudanças mais profundas no setor iniciaram-se a partir da metade da década de 1980, com o avanço da tecnologia de base microeletrônica, que permitiu a automação de processos de trabalho no interior das agências, possibilitando o lançamento eletrônico dos registros das transações diretamente pelo funcionário do setor de atendimento. Com isso, outras funções da retaguarda bancária foram significativamente reduzidas, principalmente, na área de escrituração (JINKINGS, 1995). A evolução deste processo de automação permitiu, também, a instalação dos primeiros "caixas eletrônicos", ainda na segunda metade da década de 1980, o que iria culminar na drástica redução do número de funcionários das agências, principalmente, entre os que exerciam a função de caixa.

A problemática ainda envolve o campo das mudanças organizacionais. Agregase a essa realidade a disseminação de um discurso referenciado na individualização, no que vem se convencendo chamar de a era das competências (CARDOSO, 2003; BRITO, 2005; NOGUEIRA, 2008) . O reflexo desse discurso e das praticas efetivas de gestão do trabalho, no campo mais específico das relações de trabalho, foi sentido nas políticas e estratégias que desencadeiam a individualização e privatização dos contratos (formas de remuneração e condições de trabalho), no sentido de enfraquecer a ação e a negociação coletiva.

Dentro desta nova faceta neoliberal, que assume a roupagem da gestão por competências, os trabalhadores são extremamente pressionados a cumprirem metas de produtividade construídas para serem recompensadas de forma individual e variável, e os bancários não fogem desta realidade (JINKINGS, 2002; ALVES, 2005). Os salários variáveis, uma parcela cada vez maior no cômputo da remuneração dos bancários, reduzem a parcela fixa da remuneração (sobre a qual incidem os encargos sociais), e exigem esforços individuais crescentes do trabalhador para que este possa manter o seu emprego e o seu padrão de renda. Eles não agregam valor ao salário do bancário e prejudicam não apenas sua aposentadoria futura, mas geram diferenciações e o rebaixamento do nível de salários da categoria, ademais de tornarem exaustivo e complicado o processo de negociação coletiva (JINKINGS, 2002; ALVES, 2005). No mesmo sentido, a divisão de ganhos e a heterogeneidade da condição salarial fragmenta a categoria e limita a necessária união de forças capaz de pressionar por efetiva participação na definição das regras que regulam os termos do trabalho, como por exemplo, a participação nos lucros (SALAMA, 2002).

Devido a este processo de individualização e diferenciação, implícito nas práticas da gestão do trabalho, os bancários encontram cada vez mais dificuldades para lutar em prol de interesses coletivos. Em um contexto, como o da década de 1990, em que os bancos ampliaram significativamente suas atividades e suas margens de lucro, os sindicatos tiveram enormes dificuldades, sobretudo por conta do desemprego ou da ameaça deste, de mobilizar a categoria para negociar, com efetiva capacidade distributiva, salários e a própria reestruturação nos bancos. A ação grevista atuou sempre como forma de pressão, mas muitos trabalhadores, sobretudo os que exercem cargos de confiança ou gerenciais se viram forçados a agir contrariando interesses e reivindicações da categoria (como, por exemplo, trabalhando em períodos de greve, esperando o piquete sair para assim poderem entrar na agência e realizar suas atividades). Nessa nova realidade, marcada pela fragmentação e pelo medo, o sindicato é enfraquecido.

Tomando como ponto de partida o pressuposto de que apenas coletivamente organizado os trabalhadores podem ser capazes de reduzir o desequilíbrio de classe e lutar por melhoras nas suas condições de salário (distribuição de renda) e trabalho (OFFE, 1984; CARDOSO, 2003) pode-se considerar que essa tendência à individualização das relações de trabalho faz questionar o discurso de valorização do trabalhador implícito nas modernas ferramentas de gestão do trabalho, dentre elas a gestão por competência e os programas de qualidade total. Ela reverte e desvirtua o sentido de colaboração e da solidariedade entre os trabalhadores, atuando em prol unicamente da obtenção dos resultados institucionais (BRITO, 2005; NOGUEIRA, 2008). A presente pesquisa estudou esse paradoxo das relações de trabalho do capitalismo contemporâneo na realidade de bancos privados.

Foi, portanto, no campo das contradições entre o discurso gerencial e a prática efetiva das relações de trabalho que esta pesquisa se desenvolveu. Seu objetivo foi analisar como o impacto das políticas centrais de gestão do trabalho, na linha do que a literatura vem discutindo como uma tendência crescente de flexibilização do trabalho, impactam no cotidiano de trabalho vivido por trabalhadores de instituições bancárias e na sua capacidade de ação coletiva. Mais especificamente, estudamos como as políticas da subcontratação/terceirização, da automação, da qualidade total, da produtividade e da remuneração por resultados impactam sobre os trabalhadores em termos das tendências de individualização, de intensificação do trabalho, de maior competição, de fragmentação da categoria e de enfraquecimento da ação coletiva.

Colocando na forma das questões de pesquisa que serviram de guia para o desenvolvimento deste estudo: Quais as políticas centrais das novas estratégias de gestão e como elas incidem sobre os trabalhadores? Em que medida elas implicam em maior competição, portanto, mais individualismo e mais pressão no trabalho? É possível argumentar sobre os ganhos de autonomia? Quais as reações dos trabalhadores, individual e coletivamente, a essas novas estratégias de gestão? Como o sindicato se posiciona ante tais políticas?

A relevância do estudo

A importância dos bancos em termos de sua representatividade na geração de empregos justifica, por si só, a escolha desse segmento da economia como objeto de pesquisa. Sua relevância se encontra no esclarecimento mais pormenorizado de como efetivamente se concretizam as relações de trabalho num segmento em que é ainda relativamente pequeno o número de estudos, face, por exemplo, a riqueza das pesquisas na área voltadas para o setor industrial. Este trabalho vem a contribuir

para a reflexão sobre um dos vários desdobramentos das metamorfoses do trabalho, de maneira mais específica, no setor bancário, centro do capital *fetichizado*, visto que o setor bancário privado no Estado da Paraíba ainda possui pouca evidência no âmbito dos estudos sobre relações de trabalho.

Este trabalho está estruturado em mais 3 capítulos, além da introdução. No segundo capítulo apresentamos o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa. Nele procuramos abordar, além de uma breve recapitulação das teses centrais sobre trabalho no capitalismo, o debate mais amplo sobre as mudanças contemporâneas no mundo do trabalho, destacando a construção do regime de regulação fordista e seu posterior desmonte, tomando como referência o contexto mais global e, de forma mais específica, o brasileiro e o setor bancário.

O terceiro capítulo descreve a opção metodológica e o instrumento utilizado para a coleta de informações. Nossa abordagem foi, portanto, qualitativa, realizada com o recurso da entrevista em profundidade realizada com trabalhadores bancários e representantes sindicais de três grandes bancos da rede privada, cujas agências se situam na cidade de Campina Grande.

O quarto capítulo apresenta a análise do discurso dos bancários sobre como eles vivenciam as políticas de gestão do trabalho dos bancos. Essa análise partiu da sistematização das falas considerando o significado, para os trabalhadores, do impacto de algumas estratégias centrais de gestão do trabalho como a subcontratação, a automação, o programa de qualidade total e a política de remuneração. Considerou-se também a visão dos representantes sindicais como forma de contemplar a ação coletiva. Esses aspectos constituem as categorias centrais da análise.

Por fim, apresentamos as considerações finais. Delas podemos, brevemente, concluir que as estratégias contemporâneas de gestão do trabalho nos bancos estudados, com amplo uso da subcontratação, da automação, da remuneração por resultados, têm implicado em redução expressiva da força de trabalho empregada, na intensificação do trabalho daqueles que permanecem e num processo de individualização exacerbada das relações de trabalho que acaba por fragmentar os trabalhadores e enfraquecer a sua ação coletiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO - TRABALHO E REGULAÇÃO SOCIAL NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO

Para analisar como o impacto das políticas de gestão de instituições bancárias impactam nas condições de trabalho e na capacidade de ação coletiva dos trabalhadores é mister que se construa uma base conceitual que possa sustentar tal análise. Portanto, as próximas páginas discorrem sobre o que se entende por trabalho e sua condição específica nas sociedades capitalistas, assim como sobre as transformações contemporâneas que o *mundo do trabalho* vem experimentando nas três ou quatro últimas décadas, como resultado dos processos de reestruturação produtiva e de flexibilização das instituições que regulam o mercado de trabalho nas economias industrializadas. Buscou-se inserir nesta discussão os desdobramentos das estratégias empresariais de reestruturação produtiva, mais especificamente aqueles atinentes às inovações organizacionais no campo da gestão do trabalho e seus impactos sobre os trabalhadores da atividade bancária.

2.1. Trabalho no modo de produção capitalista

O trabalho propositado e consciente é atividade essencialmente humana, meio de satisfação das mais diversas necessidades. Numa definição mais concreta, trabalho é a atividade de transformação da natureza nos bens e recursos que os seres humanos necessitam para viver. No trabalho:

“...Ele (o trabalhador) não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade.” (MARX, 1996. Pg 202)

Por essa definição ontológica, trabalho é um atributo que não se separa da concepção e da vontade do trabalhador. Para melhor entender essa noção, é importante considerar, ainda que brevemente, o processo de trabalho no modo de produção capitalista e suas implicações para os trabalhadores. Numa análise mais centrada nas idéias de Marx, foi o modo de organização capitalista que forçou uma mudança na natureza do trabalho, que passa a ser fonte de alienação e de expropriação. Em *O Capital* (livro I), Marx (1996) busca distinguir a natureza do processo de trabalho entre as diferentes formas sociais de organização da produção e da sociedade. Ele procurou distinguir a noção de trabalho enquanto atributo humano e a-histórico e a sua forma específica, socialmente construída pelo modo de produção capitalista.

No capitalismo, o trabalho é realizado não apenas para a concretização de um valor de uso, que visa satisfazer necessidades humanas, mas essencialmente para a realização de um valor de troca, um excedente sobre o trabalho pago, capaz de gerar lucro para quem o apropria. Por isso, nesse sistema, nem sempre o trabalho é fonte de realização que permite a satisfação das necessidades e aspirações dos indivíduos. Ele é, antes de tudo, um meio de gerar lucro.

O surgimento do capitalismo transformou radicalmente a relação do homem com a natureza e dos homens entre si. Sob ele, o indivíduo é transformado em instrumento de trabalho, em força de trabalho, separado dos meios de produção, que passam a ser controlados pelo capitalista/empresário. O próprio trabalho vira mercadoria, embora, como defende Polanyi (1980), trate-se de uma mercadoria fictícia. As diversas etapas do desenvolvimento das forças produtivas refletem a

forma como os recursos naturais, o trabalho e a tecnologia são combinados na produção das mercadorias para a realização do processo de acumulação, para busca de uma lucratividade sempre crescente para os proprietários dos meios de produção. Esse processo de acumulação é fundado, essencialmente, na exploração do trabalho, ainda que os trabalhadores resistam, e na inovação tecnológica, resultado do desenvolvimento das forças produtivas. Conforme argumentou Castells (2001:92-93):

“A acumulação capitalista está baseada, fundamentalmente na taxa de exploração (...). Em virtude da tendência histórica ao aumento do poder dos trabalhadores, as bases da formação do lucro capitalista se apresentam estruturalmente minadas. A resposta do capital é o desenvolvimento das forças produtivas e o aumento da produtividade do trabalho (...), o capital põe em funcionamento um processo [constante] de inovação tecnológica”

Por outro lado, o capitalismo é um sistema que tem sua origem na diferenciação de classes, na separação entre os que possuem e os que não possuem os meios de produção e são obrigados a vender sua força de trabalho para poderem buscar os meios de subsistência no mercado. Seu processo de acumulação deriva, necessariamente, da geração de um excedente de trabalho de produção para a mais valia. No processo de formação de mais-valia, Marx (1996) argumenta que apenas o trabalho cria valor e faz gerar o excedente para o capitalista. Esse excedente, a diferença entre o tempo de trabalho pago e o tempo de trabalho apropriado pelo empregador e não pago, é o elemento impulsionador do progresso técnico e da otimização da produtividade no interior do processo de produção. Esta diferença decorre do fato de que, ao adquirir as mercadorias que formam os meios de produção e a mercadoria força de trabalho, as primeiras, que constituem trabalho incorrido, trabalho morto, só transferem seu valor para os produtos, enquanto que a última, a força de trabalho, trabalho vivo, cria um valor

novo, ou seja, cria mais valia, que é apropriada pelo capitalista e está na base do seu lucro (BRAVERMAN, 1987).

Dessa idéia da separação entre os que possuem os meios de produção e, portanto, o poder para definir os seus fins, e os que possuem apenas a força de trabalho e se encontram em posição subordinada, Marx desenvolve a noção de alienação, que pressupõe a idéia de estranhamento de si mesmo, em que o trabalhador, ao trabalhar sob o comando e decisões de outrem, passa a não se reconhecer mais no seu labor. O trabalho passa a ser visto como um instrumento de sobrevivência e não como uma extensão do homem. E se o homem não se vê como agente ativo, mas sim passivo em seu trabalho, a cooperação, a aceitação do labor é meramente instrumental, sem ganhos qualitativos para este homem (ARON, 1993).

Os fins da produção para o capitalista é o lucro. Esse lucro ou a mais-valia pode ser maximizado por meio do aumento da jornada de trabalho - aumento das horas trabalhadas num dia de trabalho, sem compensação na remuneração (mais-valia absoluta) ou de sua intensificação - aumento do ritmo de trabalho e da quantidade da produção numa mesma unidade de tempo (mais-valia relativa). A organização do trabalho fundamentada na mais valia absoluta tem como elemento de exploração a exaustão física da força do trabalho. Por outro lado, a mais valia relativa irá se valer do desgaste mental do trabalhador, por meio das práticas de flexibilização do labor (MARX, 1996; JACOMETTI, 2004).

O desenvolvimento das forças produtivas advindo da difusão das novas relações de produção para os diversos setores produtivos torna a atividade laboral ainda mais fragmentada. Marx (1996) demonstrou, já mesmo no período da manufatura, que a divisão pormenorizada do trabalho nas fábricas marcaria a forma

com a qual o capital passaria a organizar o processo de trabalho, permitindo ampliar significativamente a produtividade do trabalho via mais-valia relativa. Tal divisão se constituiu em componente indispensável à consolidação do controle sobre a força de trabalho. Por essa nova forma de organizar o processo de produção, o capital obtinha, concomitantemente ao aumento da produtividade, maior controle sobre o processo produtivo dado por uma maior imposição dos ritmos de trabalho e pela simplicidade das tarefas, que esvaziava seu conteúdo qualitativo e tornava a força de trabalho mais fácil de ser formada, mais substituível e mais barata. Desse processo, que aos poucos passava a destituir o trabalhador do uso de seus atributos intelectuais no fazer o trabalho, e que se intensifica no Século XX com o taylorismo, resulta uma das críticas mais centrais à organização do trabalho no capitalismo: o trabalho sem sentido e para outrem.

Retendo o domínio sobre meios objetivos da produção (máquinas, matéria prima, equipamentos), o capital promovia um distanciamento entre o trabalho e a sua concepção, tornando o labor algo abstrato. No entanto, ainda que os meios de produção fossem objetivados (pela mecanização, pela automação) no interesse do patrão, restava sempre uma relação de dependência da subjetividade do trabalhador na vontade de realizar bem e com qualidade o seu trabalho (BRAVERMAN, 1987, OFFE, 1984). Essa relação de dependência do capital para com a vontade subjetiva do trabalhador (deste trabalhar conforme a prescrição e a finalidade do patrão) passava a ser, justamente, a razão de ser e o espaço de conquista da gerência: como fazer com que os trabalhadores aceitem e cooperem com as metas e objetivos da produção cuja finalidade eles não definem e de cujos resultados eles não participam? Para resolver este conflito estrutural, o capitalismo cria ideologias e formas de gestão que permitem alcançar seus objetivos, dividindo

o trabalho em tarefas parceladas, introduzindo maquinaria, separando planejamento e execução, conquistando o envolvimento ideológico do trabalhador como forma de reduzir ao mínimo a sua oposição. O taylorismo se torna a primeira investida histórica na implementação do ideal de controle capitalista.

2.2 O reforço nos mecanismos de controle do trabalhador e aumento de mais valia

O Taylorismo é o movimento histórico na administração que reforça os princípios que separam a execução do planejamento, destituindo ou limitando a capacidade de o trabalhador intervir no processo de produção. O taylorismo surgiu nas primeiras décadas do século XX e constituiu-se numa técnica de controle sobre o processo de trabalho, seu ideal era que toda atividade pensante fosse concentrada no departamento de planejamento (MAXIMINIANO, 2003). Buscava-se resolver um problema central da gerência nos primórdios da industrialização que era a dependência do capital de um saber operário ainda existente. O movimento taylorista surge, segundo Katz et al (1995), num momento em que a ciência começa a ser usada de forma planejada pelas grandes empresas para guiar a mudança tecnológica no sentido de quebrar o domínio artesanal e submeter todo o processo de fabricação à autoridade dos patrões. Ele se implanta numa espécie de guerra declarada, sob a bandeira da Organização Científica do Trabalho (OCT), apropriando o saber produtivo do trabalhador e o transferindo para a gerência.

O taylorismo atingiu os trabalhadores de ofício naquilo que, até então, era o seu grande trunfo: o saber produtivo. Taylor concluiu que o saber produtivo era uma arma de luta dos trabalhadores e que este saber deveria ser apropriado pelo capital e transferido para a gerência. Para ele, a gerência "*...só podia ser um*

empreendimento limitado e frustrado, se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho (Braverman, 1987:86).

Esse processo de apropriação do saber produtivo é ampliado com a expansão do capital monopolista, constituindo-se numa das estratégias básicas de organização do trabalho no capitalismo. Conforme argumentou Rago (1996), por meio da gerência científica, o trabalhador perde o controle sobre o processo de produção, que era sua arma mais forte. Através do controle do processo de produção, também, o capital é parcialmente liberado das amarras do sindicalismo organizado, uma vez que o taylorismo torna possível, pela simplicidade das qualificações requeridas em processos de trabalho parcelados e padronizados, a contratação de trabalhadores não sindicalizados e não qualificados. Mediante alguns treinamentos internos desenvolvidos na própria empresa, o capital poderia contratar trabalhadores parcamente qualificados, a baixo custo e que facilmente estariam aptos para fazer fluir a produção. Assim, reduzir todos os trabalhos existentes a um denominador comum (simplificação/padronização) foi o método utilizado pelo capital para quebrar sua dependência em relação aos ofícios tradicionais.

Os princípios e valores estabelecidos por Taylor em *Shop Management* a partir de 1914, encontraram grande difusão tanto em sua aplicação prática, quanto nos estudos que se seguiram. Entre eles, pode-se citar os experimentos de Henry Ford que, utilizando os princípios Tayloristas, aliados ao desenvolvimento da maquinaria, ergueu o sistema de produção centrado na produção em série e na extrema padronização do processo produtivo. A produção em série é um dos elementos básicos da organização do trabalho nas empresas, principalmente em

segmentos do setor industrial, base da geração de empregos ao longo de quase todo o século XX (MOTTA, 1989).

O desenvolvimento do método fordista de produção esteve vinculado a uma total divisão pormenorizada do conteúdo do trabalho, que passa a ser especializado e empobrecido pelos estudos de tempos e movimentos de Taylor. Sob esse sistema, o trabalho ficava limitado a tarefas e movimentos simples, cujo ritmo passava a ser ditado pela esteira da linha de montagem, portanto, imposto pela máquina. Daí decorre o fato de que as inovações na base técnica, tais como o desenvolvimento de máquinas e equipamentos, passavam a ocupar uma posição privilegiada no projeto de organização do trabalho.

Com a fragmentação do trabalho e a cadência dada pela esteira de montagem, obteve-se tanto a otimização da jornada efetiva de trabalho, pela concentração e intensidade do trabalho concreto dispendido, destarte, aumento de mais valia relativa, como uma diminuição no tempo de treinamento necessário à formação do trabalhador, o que, em tese, e cair o valor da força de trabalho (BRAVERMAN 1987).

Uma outra inovação implementada por Ford foi com relação à forma de remuneração, esta também objeto de racionalização. O salário sofre aumento do seu valor nominal e passa a ser diário (cinco dólares ao dia). Porém, não atinge todos os trabalhadores. O direito ao salário de cinco dólares pressupunha uma relação de estabilidade no emprego, e apenas trabalhadores com mais de um ano de empresa poderiam pleiteá-lo. Isso sujeitava os trabalhadores a controles disciplinares extra-fábrica, o salário de 5 dólares ao dia, na verdade, foi a estratégia encontrada por Ford para reter trabalhadores e fazê-los aceitar os novos ritmos e normas da produção em série (MAXIMINIANO, 2003; BRAVERMAN, 1987).

Mas o Fordismo foi muito mais do que um modelo de produção massificada e limitado às estratégias empresariais individualizadas. Foi uma tentativa de regulação das relações de trabalho. Como ele se concretizou, sobretudo, se considerarmos a trajetória de desenvolvimento dos países centrais é o que será discutido a seguir.

2.3 Fordismo enquanto regime de regulação do trabalho

A chamada escola da regulação francesa cunhou a expressão regime de regulação fordista para caracterizar a trajetória de desenvolvimento do capitalismo dos países de tradição democrática. O argumento disseminado por essa corrente de pensamento é o de que o crescimento econômico e social nesses países, no período que vai do pós-segunda guerra mundial até meados da década de 1970, foi pautado na construção de um consenso político entre o Grande Capital, cujo principal interesse estava no assumir o comando das empresas e da implementação de inovações tecnológicas; o Trabalho Organizado, que abrindo mão das alternativas revolucionárias de assumirem as fábricas, reivindicava uma distribuição mais eqüitativa e efetiva dos ganhos advindos da produtividade; e o Estado, que, desde então, passava a intervir nas relações entre o capital e o trabalho por meio da regulamentação do mercado e das políticas de bem estar social (HARVEY, 1994; BOYER, 1995).

O regime de regulação fordista gerou crescimento econômico e paz social¹ com base no pacto de produção, renda, consumo e redistribuição social. Os acordos entre os representantes do capital e dos trabalhadores privilegiaram os ganhos de produtividade da economia associados à elevação do poder de renda e de consumo dos trabalhadores, permitindo o escoamento da produção em massa da indústria fordista. O compromisso com o emprego foi um dos mecanismos centrais a por em marcha a trajetória de crescimento. Por sua vez, o repasse dos impostos ao Estado permitiu a redistribuição da riqueza a partir de investimentos em infra-estrutura produtiva (socialização dos custos produtivos) e social (as conquistas da cidadania) (HARVEY, 1994; BOYER, 1995; CASTELS, 1998).

O modelo vigorou sobretudo nos países centrais, por cerca de trinta anos (1945–1975) e possibilitou, de forma pioneira, a inclusão econômica, política e social da maior parte dos trabalhadores desses países, uma conquista derivada da luta dos movimentos sociais seja via reconhecimento e fortalecimento dos sindicatos, seja via organização política dos trabalhadores na esfera partidária. Tais conquistas decorreram de um pressuposto: a produção em massa com emprego também em massa permitiu a organização coletiva dos trabalhadores e sua capacidade de negociar, muitas vezes de forma centralizada, acordos coletivos. Esses acordos tinham por base a inserção econômica do conjunto dos assalariados por meio do aumento e homogeneização do seu poder de renda e de consumo na esfera produtiva do mercado e da constituição de um sistema amplo de cobertura social na esfera macro política. Isso variou de país para país de acordo com a configuração de forças entre capital e trabalho em cada contexto e momento histórico, mas o regime social fordista permitiu amenizar os desequilíbrios da acumulação e,

¹ A idéia de paz social só pode ser entendida se consideramos a realidade histórica das primeiras décadas do Século XX, quando os conflitos entre capital e trabalho foram crescentes e a ameaça de expansão do comunismo pressiona a própria reforma política do capitalismo (BOYER, 1995)

concomitantemente, possibilitou um fortalecimento da democracia, da barganha coletiva e do Estado social nos países desenvolvidos (HARVEY, 1994; BOYER, 1995; CASTELS, 1998; COSTA, 2009).

De acordo com Boyer (1995), o Fordismo foi sustentado por quatro pilares centrais, a saber: 1) produção massificada, pautada nos princípios tayloristas/fordistas da divisão do trabalho 2) intervenção estatal através de políticas inspiradas no keynesianismo (incluindo as políticas do quase pleno emprego), 3) organização coletiva do trabalho com força para negociar o repasse dos ganhos de produtividade para os salários e 4) centralização da barganha coletiva em nível setorial ou nacional e sua capacidade para homogeneizar condições de trabalho e salário.

A racionalidade do modelo Fordista fundamentava-se tanto na implementação de mudanças no interior da fábrica, através de inovações de base técnica e organizacional, quanto na promoção de mudanças nas relações sociais: tornava-se necessário uma melhor conciliação com as classes trabalhadoras e isso exigia uma articulação das estratégias empresariais com as estratégias de políticas macro econômicas e sociais do Estado (BOYER, 1995; CASTELS, 1998).

No interior das empresas, sobretudo, onde predominava o modelo tipicamente fordista, a produção massificada era pautada na economia de escala, produzindo uma grande quantidade de mercadorias padronizadas e em série. Este pilar do regime fordista foi caracterizado por uma extrema divisão e especialização do trabalho, por cargos e atribuições muito bem delimitadas no ambiente fabril, pela valorização dos altos cargos gerenciais em detrimento dos de chão de fábrica, de maneira a diferenciar os que planejam e controlam dos que operacionalizam o processo produtivo. A produção em massa criava toda uma cultura de organização

do processo de trabalho e de relações sociais que, no entendimento de Harvey (1989:121),

“... [significava] consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.”

A forte divisão do trabalho com que era organizada e gerida a produção permitiu o emprego de grande quantidade de trabalhadores sobre o mesmo teto e comando patronal (a empresa verticalizada) e o fortalecimento de grandes sindicatos. Com a barganha coletiva, os salários passavam a ser estabelecidos não apenas pelas leis de mercado, mas pela negociação política e por um padrão de vida mínimo assegurado pelo conjunto de leis que regem os direitos do trabalhador. (COSTA, 2009).

Assim, a intervenção estatal na economia foi um outro forte pilar que sustentou o regime fordista. Essa intervenção se concretizou não apenas no campo da regulação dos conflitos e das redistribuições sociais (Estado de bem-estar social), mas também no campo dos incentivos e subsídios econômicos e da própria atuação direta do Estado na atividade produtiva (políticas keynesianas). Direitos aos cidadãos como seguro desemprego, previdência social, acesso público aos sistemas de educação e saúde foram conquistas estabelecidas neste período, sobretudo nos países da Europa Ocidental, por muitos lembrado como os *anos dourados do capitalismo* (BOYER, 1995; MAXIMINIANO, 2003).

Durante 25 anos os governos social-democratas garantiram a estabilidade desse modelo, aumentando ou diminuindo os gastos de acordo com o momento econômico. Uma série de benefícios conquistados nesta época foram sustentados pelo grande crescimento econômico advindo dos ganhos de produtividade da economia. Era mister que os mercados consumidores estivessem estáveis para que

o caos não se estabelecesse na economia de cada país. O Fordismo se tornou um meio de organização social, um mantenedor da sociedade de consumo. Seu declínio, na década de 70, causou a crise social, e tem como um de seus determinantes centrais a quebra do pacto entre trabalho e capital, sobretudo, no campo do emprego e das conquistas sociais (BRAVERMAN, 1987; BOYER, 1995; CASTELS, 1998; ALVES, 1999; COSTA, 2009).

2.3.1 O declínio do modelo fordista de produção

Diversos foram os fatores que contribuíram para a derrocada do modelo fordista, dentre os quais poderíamos citar, de acordo com Harvey (1994) e Boyer (1995): o segundo choque do petróleo em 1979; os protestos sociais contra o próprio modelo fordista de organização do processo de trabalho, incluindo aí a divisão do trabalho responsável pela excessiva redução da habilidade do trabalhador; a pressão dos sindicatos por aumentos de salário; a automação/mecanização, que reduziria a necessidade de trabalho vivo; o crescente déficit público; a estabilidade monetária às custas do desemprego; o acirramento da competição internacional, que provocou o drástico aumento na flexibilidade dos contratos de trabalho e dos salários; e uma redução do Estado-Social.

O modelo fordista passava a ser visto como rígido, incapaz de permitir que as empresas se ajustassem às novas demandas da competitividade de um mercado global. No discurso de empresas e governos, crescia o apelo pela flexibilidade, sobretudo, nas regras que regulavam os contratos de trabalho. A narrativa de Harvey (1989:135) sintetiza esse argumento:

“O período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Na superfície, essas dificuldades podem ser melhor apreendidas por uma palavra: rigidez.”

Concretamente, a rigidez passava a ser combatida, em nome da adaptabilidade e da competitividade, por meio do desmonte de estruturas (fechamento de fábricas ou sua transferência para regiões de mais livre mercado; desverticalização/subcontratação, enxugamento), e instituições que regulavam o mercado de trabalho e as políticas sociais. Com essa nova configuração, as lutas entre trabalho e capital se arrefecem porque os sindicatos se enfraquecem com o desemprego e a transferência de fábricas para outras regiões. Por sua vez, o desemprego estrutural, aliado à redução do poder de barganha dos trabalhadores, diminui o volume do consumo, aumentando a inflação e agravando a crise, gerando uma queda nos investimentos. A situação piora para as contas públicas, porque foi diminuída a capacidade de tributação do Estado que, além de ter a receita diminuída, tinha de arcar com as despesas do seguro-desemprego para uma grande massa da população que estava fora dos postos de trabalho (SANTANA e RAMALHO, 2003).

A crise do Fordismo se deu em várias esferas: política, economia, vida social, externa e internamente entre todos os países. Ela se manifestava através do desemprego, da queda dos níveis de investimento, da crise fiscal do Estado e etc. Acirram-se, assim, as contradições, haja vista que o Estado não detém as condições para incluir cada cidadão nas relações de troca, e a cada nova crise, torna-se mais difícil manter o equilíbrio entre o nível econômico, político e ideológico, que acabam por transformar-se em focos potenciais de conflitos e de lutas sociais. (OFFE, 1984).

A resposta viria na esteira das políticas neoliberais, com a flexibilização produtiva e das instituições que regulam os direitos sociais e do trabalho, principalmente, onde elas foram mais fortes: na grande indústria. Nesse novo contexto, o grosso dos empregos se desloca para o setor de serviços, onde a capacidade da barganha coletiva sempre foi mais frágil.

No espaço mais micro da produção foram adotadas novas ideologias, novas formas de organização e de gestão do processo de produção e de trabalho. O modelo toyotista, que tem por base a empresa enxuta e flexível, passa a ser amplamente disseminado. No espaço mais macro da regulação econômica e social, a política neoliberal prezou pela desregulamentação do mercado de trabalho ou pela redução do seu patamar de direitos; e a própria política econômica passou a se voltar mais para o mercado, favorecendo a livre troca e a especulação financeira (DIAS, 1996; DINIZ, 2007).

A política neoliberal indicava como saída da crise o fortalecimento da liberdade de mercado em contraposição às políticas keynesianas de intervenção e coordenação estatal da economia. Fazem parte de seu receituário a minimização da atuação do Estado e a conseqüente desregulamentação das atividades econômicas. A minimização do próprio Estado vai ser processada junto com uma reorganização da própria estrutura administrativa/funcional do Estado. Nesse sentido, o próprio Estado, na gestão de seu pessoal, passa a fazer uso das estratégias e políticas de flexibilização do trabalho, mantendo aspectos organizacionais do Taylorismo e incorporando aspectos do Toyotismo, numa mescla de divisão do trabalho, multifuncionalidade e desregulamentação do trabalho, entre outras. (HARVEY, 1994; ANTUNES, 1995; DIAS, 1996; OLIVEIRA, 2003; DINIZ, 2007)

2.4 A Acumulação Flexível e a Introdução do Modelo Toyotista de Produção

O capitalismo vai buscar novas e velhas maneiras de enfrentar suas contradições por meio da produção flexível, permitindo que a acumulação e a concentração econômica se fizessem de maneira ainda mais intensificada. Pressionadas por mercados altamente competitivos, agora em escala global, as empresas tiveram que fazer ajustes em seus métodos de organização do trabalho e estratégias de produção e comercialização. Segundo Boito Jr (2002), a palavra de ordem era desverticalizar e usar os recursos de forma mais flexível, privilegiando o imediato e o curto prazo, daí os reclamos por mudanças econômicas e institucionais. Em suas palavras:

“A chamada acumulação flexível, que ideologicamente é sustentada pelo discurso neoliberal, se pauta nessa premissa. Ela toma forma concreta em três principais âmbitos: a desregulamentação do mercado de trabalho, as políticas de privatizações e a abertura comercial e financeira (BOITO JR 2002, pg. 29)”.

Segundo a nova corrente de pensamento, o Estado deveria ser incisivo na contenção das coligações sindicais, usando o velho princípio do “dividir para governar” (GORZ, 1968), e isso passava a ser buscado por meio da geração de um aumento da taxa de desemprego, naturalizando-a, ou seja, o desemprego passava a ser parte integrante da realidade econômica que rege a ação do trabalhador, disciplinando-a, muito ao contrario da política de pleno emprego que sustentou o compromisso da era keynesiana/fordista. Com isso, era possível fragilizar a organização operária oprimindo o potencial reivindicador dos sindicatos e, assim, limitando os aumentos dos gastos sociais. Cabe lembrar que isso foi feito dentro de um contexto econômico/político em que o capital, em crise, precisava submeter o trabalho a mais exploração, extraindo uma quantidade maior de mais-valia e

prejudicando as organizações do trabalhador (KURTZ, 1993; ANTUNES, 2001; OLIVEIRA, 2003).

Uma das grandes marcas do controle do capital sobre o processo do trabalho e do capital é a sua capacidade de minar a organização dos trabalhadores por meio da transformação da base objetiva da luta de classes: por meio do desemprego, da divisão quebra da massa de trabalhadores em vários postos/posições diferentes, através do uso de diversos tipos de vínculos, diferenciando as formas de inserção no processo produtivo, aumentando as distinções hierárquicas e sociais, e por meio, também, da cooptação ideológica. Em outras palavras, através de sua fragmentação e da segmentação da classe trabalhadora, como forma de diferenciar e desmobilizar, o capital amplia seu controle sobre a força de trabalho e passa a definir mais unilateralmente as regras do jogo. O crescimento dos regimes de emprego ditos atípicos (temporários, *party time*, casuais, informais) contribuíram para essa fragmentação e desmobilização (HARVEY, 1994; BOYER, 1995; DIAS, 1996; ANTUNES, 2001; OLIVEIRA 2003; COSTA, 2006; DRUCK, 2007).

Para muitos autores, o aumento da exploração da força de trabalho e do desemprego foram conseqüências da flexibilização do mercado de trabalho. A organização do processo de trabalho, antes fundada nos princípios tayloristas/fordistas (produção verticalizada, em série, padronizada e organizada sob pormenorizada divisão de trabalho), doravante, mas não excluindo características do taylorismo, se apresenta de forma desverticalizada, multifuncional, personalizada e flexibilizada, assumindo uma pluralidade de formatos que condiciona o trabalhador a um comportamento mais individualizado e competitivo, com a conseqüente fragilização dos movimentos de resistência e da ação coletiva (DIAS, 1996; ANTUNES, OLIVEIRA, 2003).

Tendo em vista esta nova configuração da produção e da organização do trabalho imposta pela acumulação flexível, o modelo de Estado, antes fortemente voltado para a ampliação do bem-estar social e do poder de renda da massa trabalhadora, passa a se voltar mais centralmente para o mercado, fomentando a desregulamentação da economia do mercado de trabalho, a privatização das necessidades/serviços coletivos (BOITO JR, 2002). A idéia de consumo em massa é transformada na cultura do consumo individualizado, assim como a noção e a luta por direitos dos cidadãos são ideologicamente transformadas numa ideologia mercantilizada de direitos do consumidor (VOSS E FANTASIA, 2004).

As transformações na organização do processo de trabalho são particularmente referidas como mudanças no padrão tecnológico e organizacional, que superam o conteúdo anterior de consumo da força de trabalho e aumentam a produtividade do trabalho, representando a subsunção real do trabalho ao capital (DIAS, 1996; ANTUNES, 2001). Esse processo desencadeou a expansão de diversas formas sociais e técnicas de organização da produção e do trabalho, com os seus reflexos nas classes trabalhadoras, que se resumem num misto de toyotismo ou modelo japonês mesclado com os padrões industrial e tecnológico de base fordista e taylorista.

A principal característica do toyotismo está na adoção de um método de fabricar produtos ou prestar serviços capaz de atingir elevada produtividade com custos reduzidos através da descentralização/desverticalização das estruturas produtivas do enxugamento de recursos e da força de trabalho. Quer dizer, diferentemente das empresas fordistas, a fábrica taylorista não é mais um complexo enorme que emprega muito. Agora, a fábrica/empresa central, não produz todos os componentes de sua atividade produtiva, ela centraliza as atividades principais,

sobretudo as de concepção e planejamento, e terceiriza tudo o mais para qualquer parte do planeta onde haja vantagem competitiva, principalmente, com relação aos custos do trabalho.

No toyotismo, o aumento da produtividade é decorrente de um aumento da intensidade do trabalho, o que significa concentrar maior quantidade de trabalho dentro de um mesmo espaço de tempo e com menos dispêndio ou menos emprego de trabalhadores. Esse é o princípio básico por trás da política da polivalencia/multifuncionalidade. Trabalhadores não tão exclusivamente especializados, como no taylorismo, mas capazes de atuar em etapas diversas do processo produtivo (a multifuncionalidade) de uma maneira que, pela intensificação, elimina qualquer porosidade no tempo de trabalho. A polivalência, que no jargão administrativo pode ser entendida como agregação de valor ao tempo de trabalho pago, se reveste, na verdade, em otimização deste tempo, eliminando as pausas naturais e o tempo de descanso entre uma tarefa e outra, e limitando as possibilidades de uma maior interação social, inclusive, a capacidade de mobilização coletiva (ANTUNES, 1995; OLIVEIRA, 2003).

Com o uso múltiplo das qualificações do trabalhador, juntamente com o *just in time* (produzir com perfeição, no tempo certo, na exata medida demandada pelo cliente e com o mínimo de recursos possíveis, apenas acionados depois de efetivada a transação), o toyotismo supera em ganhos de produtividade o sistema tipicamente fordista (CORIAT, 1994). Ianni (1996) afirma que o capitalismo adotou uma lógica mais intensa, geral e multifacetada, cujo alicerce está assentado na organização toyotista ou flexível do trabalho e da produção. O elemento central desta racionalidade é a redução do uso do trabalho vivo. Esse novo modo de produzir indica a superação de um modelo de produção em massa, permitindo, com

a introdução da microeletrônica e de novas tecnologias organizacionais, a redução do tempo necessário à produção. O desemprego estrutural passa a ser uma das consequências mais deletérias desse novo modo de acumulação. KURTZ (1996:81), chama a nossa atenção para isso:

Na terceira revolução industrial, a capacidade de racionalização é maior do que a capacidade de expansão. A eficácia de uma fase expansiva de empregos deixou de existir. O desemprego tecnológico da antiga história da industrialização faz seu retorno triunfal, só que agora não se limita a um ramo da produção, mas se espalha por todas as indústrias, por todo o planeta. O próprio interesse econômico das empresas conduz ao absurdo. Já é tempo, depois de 200 anos de era moderna, que o aumento da produtividade sirva para trabalhar menos e viver melhor. O sistema de mercado, porém não foi feito para isso. Sua ação restringe-se a transformar o excedente produtivo em mais produção e, portanto, em mais desemprego.

Coerentemente com a sua visão de crise, Kurtz (1996) argumenta sobre grande questão do mundo do trabalho: o desemprego é hoje estrutural e a tendência é que o mesmo aumente cada vez mais. Esperar um novo ciclo de crescimento da produção, com o conseqüente crescimento do emprego, é uma possibilidade que não se coloca na análise desse autor porque a lógica da acumulação no capitalismo, sobretudo o liberal, é contrária a da distribuição.

2.4.1 O desemprego e a tecnologia como pressões à subsunção real do trabalho ao capital

A automação, advinda da terceira revolução industrial, quando da introdução da denominada flexibilidade tecnológica (anos de 1970), inicia a caminhada para a potencialização da redução do contingente de trabalhadores da produção, já iniciada a crise do regime de regulação fordista. E esse desemprego

será uma das principais forças controladoras da força de trabalho. Para Alves (1999:35):

Sob a mundialização do capital, ocorre o crescimento da classe dos trabalhadores assalariados, com a particularidade da redução e metamorfose da classe operária tradicional, do crescimento dos assalariados dos “serviços” e da proliferação do trabalho assalariado “precário”, ou do subproletariado tardio; por outro lado, instaura-se, como um componente contraditório do desenvolvimento capitalista, o crescimento do desemprego estrutural, com a constituição de um novo patamar de exclusão social nos principais países capitalistas.

A taxa desse desemprego estrutural, de ciclo para ciclo, tornou-se cada vez maior em quase todos os países. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre 2004 e 2005, o número de desempregados teve um incremento de 2,2 milhões de pessoas, embora a taxa tenha se mantido em 6,3% da população mundial, porcentual igual ao de 2004. Nos últimos dez anos, o contingente de desempregados no mundo ganhou 34,4 milhões de novas pessoas. São mais de 191,8 milhões de pessoas que não contam com um trabalho, o maior número já registrado pela OIT (2009). A crise financeira que assolou os mercados globais em 2008 agravou tremendamente essas cifras.

O desemprego funciona como um mecanismo de pressão e controle que leva o trabalhador a aceitar as condições impostas pelo capital. As inovações tecnológicas e organizacionais reforçam essa capacidade de controle sobre a força de trabalho, em razão da diminuição dos custos, da produção com estoques reduzidos (produção enxuta), de sua realização de acordo com a demanda do mercado, que irá definir quando o produto será fabricado, e da otimização da taxa de ocupação das ferramentas e do trabalhador, por meio do enxugamento e da multifuncionalidade. Com sindicatos enfraquecidos, essas mudanças contribuirão para o aumento da exploração da força de trabalho, para a precarização do

emprego e para a flexibilização do trabalhador (ANTUNES, 1995; DIAS, 1996; DEJOURS, 1999; CARDOSO, 2003; OLIVEIRA, 2003; MARRAS, 2005).

2.4.2 O trabalhador flexível

As novas estratégias e políticas de uso do trabalho implicam mudanças nas condições sociais e técnicas de organização do trabalho apontando para a configuração de um outro perfil para as classes trabalhadoras. Sennet (1999, p.15) discute sobre as consequências da flexibilidade produtiva para o trabalhador:

“As consequências ‘pessoais’ do trabalho no novo capitalismo (grifo nosso), demonstram como o ambiente de trabalho moderno, com ênfase nos trabalhos em curto prazo, na execução de projetos e na flexibilidade, não permite que os trabalhadores desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas..., o novo ‘regime’ pede aos trabalhadores que sejam ágeis, flexíveis, polivalentes, que estejam abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais.”

As novas demandas competitivas exigem um trabalhador mais dócil, mais comprometido com os objetivos da empresa e mais disponível às suas demandas. Elas muitas vezes consubstanciam uma condição de trabalho precária, expressa, por exemplo, nas longas jornadas, nas pressões por metas de produtividade, na baixa remuneração salarial e na sua variabilidade ao sabor dos ganhos de produtividade. A recriação do velho trabalhador taylorizado passa pela conquista subjetiva do “*vestir a camisa da empresa*”, “*da empresa família*”, mas algo que se dá sob a pressão do mercado, da incerteza da permanência no emprego, da gestão pelo medo (DEJOURS, 1999).

Uma outra tendência crescente e uma pressão competitiva (uma exigência) sobre a força de trabalho: a busca contínua pela qualificação profissional. No entanto, essa passa a ser uma responsabilidade cada vez mais transferida para o

trabalhador e fator determinante de sua condição de inserção no mercado de trabalho, como único fator de promoção da inserção dos trabalhadores no mundo do trabalho. Porém, no contexto atual, como argumentou Castel (1998), a qualificação, por si só, não é garantia de emprego. O fato de um desempregado aumentar o seu nível de escolaridade ou suas qualificações não lhe assegura uma vaga no mercado de trabalho ou uma vaga condizente com a sua qualificação e nem mesmo certifica maior valorização no caso daqueles que já possuem um emprego.

Por essa lógica, a responsabilização pelo êxito de conseguir um bom emprego cabe ao sujeito trabalhador, o que facilita para o Estado isentar-se da responsabilidade de fomentar políticas de formação/qualificação da classe trabalhadora e mesmo de regulamentar o emprego. O discurso da qualificação é acompanhado pelo discurso da competência, da competitividade e do sucesso individual, individualizando ainda mais as relações entre trabalhadores e, desta forma, fragmentando sua coesão enquanto categoria (CARDOSO, 2003).

Segundo Amaro (2008), O indivíduo só é considerado competente em situação real. As capacidades adquiridas pelo indivíduo em sua trajetória de vida são apenas recursos de potencial desenvolvimento. Apenas atuando em uma situação prática, o trabalhador é capaz de demonstrar a competência profissional. O autor argumenta que, além dos conhecimentos técnicos, os processos de trabalho requerem dos empregados certos atributos pessoais. Esses atributos ou atitudes são mais valorizados do que seus conhecimentos e sua formação, pois eles podem contribuir para trazer os resultados almejados pelas organizações. São as atitudes, por fim, que dão aos indivíduos possibilidades de ascensão e reconhecimento, à medida que estes se adéquam aos requisitos do perfil de trabalhador demandado

pela empresa, que, por sua vez, utiliza recursos e artifícios para trabalhar, individualmente, o envolvimento do trabalhador com os seus objetivos. Isso leva à individualização das relações de trabalho e à responsabilização do indivíduo em relação às suas competências, como veremos no estudo logo mais discutido no capítulo 4.

Nesse processo de *exploração por competências*, ao capitalista não interessa se são eliminados postos de trabalho ou trabalhadores, ou se uma parcela crescente da população passa a incorporar a massa de trabalhadores que se encontra “disponibilizada no mercado”, que caminha na direção da exclusão. No atual contexto, vamos encontrar novas formas de exploração, particularmente se olharmos para o interior dos espaços de trabalho precarizados, em empresas sem *face aparente* espalhada pelo mundo e que produzem para multinacionais, ou mesmo como veremos, se olharmos para o interior dos espaços da realização do trabalho (ANTUNES, 1995; CASTELS, 1998).

Ainda nas palavras de Sennet (1999), o termo flexibilidade significa opressão, ela “causa ansiedades e dúvidas sobre que caminho seguir e os coloca [aos trabalhadores] em situações mais vulneráveis frente à exploração”. O autor também afirma que o capitalismo flexível impõe novas questões sobre o caráter dos trabalhadores. Ele vem produzindo uma sociedade onde predominam os traços do individualismo, da falta de identidade de classe e a conseqüente fragilidade para resistir aos avanços da exploração capitalista.

É o salve-se quem puder, pelo qual princípios são abandonados em detrimento de ganhos que depois vão se constituir em elementos da exclusão, como, por exemplo, trabalhar sem contratos de trabalho, recebendo salários atrativos. (SENNET, 1999:9-10)

Graça Druck (2007) nos traz uma reflexão pertinente sobre o tema. Segundo a autora, a precariedade e a flexibilidade são as marcas dos empregos criados na contemporaneidade e isso gera forte fragmentação dos trabalhadores, individualização dos interesses, e enfraquecimento dos sindicatos. Tais argumentos não destoam, mas sim, reforçam a discussão sobre o trabalhador flexível que está sujeito a inúmeras pressões. Por outro lado, as estratégias de inovação organizacional e da gestão do trabalho incutem formas mais sutis de controle, de modo a capturar a subjetividade do trabalhador pela lógica do capital (ANTUNES, 2003)

De acordo com Alexim (1996), quatro formas de flexibilidade podem ser discutidas, face à moderna teoria organizacional: flexibilidade salarial, flexibilidade do emprego, flexibilidade técnico-organizacional e flexibilidade do tempo de trabalho. Em relação à *flexibilização dos salários*, pode-se dizer que ela visa promover a sensibilidade dos salários em relação às condições econômicas dadas. Envolve, portanto, o vínculo dos salários aos índices de produtividade, com a crescente tendência de diminuição da parcela fixa dos salários e, em contrapartida, o aumento da parcela variável incerta. A *flexibilização do emprego* é relativa à necessidade de adaptação ao volume de trabalho disponível, indicando que o quadro de pessoal efetivo deve ser compatível com o volume de trabalho a ser realizado que, na atual conjuntura, é extremamente variável. Logo, fica comprometido o vínculo empregatício tradicional: aquele prestado por tempo completo e indeterminado, mediante pagamento de salário, com relação direta entre empregado e empregador. Ele se torna mais instável, temporário ou de curto prazo e incerto, subcontratado.

A *flexibilização técnico-organizacional* diz respeito à melhoria de processos, rotinas e técnicas de produção, visando produzir mais com menos. Formas inovadoras de gestão da produção enquadram-se neste caso, como os times autogestores, a formação de funcionários polivalentes, o rodízio de tarefas entre funcionários e programas de aprimoramento da qualidade e da produtividade. Por fim, tem-se a *flexibilização do tempo de trabalho*, visando adaptá-lo ao volume de serviço necessário, dentro dos padrões de mercado. A flexibilização do tempo de trabalho ou da jornada é outro caminho por onde as empresas extraem mais sobre-trabalho tendo o trabalhador sempre que se apresentar disponível às suas demandas (ALEXIM, 1996).

Essa onda de flexibilização atingiu, sobretudo, o mercado financeiro, tecendo estratégias de maior concentração especulativa, distanciando ainda mais o trabalho produtivo da geração de riqueza, o que Marx (1996) denominou capital feitichizado. Voltemos nossa atenção para ele.

2.5 A Flexibilização do Capital e o Sistema Financeiro

Com a flexibilização do capital, ocorre um deslocamento da base material e institucional do regime de acumulação, que se torna predominantemente financeiro, concentrador e parasitário. Nos últimos 30 anos, o capital se concentra não mais no setor industrial, mas sim, nos mercados financeiros, que passam a ditar as regras do regime de acumulação (CHESNAIS, 1996).

No cerne do sistema neoliberal está a política de abertura comercial e de desregulamentação ou abertura financeira, duas políticas que se encontram associadas. Os novos sistemas financeiros implementados a partir de 1972

mudaram o equilíbrio de forças em ação no capitalismo global, dando muito mais autonomia ao sistema bancário e financeiro em comparação com os investimentos corporativo, estatal e pessoal. Os ganhos da elevação da mais valia transferem-se para o pólo da acumulação e não para o do consumo. Dessa forma, como condição indispensável para a expansão, naturaliza-se a homogeneidade monopolística da economia. Como consequência, é crescente a demanda por controle dos fluxos financeiros internacionais pelos bancos centrais, em face do estrondoso aumento do volume de recursos voláteis em busca de melhor e mais rápido retorno (CHESNAIS, 1996; BOITO JR, 2002).

A realidade que então se apresenta mostra-se dominada pela busca exaustiva do lucro, sob uma base de políticas neoliberais cujo domínio se centra no mercado financeiro, mas que também se expande para o campo das privatizações, da desregulamentação do mercado de trabalho e das políticas sociais (reformas na previdência, por exemplo). O dinheiro passa de uma condição de símbolo de troca para se tornar mercadoria no mercado especulativo e a própria economia se desloca dos investimentos centralmente produtivos (e que geram empregos) para o terreno da pura especulação financeira (CARDOSO, 2003; OLIVEIRA, 2003, CHESNAIS, 1996).

Nesse processo, a reestruturação produtiva e a flexibilização do mercado e dos direitos do trabalho, por se tratarem de fenômenos globais, afetaram o Brasil de maneira peculiar, dada as características históricas com que os direitos sociais e do trabalho foram construídos na nossa sociedade. Aqui, diferentemente do que aconteceu nos países desenvolvidos, o fordismo não realizou suas conquistas políticas, de maneira que foram muito insuficientes e frágeis as conquistas no campo da redistribuição de renda e dos direitos sociais (COSTA, 2009).

Na década de 1990, com o avanço das políticas neoliberais e da reestruturação produtiva, mesclaram-se processos de fechamento de fábricas, enxugamento dos quadros, gerando ambos massivas demissões, com o incremento das formas de exploração da força de trabalho (trabalho informal, subcontratado, intensificado, de longa jornada, etc.). Isso foi notório, como veremos, no setor bancário, onde as mudanças tecnológicas e organizacionais foram acentuadas. Nesse período, a velha configuração de um fordismo periférico (LIPIETZ, 1988) passa a se mesclar com as novas (e velhas) formas da acumulação flexível que configuram as tendências do capitalismo neoliberal (ANTUNES, 1995; PONCHMANN, 2002; OLIVEIRA, 2003; COSTA, 2009). Antes, porém, de adentrarmos na discussão sobre a flexibilização do trabalho nos bancos no Brasil, é pertinente que se saliente alguns aspectos histórico/insituacionais do desenvolvimento do capitalismo no país, para assim termos um panorama geral das mudanças nas relações de trabalho e de como os bancos reagiram a esta realidade.

2.6 A Reestruturação Produtiva no Brasil

O Brasil foi inserido tardiamente no processo de industrialização devido a sua herança colonial escravista e agro-exportadora. Ainda que submetido ao imperialismo capitalista, o país teve que enfrentar os conflitos de classe e as disputas internas de poder entre os grupos dominantes. As disputas entre uma oligarquia decadente, que extraia sua riqueza da exportação de monoculturas, e uma burguesia emergente, que propunha desenvolver um mercado interno, marcaram a passagem para uma economia de base industrial nos anos 1930, com Vargas assumindo o comando de um Estado forte/autoritário e centralizador. A indústria nasce a partir de bases

técnicas incipientes, com tecnologia não muito complexa, baixos ou mesmo nenhum investimento no trabalhador, baixa relação capital-produto, de forma que não houve, durante o processo de industrialização, uma preocupação consistente em gerar um desenvolvimento tecnológico genuinamente brasileiro. O Brasil dependeu massivamente da importação de tecnologia externa para o seu desenvolvimento econômico. (ALVES, 2005; MARRAS, 2005; ANTUNES, 2006; COSTA, 2006).

Esse desenvolvimento se deu apropriando as técnicas tayloristas de organização do processo de trabalho. Inicialmente, o taylorismo foi introduzido por empresários paulistas na década de 30, influenciando intelectuais e tornando-se parte integrante da administração, inclusive, dentro do aparato administrativo do Estado. Ele não atingiu, entretanto, a totalidade das fábricas, dado o baixo nível técnico/produtivo, e de capitalização da economia e da qualificação da força de trabalho. O surgimento de escolas profissionalizantes, na década de 40, como o sistema SENAI e Sesi, deu o impulso inicial para a disseminação dos métodos e da ideologia taylorista. (VARGAS, 1985 apud ALVES, 2005).

O taylorismo no Brasil, no seu início, transformou a mentalidade da população, direcionando-a para uma nova era segundo os requisitos da produção moderna, fundamentados nos princípios de que 'tempo é dinheiro'. A prática de gestão do controle dos tempos e dos movimentos dos operários representou condição primordial para a consecução das técnicas tayloristas. (ALVES, 2005 pg 55.)

No entanto, no que diz respeito a apreensão de um regime macro-econômico de regulação, desde o seu nascedouro, o desenvolvimento do capitalismo no Brasil foi concentrador e excludente, aproveitando-se da massiva mão de obra excedente disponível no mercado para impor formas de gestão autoritárias em conformidade com os princípios de acumulação do sistema. Nosso desenvolvimento se pautou, sobretudo, na “superexploração da força de trabalho, dada pela articulação entre

baixos salários, jornadas de trabalho prolongada e fortíssima intensidade em seus ritmos”. (ANTUNES, 2006:17).

Em outras palavras, o Brasil não experimentou as conquistas políticas que o Fordismo realizou nos países desenvolvidos. Primeiro, porque o conflito de classe foi resolvido por Vargas através do controle do Estado sobre os movimentos sociais e sindicais. É de 1943 a institucionalização dos direitos do trabalho (a CLT) que, a despeito de algumas mudanças democráticas advindas com a Constituição de 1988, ainda rege as relações de trabalho no país. Naquela época (e isso vigorou até a redemocratização do país), os sindicatos foram reconhecidos, mas sob a tutela do Estado, sem autonomia para barganhar com os empresários os termos do trabalho e o repasse dos ganhos de produtividade da economia para os salários. Conforme escreveu Alves (2005, p. 57):

“A organização da política sindical se dava por meio dos sindicatos corporativos sob o controle do Estado, patrocinados por um pacto populista que reprimia qualquer tipo de manifestação dos sindicatos livres. O processo de industrialização se desenvolveu sob bases políticas conservadoras”.

Segundo, porque o leque de direitos (CLT, previdência social, seguro desemprego) jamais foi abrangente a toda população trabalhadora: a informalidade da economia e do trabalho foi marca estrutural da constituição do mercado de trabalho no país; e terceiro, porque o Estado, embora forte na condução e promoção do desenvolvimento econômico, foi muito mais débil na promoção dos direitos sociais e cidadãos. Assim, diferentemente do que se passou com o papel do Estado nos países desenvolvidos, no Brasil, o Estado não buscou estabelecer um equilíbrio entre as relações de classe, ele desempenhou um papel autoritário, intervindo com políticas de estabilização/controlar a força de trabalho.

Por sua vez, no campo das relações de trabalho, os empresários atuavam tomando proveito do ambiente político autoritário mais amplo, sobretudo, por meio

da utilização de elevadas taxas de rotatividade e da extrema liberdade para demitir (as demissões sempre foram usadas como um mecanismo para a manutenção da disciplina), o que favoreceu a geração de uma força de trabalho altamente substituível, de baixa qualificação, baixíssimos salários e fraca organização sindical (ANTUNES, 1995; MATTOSO 1996, POCHMANN, 2002; BOITO JR, 2002; CARDOSO 2003;; ALVES, 2005, COSTA, 2006).

A partir da década de 50, já no governo de Juscelino Kubitschek, o Brasil inaugura as bases de uma economia urbana e industrial incorporando a indústria de bens de consumo duráveis. O fortalecimento do projeto político desenvolvimentista se acentuou com a ampla inserção do capital estrangeiro, por força de estímulos às empresas multinacionais, dando apoio à expansão da produção industrial e inaugurando uma nova fase de crescimento. Os padrões produtivos de gestão e organização do trabalho encontram um espaço favorável nas multinacionais que se instalaram no país. A indústria automobilística se distingue como símbolo da modernização capitalista e da introdução expressiva de capital estrangeiro no país, cujos lucros eram repatriados para os países de origem. Nesse período, a produção em massa, própria do modelo fordista, direciona e intensifica o uso da força de trabalho de acordo com as técnicas e padrões tayloristas-fordistas de produção (MATTOSO, 1996; VARGAS, 1985 apud ALVES, 2005, ANTUNES, 2006).

No entanto, a barganha coletiva não teve papel significativo. A norma salarial fordista nunca foi preocupação primordial. O controle gerencial autoritário das empresas impunha as normas salariais e a intensificação do trabalho, de forma que não houve o repasse dos ganhos de produtividade da economia para a grande maioria dos trabalhadores, cujos salários eram definidos, predominantemente, por medidas governamentais. Ademais, a economia se desenvolvia de forma bastante

heterogênea, sob o domínio monopólico das grandes empresas (bastante agraciadas com as subvenções do Estado) e uma profusão de pequenas e médias empresas, muitas delas inseridas nas raias da informalidade. Nesse contexto, o desemprego sempre foi expressivo (MATTOSO, 1996; ANTUNES, 2006).

Sob as pressões sociais por mudanças estruturais que levassem o país a implementar políticas de redistribuição de renda (as reformas de base), cresceu a repressão política que conduziu ao golpe militar de 64 e ao período de maior repressão e cerceamento de direitos da história recente do país. Na década 1970 o país viveu o chamado período de milagre econômico, registrando elevadas taxas de crescimento em todos os setores produtivos, mas sem redistribuir renda e sem reduzir as desigualdades sociais já históricas. A partir de então se acentuam o nível de pobreza da população, o subemprego, o aumento dos desequilíbrios regionais e dos níveis de desigualdade social, da exclusão e da concentração de renda (MATTOSO, 1996; ANTUNES, 1995; PONCHMANN, 2002; OLIVEIRA, 2005; ALVES, 2005; COSTA, 2006).

Nos anos 80, os movimentos sociais e do trabalho ganharam força e puseram abaixo a ditadura. O chamado novo sindicalismo avançou com conquistas sociais e políticas importantes (liberdade sindical, negociação coletiva, direito de greve, redução da jornada de trabalho, entre outras). Nas palavras de Mattoso (1996:134):

No final dos anos 70, firmou-se o modelo de industrialização do século XX, segundo os princípios do taylorismo e do fordismo, e entrou em crise o regime militar, abrindo espaço para os protestos sindicais em relação as características autoritárias, concentradoras e excludentes do padrão de desenvolvimento brasileiro.

Mas o impulso desses protestos foi tolhido pela crise econômica e pelas pressões da competitividade trazidas pelo discurso da globalização, sobretudo pós a década de 1990. As políticas neoliberais então experimentadas (abertura

econômica, privatizações e desregulamentação dos mercados financeiros e de trabalho) pressionaram a reestruturação produtiva nas empresas sob a batuta do discurso da flexibilização. Neste contexto, o desemprego cresce e o mercado de trabalho é desestruturado (PONCHMANN, 2002; OLIVEIRA, 2005).

A abertura comercial foi a política que gerou maior impacto no mercado de trabalho como um todo, pois pressionou a redução de custos nas empresas e muita demissão. Expostas à concorrência, muitas empresas viram-se na iminência de repensar os seus sistemas de produção e a sua atuação no mercado. No caso mais específico do setor bancário, as fusões e a concentração econômica deram o tom dos processos de reestruturação, que se intensificam já mesmo nos anos 80 com as fortes mudanças tecnológicas e organizacionais (ANTUNES, 2001; JINKINGS, 2002).

Dos trabalhadores, o mercado passava a exigir maior adaptabilidade, qualificação mais ampla e ritmo de trabalho ainda mais intensificado. Conceitos como os de *downsizing*, reengenharia, programas de qualidade total, gestão por competências, enriquecimento de cargos entraram na moda como métodos que prometiam mais produtividade e competitividade para as empresas. Estas deveriam buscar acrescentar valor agregado aos seus trabalhadores e recursos e maior flexibilidade operativa.

A cultura da qualidade passa a fazer parte do discurso empresarial em todos os setores produtivos e mesmo do governo com a finalidade de transformar atitudes e valores dos trabalhadores para a construção de uma 'nova' cultura organizacional, baseada em uma maior autonomia, maior integração das equipes de trabalho e maior participação dos trabalhadores no processo produtivo. Todavia, a idéia da gestão participativa não teve muito respaldo nas empresas brasileiras porque, em

muitos casos, as grandes decisões ainda estavam centradas na gerência, dada a forte persistência dos traços de autoritarismo típicos da cultura gerencial no país. A modernização nas organizações brasileiras ocorreu de maneira conservadora. Conforme analisa Leite (1995, apud ALVES, 2005): no discurso, as empresas incentivavam a criatividade, a atitude inovadora dos operários, mas efetivamente, controlavam as iniciativas para fazê-los obedecer às gerências.

Esse mesmo discurso demandava qualificar o trabalhador de maneira polivalente, viabilizando o uso mais flexível do seu trabalho. A exigência de maior escolaridade foi também requisito imperativo das políticas de recrutamento e contratação. Aqueles que não se ajustavam ou resistiam às mudanças provocadas pela flexibilização eram excluídos do processo (ANTUNES, 1995; ALVES, 2005).

2.7 A Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro

O impulso institucional à reorganização do setor financeiro aprofundou os ajustes internos, provocando um redimensionamento na atividade bancária, com a intensificação do processo de enxugamento, terceirização, reengenharia e novas estratégias de negócio, levando a uma diminuição contínua dos postos de trabalho. Jinkings (2002), em seus estudos sobre o setor bancário no Brasil, constata tal mudança: no período de 1993 a 1999 houve uma diminuição de mais de 200 mil postos de trabalho entre diretores, gerentes, técnicos, caixas e escriturários. Segundo os dados coletados pelo Ministério do Trabalho por meio da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), disponível em www.dieese.org.br/cedoc/3479.PDF, havia cerca de 750 mil bancários no Brasil em 1990. Em dezembro de 2005 esse

número diminuiu para 420 mil, representando uma queda de 44% em relação ao início da década anterior.

As mudanças na gestão de produtos e serviços impostas pela contínua necessidade de acumulação, aliadas ao uso intensivo da informática, provocaram alterações no trabalho bancário, assim como na sua forma de administração. A eliminação da duplicação de tarefas², a simplificação de procedimentos internos e a reorganização funcional, privilegiando a flexibilização – de jornada, remuneração e função, com ampliação das tarefas executadas pelos bancários - foram processos marcantes da transformação da atividade bancária. As funções de escriturário, por exemplo, foram mescladas com outras funções, ou com atividades de supervisão, ou com atividades de caixa. As chefias foram extremamente reduzidas, o que mostra a tendência à horizontalização hierárquica no setor (JINKINGS, 2002; ALVES, 2005).

Às novas formas de controle do trabalho, mais objetivas (por exemplo, o número de autenticações realizadas por dia), somou-se uma política de recursos humanos mais agressiva, que busca “motivar” o trabalhador por meio de incentivos financeiros, enriquecimento de funções e *status* relacionado ao posto de trabalho. Entre as estratégias mais utilizadas destacam-se os grupos de trabalho, inspirados nos círculos de controle de qualidade toyotistas, o que possibilita um maior controle grupal e individual do funcionário. (MAXIMINIANO, 2003; MACHADO, 1994 apud ALVES, 2005; MARRAS, 2005).

No âmbito mais subjetivo, passou-se a exigir do trabalhador maior comprometimento, cooperação, maior capacidade e disponibilidade para receber responsabilidades e espírito empreendedor, requisitos que passam a ser cobrados através de processos seletivos e avaliações de desempenho individuais atreladas às

² Entende-se por duplicação de tarefas o processamento de documentos diversos que ocorria, primeiramente, nos guichês dos bancos e, novamente, no setor interno das agências.

pressões por produtividade. São conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador (lógica da gestão por competências) que devem ser mobilizados e personificados na figura da empresa, sob a bandeira da adaptação e da flexibilidade. Por essa lógica, os bancários são extremamente pressionados a cumprirem metas de produtividade e dependem do alcance dessas metas para garantirem a renda mínima adequada à manutenção de seu padrão de vida. Tais pressões induzem a comportamentos competitivos e quebram a solidariedade, os laços de amizade de longo prazo e a capacidade de resistência (SENNET, 1999; MARRAS, 2005; ZARIFIAN, 2001 apud AMARO, 2008). Jinkings (1996: 28) resume bem essa realidade:

No confronto diário dos trabalhadores bancários com o capital nos seus locais de trabalho, a realidade contraditória do mundo produtivo manifesta-se numa mesclagem de ações de resistência e subordinação ou adesão desses trabalhadores à lógica capitalista. As relações sociais calcadas na busca contínua pela mais valia dificultam a apreensão da vida cotidiana em seus nexos de colaboração e integração.

A ideologia dominante no contexto econômico mais amplo influencia diretamente a reestruturação produtiva e as estratégias de gestão nas empresas. Nos bancos privados, a terceirização, a política de redução de funcionários, a automação, os programas de qualidade total e a prática da meritocracia são elementos convergentes de uma política de gestão praticamente universal. Ela demanda uma organização do trabalho flexível, pautada por estruturas enxutas, exigem agilidade e rapidez nas decisões, operações e implementações, o uso multifuncional dos trabalhadores que são retribuídos por um padrão de remuneração que associa desempenho à produtividade.

A estratégia seguida pela rede bancária nacional, de concentrar a oferta de serviços de todo o conglomerado financeiro, hegemônico pelos bancos comerciais gerou o aprofundamento da especialização dos setores comerciais dos bancos,

transformando as agências bancárias em "supermercados de serviços" (ALVES, 2005). Ademais, outra estratégia foi desvincular ou subcontratar atividades antes realizadas nas agências por bancários (setores de contabilidade, compensação, expedição, custódia etc.). Atividades normalmente repetitivas em sua essência foram deslocadas para centrais operacionais espalhadas pelo país.

A expropriação do saber produtivo, marca da herança taylorista, dificulta a gestão pela participação, visto que, de acordo com Robbins (2005), decisões baseadas na participação dos funcionários tendem a ser mais lentas. O empregado deve ser capaz de desenvolver um conjunto de tarefas sob sua responsabilidade, como é o caso dos gerentes de contas que exercem as atividades de contato com o cliente e boa parte das tarefas consecutivas do negócio.

Mas o aumento das responsabilidades não necessariamente implica em aumento de autonomia, dado que as decisões são tomadas por poucas pessoas que geralmente não se encontram na agência e sim, nas matrizes (MAXIMIANO, 2003; ROBBINS, 2005). Os empregados, no entanto, devem assumir o compromisso com o aumento da produtividade e com a lucratividade do negócio. Em troca, as instituições prometem premiar os melhores funcionários, fomentando um ambiente de competição acirrada entre as próprias agências bancárias. Ou seja, além de concorrerem com os outros bancos, as agências também competem entre si (JINKINGS, 2002; ALVES, 2005).

Os bancos encontram nessa lógica, a da competição entre os próprios empregados, o mecanismo central de expropriação da mais valia. Ela é destrutiva porque se apóia na deteriorização do solidarismo de classe pela via das políticas de competição entre colegas de trabalho que, para serem vistos, precisam mostrar um desempenho individual que condiciona o sujeito até mesmo a utilizar de

comportamentos antiéticos (como mentir ou ocultar informações importantes para os clientes) para mostrar o desempenho esperado. (DEJOURS, 1999; SENNET, 1999; JINKIGNS, 2002; ALVES, 2005; FLACH, 2007)

Essa é uma das tendências a que o imediatismo e o individualismo das novas estratégias de gestão capitalista têm conduzido o comportamento de indivíduos nas organizações, um processo que Sennet (1999) apropriadamente associa à idéia de corrosão do caráter. Em seus escritos, o autor afirma que as organizações são marcadas pelo curto prazo, sendo as estratégias de competição interna aquelas que geram resultados mais rápidos. Esta é a prática da gestão atual que coloca o trabalhador contra ele mesmo, enquanto membro de uma classe que ocupa posição e tem interesses diferentes da dos proprietários dos meios de produção.

A redução dos postos de trabalho, outra realidade no setor bancário, baseia-se na “receita da empresa enxuta”, herança toyotista, que procura utilizar a força de trabalho somente na medida exata da necessidade da reprodução do capital. Ela resulta numa sobrecarga de trabalho para os que permanecem. A medida exata para os bancos não corresponde, pois, às reais necessidades dos empregados, que são pressionados a intensificar seus ritmos de trabalho e, muitas vezes, estender as jornadas para darem conta dos serviços e das metas de produtividade. (ANTUNES, 2001; DRUCK, 2002).

As influências da flexibilização do trabalho também são percebidas com o elevado índice de funções terceirizadas nas agências. A terceirização é uma das facetas mais significativas da flexibilização produtiva, permitindo contratos por tempo limitado, por serviço prestado, o que torna possível admitir e demitir em rápido espaço de tempo sem custos trabalhistas. (ANTUNES, 2001; DRUCK, 2002). Nesse sentido, a subcontratação do setor bancário é a prática que mais torna perceptível o

caráter descartável e volátil dos trabalhadores, atingindo, normalmente, as atividades de retaguarda (compensação de cheques, processamento de movimentações bancárias de empresa, contagem de numerário dos envelopes de depósito, central de treinamentos, microfilmagens, cobrança de títulos, entre outras.). Por outro lado, ela permitiu que os bancos se desresponsabilizassem dos custos trabalhistas diretos de milhares de trabalhadores, antes empregados efetivos. Um processo que teve fortes consequências negativas para a organização coletiva da categoria, reduzindo as bases sindicais e seu poder de mobilização. Ademais, os novos empregos gerados por essa terceirização são de salários e direitos muito inferiores aos conquistados pelos bancários (JINKINGS, 2002).

A flexibilização ou redução dos custos do trabalho também se dá pela via da contratação dos trainees, estagiários ou promotores de vendas, trabalhadores que trabalham em média 5 horas por dia e custam menos para os bancos. Eles são utilizados nas campanhas de abertura de contas correntes em locais específicos, sobretudo, em universidades. Ávidos por mostrar serviço, pois a gerência joga com a expectativa de efetivar aqueles que correspondem ao perfil esperado, esses trabalhadores flexíveis, e mais potencialmente descartáveis, ao tempo que aliviam a sobrecarga dos efetivos, facilitam a quebra do solidarismo de classe. (ALVES, 2005).

Os programas de Qualidade Total são outra realidade do trabalho bancário. No discurso gerencial, o atendimento de qualidade é um dos princípios-guia: não basta atender o cliente com simpatia e hospitalidade, é também importante não fazê-lo esperar e, portanto, a rapidez nos atendimentos e sua racionalização são primordiais. Esse princípio, contraditório ao da política de redução dos quadros, cria uma relação de pressão e controle permanentes entre o público/cliente e o funcionário do banco, agravando o processo de intensificação do trabalho,

sobretudo, os de natureza repetitiva, gerando prejuízos para a saúde física e mental do trabalhador bancário (JINKINGS, 2002).

A gestão por competências tem sido o modelo utilizado para aprimorar os programas de qualidade total nos bancos privados. As competências são definidas como saberes, conhecimentos, habilidades, atitudes e a capacidade incondicional de transformá-los em ações e, sobretudo, em resultados. Segundo o argumento de Brito (2005), a definição de competência profissional é a descrição do conjunto de conhecimentos, habilidades (a capacidade de mobilizar o saber em comportamentos voltados para negociação, gestão de conflitos, comunicação, etc.) e atitudes (motivação pessoal) no intuito de atender às necessidades de flexibilização da organização e de exploração máxima do potencial e do talento dos empregados.

O cerco se fecha. A gestão por competência requer que se extraia o máximo para os bancos, ainda que por caminhos que contrariem os interesses dos próprios bancários.

“Os resultados mais imediatos da adoção de um modelo competitivo de gestão de pessoas por competências são: o aumento da desigualdade salarial e a precarização do trabalho dos que não são considerados “talentos”. Essa segmentação cria uma situação em que os trabalhadores primários independentes, para um determinado grau de expectativa de produtividade, conforme exigido pela necessidade de alinhar estratégia de negócio e competências, podem ser considerados “talentos” ou “medianos”, mas que, em um mercado de trabalho com demandas competitivas altíssimas, o “talentoso” pode rapidamente transformar-se em “mediano”, ou mesmo em “desempregado” (MIRANDA NETO, 2007:10).

Um exemplo disso pode ser encontrado na formulação das estratégias para as metas de produtividade. O caso, por exemplo, das chamadas campanhas, pelas quais muitos bancários adentram outras organizações (universidades, hospitais, imobiliárias...) no intuito de trazer mais clientes para suas agências. Isso implica, muitas vezes, trabalho extra, além do tempo de trabalho nas agências, e demanda maior dedicação dos funcionários. O crescimento das “campanhas” no país tem sido

tal que vem crescendo os movimentos de reivindicações contra as metas abusivas. (JINKINGS, 2002; ALVES, 2005; FOLHA BANCÁRIA , 2010).

Assim, as exigências da qualidade e da produtividade tendem a aumentar os ritmos de trabalho e a intensificar a jornada dos trabalhadores bancários, e é condição indispensável para o alcance das metas de excelência no atendimento. A problemática maior é que, tendo em vista a política de redução de custos, e de quadros, o volume de trabalho aumenta, porém, o número de contratações se torna muito inferior ao necessário para dar conta dos serviços demandados pelos clientes.

Os planos de Qualidade Total ainda vislumbram o alcance de metas de treinamento, procurando envolver o conjunto de trabalhadores que se empenham na busca por premiações e incentivos (DRUCK, 2002). Cabe lembrar que são esses trabalhadores, os que têm o perfil apropriado às demandas do trabalhador qualificado e competente atualmente requeridas. O que implica que o indivíduo tem que estar sempre atento e voltado às possibilidades de qualificação para se manter empregado. Essas são exigências a mais a lhe requerer tempo e dedicação, extra horário de trabalho, ainda que nada garanta que seu esforço seja reconhecido e que a empresa não o descartará em um momento de redefinição das metas de redução de custos.

Os treinamentos e as exigências de atualização/qualificação profissional, muitas vezes, uma responsabilidade transferida para o trabalhador, portanto, dependente de recursos pessoais e do tempo além da jornada normal de trabalho (à noite, nos finais de semana), implicam na invasão do capital, em nome do princípio do agregar valor ao trabalho, no tempo livre do trabalhador, aquele que deveria ser dedicado ao descanso, à família, ao lazer, a como o trabalhador bem o quiser dispor (PONCHMANN, 2002; MARRAS 2005; DRUCK, 2007).

Essa realidade assevera as pressões sociais e psicológicas sofridas pelo trabalhador bancário e que repercutem em sua saúde física e mental, em conflitos familiares, em problemas de socialização, enfim, na qualidade de vida do trabalhador, elementos esses que afetam o próprio desempenho no trabalho, num ciclo pernicioso que, ao final das contas, torna o trabalhador escravo da sua própria necessidade de qualificação (DEJOURS, 1999; SENNETT, 1999; SILVA, 2005)

A qualidade total também está presente nos requisitos de contratação de profissionais no setor, não necessariamente baseados em critérios de experiência na área, e sim, no nível de escolaridade adequado (geralmente, graduandos ou graduados em administração e cursos superiores afins), sobretudo, para os cargos básicos de entrada (promotores de vendas, caixas, escriturários, subgerentes). Essa política vem sendo promotora de um processo de renovação da força de trabalho nos bancos, no sentido de torná-la mais jovem, pelo qual os mais antigos, de mais baixa instrução/qualificação, e normalmente mais onerosos, muitas vezes em plena idade ativa, são descartados ou afastados das possibilidades de promoção (ANTUNES, 1995; JINKINGS, 1996; BALTAR, 1997; CASTELS, 1998).

O rejuvenescimento da força de trabalho reforça as formas de dominação, uma vez que os mais jovens, mais ansiosos por mostrar serviço, na expectativa de se manter na empresa e ascender na carreira, não trazem os “vícios” da cultura de classe (de contestação sindical), portanto, são, a princípio, menos aderentes à ação coletiva. Por sua vez, as pessoas de mais elevada instrução e mais jovens, de maior vigor físico, podem supostamente atender mais facilmente às necessidades do serviço, facilitando a assimilação dos conteúdos provenientes dos cursos de treinamento em tais organizações e dos ritmos mais intensos de trabalho (ANTUNES, 2001; ALVES, 2005).

A meritocracia é, também, outra política de gestão central nos bancos privados. Os funcionários buscam destacar da melhor forma as suas habilidades para competir com sucesso entre os colegas de trabalho. Os princípios da educação por mérito expressam uma relação de envolvimento explícito e implícito do empregado com os objetivos do banco, para garantir o alcance das metas de crescimento e produtividade³. Assim, a política de gestão que prepondera é aquela baseada no modelo de gestão por competências, pelo qual o empregado deve se submeter a uma avaliação permanente e dar constantemente provas de sua adequação ao posto, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade entre setores (MARRAS, 2005, *homepages* de bancos privados).

Essa lógica decorre do fato de que os bancos trabalham com resultados, e esses resultados são cobrados individualmente dos funcionários, gerando um clima de competitividade acirrada. Segundo Tanure (2007), as políticas de gestão baseadas na implementação de um clima de competição trazem resultados rápidos. Entretanto, tais práticas, no decorrer do tempo, desgastam as relações humanas e instauram um ambiente de opressão, subserviência e medo. A estratégia é incentivar, através de um contrato psicológico, o aumento da produtividade em troca da promessa de um futuro promissor na carreira bancária. Somente é reconhecido pela instituição aqueles que demonstram iniciativa e alcançam os maiores resultados.

De acordo com Alves (2005) e Jinkings (2002) os principais alvos da meritocracia são os gerentes, mas o privilégio do cargo significa uma maior sobrecarga de trabalho e de responsabilidade. Isso porque um dos princípios que orientam a cultura da gestão do trabalho é o de responsabilizar os gerentes pelos

³ A educação por mérito remete as valores de aculturação que as empresas requerem de seus funcionários, os quais devem estar em constante aprendizado, realizando os treinamentos propostos pelas instituições, cumprindo as normas e metas e sempre atendendo os clientes da maneira mais cordial possível (JINKINGS, 2002).

sucessos ou fracassos no mundo dos negócios. A realidade dos bancos privados não é outra, os gerentes são remunerados em função dos resultados. A preocupação básica dos gerentes é, pois, atingir as metas e se quiser ser premiado e ser muito bem visto pela diretoria do banco, superar as metas.

O controle dos resultados se dá via relação direta entre desempenho e remuneração por meio da adoção de um salário flexível, constituído em função do cumprimento das metas. Esse é um mecanismo típico do padrão toyotista da organização do trabalho que é absorvido pela gestão por competências na roupagem da remuneração por competências, outra maneira de tratar a remuneração por resultados implementada pelas políticas de gestão do trabalho nos bancos (ALVES, 2005; DAVEL, 2005; MARRAS, 2005; SILVA, 2005; ANTUNES, 2007; NOGUEIRA, 2008).

O salário flexível, na verdade, atua como um segmentador da categoria. Os elevados bônus (ou gratificações) que podem ser alcançados pelas gerências as diferenciam ainda mais dos operadores de base, respondendo à velha estratégia do “dividir para reinar” (GORZ, 1968). São os gerentes e os cargos de confiança que seguram as agências no momento em que a ação coletiva da categoria decide pelo uso da greve ou da paralisação como forma de pressão da negociação com os bancos. Por outro lado, os salários flexíveis também remetem a uma maior individualização da remuneração, reforçando as diferenciações e, por conseguinte, o controle sobre a força de trabalho. Ademais, eles vinculam os ganhos salariais ao desempenho individual e grupal (de cada agência) e ao desempenho econômico dos bancos. Essa é a lógica, por exemplo, da participação nos lucros e resultados (JINKIGNS, 2002; DRUCK, 2002).

Há pelo menos duas conclusões a serem tiradas dessa política: a) a variabilidade e a insegurança dos ganhos, a depender do desempenho do empregado e do próprio banco, sendo esta uma política não necessariamente negociada, mas produto das decisões e voluntarismo da cúpula dos bancos; b) um distanciamento dos bancários da luta sindical, uma vez que esses se tornam mais propensos a aceitar as políticas patronais, tornando-se mais leais a elas. Daí a tendência ao enfraquecimento do movimento sindical.

O salário base continua a existir, mas fatia maior da remuneração é composta pelo valor incremental advindo do alcance das metas. A remuneração final pode chegar a duplicar, ou mais que isso, a remuneração básica do bancário, a depender do seu esforço e dedicação e a depender, também, da realização dos lucros esperados pelas entidades bancárias. É um esforço das políticas de gestão nos bancos para condicionar a remuneração do trabalhador às suas metas e desempenho econômico e não mais aos acordos coletivos de classe com o sindicato da categoria (JINKINGS, 2002, DRUCK, 2002)

Analisemos no quadro a seguir, os resultados da greve da categoria dos trabalhadores bancários no país nos anos de 2006 e 2009:

		2006		2009	
		aumento salarial	PLR*	aumento salarial	PLR*
sindicato	reivindicação salarial	7%	5% do lucro anual + R\$ 1.500,00	10%	10% do lucro anual+ R\$ 2.000,00
fenaban	proposta inicial	2,8%	R\$ 823,00 de abono	4,5%	2% do lucro anual (80% do salário)
	proposta aprovada	3,5%	80% do salário	6%	90% do salário

* Quadro 1 PLR – Participação nos lucros

Fonte: Folha bancária www.bancariospb.com.br/fb.asp acessado em 20 de fevereiro de 2010.

Os dados nos mostram que as propostas salariais aprovadas estão sempre a favor dos bancos. Em 2006 foram 6 dias de greve; em 2009 foram mais de 15 dias de greve para se chegar a um acordo, valendo salientar que o aumento real em 2009(desconsiderando a inflação do período) foi de 1,18%; em 2006 esse valor foi de 1,5%. Isso demonstra a resistência dos bancos privados à valorização do salário bancário. A estratégia é não enfatizar o aumento do salário base o que incidiria nas contribuições relacionadas ao trabalho, inclusive, aquelas mais diretas como férias, aposentadoria, etc., mas sim, investir nas remunerações variáveis, que, como vemos no quadro acima, não necessariamente ou proporcionalmente acompanham o crescimento da lucratividade nos bancos.

Essa política repercute na própria capacidade de mobilização da categoria, uma vez que o bancário é pressionado a oferecer mais lealdade ao banco do que à classe que representa seus interesses. Nestas condições, decorrente do caráter individualista da gestão dos salários, é forte a tendência ao enfraquecimento do engajamento político dos bancários ao movimento sindical. Corroborando o nosso pensamento, Brito (2005: 66) afirma que:

“O tratamento por parte da empresa das questões relacionadas ao trabalho, como salário, por exemplo, são tratadas individualmente, enfraquecendo as negociações coletivas e o poder de barganha dos trabalhadores que, competindo acirradamente entre si, adotam posturas, totalmente individualistas.”

A automação bancária é uma outra característica das políticas de gestão nos bancos. Diversos autores já abordaram sobre a natureza da automação (surgimento de caixas eletrônicos, atendimento por telefone, internet, celular) e como ela afeta o conteúdo do trabalho bancário. Além do desemprego, a automação requer novas habilidades para aqueles que se mantém empregados, o que remete às pressões

por qualificação/atualização e, mais que isso, por versatilidade (ANTUNES, 2001; DRUCK, 2002; JINKINGS, 2002; ALVES, 2005; MARRAS, 2005). Assim, não basta agora saber autenticar bem um documento, no caso dos funcionários caixas, porque isso o cliente já pode fazer “sozinho” em um caixa eletrônico. Sua permanência no emprego agora deve responder a outros critérios, de bom vendedor, por exemplo, além de ser um bom autenticador.

Embora a inovação tecnológica tenha redundado na significativa redução da força de trabalho, como constatamos no início de nossa leitura sobre a reestruturação produtiva no setor bancário, a tecnologia em si não é a principal responsável pelos efeitos da massificação do desemprego. A redução drástica do emprego no setor decorre, sobretudo, de decisões políticas, num contexto em que a classe trabalhadora é enfraquecida no seu poder de luta para preservar direitos. Essa idéia é muito bem argumentada por Druck et al (2002: 223-224), segundo os quais:

...[a tecnologia] é essencialmente resultado do trabalho dos homens e está submetida às decisões e escolhas realizadas pelos homens. O que determina uma situação de subordinação são as relações sociais em vigor em nossa sociedade, onde os trabalhadores bancários [...] estão subordinados a uma relação de dominação do capital sobre o trabalho. E é essa a relação fundamental que pode explicar o lugar da tecnologia.

Fazendo uma reflexão sobre a visão desses autores e dos demais estudiosos trabalhados até aqui, é possível afirmar que as demissões em massa no setor bancário são um produto de decisões das instituições bancárias, fundadas na lógica dos princípios neoliberais; elas têm por consequências a flexibilização do trabalho, o enfraquecimento da coesão da categoria nacional bancária⁴, a redução dos custos

⁴ Fala-se categoria nacional, pois, segundo Druck (2002) e Jinkings (2002), a organização do sindicato foi estruturada em todos os cantos do país gerando forte identidade profissional, com forte coesão coletiva e constituindo um poderoso meio de reivindicação em prol da classe bancária.

do trabalho como um dos mecanismos centrais de crescimento da lucratividade no setor.

Pode-se dizer que, historicamente, os bancários constituem a única categoria de trabalhadores no país ainda capaz de negociar centralizadamente em âmbito nacional. As estratégias gerenciais de enxugamento e de segmentação dos trabalhadores vêm contribuindo para o enfraquecimento do poder da barganha coletiva, ademais do fato de que a própria categoria bancária já é segmentada entre bancos privados e públicos (FOLHA BANCÁRIA, 2010).

Como reflexão teórica, podemos levantar os seguintes questionamentos: como essas contradições se manifestam na realidade do trabalho em agências da rede privada? Quais as políticas centrais de gestão nessas agências? Como as políticas no terreno das remunerações, da jornada, da carreira, das metas de produtividade afetam o cotidiano de trabalho dos bancários? Qual a visão sindical a respeito? Essas questões traduzem os objetivos da presente pesquisa. Os meios de alcançá-los são a seguir apresentados.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Para buscar alcançar os objetivos propostos, seguiu-se uma metodologia de cunho qualitativo, privilegiando a materialidade das políticas de gestão do trabalho no setor bancário, uma vez que se pretendeu conhecer como os trabalhadores bancários vivenciam as mudanças e as pressões do trabalho decorrentes das políticas de gestão das empresas. Nesse tipo de pesquisa, o investigador acadêmico está interessado em compreender fenômenos sociais, focalizando os significados das variáveis em análise para sujeitos, a partir mesmo de como as experiências são vividas ou sentidas no ambiente de trabalho (MINAYO, 1994).

A pesquisa também é classificada como exploratória, dado que visa extrair, em primeira fonte, material analítico para a caracterização mais ampla dos impactos sobre os trabalhadores das políticas de gestão do trabalho praticada nos bancos privados. Seu planejamento foi bastante flexível, de modo que possibilitasse a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado (VERGARA, 2007; CERVO, 2007). Utilizamos, para tanto, o recurso da entrevista semi-estruturada, formulada com questões abertas, e a análise documental das diretrizes dos bancos que puderam ser disponibilizadas e que me forneceram informações relevantes para os objetivos da pesquisa.

A base epistemológica no estudo é o materialismo histórico⁵ visto que aqui procura-se estudar o impacto das políticas de gestão sobre os bancários, ou seja, os impactos das relações de produção sobre um agrupamento social.

⁵ Entendem-se por materialismo histórico os estudos das leis sociológicas que caracterizam a vida do homem em sociedade, a ação dos agrupamentos humanos. Aborda temas voltados para a relação do homem e as relações de produção na evolução do tempo.

Triviños (1987) defende que a entrevista semi-estruturada é aquela que favorece a pesquisa de caráter materialista histórico, aquela que busca esmiuçar as contradições e conflitos entre capital e trabalho no nosso caso, não só no tocante à descrição dos impactos da gestão nos bancos sobre os trabalhadores, mas também no que tange a coleta de material analítico que nos permite extrair a devida explicação e a compreensão de sua totalidade, olhando para o que é específico, bem como articulando-o ao contexto mais amplo.

Para a escolha dos sujeitos da pesquisa, foi utilizada a amostragem por julgamento que, segundo Malhotra (2001), consiste numa forma de amostra não-probabilística, por conveniência, em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador e na afinidade de relacionamento. Sendo ex-bancário, conhecendo o ambiente de trabalho e tendo muitos amigos ainda empregados em bancos privados da cidade de Campina Grande, tive mais facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa e à análise documental (jornal interno, informativos, jornais do sindicato, etc.).

Assim, foram entrevistados treze indivíduos: três gerentes de agência, dois subgerentes, dois supervisores de operações, três operadores de caixa, um dirigente sindical e dois estagiários. Esse número de entrevistados foi suficiente para alcançar os objetivos da pesquisa, visto que o foco da mesma foi qualitativo e que das respostas surgiram informações de rica análise para o alcance das questões norteadoras do estudo. Ademais, como me interessava conhecer a posição e o entendimento do sindicato a respeito das políticas de gestão e como elas afetam a categoria, entrevistei um dirigente do sindicato dos bancários no município de Campina Grande.

Por conhecer o cotidiano e o ritmo de trabalho nos bancos, as entrevistas se deram fora do ambiente de trabalho, em locais e horários previamente agendados com os sujeitos da amostra. Procurei, desta forma, assegurar a acessibilidade, a espontaneidade e a veracidade dos depoimentos. Foi elaborada uma carta de apresentação e de conhecimento livre e esclarecido para compor os aspectos éticos da pesquisa, na qual se assegurava o anonimato do entrevistado e da instituição para a qual o mesmo trabalha. Mesmo assim, alguns entrevistados não permitiram a gravação das entrevistas caracterizando assim uma das limitações do nosso estudo.

Os depoimentos das entrevistas foram tratados com base na técnica da análise do discurso, em que se buscou sistematizar as falas mais representativas de cada variável estudada e proceder à análise tomando como base os fundamentos teóricos e a realidade do setor bancário no contexto mais amplo, estudada por outros pesquisadores.

De acordo com Minayo (1994), no tratamento dos dados da pesquisa, a operacionalização da análise de discurso se faz através de três etapas:

a) Ordenação dos dados – neste momento se faz um mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho através da transcrição das entrevistas, releitura do material, organização dos relatos, a fim de facilitar a classificação dos dados, de acordo com as dimensões pré-estabelecidas.

b) Classificação dos dados – ainda segundo a autora, esta etapa corresponde à sistematização dos dados de acordo com as categorias e variáveis estabelecidas em função dos objetivos da pesquisa.

c) Análise final – nesta etapa se busca estabelecer articulações entre os dados das entrevistas e os referenciais teóricos que formam o núcleo da pesquisa respondendo, assim, aos objetivos específicos e gerais do estudo (MINAYO, 1994).

Os depoimentos coletados na pesquisa de campo foram trabalhados seguindo esse modelo. O seguinte quadro resume as fontes teóricas básicas e as categorias e subcategorias do estudo que compuseram o roteiro básico das entrevistas.

Base teórica mais ampla: Trabalho e regulação social no capitalismo MARX, 1996; HARVEY, 1994; BOYER, 1995; KURTZ, 1993; CHESNAYS, 1996; CASTELS, 1998; KATZ ET AL, 1995.	Categorias	Subcategorias	Autores
	Subcontratação e automação	Intensificação do trabalho e extensão da jornada	ANTUNES, 1995; ALEXIM, 1996; DIAS, 1996; DRUCK, 2007
		Enxugamento do quadro funcional	ALVES (1999); ANTUNES (2001); JACOMETTI, 2004; MARRAS, 2005;
		Produtividade	ANTUNES, 2001; DRUCK, 2002;
	Qualificação profissional e qualidade Total	Autonomia	PAGÈS ET AL, 1987; DEJOURS, 1999
		Competência	BRITO, 2005; NOGUEIRA, 2008;
	Meritocracia	Carreira	DEJOURS, 1999; JINKINGS, 2002; ALVES, 2005
		Desempenho/resultados	DIAS, 1996; ANTUNES, 2001; DRUCK 2007
		Precarização	
	Ação Coletiva	Mobilização	SENNET, 1999; JINKINGS, 2002; ANTUNES, 2001; ALVES, 2005; DRUCK, 2002
		Enfraquecimento do poder de barganha	

Quadro 2 Categorias e subcategorias da pesquisa. Fonte: autoria própria

Foi constatado nas entrevistas que o conteúdo do discurso apresenta divergências sobre alguns temas em específico. Em outros, no entanto, há um consenso, mesmo quando se considera as diferentes posições (funções). Entretanto, em geral, existe uma convergência na visão dos funcionários sobre os impactos da gestão bancária privada em seus cotidianos de trabalho. Portanto, pode-se considerar que a análise de conteúdo que se segue é bastante

representativa no pensamento predominante entre os entrevistados com relação aos temas/variáveis da pesquisa.

O último censo realizado pela FEBRABAN (Federação brasileira dos bancos) realizado em 2008, indica que existem um total de 270 mil funcionários na rede privada em todo o país. O nordeste abarca cerca de 48 mil funcionários, e, segundo dados fornecidos pelo sindicato dos bancários de Campina Grande no ano de 2010, existem na cidade e região⁶ 351 funcionários na rede privada.

Foram entrevistados profissionais de três instituições financeiras privadas na cidade de Campina Grande. A faixa etária dos entrevistados está entre 20 e 40 anos. As citações falas dos pesquisados representam apresentadas a seguir refletem o pensamento dos mesmos sobre as questões relevantes da pesquisa e visam corroborar os argumentos da análise. Para manter o anonimato dos entrevistados e das instituições onde eles trabalham, tratamos os sujeitos de pesquisa com os seguintes pseudônimos: João, José, Maria (gerentes), Carlos e Carla (subgerentes), Antonio e Antonia (supervisores de operações), Paulo, Pedro e Paula (funcionários caixa), Abel (dirigente sindical) e Ivo e Eva (estagiários).

A distribuição dos sujeitos de pesquisa dentre os bancos privados consultados e seus respectivos tempos de exercício como bancários é apresentado no quadro a seguir:

⁶ A região referida compreende a cidade de Campina Grande, Taperoá, Juazeirinho, Pocinhos, Cabaçeiros, Boqueirão, Queimadas, Aroeiras, Umbuzeiro, Ingá, Fagundes, Lagoa Seca, Esperança, Areia, Remijo, Arara e Cuité.

BANCO A		BANCO B		BANCO C	
Há quanto tempo trabalha no banco		Há quanto tempo trabalha no banco		Há quanto tempo trabalha no banco	
João (gerente)	10 anos	José (gerente)	15 anos	Maria (gerente)	8 anos
Carlos (subgerente)	5 anos	Carla (subgerente)	5 anos	Paula (caixa)	2 anos
Antonio (supervisor)	8 anos	Antonia (supervisora)	7 anos		
Paulo (caixa)	3 anos	Pedro (caixa)	4 anos		
Ivo (estagiário)	1 ano				
Eva (estagiária)	8 meses				

Quadro 3 Pseudônimos atribuídos aos entrevistados (autoria própria)

O banco C teve uma participação menor devido a limitações de tempo do pesquisador, pois haviam funcionários dispostos a contribuir para o estudo. As entrevistas se realizaram no período de setembro/2009 a março/2010, tiveram como principais questionamentos perguntas que buscavam sondar a perspectiva de cada sujeito quanto aos impactos em seu trabalho das políticas específicas de gestão, como a terceirização, o regime de treinamentos, as exigências de qualificação, a política de remuneração. Buscou-se também conhecer a visão e o comportamento dos sujeitos em relação ao sindicato. Cada entrevista teve uma média de quarenta minutos de duração. Das treze entrevistas realizadas, nove foram gravadas totalizando 376 minutos. O próximo capítulo apresenta os resultados do estudo.

4. Análise dos dados

Essa seção se dedica a refletir sobre os argumentos dos entrevistados, realizando as devidas pontes com o referencial teórico estudado. Os três bancos atuam no setor de varejo, de cada um deles, visitei uma agência, as três agências juntas possuem, na cidade, um total de 62 funcionários, dos quais 13 se disponibilizaram participar das entrevistas. A seguir apresenta-se a análise dos principais relatos que forneceram as informações pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa.

4.1 Subcontratação e automação

Um dos aspectos da flexibilização produtiva é a terceirização, sobre esse tema, os funcionários que trabalham nos guichês Paulo e Pedro acreditam que apesar da terceirização trazer facilidades para a agência como um todo, ela representa uma ameaça a função que os mesmos exercem, ou melhor, uma ameaça aos seus empregos:

“Antigamente a contagem de dinheiro dos envelopes das máquinas era feita após o expediente, há cinco anos esse serviço foi terceirizado e no início todos gostamos, pois afinal diminuiu muito o trabalho braçal nosso, passamos a sair muito mais cedo, só que o que eu pude perceber foi a diminuição do número de caixas, antes nós tínhamos 6 caixas, a longo prazo esse processo diminui a quantidade de caixas para 4.” – PAULO (caixa banco A)

“Já ouvi de muitos gerentes que a função de caixa está fadada a se extinguir e que as agências em um futuro próximo terão apenas gerentes e subgerentes e todos os caixas serão automatizados como já acontece em muitos países na Europa.” – PEDRO (caixa banco B).

“A terceirização do processamento dos malotes nos poupou tempo, faço muito menos hora extra agora, mas em compensação minha atividade não é apenas autenticar, mas vender produtos. Sou tão cobrada por metas como os subgerentes do banco.” – PAULA (caixa banco C)

Conforme nos lembra Druck (2007), a terceirização não constitui apenas o rebaixamento dos salários e dos direitos dos trabalhadores subcontratados que

ganham menos para fazer as mesmas atividades antes realizadas pelos efetivos. Ela também precariza, posto que intensifica, o trabalho dos que ficam e atua sempre como uma ameaça, pois novas atividades podem ser terceirizadas, de redução do quadro funcional.

O depoimento da caixa Paula é representativo, demonstra a mudança no foco da atuação do bancário, além disto, revela as facilidades que a terceirização promove para a função de caixa, ou qualquer outra, ocorrem não no intuito de melhorar a qualidade de trabalho e vida dos funcionários, como é comum encontrar no discurso dos bancos, nem visando a melhoria da qualidade ou mais eficiência que supostamente se encontra quando se transfere uma etapa do processo produtivo para uma empresa mais especializada e que tem nesse processo seu foco do negócio, como é argumento comum no debate na ciência administrativa sobre o tema. Na verdade, trata-se de uma estratégia de reestruturação/enxugamento da quantidade de efetivos reduzindo o quadro das agências e seus custos diretos com o trabalho.

O discurso de Pedro, tendo como referência a realidade de outra região, nos confirma a percepção de precarização da função frente a um discurso maquiado de plano de carreira⁷, mas que acaba por desvalorizá-la. E ainda colabora para o entendimento de que a política de terceirização de determinadas atividades, sobretudo as mais taylorizadas (repetitivas), se diminui o nível de exploração da mais valia absoluta, dos empregados efetivos, ou seja, se diminui o desgaste físico do trabalhador, como no caso da diminuição da demanda por contagem de cédulas, faz elevar, em compensação, a exploração da mais valia relativa, dada a exaustão mental quando são incorporadas outras atividades ou agregadas novas

⁷ Existe a constatação da própria extinção da função de caixa em outros locais do globo, o discurso do Pedro e da Paula nos mostra que a gerência joga com a expectativa de plano de carreira para convencer o funcionário caixa a não se limitar em tal função.

responsabilidades à função. Em outras palavras, a terceirização intensifica o trabalho dos efetivos porque vem acompanhada de enxugamento do quadro.

O processo de terceirização nos bancos facilita o trabalho dos gerentes e subgerentes, pois, segundo um deles, “*é uma forma de trazer novos negócios para as agências e desafogar o serviço da equipe*” (João, gerente banco A). Nesse processo, os estagiários são fundamentais para auxiliar nos serviços bancários. As funções dos estagiários são bem definidas. Eles devem trabalhar no auto-atendimento das agências oferecendo produtos e serviços. Todavia, os próprios gerentes afirmam que muitos dos estagiários já foram encontrados realizando serviços de arquivamento, fotocópia de materiais, controle de estoques, funções essas que não estão no escopo da atividade do estágio. Porém, que são desenvolvidas pelo desejo do estagiário de mostrar serviço e pelo aproveitamento de seu trabalho por parte dos gerentes e subgerentes das agências.

“Certa vez lá na agência a situação tava complicada. Toda vez que eu saia da área interna para setor de atendimento via os estagiários fazendo serviços pros gerentes de conta, eu ficava muito aborrecido com isso, certa vez guiei um deles até o auto-atendimento e disse: imagine seus pés estão pregados no chão deste auto-atendimento, você não deve em momento algum sair daqui, deixe que os outros se *viram* com o trabalho deles.” (JOSÉ, gerente banco B)

O depoimento de José nos evidencia o uso polivalente que o banco faz do estagiário, muitas vezes, para fazer tarefas para as quais não foi contratado, seja fazendo-o assumir mais responsabilidades, seja subutilizando-o em tarefas não qualificadas. Existe uma pressão, imposta pelo cargo exercido, que induz o estagiário a situação de não poder se negar ao trabalho. Os “outros”, aos quais José faz menção, se referem aos gerentes e subgerentes que constantemente solicitavam arquivamento de documentos aos estagiários, contatos via telefone para cobranças e/ou solicitação de documentos para abertura de contas. Por outro lado, Maria, em

seus argumentos, diz que muito desse multiuso do trabalho do estagiário (sub-trabalho) acontece devido a grande sobrecarga de serviço dos outros gerentes e, como o estagiário oferece muito prontamente seus serviços, existe uma tendência a que o foco de trabalho do mesmo seja prejudicado.

Os estagiários possuem uma visão peculiar a respeito do papel deles para os bancos.

“Eu acho extremamente válido o banco contratar estagiários nas universidades. É uma forma de privilegiar a nossa condição de estudante, e, se mostrarmos serviço, com certeza haverá chances de sermos contratados efetivamente. E eu me esforço para isso. Quero ser bancário por que analisando o que o comercio oferece hoje, trabalhar em banco é muito mais vantajoso (...) eles têm muitos benefícios que não encontramos no mercado.”
– EVA estagiária banco A.

“Ser bancário pra mim é vantajoso, mas o tanto que a gente tem que ralar pra demonstrar desempenho não é fácil, já passei muito tempo andando de cima pra baixo nas universidades para abrir conta, num sol de torrar a cabeça, mas eu tinha que chegar pra minha gerente com aquela quantidade que tínhamos acertado. – IVO estagiário banco A.

“Antes de entrar no banco, eu tinha uma idéia sobre trabalhar em banco, quando passei na seleção de estágio vibrei tanto que quase chorei, acreditava que teria um futuro legal trabalhando lá, achava o trabalho de estágio cansativo, mas sabia que ao ser contratado as coisas melhorariam, mas apesar do dinheiro que aumenta, a situação é outra, o ritmo é maior, a pressão aumenta, a possibilidade do erro aumenta [...] perco muito em qualidade de vida...” PAULO - funcionário caixa banco A, ex-estagiário.

Os estagiários demonstram a valorização simbólica que se tem do bancário antes de atuar como um. A perspectiva é de progresso profissional e status e credibilidade (devido a exigência da ausência de restrições financeiras⁸) frente ao mercado, pelo modo de se vestir, pelos bens materiais, pela perspectiva de ascensão profissional. No intuito de conquistar as “vantagens” de ser um bancário, os estagiários se esforçam para serem distinguidos em um momento de contratação. No entanto, como nos relata Pedro, a realidade pós-contratação é bem diferente, o impacto das políticas de gestão do trabalho sobre o trabalhador, agora bancário,

⁸ Restrições financeiras remetem a não constatação do CPF do sujeito em órgãos de proteção ao crédito como SPC (Sistema de Proteção ao Crédito) e SERASA Experian (empresa fornecedora de serviços de informação, marketing e gerenciamento de crédito a organizações e consumidores)

demonstra uma outra realidade para aquele estagiário que admirava a profissão, a intensidade do trabalho aumenta exponencialmente, assim como a pressão pela maior produtividade em detrimento dos aspectos qualitativos do trabalho.

Com relação aos impactos da política de redução de funcionários, da qual a terceirização é parte, cabem muito bem como argumento analítico as reflexões de Alexim (1996) no que diz respeito à flexibilização organizacional voltada para melhoria de processos, rotinas e técnicas de produção e que visam, sobretudo, produzir mais com menos.

Os gerentes entrevistados afirmaram que a cada dia que se passa os bancos se tornam mais exigentes no que tange às metas, atribuindo mais serviços para as agências. Todavia, não permitindo a contratação de mais funcionários, mesmo em agências que estão constantemente superando as metas e crescendo. *“Para eles, se estamos batendo a meta é por que estamos dando conta do recado e não há motivo para contratar mais gente. O que eles não percebem é o quão temos que nos desdobrar para isso”* (Depoimento José - gerente banco B).

As palavras do gerente confirmam o incremento da mais valia que se dá pelo uso mais intenso (dos ritmos, das responsabilidades) do trabalhador, interferindo negativamente na relação entre vida pessoal e profissional.

Outra estratégia relacionada à política de redução de pessoal é a do processo de automação. Nos bancos, a automação tem facilitado o trabalho dos gerentes, visto que trouxe mais agilidade entre os procedimentos e o sistema e mais velocidade operacional. Como a automação transfere grande parte do serviço para as máquinas e para os clientes, ela ajuda a que a empresa prescindia cada vez mais dos trabalhadores. Hoje, a atualização é feita automaticamente em muitos processos. Porém, como relatou a gerente Maria, ainda existem processos que

podem melhorar, como o da transferência de transações entre bancos que ainda demora horas, posto que existem muitos procedimentos de aprovação entre níveis hierárquicos para que a transação ocorra. Segundo ela, tal procedimento poderia ser simplificado e, certamente, quando isso ocorrer mais postos de trabalho serão eliminados.

Com a automação, a quantidade de informações em papéis diminui drasticamente. Em compensação, existe uma necessidade de atualização de informações todos os dias por meio do sistema do banco. Aumenta o volume de informações, aumenta também o volume de trabalho (documentos e pendências a resolver), como bem nos informar Carlos (subgerente, banco A) quando diz: *“Passei dois dias sem poder acessar minha caixa de e-mail do banco, quando minha senha foi normalizada eu tinha mais de 20 e-mails para ler e responder”*.

O subgerente nos mostra que a massa de trabalho simplesmente mudou de local. Antes as pilhas de papéis circulavam entre as mesas dos gerentes; hoje tais papéis foram virtualizados e agora, devido à velocidade do processo da comunicação, se tornaram ainda mais avolumados. Essas constatações nos levam a concordar com os estudos de Jinkings (2002) onde ela afirma que a automação de processos de trabalho no interior das agências, possibilitando o lançamento eletrônico dos registros das transações diretamente pelo funcionário do setor de atendimento, faz aumentar o volume de trabalho, exigindo que o trabalhador prolongue sua jornada para dar conta do serviço. Isso é corroborado pela subgerente Carla (subgerente, banco B) quando expressa que: *“tenho que chegar bem antes do horário normal⁹ para poder ter condições de responder todos os e-mails que me mandam”*.

⁹ A entrevistada Carla, quando fala em horário normal, na verdade, faz menção ao horário em que a agência fica aberta ao atendimento público (das 10:00 às 16:00)

4.2 A qualificação profissional e a qualidade total

Com relação aos programas de qualidade total, no que tange à qualificação, os gerentes dizem que os treinamentos são importantes para manter um ótimo serviço ao cliente, eles ajudam no poder de argumentação no momento da venda de um determinado produto:

“Discordo de alguns colegas gerentes de outras agências que procuram meios para empurrar todo tipo de produto para todos os clientes, tenho que vender o produto certo para o cliente certo.” (Maria gerente banco C).

Vendo da perspectiva das contradições do discurso gerencial sobre a qualidade, temos aqui dois aspectos da análise que nos chama a atenção e incidem em pressões de ordem física, psicológica e, muitas vezes, moral para os trabalhadores. O poder para argumentar no momento da venda remete ao interesse de vender, ainda que o produto não seja efetivamente do interesse do cliente. Os trabalhadores bancários são trabalhados (treinados) subjetivamente para aderir a essa idéia, para serem convincentes no discurso da sedução, ainda que discordem dele. A fala de Maria é representativa desse conflito psicologico/moral entre interesse econômico do banco e valores individuais de seus trabalhadores.

O outro aspecto é o da exploração explícita quando da realização de treinamentos em horário pós-trabalho, ou seja, não remunerado, e com a conivência dos próprios trabalhadores que jogam, aí, as expectativas de melhora profissional. Esse é um dos exemplos, como discutiram Pagés (1993), Antunes (2001), Linhart (2007), do fenômeno da apropriação subjetiva da lógica empresarial pelo trabalhador. Os relatos a seguir são emblemáticos:

“Eu apoio os treinamentos on line, pois posso realizá-los da minha própria casa”. – João, gerente Banco A.

“Temos até metas de treinamento! Temos que fazer uma quantidade x de treinamentos no mês. Certa vez perdi um final de semana inteiro fazendo esses “benditos” em casa, é certo que eu deixei tudo pra última hora, mas eu não tinha tempo de executá-los no fim do dia, afinal de contas, quando terminamos o expediente é uma pressão para não fazermos muita hora extra e além disso, eu estudo à noite, pelo menos posso aproveitar esses treinamentos para o banco de horas em atividades extra que o meu curso¹⁰ exige”. Antonio (supervisor banco A)

“Eles dizem que os treinamentos são pré-requisitos para promoção, é verdade pois constatei no plano de carreira do banco. A questão na realidade, é que o treinamento por si só não gera a promoção. Primeiro precisamos mostrar resultado nas metas e daí o banco vê se a pessoa fez os cursos para aquele cargo. Caso ele tenha feito, terá maiores chances de alcançar um cargo maior.” Antonia (supervisora banco B)

Percebemos aqui a prática ideológica das políticas de qualificação profissional implementadas pelos bancos pesquisados. Novos padrões de dominação se impõem, recriando táticas para o aumento da produtividade, disfarçados sob o discurso da qualificação. Os estagiários, que trabalham em outro banco, diferente do de Antônio, concordam com a perspectiva relatada por aquele supervisor, o que nos evidencia a consonância entre as políticas bancárias do segmento privado.

Os gerentes confirmaram que existe uma pressão no cumprimento dos treinamentos, a problemática está na quantidade de treinamentos, em sua maioria realizados pela internet em área de acesso restrito aos funcionários e em casa. Os depoimentos de João e Antônio evidenciam aquela tendência discutida no referencial teórico sobre a invasão do capital no tempo livre do trabalhador, fazendo com que o sujeito se dedique ao trabalho, mesmo em seu lar, onde deveria aproveitar para descansar ou realizar quaisquer outras atividades de cunho pessoal.

Os gerentes ainda reclamaram do tempo que passam nos treinamentos:

¹⁰ Antonio se refere ao curso de graduação que o mesmo estuda em uma instituição privada que exige, para a sua graduação, 200 horas em atividades extracurriculares, as quais também contemplam cursos realizados na empresa em que o aluno trabalha.

“Para você ter uma idéia, teve uma semana que todos nós da agência devíamos chegar mais cedo para assistir uma série de DVD sobre atendimento exemplar, e o pior é que eu tinha toda uma compensação para realizar”. (Maria, gerente banco C).

A funcionária nos relata, mais uma vez, o caráter explorador do trabalho, que exige a execução do treinamento em horário impositivo, muitas vezes, estendidos para além do expediente, e que ainda pressiona psicologicamente o sujeito. No caso de Maria, ela sabe que será cobrada pelos contatos que ela deveria realizar no trabalho de compensação.

A concessão de prêmios (que ocorre sempre atrelada ao alcance de metas) e o desenvolvimento de um sofisticado sistema de comunicação interna via internet são alguns dos mecanismos para aprimorar o controle e os objetivos de produtividade (e aumento da disciplina no trabalho), isso no intuito de desenvolver no trabalhador maior docilidade e mobilidade/disponibilidade para os projetos de lucratividade dos bancos (ANTUNES, 2001; DRUCK, 2002; JINKINGS, 2002).

A autonomia também é questionada. O depoimento do gerente José (banco B) é representativo. Ele nos afirmou que já teve problemas de promover funcionários, uma vez que é prerrogativa do cargo a contratação e promoção de funcionários para a agência. Porém, ele sofre interferência da superintendência que impediu a promoção de um funcionário que se destacou nas atividades do banco em favor de outro funcionário localizado em outra agência. Ainda há outros relatos interessantes a respeito desta temática:

Todo ano possuo a atribuição de estar à frente da execução das campanhas universitárias. O banco diz que tenho autonomia para construir as ações junto às universidades, porém tem semestre que pude ver isso e em outros não, daí fica difícil dizer que realmente possuo autonomia para desenvolver essas ações se não há uma constante disso (Carlos – subgerente banco A).

Eu não acredito que existe autonomia no meu trabalho. Dizem que há uma gestão por equipes, eu até escuto os funcionários, eles participam das discussões, vemos as dificuldades que eles têm, e tento na medida do possível ajudá-los, não em redefinir os objetivos, mas em compensá-los, com folgas ou prêmios (brindes do banco, jantares), mas, no final, o fato é a

verdade da diretoria e do que ela exige, não vejo um esforço por parte da diretoria em me escutar como faço com meus funcionários (Maria – gerente banco C).

Tais depoimentos nos falam da relativa autonomia da gerência, a despeito de esta ser um elemento central do discurso da qualidade e da competência, mesmo nos cargos de gerência. Pagès et al (1993:93-94) nos ajudasubsidiavam a análise de tal fenômeno ao argumentarem sobre a disciplina no trabalho e sobre as formas de dominação:

O controle ideológico tem o mesmo caráter que as outras formas de controle. É um controle flexível, que dá ao indivíduo certa autonomia, admite a adversidade, a coexistência de sistemas de pensamentos diferentes, até mesmo aparentemente contrários, no quadro de uma lógica dominante que os engloba. Isso feito, ele mantém a necessária ilusão de liberdade, particularmente indispensável nesse aspecto vital.

A falsa idéia de liberdade que é repassada para os indivíduos gera frustração e compromete os laços de confiança e colaboração de longo prazo, o que Sennet (1999) apreendeu como um processo de corrosão do caráter profissional. O depoimentos também nos fazem resgatar as afirmações de Leite (1995, apud ALVES, 2005), ao estudar operários da indústria, quanto ao fato de que, no discurso, as empresas incentivavam a criatividade, a atitude inovadora dos operários, mas efetivamente, controlam as iniciativas para fazê-los obedecer às gerências.

A pressão é um outro forte elemento, sobretudo, para as gerências:

“Junto com o status de gerente, vem uma responsabilidade triplicada, [...] já passei noite e noites de insônia por causa de um meta que não cumpri” – MARIA (gerente banco C).

“Eu acho que o gerente é o sujeito que mais é pressionado no banco, tudo é culpa nossa [...] e o pior que quem sofre mais é minha mulher quando chego em casa (risos).” – JOSÉ (gerente banco B).

Os entrevistados, em seus relatos, nos mostram o quão pressionado é um gerente por suas atividades; eles são constantemente cobrados por resultados, precisam demonstrar poder de decisão imediata, capacidade de resolver conflitos

nos mais diversos âmbitos (gerente- funcionário, funcionário-funcionário, funcionário-cliente, sindicato-gerente, sindicato-agência). São muitas atribuições que, vinculadas às cobranças quanto ao cumprimento de metas para garantir a lucratividade esperada pelo banco, prejudicam a saúde física e mental do trabalhador, impactando até mesmo nos relacionamentos pessoais dos entrevistados.

Os caixas entrevistados, em sua maioria, acreditam que os treinamentos que fazem parte dos programas de qualidade total são pouco eficazes porque não agregam conhecimento ou mais habilidade para a função, além de demandarem tempo extra de trabalho.

“Trabalhar o dia todo com números, autenticações, vender produtos já é cansativo, e no final do dia ainda temos que fazer treinamentos no sistema interno que muitas vezes são longos e de pouca representatividade para minha função. E não podemos sequer reclamar porque assim o banco entenderá que não estamos interessados em crescer na agência.” – PAULO (caixa banco A)

“Esses treinamentos da intranet são hilários (risos), eu sempre ajudo colegas nos testes ao final deles dando as respostas da maioria das questões, não os culpo por isso, afinal o expediente é muito puxado e muitos possuem compromissos à noite ou mesmo querem ter o seu descanso em suas casas” – PAULA (caixa banco C)

“O pior é que temos metas até de treinamentos, todos os meses temos uma quantidade x de treinos on-line que precisamos realizar dos mais diversos assuntos, alguns são interessantes, outros nem tanto, eu não tenho tempo de executá-los no banco, deixo pra fazer em casa porque posso realizá-los com calma.” PEDRO (caixa banco B).

Os programas de qualidade total impactam consideravelmente no trabalho dos funcionários caixas: “precisamos atender rápido, vender bem e atentar para as normas do banco, e quando o estresse é alto demais acabamos com diferenças de caixa ” - Pedro.

As diferenças de caixa relatadas por Pedro se referem às faltas de dinheiro no final do dia que o caixa precisa pagar para não gerar lacunas na tesouraria. O tempo de reposição varia de banco para banco, mas não ultrapassa 5 dias úteis. Segundo a entrevistada Paula, há colegas que já tiveram que fazer empréstimos

para sanar dívidas de diferença de caixa. A entrevistada ainda salienta a forte pressão exercida pelos instrumentos de controle de tempo das filas que podem gerar problemas de diferença ao final do expediente. Esse é um exemplo de como os bancos transferem o risco do negócio para o trabalhador, garantindo o lucro certo: a pressão no trabalho, que pode levar a extenuação do trabalhador e fazer com que ele recaia em falhas que, no entanto, têm de ser compensadas com o dinheiro do próprio trabalhador.

As contradições entre as políticas de gestão e os interesses dos trabalhadores ainda são abordadas pelos entrevistados caixas. *“Ao mesmo tempo que o banco nos pede para vender serviços de auto-atendimento, nos pede para aumentar o número de autenticações.”* Esse entrevistado questiona tal política, pois segundo ele, vender produtos alternativos (através dos caixas eletrônicos, internet, celular...) ocasiona a diminuição das autenticações, inclusive porque o convencimento pela venda no guichê demanda tempo, algo que ele não dispõe largamente .

As falas dos caixas corroboram o pensamento de Dejours (1999) quando afirma que há as imposições de horário, de ritmo, de formação e de informação, de nível de instrução e de diploma, de adaptação à cultura ou ideologia da empresa como estratégia de fazer com que os trabalhadores atendam às exigências de mercado e de qualidade no atendimento. Tais cobranças se traduzem em mais trabalho, em mais exaustão para que se dê conta dos resultados esperados pelo banco, garantindo sua lucratividade. A velha mais valia derivada da expropriação consentida do trabalho.

Marx (1975), no século XIX, e outros pensadores do campo marxista, no século XX, já haviam esclarecido porque o trabalho humano é parcela indispensável

à reprodução e à auto-valorização do capital, lógica que permanece inalterada nos nossos dias, ainda que o trabalho vivo esteja reduzido ou precarizado, ou que se promova o desemprego em massa.

“O capital continua sem poder prescindir desse trabalho vivo na criação de valor, sendo, para isso, necessário aumentar a produtividade do trabalho, intensificando as formas de extração de sobretrabalho (mais-valia), em tempo cada vez mais reduzido” (ANTUNES, 2000:119).

O sobretrabalho também é resultado da expectativa gerada no funcionário em relação a atratividade das políticas de compensação quando do alcance das metas que o mesmo precisa desenvolver. É disso que se encarregam as políticas de recompensação, caracterizando um dos elementos base do convencimento e da cooptação.

4.3 A política de méritos e a lógica da remuneração

No interior dos bancos, a flexibilização, as novas formas de controle e gestão evidenciadas nas políticas de qualidade total e de remuneração forçam a fragmentação da categoria, além da incessante ameaça do desemprego, dificultam as lutas sindicais nos bancos e desenvolvem um conjunto de estratégias que perseguem o desenvolvimento e a adesão dos trabalhadores bancários ao ideário das instituições financeiras aprofundando a dominação capitalista nos bancos (JINKINGS, 2002).

Os programas premiam saltos de produtividade de forma pontual, congelando a parcela fixa do salário. Os bancários se tornam dependentes do crédito oferecido pelos bancos (cheque especial, cartão de crédito, empréstimos), muitas vezes usados até para cobrir diferenças de caixa das suas próprias funções. O emprego nos bancos oferece alguns benefícios, mas que no longo prazo não são

incorporados ao salário, muito menos à aposentadoria dos trabalhadores, mostrando, assim, o caráter imediatista e instável de tais benefícios e das remunerações variáveis que os mesmos recebem (JINKINS 2002).

Além dos programas de qualidade total, a política de méritos atua como outra estratégia de dominação, quebrando, também, o solidarismo de classe necessário à ação coletiva. Os funcionários recebem uma meta específica por mês referente à margem de contribuição que a agência deve alcançar. Nessa margem de contribuição estão inseridos diversos produtos que, se vendidos, possibilitam o alcance da meta geral do mês. A realização da meta habilita o funcionário a receber um acréscimo variável em sua remuneração, e esse acréscimo varia de acordo com o cargo ocupado, além de premiações em campanhas específicas.

Ela é assim entendida pelos entrevistados gerentes:

Ser gerente é padecer no paraíso, pois a gente sofre, mas quando consegue a meta, já ganhei até viagem para o exterior paga totalmente pelo banco, já comprei um carro zero igual o do meu gerente geral, e hoje freqüentamos a mesma academia, afinal de contas tanto esforço e pressão tem que ter algum resultado não é verdade? – JOÃO (gerente banco A).

Claro que ganhamos bem se comparados com outros colegas no mercado de trabalho, mas acredito que essa é uma forma de nos controlar através do fascínio que o dinheiro pode nos proporcionar, e acaba nos encurralando mesmo, sem percebermos aumentamos a fatura do cartão, os gastos com celular, TV a cabo, viagens, festas, e isso pesa no fim do mês. – JOSÉ (gerente banco B).

Acredito na força do sindicato, porém, a pressão é muita da direção do banco, e do meu cartão de crédito também (risos), mas a verdade é que a categoria busca muitas vezes um aumento de 6% do salário base. Conseguindo executar uma meta ganho 150% em cima do meu salário, então me diga, quem tem maior poder de persuasão? – MARIA (gerente banco C).

As contradições presentes na fala dos gerentes nos lembram dos argumentos de Pages et al (1993). Segundo esses autores, os indivíduos se vêem impotentes para confrontar as decisões dos bancos, devido ao condicionamento a que são levados. No caso do trabalho bancário, muitos empregados têm de passar por cima de seus valores pessoais, vendendo todo tipo de produto para os clientes

devido a pressão exercida pela meta. Os trabalhadores se mostram coletivamente incapazes de estabelecer entre si cooperações verdadeiras e absorvem, ideologicamente, em suas concepções pessoais, os prazeres gerados pelas comissões e o medo que as mesmas promovem se eles não vierem a alcançar os resultados esperados, gerando um efeito cascata: um não-alcance da meta não traz a remuneração extra, que faz com que o trabalhador honre seus compromissos financeiros. Isso o impulsiona e o condiciona a utilizar de meios alternativos, como empréstimos pessoais, limites de crédito, para que seu nome não fique prejudicado e então tenha, assim, que sair do banco devido a possíveis restrições financeiras.

Pagés et al (1993) analisam brilhantemente essas contradições vividas pelos trabalhadores em grandes empresas capitalistas, com suas fórmulas de gestão, e que fazem com que os trabalhadores assimilem ou introjetem a ideologia da empresa, do próprio capital. Em suas palavras:

“[...] é pelo fato de cada indivíduo ser impotente para afrontar suas próprias contradições, por serem os trabalhadores coletivamente impotentes para estabelecer entre si relações de cooperação verdadeiras, que aceitam ‘soluções’ prontas da organização, que introjetam seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça que ela faz pesar sobre eles. A gênese das relações de poder é ao mesmo tempo social e psicológico, simultaneamente exógeno e endógeno”. (PAGÈS ET AL, 1993:40)

Os gerentes abordam o aspecto recompensador de sua função. Quando cumprem as metas, eles chegam a triplicar o valor do salário base em termos de remuneração variável, estabelecendo um novo padrão de vida e de consumo que os pressionam a aceitar o ritmo extenuante de trabalho porque precisam ser aceitos e reconhecidos pelos demais colegas gerentes, e o fazem ostentando os sinais de status estabelecidos: comprar um carro do mesmo nível dos demais colegas, morar no bairro em que os demais colegas gerentes moram, colocar os filhos numa escola do mesmo patamar dos demais, matricular-se naquela pós graduação porque todos

os gerentes estão estudando lá, malhar na academia mais sofisticada e que é freqüentada pelos outros colegas da mesma função. Percebe-se assim, a dimensão da estratégia de dominação. Vale a pena reforçar a pertinência das afirmações de Pages (1993:140) neste sentido,

“A carreira oferece uma ilusão do poder, ela ilude a realidade deste e lhe serve de máscara. Da mesma forma que ela provoca a alucinação do desejo, mas não sua satisfação, provoca uma alucinação do poder sem nunca desvendá-lo. Mas o que é ilusão de um lado, é muito concreto do outro. A carreira produz efeitos de poder nos mesmos indivíduos que a fazem.”

O outro lado da ilusão do poder, o lado concreto, é vivido na excessiva carga de trabalho e de responsabilidades, nas dificuldades de conciliar trabalho com a vida pessoal, na elevada “fatura do cartão de crédito”.

Depois de estabelecido o novo padrão de renda e consumo, a busca pelo alcance das metas se faz ainda mais acirrada e com base na competição e segmentação da categoria. Não existem mais os colegas bancários, existem sim, os colegas gerentes, quase que outra classe, distante da dos demais companheiros de trabalho, que não se solidariza com as reivindicações da categoria bancária, embora continuem sendo bancários.

Todos os entrevistados gerentes dizem que eles e os colegas trabalham em períodos de greve, fora das agências, em visitas, esperando o piquete sair para processar os resultados das mesmas. Dessa forma, o controle a partir da remuneração variável, que permite a manutenção do padrão de renda e consumo, condiciona as atitudes, criando relacionamentos de curto prazo e ainda promovendo o estranhamento dos gerentes com a própria categoria sindical.

À medida que os benefícios são oferecidos distintamente para os gerentes, eles reforçam seu isolamento e sua lealdade: é o sucesso individual no trabalho e na carreira, e, novamente, como afirmaram Pagés et al(1987), é o salário, como sinal

de mérito individual, e o *status*, como símbolo social, que proporcionam esse sucesso.

Os funcionários caixa acreditam que a política de remuneração no banco promove o individualismo, é desproporcional e controla a ação dos funcionários gerentes. Segundo os caixas, as remunerações dos gerentes são muito superiores, não que isso gere um demérito, até por que é natural que eles ganhem mais. Porém, a desproporcionalidade chega a alcançar o patamar de 5 vezes o que um caixa ganha de remuneração variável. Isso é visto pelos caixas e pelos demais funcionários como inadequado porque os gerentes, na verdade, não trabalham sozinhos, eles dependem da cooperação e do esforço dos demais colegas da agência. Essa política, como já discutido, põe em marcha a lógica do dividir para reinar, que estimula a competição e o egoísmo, frontalmente opostos ao solidarismo de classe e mesmo contraditórios ao discurso do trabalho em equipe, da “*empresa família*”, filosofia básica dos programas de qualidade. A fala de um dos caixas é representativa:

“assim como os gerentes e subgerentes, participo de toda campanha universitária que o gerente me chama, procuro autenticar muito, vender os produtos do banco, até mesmo na minha turma na universidade. Pra você ter uma idéia, até no sábado já fui trabalhar nessas ações, e quando a recompensa vem por que apenas o gerente ganha a viagem? Por que a diferença da variável entre nós é tão expressiva assim? Afinal eu me dediquei tanto quanto eles, me senti revoltado muitas vezes, mas não podia dizer nada, afinal, quem questiona demais ou não participa ou não é bem visto e não tem chances futuras de ser promovido. ” - PAULO (caixa, banco A).

O sentimento de revolta está bem presente na fala de Paulo, a manifestação de contra autoridade estabelecida , a imposição do regime de dominação que condiciona à docilidade do funcionário (DEJOURS, 1999). Percebemos, assim, a confirmação do pensamento de Salama (2002) de que a divisão de ganhos e a heterogeneidade da condição salarial fragmentam a categoria e limitam a necessária

união de forças capaz de pressionar por efetiva participação e democracia na definição das regras que regulam os termos do trabalho, como por exemplo, a definição dos bônus/prêmios. Corroborando esse assunto, um outro elemento que podemos extrair dessa fala do caixa PAULO é quanto ao consentimento ou a não resistência do trabalhador, ainda que frustrando os sentimentos de indignação e revolta, à lógica da política de meritocracia/competição na gestão das compensações ao seu trabalho: achar injusto, mas se calar é a única estratégia que lhe resta na luta não apenas por ascender profissionalmente, mas por manter-se mesmo no emprego, “afinal quem questiona demais ou não participa, não é bem visto e não tem chances futuras de ser promovido”.

Essa realidade reforça as idéias de Dejours (1999) quanto ao perfil do trabalhador atualmente exigido pelas firmas: mais dócil, mais comprometido com os objetivos da empresa e mais disponível às suas demandas. Essas exigências consubstanciam uma condição de trabalho precária, expressa, como temos visto no caso dos bancários aqui, nas longas jornadas, nas pressões por metas de produtividade, na baixa remuneração salarial básica e na sua variabilidade ao sabor dos ganhos de produtividade. A recriação do velho trabalhador taylorizado passa pela conquista subjetiva do vestir *a camisa da empresa*, mas algo que se dá sob a pressão de mercado, da incerteza da permanência no emprego, da gestão pelo medo, da disponibilidade quase que integral do trabalhador ao banco. É esse processo que autores marxistas caracterizam como de subsunção real do trabalho ao capital (DEJOURS, 1999; ANTUNES, 2001).

Mas, e os estagiários? Eles não recebem comissões de cargo, participação nos lucros ou resultados, gratificações ou quaisquer valores além da bolsa que é paga aos mesmos. Nesse sentido, o banco precisa criar outras ferramentas para

mobilizar os estagiários para o trabalho, que são muito mais subjetivas e de ordem psicológica. A expectativa da efetivação do vínculo é, certamente, a mais central:

“Aborrecimentos nós temos em qualquer que seja a empresa, mas teve um evento no banco que me deixou muito nervoso, e quando eu fui estagiário, certa vez me mandaram organizar umas caixas de movimentos internos de anos anteriores durante uma semana, era um ambiente quente, mofado, eu me sentia mal fazendo aquilo, mas não reclamei porque queria ser contratado, e quanto mais prestativo eu puder ser, mas ficarei bem visto pelas pessoas do banco, mas é como se diz por aí né? Estagiário é mão-de-obra qualificada e barata.” Paulo (caixa banco A)

“Se aproveitar de nossa boa vontade, sabemos que sempre irão fazer isso, se for um banco ou qualquer outra empresa, já fui pegar almoço, anotar agenda pessoal de funcionários, ir a festas que eu não queria ir, se não for assim como vou ser contratado? Se eu ficar me negando a fazer as coisas, as pessoas não vão gostar de mim e eu vejo que bancário é uma boa profissão para conseguir me estruturar.” Ivo (estagiário banco A)

“O banco nos incentiva com premiações, brindes, jantares com a gerência, viagens para o litoral, e até com a superintendência! Me senti tão importante (risos)... essas recompensas são importantes para que seja bem vista pelo banco e assim tenha chances de ser contratada. Eva (estagiária banco A)

A partir dos relatos, percebemos a subtilização dos estagiários para funções que muitas vezes subestimam o potencial dos mesmos, visto que são contratados para estagiar estudantes das áreas administrativas e afins. Em atividades de extremo rigor ou de extrema simplicidade, o desejo de ser efetivado motiva o estagiário. Os desgastes gerados pelos sacrifícios para realizar certas atividades são eliminados pelo valor promocional que eles podem representar, pela imagem gerada de estagiário comprometido com a empresa. As recompensas para esse segmento de trabalhadores são de natureza muito mais simbólica, da ação e doação na esperança da efetivação, do uso do desejo a favor dos interesses da agência, sejam eles ligados diretamente aos objetivos organizacionais ou pessoais.

Por outro lado, os estagiários são uma outra classe, distintada dos efetivos, algo como “pau pra toda obra”, subordinados a qualquer empregado, mas sem os mesmos benefícios destes, o que leva, muitas vezes, a segregações sociais: “*Teve gente que só veio falar direito comigo depois que eu fui contratado.*” A fala do

entrevistado, que não quis ser mencionado, retrata a imagem precarizada ou inferiorizada que alguns funcionários efetivos fazem dos estagiários. Ser contratado parece uma espécie de redenção, de legitimação, mas que, na verdade, acorrenta o sujeito a outras exigências e controles.

A análise do impacto das políticas de gestão de pessoal evidencia a instrumentalização das relações de poder e a dominação da ideologia do capital, porém, nossos objetivos também visam abordar o campo das resistências, de como os trabalhadores procuram defender coletivamente os seus interesses, de como eles vêem o sindicato. A seguir, trataremos da relação dos bancários com os membros do sindicato, a percepção que os mesmos possuem da entidade, da credibilidade oferecida, das suas formas de ação/mobilização.

4.4 O posicionamento sindical frente às políticas dos bancos privados

É sabido que no sistema financeiro dissemina-se a idéia de banco virtual, disponível para ser acessado por computadores, telefones, celulares e com isso, criam-se agências automatizadas, nas quais o atendimento se realiza sem a presença de clientes nas agências, permitindo que o cliente consulte e movimente suas contas de suas residências, escritórios de onde bem entender e necessitar. Tecnologias como os microchips inseridos nos cartões auxiliam na busca pela segurança do cliente, no armazenamento de informações e no uso do débito automático dispensando o uso desnecessário de cheques ou cédulas. Segundo dados da Febraban (disponível em www.febraban.org.br) em 2008 ocorreu um aumento de 15,5% do número de caixas eletrônicos contra 1,3% do número de agências, os quiosques de auto-atendimento tornam-se cada vez mais expressivos,

e as centrais de atendimento telefônico oferecem a cada dia mais serviços, são mais de 38 mil postos eletrônicos contra cerca de 19 mil agências em todo o país. No ano 2000, as contas de *internet banking* representavam 8,3 milhões em todo o país, em 2010 esse número passou para 32,5 milhões, um aumento de 292%. A respeito desta temática, o dirigente sindical entrevistado afirma:

“O que percebo é uma tentativa de fazer com que o cliente se distancie cada vez mais das agências, os bancos investem muito em tecnologia e sofisticação para que os clientes acessem da própria casa, mas a tecnologia não está relacionada a maquinários e sim a programas avançados, os clientes é que são levados a comprar os equipamentos de acesso e conexão em suas casas ou empresas, e se ele não tem verba pra isso o banco pode dar uma ajudinha com limites de crédito (risos)”. Abel (dirigente sindical)

O movimento de perda da importância da presença física do cliente nas agências já é um fato consumado em muitas regiões do globo de capitalismo avançado. Segundo Jinkings (2002), há bancos europeus que cobram multas a seus clientes a partir de uma quinta visita na agência.

Segundo relatos dos caixas entrevistados e do gerente João, para cada transação efetuada no guichê, o banco paga uma taxa ao banco central, diferentemente das mesmas transações efetuadas nos canais alternativos do banco (caixas eletrônicos, internet, telefone...) que geram receita e são alvo de metas a serem alcançadas em todos os três bancos pesquisados. Essas inovações reduzem cada vez mais a necessidade de contratação. Para o conjunto da força de trabalho bancária, Abel nos relata que “*a potencialidade produtiva da automação não se traduz em melhores condições de vida, e sim em uma série de serviços concentrados no auto-atendimento, reduzindo a necessidade do trabalhador.*”

É interessante constatar que:

- a. gradativamente o lucro dos bancos privados pesquisados advém de mais receitas gerados a partir das transações via canais alternativos,

- b. e que a cobrança das metas para aumentar esses números se faz mais presente no trabalho cotidiano dos bancários.

Percebemos nesses dois fatos a *vitimização voluntária* do próprio bancário, que é forçado a buscar incessantemente pelo oferecimento de um serviço que desprivilegia a sua presença e importância para o cliente. As agências tendem a se transformar em vitrines de serviços financeiros eletrônicos, tornando dispensável uma parcela considerável de trabalhadores bancários. Assim, a *vitimização voluntária* reforça o que chamamos de *canibalismo neoliberal bancário*.

No Brasil, como já vimos na fundamentação teórica, a difusão de práticas flexíveis de organização do trabalho e da contratação, calcadas no modelo japonês de administração, implicam um grande crescimento da subcontratação e da terceirização, asseverando a redução da força de trabalho efetiva. (DIAS, 1996; ANTUNES, 2001; JINKINGS, 2002; DRUCK 2007). Ademais, existe uma prática de contratação regular de estagiários nos bancos privados:

“Os bancos vem desenvolvendo uma política de contratar estagiários, ele recruta nas faculdades. De acordo com a lei do estágio, o estagiário vai para o banco para adquirir um aperfeiçoamento prático para a formação teórica que ele vem recebendo em seu curso, mas os bancos o colocam para desenvolver ações que muito longe estão da real proposta do estágio como por exemplo arquivar os mais diversos papéis nos dossiês dos clientes, procurar documentos em inúmeras caixas de movimento do ano anterior que são verdadeiras buscas por agulhas em palheiros.” Abel (dirigente sindical).

A flexibilização do trabalho promove o aumento da contratação de estagiários nas empresas, e não é diferente nos bancos cujas políticas são piamente seguidoras das práticas neoliberais. Existe um subaproveitamento dos estagiários evidenciados pelo dirigente, mas que se confirma na fala dos funcionários que passaram pelo estágio para serem contratados. O interessante é observar que as críticas ao subaproveitamento são apenas feitas por aqueles já contratados, visto que apenas Paulo e Antonio (que foram estagiários e depois de um certo tempo

foram contratados) evidenciam em suas falas tal problematização. Ivo e Eva (entrevistados entrevistados) salientam as atividades que remetem a uma subutilização de seu potencial de trabalho, mas eles acreditam que tais atribuições fazem parte da busca incessante pela contratação.

Outra ação voltada para a flexibilização está na terceirização. Os significados da terceirização, como mecanismo de precarização do emprego, e a forma concreta com que ela se manifesta nos locais de trabalho bancário são constatados na entrevista com Abel – dirigente sindical da categoria:

“É um processo de desconstrução, porque a contratação é de empresas e não de gente para o quadro funcional. Percebo que os bancos estão se concentrando no negócio em si, mas os procedimentos que estão no intermédio dos negócios os bancos terceirizam, contratando estagiários ou promotores de vendas, serviços de segurança, empresas de transporte e guarda de transporte, contagem e guarda de valores, telemarketing, limpeza. E isso tudo tem o objetivo de tornar a força de trabalho mais barata. As empresas terceiras controlam as atividades meio e o banco controla a atividade final.”

A terceirização atinge, sobretudo, o trabalho repetitivo e empobrecido de conteúdo (que não seja diretamente relacionado com o negócio principal do banco), facilmente substituído. E para os que permanecem nos bancos, resta a adequação, às demandas de ritmo, qualidade e tempo (dedicação) advindas dos programas de qualidade total e das remunerações variáveis. Estes são assim vistos por Abel:

“As metas muitas vezes são abusivas, há um aumento dos problemas de saúde, demissões, falta de critérios claros e justos de premiação. A pressão enlouquece os segmentos, os subgerentes são pressionados pela gerência que é constantemente incomodada pelas superintendências que por sua vez são aborrecidas pelas diretorias dos bancos.”

Sobre os planos de carreira:

“Os bancos geram planos de carreira na esperança de fazer o funcionário se motivar mais para alcançar os resultados, e confirmo a você que isso realmente ocorre, aos melhores sempre há a possibilidade de ascensão, à custa de muita submissão à chefia, ao

cliente. O controle é constante, se o funcionário bobear é demitido ou perde a promoção para outra pessoa. Não me admira que muitos que saem colocam o banco na justiça, sobretudo por horas extras que não foram efetivamente pagas, outros casos por assédio moral, desvio de função e por aí vai.”

Sobre as premiações:

“Já conversei com alguns colegas e eles me demonstraram a angústia de se esforçar para cumprir uma meta em que todos se esforçaram para apenas alguns gerentes ganharem uma viagem por exemplo, na hora de cumprir a meta há toda uma mobilização da equipe, porém a premiação se mostra apenas para alguns indivíduos.”

Sobre a remuneração variável

“Os bancos exigem que o bancário venda, e se a agência toda bate as metas as remunerações são maiores, portanto não adianta que apenas, um funcionário cumpra a meta, mas que todos atinjam os resultados esperados. Eles estão impondo indiretamente que um funcionário vigie o outro.”

Analisando as falas do dirigente sindical sobre as políticas de gestão e sobre o regime meritocrata, podemos elaborar as seguintes considerações. As pressões ocorrem em efeito cascata. Um setor pressiona o outro de acordo com as exigências de seus superiores. Os planos de carreira são uma forma alternativa de controle sobre o trabalhador, que agora precisa constantemente competir com o seu colega para poder ganhar a vaga da promoção. As demais premiações pelo alcance de metas necessitam da efetiva colaboração entre os membros da equipe. Porém, as premiações de maior relevância são destinadas àqueles que possuem maior nível hierárquico. Vale aqui resgatar um depoimento de uma secretária-geral sindical presente nos escritos de Jinkings (2002:355) sobre tal situação:

“...O que vale não é mais o salário. O salário pode ser mínimo, o que vale são as comissões de vendas(...) É o neoliberalismo que impõe esta regra de mercado que, por sua vez, coloca essa competitividade, onde cada vez mais as pessoas vão pensando enquanto indivíduo, deixam de pensar no coletivo. E acham que sendo competentes, fazem carreira e adquirem poder. A luta coletiva deixa de ter importância. O trabalhador negocia diretamente o salário com a gerencia.”

Essas práticas reforçam a diferenciação e o individualismo das estratégias de gestão, que fragilizam a solidariedade e a identidade de classe. O fato de ex-bancários processarem os bancos após a saída, como relatou Abel, nos mostra que a exploração se dá afrontando direitos, que não são questionados durante a relação de emprego pelo medo das retaliações, sobretudo porque as relações de trabalho são cada vez mais individualizadas, privatizadas, uma vez que os trabalhadores encontram cada vez mais dificuldades de mobilização coletiva para defender seus direitos (DEJOURS, 1999; CARDOSO, 2003; DRUCK, 2002; COSTA, 2009).

Essa realidade confirma as idéias de Dias (1996) e Oliveira (2003) quando argumentam que uma das grandes marcas do controle do capital sobre o processo do trabalho e de realização de valor (mais valia) é a sua capacidade de minar a organização dos trabalhadores, por meio da quebra da coesão grupal, pela via dos diversos tipos de vínculos, aumentando as distinções hierárquicas e o abismo entre os benefícios advindos dessas diferenciações. É por esse caminho que as empresas capturam ideologicamente a subjetividade do trabalhador, submetendo-o às suas diretrizes. É quando ocorre, na concepção marxista, a subsunção real do trabalho ao capital, e elevação dos níveis de exploração da mais valia absoluta e relativa.

E ainda que as remunerações variáveis ideologicamente reforcem um discurso de trabalho em equipe, percebe-se que, ao invés disso, o trabalhador se torna o capataz de seu colega, controlando sua produção, como se já não bastassem as diversas outras formas de pressão exercidas por clientes e gerências. É o autocontrole exercido em nome do capital de que falavam Antunes (1995-2001) e Pagès et al (1987).

A mobilização das competências ocorre em um clima de pressão vindo de todos os lados. Alguns entrevistados confirmaram que a sua personalidade mudou depois de um ano de banco, que se tornaram pessoas mais agressivas, impacientes e indiretamente individualistas, opondo-se aos interesses coletivos.

“Antes de entrar no banco sempre me vi e fui visto como uma pessoa paciente, que dificilmente me aborrecia, com os outros, depois de maio ou mesmo um ano de atividade no caixa, me tornei uma pessoa muito mais nervosa e intolerante. descontando a raiva dos meus problemas muitas vezes em pessoas que não tinham nada a ver com eles”. (Pedro, caixa banco B).

O princípio do dividir para reinar de Gorz (1968) se faz presente nas falas do dirigente sindical

Em diversos momentos já bati de frente com colegas de profissão, principalmente gerentes, que utilizavam de todos os meios para colocar funcionários para trabalhar em períodos de greve. Parecia que o dono do banco estava ali na minha frente e não um colega de mobilização da causa da categoria [...] Alguns colegas só aparecem nas reuniões do sindicato nos dias decisivos para a categoria entrar ou não em greve, e esses que nunca aparecem, quando vêm, votam contra.

Essa é a idéia que os novos modelos de gestão incutem no trabalhador: o sentimento de que o trabalhador deve agir como o dono do negócio, não basta “*vestir a camisa*”, o funcionário precisa se ver como o proprietário, defendendo, à custa de sacrifícios pessoais, as metas de lucratividade dos bancos, como relataram os bancários: “*temos a possibilidade de ser um acionista do banco, de sermos sócios da empresa*” (Carla subgerente – banco B); “*Já perdi vários dias de aula na universidade por causa das reuniões no fim do expediente com a diretoria*” José (gerente – banco B).

Tornar o funcionário um acionista é condicioná-lo a se preocupar constantemente com os ganhos do banco, pois, se por acaso houver alguma queda, o funcionário perderá junto, a dependência se torna cada vez maior. Além do fato de que se sentindo acionista ou colaborador, como é jargão moderno, ele se distancia

da luta de sua categoria, visto que há uma individualização de suas ações no banco. Desta forma, sua visão da entidade que os representa fica prejudicada, desviada do real significado.

A subsunção do trabalhador, segundo os preceitos marxistas, também pôde ser constatada em um folheto fornecido pelo dirigente sindical. Nele constam informações sobre a reabertura do banco A, que passou por um processo de privatização. Todavia, a compra apenas se efetivou sobre condição da renúncia de direitos pelos funcionários do banco, evitando, assim, o desemprego em massa. Consta na Folha Bancária (1999:8) que na cláusula décima do contrato:

“Os funcionários dos empregadores e sindicatos da categoria bancária, reconhecendo as dificuldades porque tem passado as instituições, reconhecendo os esforços e a dedicação de seus administradores e acionista controlador na condução dos negócios, na solução dos problemas, e, sobretudo, **na manutenção do quadro de empregados**, tanto quanto a necessidade desses esforços para a permanência e consolidação do banco no mercado, **renunciam ao questionamento de quaisquer parcelas remuneratórias devidas e não pagas até a data de assinatura deste acordo** (grifo nosso).”

A situação evidencia o enfraquecimento da categoria, demonstrando os traços da dominação capitalista. Os empregados, para não ficarem sem seus empregos, foram condicionados a abrir mão de direitos, indo contra os seus próprios interesses, para evitar um mal maior. Sobre as políticas de desregulamentação dos mercados, que expandem o desemprego e aumentam as desigualdades, percebe-se o regime de subordinação dos bancários às necessidades do capital, de sua *vitimização*.

4.4.1 Como os bancários vêm e são vistos pelo sindicato

Os funcionários dos bancos privados acreditam que o sindicato busca lutar pelos direitos de sua classe, porém, a gerente Maria (banco C) nos mostrou de

maneira enfática o grau de persuasão dos bancos na sessão sobre a política da meritocracia, vale a pena retomar seu depoimento:

“Acredito na força do sindicato, porém, a pressão é muita da direção do banco, e do meu cartão de crédito também (risos), mas a verdade é que a categoria busca muitas vezes um **aumento de 6% do salário base**. Conseguindo executar uma meta **ganho 150% em cima do meu salário**, então me diga, **quem tem maior poder de persuasão?** – (grifo nosso) MARIA (gerente banco C).

Os gerentes João (banco A) e José (banco B) afirmaram que já tiveram conflitos com os dirigentes sindicais, que impediram a entrada de funcionários em suas respectivas agências. Isso demonstra o grau de estranhamento das gerências com a sua própria classe devido a pressão vinda das diretorias quanto ao cumprimento dos negócios firmados.

“Lembro-me como se fosse hoje, estávamos em período de greve, e eu estava substituindo o gerente geral da agência que estava de férias. Devido as constantes pressões pelo alcance de metas eu precisava de pelo menos um funcionário da área comercial para me ajudar, mas o pessoal do sindicato foi enérgico em não permitir que ele entrasse na agência, respondi de forma enfática e em alto tom que quem mandava naquela agência era eu e que eu colocava quem eu quisesse para entrar” (José – gerente banco B)

Muitos são os funcionários dos bancos que, alienados pelo cumprimento das metas, pela total imersão no sistema de gestão neoliberal que leva à sua vitimização, se colocam contra a sua classe: *“Eu estava lá para votar pela paralisação, daí quando olho pra trás vejo vários colegas de agência que surgiram de ultima hora para votar contra a greve, a maioria deles eram gerentes e subgerentes”* Paulo (caixa banco A). Nas palavras do dirigente Abel (dirigente sindical):

“Eu fico impressionado com muitos funcionários dos bancos privados que nunca aparecem em reuniões de reivindicação dos direitos da classe, nas reuniões para discutir as exigências que fazemos, e quando chega exatamente o dia de votar a favor das nossas paralisações, uma massa de trabalhadores nunca vista nas reuniões periódicas aparece para votar contra o movimento.”

Os períodos de greve são extremamente conturbados para os bancários, analisemos alguns depoimentos:

“Se ficar parado, vou perder dinheiro, o sindicato não vai pagar a minha remuneração variável” (Maria – gerente).
 “Quando eu era caixa, já fui trabalhar em uma outra cidade por que lá a greve já tinha acabado” (Antonia – supervisora).
 “É uma aflição, a gente nunca sabe quando vai trabalhar”. (Paulo – caixa).
 “A gente é que sofre com os clientes, pois temos que ir de todo jeito” (Ivo - estagiário).
 “Já foram pegar a gente de vã e ficar esperando o piquete sair para entrarmos para trabalhar” (Carlos – subgerente).
 “Se a gente não mostrar resultado, mesmo na greve, eles nos substituem.” (Carla – subgerente).
 “Com tanto conflito surgido a partir das greves, tenho plena noção de que não me aposentarei no banco” (Antonio – supervisor banco A)

O sofrimento é uma marca nos períodos de greve, a tensão causada pela incerteza de ir ou não ao trabalho, de estar em casa sempre a postos esperando pela ligação do gerente, para que não seja passada a imagem de funcionário que não quer trabalhar e esteja sujeito a ser substituído. A análise desses breves depoimentos nos leva a resgatar os elementos da insegurança e do medo do desemprego e as políticas de diferenciação, características da gestão dos bancos, que dividem e desunem/desmobilizam a categoria, influenciando as decisões e ações pessoais dos trabalhadores bancários (DEJOURS, 1999).

Para diversos autores da área, tais práticas dificultam a resistência nos locais de trabalho, impedindo ou quebrando a formação dos laços de longo prazo, de uma identidade de classe. A gestão flexível do trabalho, o alcance das metas de curto prazo, viabilizado pela remuneração por resultados, levam a comportamentos egoístas e imediatistas que acabam por desgastar as relações, enfraquecendo a negociação coletiva e deteriorando o papel social das entidades sindicais (SENNET, 1999; ANTUNES, 2001; PONCHMANN, 2002; COSTA, 2006; DRUCK, 2007).

Um outro elemento que assevera o enfraquecimento da ação/negociação coletiva é, como já discutido na análise das mudanças mais amplas no setor, o

processo de renovação constante da força de trabalho nos bancos¹¹, o que dificulta a construção da identidade de classe, e permite mais facilmente a cooptação/submissão dos mais novos, ávidos por se firmarem no emprego e na carreira, abrindo mão das lutas da categoria. As constatações de Antonia (supervisor do banco B) confirmam esse processo:

“Tive a oportunidade de receber um documento do banco há uns três anos atrás que mostrava a quantidade de funcionários em função do tempo de serviço. A cada 1000 funcionários, apenas 1 tem mais de 25 anos de banco, a maioria se encontra na faixa de 5 a 10 anos, cerca de 50%. Por aí você pode perceber a grande rotatividade neh, tem agência por aí que em 5 anos tinha mudado radicalmente seu quadro de funcionários. É bem verdade que alguns foram transferidos, mais parcela significativa saiu mesmo”.

Para finalizar esta sessão trago o forte argumento de Jinkings (2002: 271) sobre o quadro de fragilização sindical:

“Na realidade contemporânea de agudas mudanças nas formas pelas quais o capital assegura a própria reprodução, lesivas à classe trabalhadora e ao movimento sindical no conjunto dos países capitalistas, os bancários confrontam-se com importantes entraves a sua ação de resistência. Nos ambientes laborais predomina a sobrecarga de trabalho [...] formas precárias de contratação e novas exigências de atributos e competências do trabalhador formalmente vinculados às empresas.”

As políticas aplicadas pelos bancos aqui analisadas desenvolvem um conjunto de estratégias que perseguem o envolvimento e a adesão de cada bancário com artifícios diferenciadores, de acordo com a posição hierárquica aprofundando a dominação capitalista do trabalho nos bancos. As formas de resistência são desmontadas impedindo ou enfraquecendo a coesão de classe e o sentimento de pertencimento a uma categoria sindical.

A seguir, sintetizaremos as principais reflexões surgidas a partir dos relatos dos trabalhadores dos bancos da rede privada, fechando assim, o elo dos objetivos

¹¹ Segundo os dados da própria Febraban (disponível em www.febraban.org.br), em 2008, apenas 39,1% de todos os funcionários participantes do censo (270 mil funcionários) têm até 3 anos de casa .

propostos no estudo de conhecer os impactos das políticas de gestão do trabalho nos bancos privados sobre os seus trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou conhecer as políticas de gestão do trabalho das instituições bancárias e como elas interferem nas condições de trabalho e na capacidade de ação coletiva dos trabalhadores. Pretende-se, nessa seção, apresentar algumas considerações, destacando os pontos convergentes da análise dos depoimentos dos trabalhadores bancários para os propósitos das questões específicas de pesquisa aqui levantadas e suas associações com a literatura estudada no contexto mais amplo.

As estratégias centrais de gestão são sustentadas pela terceirização, pela automação (enxugamento do quadro de pessoal), pelos programas de qualidade total e pelas políticas de mérito. A terceirização não representou apenas a diminuição dos custos diretos do trabalho advindos da subcontratação, que remunera menos para fazer as mesmas atividades antes realizadas pelas agências. Ela também precariza, posto que intensifica o trabalho dos que ficam, pelo acúmulo de outras atividades e responsabilidades que implicam em sobrecarga de trabalho. A política de terceirização acaba por funcionar como um instrumento que ameaça, pois novas atividades podem ser terceirizadas, reduzindo o quadro funcional.

A adoção de formas produtivas inspiradas no que entendemos por um regime de acumulação flexível do capital possibilita aos bancos contratar e demitir trabalhadores conforme as necessidades concretas dos processos de trabalho e as exigências instáveis do mercado. Especialmente, a disseminação da subcontratação nos bancos constitui importante mecanismo de diminuição dos custos com a força de trabalho, implicando, para a categoria, na precarização das condições de contratação, na perda de direitos sociais, na fragmentação do trabalho e no

enfraquecimento da ação coletiva, notadamente, por força da segmentação da categoria.

A meritocracia, por sua vez, divide a classe em interesses divergentes: viagens, comissões, premiações específicas para certas funções, de maneira a minar a colaboração e incitar uma competição exacerbada, desembocando em mais individualismo. A pressão do trabalho também aumenta, pois as demandas da produtividade, do alcance de metas (sempre renovadas) e da qualidade no atendimento, elementos ou estratégias essas centrais na maximização da mais valia, exigem maior esforço do trabalhador acarretando intensificação e/ou prolongação da jornada de trabalho. Um sistema complexo de premiação, vinculado ao alcance de metas determinadas pela direção dos bancos, atrela remuneração, carreira profissional, imagem, status, e a própria manutenção do emprego ao desempenho do indivíduo, que é avaliado constantemente pelos parâmetros da qualidade e da produtividade esperados pelos bancos. Os sistemas flexíveis de remuneração, baseados em normas e metas arbitrariamente determinadas, aperfeiçoam e potencializam as condições de exploração e controle subjetivo do trabalhador.

As estratégias mercadológicas dos bancos, direcionadas para a qualidade do atendimento, convertem grande quantidade de trabalhadores de agências em bancários-vendedores de serviços de um “supermercado de produtos financeiros” (ALVES, 2005). Essas transformações reforçam os mecanismos de discriminação e controle, que tornam mais intensificadas as relações de dominação sobre o trabalho bancário, exacerbando a fragmentação e estimulando práticas segregadoras entre os bancários. A reestruturação nos bancos exclui do mercado aqueles que não possuem o perfil para a função e a disposição para a colaboração, ou seja, aqueles

não adequados aos requisitos de docilidade, comprometimento e disponibilidade de que falava Dejours (1999).

Quanto aos ganhos de autonomia das gerências e operadores, um dos elementos centrais do discurso da política de qualidade e da gestão por competências, é possível afirmar que eles são restritos. Não há barganha e sim uma adequação e subordinação às diretrizes e decisões definidas nos escalões superiores. É certo que há uma evidente preocupação com o aprimoramento profissional dos bancários, alvo dos programas de treinamento, que visam o aprimoramento da qualidade dos serviços que os bancos prestam, sobretudo, na relação dos funcionários com os clientes. Mas esses programas consubstanciam mais sobrecarga de trabalho para os bancários, que têm que atender as metas de qualificação/treinamento em horários pós-jornada, uma vez que é impossível conciliá-las com as demandas do cotidiano do trabalho. Isso implica em ficar mais tempo no banco sem ser remunerado, ou levar trabalho para casa para fazer à noite ou nos finais de semana, ou seja, no tempo destinado ao descanso do trabalhador. Essa política acarreta uma série de conseqüências como conflitos familiares, desgaste físico e mental, tornando, como já argumentamos, seguindo a linha de pensamento de Dejours (1999), o trabalhador escravo da sua própria necessidade de qualificação.

Ademais, os bancários sofrem cada vez mais as pressões por se mostrarem empregáveis, tendo que recorrer ao aprimoramento de sua formação fora do banco (curso de graduação, especialização). Mas nada garante que seu esforço seja reconhecido ou valorizado por parte do banco, ainda que ele seja, cada vez mais, um requisito de permanência no emprego.

Por outro lado, as pressões pelo cumprimento ou superação de metas de produtividade parecem induzir os bancários a comportamentos pouco transparentes ou mesmo antiéticos quando, por exemplo, ocultam informações importantes na venda de um produto para o cliente ou forçam a venda quando o cliente não tem interesse. Esse tipo de comportamento valoriza o curto prazo, o imediatismo das metas e o individualismo das ações, prejudicando ou quebrando a possibilidade de formação de laços de confiança, dos compromissos de longo prazo, das ações de cooperação entre os trabalhadores, muito na linha do que argumentou Sennet, (1999) no seu livro *Corrosão do Caráter*.

Os programas de treinamento e de qualificação fazem menção à necessidade de um trabalhador polivalente, detentor de múltiplos conhecimentos, mais proativo e autônomo, dotado das habilidades e atributos tidos como imprescindíveis à realização eficiente do trabalho. Nesse contexto, de profunda transformação no trabalho e nas condições do emprego, novas práticas de poder organizacional se difundem nos ambientes laborais, e mesmo que tais programas de qualidade venham a contribuir para o currículo do profissional, o grande objetivo é a máxima produtividade do trabalho, forjando um tipo de trabalhador que pensa e age em nome do capital.

Aspectos como a redução da base de trabalhadores (enxugamento) e o desemprego estrutural, que alimentam a gestão pelo medo, disciplinam os trabalhadores bancários. Adicione-se a isso, a lógica do imediatismo e do individualismo e temos que os trabalhadores se distanciam da solidariedade de classe, enfraquecendo a luta coletiva. Fragmentados, individualizados, concorrendo entre si, os trabalhadores têm pouca força para barganhar com as diretorias a reversão ou a negociação de suas condições de trabalho. A violenta pressão por

produtividade, em um quadro de contínua ameaça do emprego ou subemprego, marca os ambientes de trabalho nos bancos.

Daí, as possibilidades de resistência dos trabalhadores ficam reduzidas, gerando bancários desacreditados e até mesmo aqueles que agem contra o interesse de classe. Nesse sentido, o sindicato não tem conseguido mobilizar eficazmente os trabalhadores para influir mais diretamente nas políticas de gestão dos bancos. A ação sindical nos ambientes de trabalho não tem sido capaz de impedir os efeitos destrutivos da flexibilização do trabalho nos bancos (a redução dos postos de trabalho, pela evolução dos canais alternativos de atendimento, pela terceirização, pelo enxugamento), nem tem sido capaz de negociar as políticas individuais de mérito, a redução das jornadas e da intensificação do trabalho, enfim, a ação coletiva não tem sido capaz de reverter o avanço das políticas de gestão neoliberais. Abaixo segue um quadro resumo dos principais achados da análise:

POLÍTICAS	IMPACTOS
Subcontratação e automação	Intensificação, enxugamento, fragmentação e segmentação do trabalho
Qualificação profissional e qualidade total	bancário-vendedor, restrição da autonomia; sobrecarga de trabalho, culto da excelência
Meritocracia	exploração e controle subjetivo do trabalhador, gestão pelo medo; segregação. Metas, imediatismo, curto prazo.
Ação coletiva	enfraquecimento da barganha, segregação dos interesses, descrédito ou desmotivação para a ação por força das políticas individualistas de recompensação interna.

Quadro 4. Síntese dos principais achados de pesquisa (autoria própria)

O estudo aqui realizado evidencia as tensões e conflitos vivenciados pelos trabalhadores bancários dos bancos privados, assolados pelo culto da excelência, da qualidade total, da exploração exacerbada do trabalho. Ele denuncia as formas sutis (dissimuladas nos programas de qualidade, da gestão por competência, da remuneração por resultados) de explorar, precarizar e subordinar o trabalhador bancário.

Como em toda pesquisa acadêmica, as limitações se impõem e precisam, de alguma forma, ser destacadas. Nesse estudo, podemos destacar como limitações centrais para o seu desenvolvimento a exigüidade de tempo para a realização das entrevistas (devido às responsabilidades dos respondentes) e, sobretudo, o reduzido número dos sujeitos entrevistados. Isso pesa, certamente, na capacidade de generalização dos seus argumentos e conclusões. No entanto, o cotejo da realidade social aqui estudada com o que discute a literatura, que parte, por sua vez, de outros estudos empíricos, nos autoriza a argumentar sobre a convergência dos fenômenos e sob a sua representatividade no caracterizar os impactos das modernas políticas de gestão do trabalho sobre os bancários. Isso não encerra, todavia, as possibilidades de esclarecimentos. De maneira nenhuma essa pesquisa pretendeu ser exaustiva, há inúmeros outros enfoques não contemplados aqui como, por exemplo, as questões de gênero e de raça, o aprofundamento dos aspectos subjetivos das mudanças no trabalho sobre a vida do trabalhador ou sobre a ação coletiva e as estratégias de mobilização sindical, temáticas essas que podem entrar no rol de sugestões de novas propostas de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALEXIM, João Carlos. **Modernização das Relações de Trabalho no Brasil**. Brasília: Ministério do Trabalho, Novembro de 1996, pp.
- ALVES, Ana Elizabeth Santos. **Qualificação e trabalho bancário no contexto da reestruturação produtiva**. Vitória da conquista: Edições Uesb, 2005
- ALVES, Giovani. **Trabalho e mundialização do capital- A nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização**. Ed. Práxis, 1999.
- AMARO, Rubens de Araújo. **Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador**. RAM – Revista de Administração Mackenzie, V. 9, N. 7 Nov/dez, 2008.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Rio de Janeiro, Ed. Cortez, 5ª Ed., 1995.
- _____. **O sentido do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2001.
- _____. **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo,: Boitempo, 2006.
- ARON, Raymond. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade e PRONI, Marcelo Weishaupt. Sobre o regime de trabalho no Brasil: rotatividade da mão de obra, emprego e estrutura salarial. *In* OLIVEIRA, Carlos Eduardo Barbosa de, e MATTOSO, Eduardo Levi. **Crise e Trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1997.
- BOITO Jr. **Neoliberalismo e relações de classe no Brasil**. *In* liberalismo e lutas sociais no Brasil. Unicamp. Idéias. 2002

BORDIEU. **Campo do poder, campo intelectual e habitus de classe.** In: A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 1974.

BOYER, Robert. **“Capital-labour relations in OCDE contries: from the fordist golden age to contrasted nacional trajectories”**, in Capital, the State and Labour: a global perspective. United Nations University Press, 1995.

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumentos de apropriação pelo capitaldo saber do trabalhador. – Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital e Monopolista.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 5 ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2001

CASTELS, Robert . **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica.** 6ª edição. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2007.

CHESNAY, François. **A mundialização do capital.** São Paulo, Xamã, 1996.

CORIAT,B. **Pensar pelo avesso:** o modelo japonês de trabalho e organização. Editora da URRJ/ Revan, 1994

COSTA, Márcia. **Terceirização: velhos dilemas e a necessidade de uma nova ordem.** (Texto trabalhado na disciplina Relações de trabalho, PPGA- UFPB, linha de pesquisa organização e recursos humanos), 2009

- COSTA, Márcia. **Medo do desemprego e relações de trabalho**. Editora Universitária. UFPB. 2006
- DAVEL, E.; MELLO, M. C. O. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.
- DIAS, Edmundo.Fernandes. **Capital e trabalho: a nova dominação**. In:____. DIAS, E.F. etai. A ofensiva neoliberal: reestruturação produtiva e luta de classes. Brasília: Sind. Eletricitários, 1996, p.7-54.
- DIEESE, movimentação recente do emprego bancário, disponível em www.dieese.org.br/cedoc/3479.PDF (Acesso em 15/07/2010).
- DINIZ ET AL, Eli. **Globalização, Estado e desenvolvimento**: dilemas no Brasil do novo milênio. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2007
- DRUCK, Graça ET AL. **Bancário: um emprego de múltiplos riscos**. Caderno CRH, Salvador, n37, p 217-233, jul/dez 2002.
- DRUCK, Graça. **A flexibilização e a precarização do trabalho na França e no Brasil**: alguns elementos de compração. XXXI Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, 2007
- FANTASIA, Rick; VOSS, Kim. **Hard work**: Remaking the American Labor Movement Berkeley. Ed University of California, 2004.
- FEBRABAN, Relatório anual 2008, Disponível em www.febraban.org.br (Acesso em 04/06/2010).
- FLACH, Leonardo. **Comportamentos antiéticos nas organizações**: relatos ligados a inveja, mentira, fofocas e assédio moral. In: XXXI ENANPAD Encontro Nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração. Rio de Janeiro-RJ, 2007.

FOLHA BANCÁRIA, Disponível em www.bancariospb.com.br/fb.asp (Acessado em 20/02/2010).

_____, **Paraiban, uma história de lutas**, (folheto sindical distribuído à categoria), 1999.

GORZ, André. (1968), **Estratégia operária e neocapitalismo**. Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1968.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1994.

_____. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1989. p.l 1.5-177 e 303-307.

IANNÍ, Octávio. **A era do globalismo**. Rio: Civilização Brasileira, 1996a.

JACOMETTI, Márcio. ; OLIVEIRA, Jair de. ; SILVA, Juvenil Teixeira da. . **Gestão do conhecimento como processo de institucionalização da mais-valia-relativa**. In: XXIV ENEGEP Encontro Nacional de Engenharia de Produção e X International Conference on Industrial Engineering Management, 2004, Florianópolis-SC. XXIV ENEGEP, 2004.

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro**. São Paulo: Ed Boitempo, 1995.

_____. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro**. São Paulo: Ed Unicamp, 2002.

KATZ, Cláudio, BRAGA, Ruy, COGGIOLA, Osvaldo. **Novas Tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995.

KURTZ, Robert. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

LEITE, Márcia de Paula; ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro. **O trabalho reconfigurado: ensaios sobre Brasil e México**. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2009.

- LINHART, Danièle. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007
- LIPIETZ, Alain. **Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo**. São Paulo: Nobel, 1988.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- MARX, K. **O Capital**. Livro 1. São Paulo: editora Nova cultural, 1996.
- MATTOSO, Jorge Eduardo Levi .**Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios. Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINAYO, M. C. de S. (ORG.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10ª.ed. Petrópolis, Vozes, 1994.
- MIRANDA NETO, J. H ; Cruz Junior, L. L. ; ZAGO, C. C. . **A Gestão por Competências: uma Nova Forma de Segmentação do Trabalhador e do Trabalho..** *In*: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2007.
- NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Competências em relações de trabalho e sindicais**. *In*: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto. organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OFFE, Clauss. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984. V. 1
- OLIVEIRA, Francisco de. **Crítica à razão dualista: o ornitorrinco**. Boitempo, 2003

PAGÈS ET AL, **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993

POCHMANN Marcio. **O trabalho sobre fogo cruzado**. São Paulo: Ed Contexto 2002

POLANYII, Karl. **A grande transformação**: as origens de nossa época. Ed Campus, 1980.

RAGO, Luzia Margareth, MOREIRA, Eduardo F. P. **O Que é Taylorismo?**. Coleção Primeiros Passos: São Paulo: Brasiliense, 1996.

TANURE, Betânia. EVANS. PUCIK. **A gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SALAMA, Pierre. **Probreza e exploração do trabalho na América latina**. São Paulo: Ed Boitempo 2002

SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo. **Além da fábrica**: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo, 2003

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**; conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos, Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo Ed Futura 2000

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8º ed. São Paulo, 2007.

ANEXO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa sobre os impactos das políticas de gestão sobre os bancários

Nome do Pesquisador: Helltonn Winicius Patrício Maciel.

Nome da Orientadora: Prof.^a Dra. Márcia da Silva Costa

1. **Natureza da pesquisa:** *o sra (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa de Mestrado que tem como finalidade de analisar o impacto das políticas de gestão sobre os bancários, com vista a permitir uma compreensão mais alargada do papel que a gestão deste tem em todas as circunstâncias que impliquem a relação humana, entre indivíduos, grupos ou organizações.*
2. **Participantes da pesquisa:** *participarão da pesquisa 13 entrevistados entre gerentes, funcionários, estagiários e dirigentes sindicais.*
3. **Envolvimento na pesquisa:** *ao participar deste estudo a sra (sr) permitirá que o (a) pesquisador Helltonn Winicius Patrício Maciel tome consciência de sua opinião sobre os assuntos abordados. A sra (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra (sr.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador da dissertação*
4. **Riscos e desconforto:** *a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.*
5. **Confidencialidade:** *todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e a orientadora terão conhecimento dos dados primários. Tanto o seu nome como o da instituição onde o Sr.(a) trabalha serão preservados em anonimato.*
6. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa a sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a proposta de estudo supracitada, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para o aprimoramento da gestão empresarial, em que o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

7. **Pagamento:** *a sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem:

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador