

# A FORMAÇÃO NO TRABALHO E AS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS

*Ana Elizabeth Santos Alves\**

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo central esboçar algumas considerações pontuais em torno das ações de formação e de treinamento na organização do trabalho bancário, levando em conta a introdução de inovações na gestão de pessoal. Para tanto, apresenta uma síntese da análise da pesquisa de campo desenvolvida em um banco público, realizada por meio de documentos e entrevistas com os empregados da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** reestruturação produtiva; trabalho; formação; treinamento.

## **Introdução**

As transformações que estão acontecendo no mundo do trabalho, nesses últimos vinte anos, ocasionadas pela introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, levaram os agentes econômicos a procurar novos meios para reestruturar a produção e controlar o trabalho, objetivando dar continuidade ao projeto de acumulação do sistema capitalista.

A difusão da lógica de um “novo” modo de acumulação capitalista permite que os empresários utilizem um maior controle da força de trabalho, em virtude do estreitamento das relações comunicacionais entre o público e o privado e do temor da classe trabalhadora do aumento de desemprego. A base desse processo, constituída pela exploração e expansão dos avanços tecnológicos, em nível mundial, e pelas transformações no campo organizacional, ocasiona mudanças nos conteúdos do trabalho e nos requisitos de qualificação. Passou-se a exigir dos trabalhadores atitudes como envolvimento, cooperação, responsabilidade, disponibilidade, espírito empreendedor, cobradas por procedimentos seletivos de mão-de-obra em treinamentos e em avaliações de desempenho individual.

---

\*Doutora em Educação pela UFBA. Professora da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Essa nova organização do processo produtivo e a formação do trabalhador, mediada por demandas de novas atitudes frente ao trabalho, são fruto do projeto de reestruturação capitalista. No cenário do cotidiano das empresas, uma forma de viabilizar esse projeto é a política de treinamento, que está fundamentada nos preceitos do “programa de qualidade total”<sup>32</sup> integrado aos objetivos estratégicos.

Assim, com base nessas considerações, para compreender de forma mais clara como são consolidadas as ações de formação e treinamento nas empresas, busca-se neste artigo demonstrar alguns exemplos de práticas educativas que estão sendo generalizadas no trabalho bancário e que foram evidenciadas no processo de treinamento. Essas informações foram levantadas em um estudo de caso realizado num banco público<sup>33</sup>.

A organização do trabalho bancário, desde os anos 80, passa por um processo de reestruturação produtiva, como o aprofundamento do grau de automação, com sensíveis avanços em novas tecnologias e novas práticas de gestão.

O banco público pesquisado atravessa um momento de intensas transformações em razão da incorporação de políticas “privatizantes”, priorizando o lado comercial e, para tanto, deve-se subordinar à concorrência e à competitividade do mercado. As atividades de formação dos trabalhadores desempenham um papel estratégico importante nesse contexto: a instituição precisa desenvolver um novo modelo de organização mais competitivo e produtivo e, dessa maneira, requer ajustar a força de trabalho às novas exigências de acumulação do capital.

### Modalidades de treinamentos desenvolvidos no trabalho bancário

A política operacional de preparação dos indivíduos para o trabalho, aliada ao processo de automação, recria novas práticas de controle e gerenciamento que intensificam e disciplinam mais o trabalho. As ações educacionais na instituição estudada são organizadas de maneira sistematizada com o objetivo de desenvolver novas técnicas para os diferentes postos de trabalho e criar atitudes e habilidades que possibilitem a adaptação do homem ao novo ambiente de trabalho. O banco público pesquisado põe em prática um projeto pedagógico materializado numa série de programas de treinamento e desenvolvimento que representa o sustentáculo de consolidação dos objetivos estratégicos da instituição<sup>34</sup>.

<sup>32</sup>A qualidade total é um elemento do modelo japonês de organização e gestão do trabalho. A implantação da “cultura da qualidade” objetiva buscar o envolvimento de todos os trabalhadores na condução de propostas para obter melhor produtividade e diminuição de custos de produção da empresa (CORIAT, 1994).

<sup>33</sup>O presente artigo é uma reelaboração de uma seção do trabalho de tese de doutoramento **A qualificação como estratégia pedagógica no contexto da reestruturação produtiva**: um estudo do trabalho bancário. Pesquisaram-se, para execução desse trabalho, duas instituições bancárias: uma pública e uma privada. A síntese apresentada neste artigo diz respeito à análise das observações feitas em um módulo de treinamento para gerentes, entrevistas com funcionários e leitura de documentos, originada da pesquisa feita no banco público.

Vale ressaltar que as práticas educativas empreendidas pelo banco público para implantar um “novo modo organizacional” são compostas por um conjunto de estratégias definidas pela política de recursos humanos, que envolvem introdução de formas de remuneração variável, adaptação de um novo plano de cargos e salários, intensificação do processo de terceirização, implantação do programa de apoio à demissão voluntária e implantação de normativo interno que autoriza os gerentes a demitirem sem justa causa. A conjugação dessas práticas aliada ao processo de treinamento produz mudanças na organização do trabalho e conseqüentemente na formação do trabalhador.

<sup>34</sup>Para consolidar os objetivos do programa de modernização criaram-se quatro eixos estratégicos de ação para o treinamento do funcionário: TIPOS DE PROGRAMA (eixos estratégicos) OBJETIVOS PROGRAMA CONJUNTURAL: Propiciar a compreensão do modelo organizacional vigente na empresa. Fornecer uma visão estratégico-sistêmica dos produtos e serviços oferecidos pelo banco. Garantir a consolidação do modelo. PROGRAMA FUNDAMENTAL: Orientar o desenvolvimento para o desempenho de acordo com o estilo desejado pela Empresa para os segmentos gerencial, técnico e básico. PROGRAMA ESPECÍFICO: Desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho do empregado, conforme sua área de atuação. PROGRAMA AVANÇADO: Formar equipes especializadas para o desenvolvimento de projetos estratégicos e pesquisas avançadas, que possam assegurar ao banco uma atuação competitiva no mercado. Fonte: **Normas de treinamento e desenvolvimento do banco público**, 2000.

As normas do programa de treinamento e desenvolvimento do banco, no que diz respeito à questão da formação do empregado, referem-se às dimensões do treinamento e desenvolvimento profissional. Dele, destacam-se os seguintes objetivos:

[...] consolidar o modelo de gestão do banco; viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos da organização; imprimir uma forma de atuação coerente com o estilo requerido pelo modelo organizacional vigente; propiciar base conceitual para o negócio, possibilitando a formação de equipes focadas em resultados empresariais; favorecer o aproveitamento e o desenvolvimento do saber e da experiência individual e grupal dos empregados; incentivar o autodesenvolvimento, por meio de processos de educação contínua, em todos os segmentos do banco; consolidar o papel do gestor enquanto Líder Educador (BRASIL, 2000).

Percebe-se, nesses objetivos, que a política de formação do trabalhador é idealizada segundo o “novo conceito” de gestão de pessoal, que parte do princípio de que “as pessoas devem ser *planejadas e administradas* [grifo nosso] pela organização ou por um órgão central de recursos humanos” (CHIAVENATO, 2000, p. 20). E, para cumprir esse papel, a instituição redefine, por meio das estratégias de treinamento, o aprendizado necessário para garantir a perfeita integração dos trabalhadores ao atual modelo de gestão. Nesse sentido, os trabalhadores são considerados como agentes “ativos e proativos” constituindo-se fator de competitividade do mesmo modo que o mercado e a tecnologia.

Percebe-se essa ideologia nas palavras de um gerente quando questionado sobre o que é um indivíduo qualificado para o banco:

[...] um gerente, em primeiro lugar, precisa ter atitude pra se colocar à frente das coisas. Não precisa que as coisas cheguem pra [ele] ter uma reação reativa, mas, sim, pra ter uma reação proativa e que procure desenvolvê-la; que seja empreendedor e tenha contato com as pessoas, contato com os colegas, que tenha bom conhecimento dos produtos do banco como um todo, conhecimento em inglês e informática (FRANCISCO, gerente de área).

Ou seja, para consolidar o modelo de gestão implementado pelo banco, os trabalhadores têm que ser multifuncionais, isto é, realizar com competência diversas funções de acordo com a demanda.

A lógica da formação do empregado é traçada de acordo com o conceito de “empregabilidade”. Se as pessoas possuem talento, capacidade de aprendizagem e vontade de “renovação e competitividade”, elas podem tornar-se “parceiras da empresa” e têm como retorno a garantia de melhores salários, incentivos e crescimento profissional. A empresa desenvolve um forte discurso ideológico em torno dos seus objetivos estratégicos, ressaltando os valores a serem perseguidos no programa de formação profissional.

O pressuposto desse debate está subjacente às atuais políticas de modernização e produtividade das empresas, que visam internalizar a “ética produtivista” (MACHADO, 1996, p. 45) junto a um processo socioeducativo, garantindo o ajuste dos indivíduos às orientações normativas e à necessidade de flexibilização para adaptação às contínuas mudanças no processo de trabalho.

Portanto, os investimentos do banco para a formação do trabalhador se acrescentam aos argumentos de vinculação entre a reestruturação produtiva e o surgimento de novos processos “socioeducativos” – a “pedagogia *just-in-time*”<sup>35</sup> (MACHADO, 1996, p. 43) que está dando a tônica ao

<sup>35</sup>O *just-in-time* (produzir no tempo certo) é um elemento de base formativa do modelo japonês.

discurso empresarial, tornando-se um importante elemento nas estratégias de mudança organizacional com o objetivo de elevar a lucratividade das empresas. Nas entrelinhas do programa de formação do banco, está implícita a expectativa da empresa quanto à disponibilidade dos indivíduos para consolidar a união do grupo em torno dos seus objetivos estratégicos.

As atividades de treinamento do banco pesquisado estão organizadas em módulos que podem ser desenvolvidos em sala de aula, no ambiente de trabalho ou a distância, cujas aulas são ministradas normalmente por empregados em função gerencial que, treinados para articular o plano estratégico de ação pedagógica do banco com os conteúdos dos módulos e o dia-a-dia de trabalho do funcionário, desempenham o papel de agentes pedagógicos.

Na agenda explicativa do “Programa Crescer com o Banco”, logo na abertura, aparece a seguinte preocupação: “O Brasil mudou. E com esse novo Brasil novos desafios se impõem às empresas que querem competir ativamente no mercado”.

E, ainda...

[...] Globalização, novos processos, novas tecnologias exigem melhor qualificação de cada profissional. Com o banco não é diferente. Hoje, o comportamento esperado dos empregados pode ser resumido em: *Agilidade nas decisões; disposições para aprender; proatividade e Assertividade; Flexibilidade e Adaptabilidade; Postura empreendedora e coerente com a missão do banco; Co-responsabilidade por resultados empresariais. Para crescer e atingir esse padrão de comportamento, a melhor alternativa é mesmo investir na aprendizagem contínua. Você é o maior responsável pelo seu desenvolvimento. Cresça com o banco* [grifo nosso] (BRASIL, 1997).

Como se vê, a qualificação dos trabalhadores, entre outros fatores de produtividade, é considerada como elemento estratégico na mudança organizacional em curso na empresa.

As atuais políticas desenvolvidas pelas empresas, direcionadas para a qualidade e a produtividade, “apresentam dimensões sociais, organizacionais, culturais e educativas peculiares, que significam um reajuste no nível da pedagogia do capital, necessário à mudança de práticas antigas” (MACHADO, 1996, p. 45). Por isso, a “nova pedagogia” do banco é organizada em torno do “comportamento esperado do empregado” em termos de competências, mobilidade e adaptabilidade dos indivíduos às diversas tarefas que lhe são atribuídas.

Nas palavras dos gerentes da área de recursos humanos, a instituição tem uma determinada diretriz a ser alcançada, e um dos fatores responsáveis para que isso aconteça é a capacitação de todo o corpo de funcionários. Esse processo é concebido como algo dinâmico que, a todo instante, está em transformação. Essa idéia é observada nos conceitos-chave adotados com o intuito de moldar o comportamento dos funcionários:

Agilidade nas decisões – significa que o banco requer que o trabalhador tome decisões rápidas e tenha atenção contínua às situações complexas, buscando sempre desenvolver uma capacidade de resistência a pressões resultantes da intensificação do trabalho.

Disposição para aprender – está no bojo da discussão da “Educação permanente” que não é uma idéia nova<sup>36</sup>. A noção de aprender continuamente – aprender a aprender – responde a uma

<sup>36</sup> A educação permanente vem permeando as discussões educacionais desde a década de 60. O surgimento de um novo modelo econômico pós-64 que introduziu a modernização e expandiu os mercados, com o uso intensivo de capital estrangeiro, exigiu novas qualificações profissionais para atender às novas perspectivas ocupacionais. Emerge desse momento a expressão “educação permanente”. Atualmente, o tema é tratado como “aprender a aprender” fundamentado pelo “novo modelo organizacional” (MORAES, 1996, p. 33-51).

necessidade de criar nos trabalhadores a esperança e a crença em uma formação para a promoção individual (GADOTTI, 1985) com o objetivo de desenvolver-se com a empresa: autogerenciamento da carreira. Ressalta o valor individual que cada trabalhador tem para se manter no emprego, conceito compreendido de forma bastante clara por uma bancária entrevistada: “[...] quem quiser estudar, estuda; quem não estudar está fora da raia, não acompanha”. (DORA, escriturária).

Proatividade e assertividade – significa que o trabalhador deve estar sempre atento, em alerta, ativo para prever os acontecimentos e saber agir no momento certo, afirmativamente, com segurança.

Flexibilidade e adaptabilidade – denota a disponibilidade do trabalhador de mudar de tarefa ou acrescentar novas funções ao conjunto das responsabilidades que já vinha exercendo anteriormente e a capacidade de se adaptar a situações novas.

Os “atributos pessoais” elencados pela empresa funcionam como uma convocação para os trabalhadores se ajustarem à nova estrutura organizacional. A qualificação dos trabalhadores passa a ser entendida como um conjunto de capacidades cognitivas que busca motivar, envolver e controlar os empregados. A estratégia consiste num condicionamento de disposições atitudinais que favoreçam um ordenamento dos trabalhadores para se adaptarem a uma dada situação.

As “qualidades pessoais” requeridas pelo banco orientam para uma postura de desenvolvimento pessoal do sujeito, subordinado e direcionado para os interesses da empresa. Ao induzir o empregado a se identificar com os seus objetivos, a instituição o leva, ao mesmo tempo, a assumir um compromisso do “espírito em equipe”. Para incorporar esse “espírito”, é necessário que o trabalhador “renuncie aos seus egoísmos internos” e que “seus interesses se subordinem aos interesses sociais da empresa” (ARAÚJO, 1999, p. 22).

Diante desse quadro, a conclusão que se impõe é a de que, na base dessa pedagogia de formação do “novo bancário”, encontra-se a intensificação do trabalho e, como consequência, o aumento da exploração da força de trabalho.

Com o propósito de explicitar mais claramente o processo de treinamento desenvolvido pelo banco, apresentam-se, de forma sucinta, dois exemplos de modalidades de treinamento, fundamentadas nos eixos estratégicos do programa de modernização<sup>37</sup>: treinamento a distância e reunião de treinamento. A maioria das formas de treinamento realça a importância do aspecto atitudinal dos indivíduos e os objetivos estratégicos.

### **Treinamento a distância**

O treinamento a distância, a maioria via cartilhas impressas ou eletrônicas, ganha a cada dia mais espaço dentro da instituição, enquanto os cursos do tipo presencial diminuem substancialmente.

O uso da *intranet* tem intensificado as informações sobre os serviços e os treinamentos, capacitando um número grande de pessoas ao mesmo tempo e a baixo custo. O banco não precisa se preocupar com a ausência do empregado ao trabalho, pois, ao mesmo tempo em que desempenha normalmente as suas funções, nos horários “vagos” ou ao final do expediente, ele pode estudar. Observa-se essa afirmativa no depoimento a seguir:

<sup>37</sup>O banco desenvolve vários tipos de treinamento que não convém serem demonstrados aqui em função do limite de páginas deste caderno.

Hoje, nós estamos fazendo um treinamento na *Intranet*: suporte a Gestão. Quando eu acho que é conveniente, dou uma “paradinha”, vou para o computador, abro e faço o treinamento nos módulos que estão lá (JORGE, gerente da área de recursos humanos).

A flexibilidade, processo que caracteriza as novas formas de gestão e organização do trabalho, proporciona ao empregado a possibilidade de participar do treinamento e continuar trabalhando.

O treinamento, organizado em forma de instrução programada, visa ao autodesenvolvimento do empregado, detalhando passo a passo desde a sugestão do tempo que deve ser reservado para estudar, até as explicações sobre o assunto em questão – parte técnica e abordagem ao cliente, como se pode observar no exemplo de cartilha sobre cobrança bancária:

O empregado recebe uma cartilha que contém as principais definições sobre um determinado procedimento bancário e os exercícios de revisão. A cartilha sugere ao funcionário que encaminhe qualquer dúvida sobre o assunto pela caixa postal eletrônica (*Intranet*) ou via teleconferência. Ao final de cada capítulo explicativo sobre o tema, aparece uma série de exercícios para revisão do assunto. A avaliação é feita por meio de uma ficha que, preenchida pelos cursistas, é entregue ao “tutor”<sup>38</sup> e à área de recursos humanos.

O processo educativo de treinamento a distância é organizado de maneira objetiva e operacional, sendo o ensino planejado de modo padronizado com base em esquemas previamente formulados com um mínimo de interferências subjetivas, a fim de não pôr em risco a sua eficiência (SAVIANI, 1988, p. 24). O treinamento a distância não é um fenômeno novo. A “pedagogia tecnicista”, amplamente divulgada no final dos anos 60, utiliza ações com o fim de fornecer capital humano à modernização da produção, com grande ênfase em recursos tecnológicos, separando o planejamento da execução e tendo como princípio a “neutralidade científica”.

Um elemento de análise que deve ser ressaltado é a separação entre a concepção e a execução dos módulos. Os “pacotes” de treinamento são racionalmente produzidos e sistematizados por um grupo de agentes pedagógicos da matriz do banco. O material didático impresso tem a sua produção centralizada. Uma primeira leitura induz a pensar que os conteúdos desses pacotes são informações neutras, objetivas e impessoais. Ao contrário, o conhecimento embutido nesses pacotes não constitui um conjunto de informações isoladas, mas um conjunto padronizado, comprometido com os objetivos estratégicos da empresa atuando como um instrumento ideológico de controle do processo de trabalho pelo capital. Os trabalhadores funcionam como “desembrulhadores” de pacotes prontos. O conhecimento incorporado aos pacotes de treinamento foge ao controle tanto dos gerentes em geral como dos trabalhadores.

A maior vantagem dos “pacotes” de treinamento a distância e, especialmente, daqueles realizados via *Web* é que, além da redução dos custos e do tempo do investimento, treina-se um número maior de pessoas, não se preocupando a empresa com o afastamento dos seus empregados do trabalho. Dá-se vazão à exigência de uma formação permanente num menor espaço de tempo.

Para dar conta de um processo de treinamento contínuo, dinâmico, que possa ocorrer sempre e a qualquer momento, o banco, a cada dia, aperfeiçoa o processo, utilizando tecnologia via *Intranet*, implanta o treinamento a distância denominado de “universidade corporativa” ou Universidade X (incluindo o nome do banco).

<sup>38</sup>O tutor acompanha o funcionário no treinamento, esclarece dúvidas e orienta o processo de aprendizagem, em atividades realizadas a distância.

Essa modalidade de treinamento é a grande “novidade” cujo modelo está sendo adotado por várias empresas de grande porte<sup>39</sup>. O fundamental é oferecer condições ao empregado para que ele adquira conhecimentos necessários ao seu dia-a-dia de trabalho focalizados no negócio que, teoricamente, não seriam aprendidos na universidade tradicional. O que difere o treinamento a distância do treinamento tradicional é a intensificação do uso de tecnologia e a possibilidade de oferecer uma gama variada de cursos, por meio de teleconferências, inclusive cursos de graduação e pós-graduação.

A gente tem um portal na *Intranet*, que breve estará na *Internet*, para o empregado acessar de casa, onde já constam alguns treinamentos de ensino a distância com diversos conteúdos. Esse portal, a gente chama hoje de Universidade X (JANE, gerente da área de recursos humanos).

A universidade corporativa constitui-se um processo de aprimoramento além de, segundo Jane, preencher o hiato deixado pelas universidades formais quanto à velocidade das informações e à necessidade das organizações<sup>40</sup>.

O seu significado é compreendido de forma mais clara como:

Ter uma Universidade X não é você ter só ensino na *Intranet*. O ensino na *Intranet* é um instrumento, é uma ferramenta. Ser uma universidade corporativa é algo muito mais complexo. Constitui-se uma linha de desenvolvimento, de capacitação pessoal e profissional do empregado, elencada com as competências necessárias à empresa e com a carreira profissional daquelas pessoas (JANE, gerente da área de recursos humanos).

### Qual a novidade desse tipo de treinamento?

O princípio do treinamento é o mesmo de todos os cursos a distância, isto é, são modulares, elaborados em forma de “pacotes”. A diferença, além do uso intensivo de tecnologias mais avançadas, está na ampliação do conteúdo e no enfoque dado ao treinamento *on the job*. Essa “nova” etapa tem a preocupação explícita de articular os objetivos estratégicos do banco com os assuntos dos módulos e com a atuação de cada empregado. Dá-se ênfase ao conceito de “aprendizagem contínua dentro da empresa”, com uma metodologia direcionada à formação de uma força de trabalho capaz de se ajustar às mudanças organizacionais em consonância com o plano de desenvolvimento individual do empregado. A idéia é a de que “o empregado se situe bem trabalhando”.

### Reuniões de treinamento

As reuniões de treinamento são consideradas elementos essenciais para a capacitação do empregado e acontecem no banco antes ou depois do expediente. Nelas são passadas mensagens, informes e as expectativas das gerências em relação aos funcionários. A importância desse tipo de treinamento está em poder reunir com facilidade todos os empregados de uma unidade para informação e

<sup>39</sup>Segundo Chiavenato (2000, p. 519) empresa como Motorola, Mc Donald's, Grupo Accor, Coca-Cola, Algar e Brahma. Esta última desenvolveu um MBA próprio – Master in Brahma Administration. O BankBoston criou a Boston School para ministrar aulas sobre mercado financeiro.

<sup>40</sup>De acordo com a gerente de recursos humanos, a “universidade corporativa” chegou para atender à dinâmica das organizações no que diz respeito à velocidade das informações: “Papel que a Universidade formal não cumpre”. Ora, é sabida por todos a profunda crise por que vem passando a Universidade Brasileira, mas longe de exigir que ela exerça um papel de “treinadora de habilidades” requerido pelo processo produtivo; esta não é a sua função.

discussão sobre qualquer questão ligada ao cotidiano do trabalho. Economiza-se tempo e reduz-se o custo. Os gerentes no papel de líderes usam desse expediente para dar explicações aos funcionários sobre o lançamento de um novo produto no mercado e que tipo de atitude cada um deve adotar ao abordar o cliente.

O projeto de modernização do banco em estudo, iniciado em 1995, baseia-se num modelo organizacional que tem por escopo fundamental o foco no cliente e no negócio. Para atender a essa demanda, os empregados são estimulados a aperfeiçoar as suas atitudes em relação aos clientes, comprometendo-se a vender os produtos do banco. A produtividade do trabalho passa a ser controlada pela venda de produtos, cumprimento de metas de produção e atendimento personalizado aos clientes.

Durante as observações a uma agência do banco, teve-se a oportunidade de assistir a uma reunião em que era tratada a venda de um novo produto. Quando alguns funcionários faziam perguntas ou outros contestavam, falando da dificuldade em abordar o cliente para oferecer o produto, pois, afinal, eles não estavam acostumados a exercer esse papel,<sup>41</sup> os gerentes de área esclareciam as dúvidas, buscavam resolver os conflitos e explicavam passo a passo como cada um deles deveria agir, desde o instante em que o cliente entra na agência. Os gerentes pedem sugestões a todos: “A que empresas nós podemos oferecer este produto?” E reforçam: “Cada funcionário deve ter a venda dos produtos do banco como meta pessoal”. Quando um funcionário “bate uma meta”, ele ganha um diploma de reconhecimento. A agência também tem que cumprir metas. Pode-se observar, atrás da bateria dos caixas, na agência pesquisada, um grande quadro mostrando que ela foi campeã no cumprimento de uma meta X em 1999.

Essa descrição demonstra, com muita clareza, que o processo de treinamento busca moldar o funcionário, por meio da mudança de atitude, para desempenhar o papel de “vendedor”. Nesse momento, só interessa ao banco um “novo tipo de bancário”: aquele que se integra à lógica estratégica da empresa.

## **À guisa de conclusão**

As mudanças provocadas pelo processo de reestruturação que vem passando o banco público acarretaram uma redefinição na organização do trabalho, dando novos rumos à formação do trabalhador. As reformas para ajustar o papel da instituição ao atual contexto do capitalismo mundial são sustentadas na flexibilização do trabalho e dos trabalhadores, cujos princípios norteadores estão nas normas internas dos programas de treinamento.

A formação do trabalhador no cotidiano do trabalho acontece nas diferentes modalidades de treinamento que, além de preparar os bancários para o exercício de tarefas específicas ou para novas funções, busca essencialmente desenvolver novas atitudes e habilidades para o trabalho. O caráter estratégico do treinamento é traçado com objetivo de garantir a integração e adaptação de todos ao modelo de gestão adotado. O convencimento é moldado pelo conteúdo ideológico que internaliza pela via consensual a formação de atitudes como responsabilidade, envolvimento e cooperação.

<sup>41</sup>O projeto de modernização mudou a orientação operacional no sentido de incorporar políticas privatizantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, R. As novas "qualidades pessoais" requeridas pelo capital. **Revista do Nete**, [Belo Horizonte]: FAE/UFMG, n. 5, p. 18-34, jan./jun. 1999.

BRASIL. Caixa Econômica Federal. Recursos Humanos. **Normas internas do programa de treinamento e desenvolvimento do banco público**. Brasília, DF, 2000.

\_\_\_\_\_. **Programa crescer com a Caixa**. Brasília, DF, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan; UFRJ, 1994.

GADOTTI, M. **Educação e poder**: introdução à pedagogia do conflito. 6. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1985. (Educação Contemporânea).

MACHADO, L. R. de S. Racionalização produtiva e formação no trabalho. **Revista do Nete**, [Belo Horizonte]: FAE/UFMG, n. 0, p. 41-61, jul./dez. 1996.

MORAES, A. S. Educação Permanente: a saída para o trabalhador na era da qualidade total. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 77, n. 185, p. 33-51, jun./abr. 1996.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**: teoria da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1988. (Polêmica do Nosso tempo, v. 5).

## ABSTRACT

This article has the main objective of making some considerations about the actions of in-service and training developed in the organization of banking labor, taking into account the introduction of personnel management improvement. Thus, the paper presents the results of some analyses of the field research done in documents, and interviews conducted in a public bank.

**KEYWORDS:** productive restructuring; labor; in-service; training.