

## **AS ATUAIS FORMAS DE DISCIPLINAMENTO DO TRABALHO BANCÁRIO**

*Ana Elizabeth Santos Alves\**

**Resumo:** O objetivo deste texto é tecer algumas considerações sobre as mudanças ocorridas nos padrões tecnológicos e organizacionais do trabalho, particularmente as formas contemporâneas de disciplinamento do trabalho bancário. Essas reflexões são baseadas em dados de pesquisa<sup>1</sup> realizada a respeito do cotidiano de trabalhadores bancários.

**Palavras-chave:** Reestruturação produtiva. Trabalho bancário.

As transformações implementadas pelo capitalismo nas últimas décadas do século XX, no plano econômico, social e político, em âmbito mundial, atingiram sobremaneira o mundo do trabalho. A crise do modelo fordista, com a diminuição da produtividade, levou os agentes econômicos a procurarem novos meios para reestruturar a produção e controlar o trabalho. Este modelo de produção, pautado pelo refinamento do sistema de máquinas de caráter rígido, divisão específica do trabalho, produção em grande escala

---

\* Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (Ufba). Professora da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb).

<sup>1</sup> ALVES, A. E. S. **A qualificação como estratégia pedagógica no contexto da reestruturação produtiva:** um estudo do trabalho bancário. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Educação) – Faced/Ufba, Salvador, 2002.

e consumo de massa, já não conseguia mais dar conta do processo de acumulação de riqueza, principal objetivo do capital, e foi, por isso, substituído. Também, os avanços da microeletrônica proporcionaram novas fontes de energia e materiais, substituindo uma tecnologia rígida por uma tecnologia flexível (FRIGOTTO, 1995).

A crise que se abateu nos países capitalistas centrais, com queda de produtividade e de lucratividade das empresas, e a acirrada competição internacional entre a Europa ocidental e o Japão desafiaram a hegemonia dos Estados Unidos e do fordismo. Esses acontecimentos já eram reflexos do esgotamento do padrão de desenvolvimento capitalista fordista.

Tais questões são confirmadas por Harvey (1993, p. 135-137), para quem a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo dos sistemas de produção em massa impedia a flexibilidade dos processos produtivos, comerciais e financeiros e dos contratos de trabalho. Todas as tentativas de superar esses problemas tinham como forte inimigo o movimento dos trabalhadores e como poder político a união “do grande trabalho, do grande capital e do grande governo”. Esse tripé não mais garantia a acumulação do capital, assim como a recessão ocorrida em 1973, aprofundada pelo choque do petróleo, que “retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da ‘estagflação’ e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista”, tendo como, conseqüência, um período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político.

Em síntese, a questão fundamental naquele momento era buscar alguma modalidade de configuração para dar continuidade ao funcionamento do regime de acumulação. A resposta estava numa nova forma de materialização do regime de acumulação, no que diz respeito a

normas, hábitos, leis, redes de regulamentação, etc., que dariam garantia à unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução (LIPETZ apud HARVEY, 1993, p. 117).

É nesse contexto que se situam as críticas à fábrica taylorista-fordista. “Encobertas por um discurso de tipo ‘humanista’, têm no fundo um motivo econômico relativo ao esgotamento social de um determinado tipo de

racionalidade técnico-organizativa” (SALERNO, 1991, p. 28-29). Nessa lógica, as empresas vão buscar “recuperar a prerrogativa de um gerenciamento menos sujeito a limites impostos pela ação dos trabalhadores”, adotando novos padrões organizacionais e tecnológicos.

O resultado dessas transformações impulsionou o processo de reestruturação dos bancos, dando forma a princípios que se baseavam nas políticas neoliberais e em estratégias de formação alicerçadas no trabalho flexibilizado, proporcionando uma maior adaptação dos trabalhadores a um contexto passível de mudanças frequentes e uso reduzido de pessoal.

### **As implicações da reestruturação produtiva no Brasil**

No momento em que o capitalismo internacional emergia para uma nova fase, nos anos 70 e 80, o Brasil passava por um longo processo de transição política, estando em crise o regime militar-autoritário e o Estado nacional-desenvolvimentista. No começo dos anos 80, iniciou-se uma crise nas relações entre o Estado e o capital privado, entre a estrutura de associação e de intervenção de interesses econômico-sociais e a participação do poder estatal. Ao longo dos anos 80 e início dos anos 90, os governos puseram em prática alteração nas suas estratégias político-econômicas sem, entretanto, definir um novo padrão de desenvolvimento; além disso, nesse período, o país experimentava um crescente processo inflacionário. Somente no governo Collor (90 a 92), é que ocorre uma ruptura com o padrão anterior, implementando-se políticas liberalizantes, afastando-se o Estado do seu papel de fomentador do desenvolvimento da indústria e da empresa nacional. A estratégia consistiu em integrar a economia doméstica ao sistema econômico mundial, visando preservar somente aqueles setores industriais que alcançassem, após um período de adaptação, suficiente vigor para competir abertamente numa economia internacionalizada (SALLUM JR, 2000).

A partir daí, a estratégia do governo brasileiro passou a ser orientada por políticas neoliberais. Para compreender o processo de reestruturação produtiva no país, é importante destacar o neoliberalismo, compreendido sob o ponto de vista mais amplo de mundialização do caráter estrutural do capitalismo, como, também, as especificidades nacionais.

O projeto neoliberal cria as suas próprias categorias, noções e termos para nomear a sociedade, produzindo uma “realidade” que acaba por tornar

impossível pensar uma outra “realidade”. “O que estamos presenciando atualmente é um processo no qual o discurso liberal acaba por fixar as formas como podemos pensar a sociedade” (SILVA, 1997, p.16). A burguesia dita a sua razão, neoliberal, como a razão total da sociedade, tal como fez com o liberalismo nos séculos XVIII e XIX.

A reestruturação produtiva assenta-se nas políticas de cunho neoliberal, como produto do plano de estabilização econômica, tendo, como parte essencial, a desregulamentação da atividade econômica do capital, exaltando o mercado como única garantia de liberdade da sociedade.

Quanto à organização do trabalho, as inovações aconteceram de forma mais acentuada na esfera da gestão organizacional inspirada no modelo japonês do que nas inovações tecnológicas. A política do empresariado brasileiro pela busca de ganhos de produtividade é pautada na “flexibilização do trabalho e no recurso a sua dimensão subjetiva – representada pelas políticas de gestão/ organização do trabalho” (DRUCK, 1998, p. 3). A flexibilização do trabalho é a base de sustentação e ajuste das novas exigências do mercado.

Quanto às empresas, já no início da década de 70, observa-se um processo de modernização tecnológica e organizacional nos setores mais dinâmicos das atividades econômicas, principalmente no setor financeiro e em alguns ramos da produção industrial voltados para a exportação. O processo de reestruturação começou a ficar mais evidente no final da década de 80, quando as empresas enxugaram o quadro de empregados (tanto de operários como de executivos) e reduziram os níveis hierárquicos. Com essas medidas, elas buscaram formas para se tornarem mais flexíveis e competitivas, passando a exigir dos trabalhadores que continuaram empregados maior responsabilidade e participação no conjunto dos objetivos e métodos da empresa.

A lógica da flexibilização e desregulamentação do mercado tem como objetivo reduzir os custos do trabalho, pelo enxugamento dos quadros de pessoal, utilizando a mão-de-obra de operários com vínculos empregatícios precários, trabalho autônomo por tarefa, estágios e trabalho domiciliar e inserindo transformações gerenciais e programas de qualidade total.

Os programas de qualidade total no país foram ampliados na década de 90 e usados com objetivo de buscar o envolvimento e a cooperação do trabalhador para ajustar a força de trabalho às mudanças introduzidas pelas

empresas. Os receituários desse programa são veiculados nos treinamentos. A pedagogia da cultura da qualidade pode ser compreendida como procedimentos racionalistas capazes de orientar eficazmente condutas eficientes. É considerado como um método gerencial que contém “verdades” doutrinárias (MACHADO, 1994). A nova onda gerencial adota o discurso da salvação e concentra os seus esforços em aspectos propagandísticos para transformar os empregados em parceiros da organização, somando esforços para aumentar a produtividade e, com isso, salvar as empresas, levando-as a competir eficazmente. Para tanto, por um lado, desenvolvem-se práticas administrativas, que induzem à participação de todos como, por exemplo, a instituição de prêmios de reconhecimento, e, por outro lado, utiliza-se o discurso de cooperação, que soa como uma ameaça aos trabalhadores, por precisarem preservar os seus empregos (DRUCK, 1999; MACHADO, 1994).

Os bancos passam pela reestruturação produtiva, com intensificação do grau de automação, sensíveis avanços em tecnologia de ponta e novas práticas de gestão e organização do trabalho, como qualidade total e terceirização.

### **Considerações acerca do trabalho bancário**

No conjunto das transformações ocorridas no mundo do trabalho, o sistema bancário vem, ao longo dos últimos 25 anos, organizando-se em um novo cenário: por um lado, processos de fusão, incorporação e formação de conglomerados financeiros (HARVEY, 1993); e, por outro, automação e diversificação das atividades, oferecendo, também, serviços de seguros, títulos e financiamentos de casas – uma flexibilização do trabalho para atender à variação das atividades e adequação aos parâmetros do mercado global (DIEESE, 2000). As mudanças no setor bancário dão seqüência às estratégias de negócios das próprias instituições em decorrência da acirrada competição. O setor busca continuamente obter maiores ganhos, reduzindo o custo unitário médio das transações e priorizando o controle e a redução das despesas administrativas, notadamente aquelas referentes a pessoal. A redução dos postos de trabalho, no setor bancário, é reflexo, num primeiro momento, das medidas implantadas pelo Plano Cruzado<sup>2</sup> e, em seguida, das medidas implementadas pela introdução do Plano Real (1994-1996).<sup>3</sup> No contexto

<sup>2</sup> 109 mil postos de trabalho foram reduzidos entre março e dezembro de 1986 (DIEESE, 2001, p. 18).

<sup>3</sup> Reduziram-se 161 mil postos de trabalho no setor.

do Plano Real, a redução dos postos de trabalho passou por dois períodos: inicialmente, de julho de 1994 até o final de 1996, as demissões ficaram acima de 10%. Em seguida, caíram para 7% em 1997; 6% em 1998; 5% em 1999; e, em 2000, apresentaram relativa estabilidade, 0,8% (DIEESE, 2001, p. 19).

A automação constituiu-se um outro fator para redução dos empregos, já que a introdução de novas tecnologias eliminou um grande número de tarefas que faziam parte do processo de trabalho bancário. De acordo com a Febraban (2001), o atendimento eletrônico cresce no setor bancário que, a cada dia, investe mais em modernos equipamentos.

Do mesmo modo, as transformações nas formas de gestão e organização do trabalho causaram a redução de pessoal, pois o processo de trabalho no interior das instituições bancárias vem, gradativamente, modificando as rotinas de trabalho e o conteúdo das funções. Além disso, a ampliação da jornada de trabalho foi um fator relevante para a diminuição dos postos, assim como o excesso de horas extras contribuiu para redução do quantitativo de empregados efetivos. Em conformidade com o Dieese (2001, p. 20), “as modalidades do sistema de compensação de horas, na sua maioria, não são acordadas com as representações dos trabalhadores”.

A acirrada concorrência entre os bancos teve como conseqüência a intensificação da racionalização, “cobrança de vários tipos de serviços e a transferências de outros, ampliação da terceirização, a ‘expulsão’ dos clientes das agências” (DIEESE 2001, p. 20), além das transformações das funções e divisões das tarefas.

Comparada a outros setores de serviços, a atividade bancária foi uma das que mais se modernizaram. Pode-se ilustrar essa afirmação com as mudanças que aconteceram na rotina do caixa que, hoje, utiliza os serviços dos terminais para conferir os saldos dos clientes – não mais precisando consultar as listas para acompanhar o movimento dos correntistas – e desempenha o papel de “caixas executivos”, lidando diretamente com os terminais no sistema *on-line*, possibilitando o atendimento de um maior número de pessoas e tendo o seu trabalho controlado pela gerência. Essas modificações eliminaram muitos funcionários que eram responsáveis pelo processamento das informações e permitiram ao banco reduzir o número de trabalhadores (DIEESE, 1994).

As mudanças ocasionadas pela automação, os novos processos de produção, as propostas de gestão inovadoras e a diminuição de custos com mão-de-obra alteraram a sistemática do trabalho, deslocando o trabalhador para outras funções dentro da própria empresa, ou provocando demissão.

Essas mudanças, que implicam alterações no perfil da mão-de-obra, demonstram que, a cada momento em que a empresa introduz uma inovação e transforma o modo de realizar o trabalho, “alteram-se as exigências, habilidades e tarefas exercidas” pelos trabalhadores e muda-se a qualificação exigida (DIEESE, 1994, p. 214). A profissão de bancário vem se transformando, ao longo do processo de reestruturação produtiva, desqualificando-se. Os bancos passaram a recrutar universitários de áreas técnicas, como Administração, Engenharia, Economia, para, depois de treinados, ocuparem as funções que exigem especialização, contribuindo para a concentração ainda maior do “saber bancário” em manuais especializados.

A redução do número de funcionários é visível. Anteriormente à utilização dos computadores, as agências necessitavam de um grande número de funcionários, principalmente para execução dos serviços contábeis. O antigo funcionário, tradicional, vem sendo substituído por trabalhadores novatos com menor nível de qualificação para desenvolver as funções rotineiras, enquanto, nos setores administrativos, contratam-se trabalhadores com maior grau de qualificação.

A adoção de novas técnicas implica a intensificação de um ritmo de trabalho imposto mecanicamente, afetando a qualificação das tarefas desenvolvidas. É visível nas agências bancárias a dinâmica da rapidez no processamento das informações, considerada como uma nova forma de integração social no trabalho – racionalização de caráter sistêmico –, tendo o tempo – tempo real – como elemento integrador das operações, garantindo “imediateza resposta às demandas apresentadas e simultaneidade de condutas” (MACHADO, 1998, p. 179). A relação com os clientes, por intermédio das formas de auto-atendimento, *home bank*, *office bank*, são exemplos da racionalização sistêmica. Assim, o exercício do trabalho orienta-se por instruções programadas, as quais não favorecem o desenvolvimento da imaginação e da criatividade, contrariando o novo paradigma profissional que prega a necessidade de desenvolvimento de variadas competências pelos trabalhadores. Essas são aplicáveis apenas para um grupo de bancários – os gerentes.

A estrutura ocupacional dos bancários, portanto, apresenta-se polarizada, demonstrando que, para a maioria das funções, não são requeridos maiores atributos escolares, embora haja a exigência do ensino médio e seja sempre vantajoso para a empresa que o funcionário tenha nível superior, na medida em que isso possibilita um maior crescimento do sujeito e entendimento das funções de forma integral (DELUIZ, 1993).

As novas tecnologias alteraram o conteúdo do trabalho, contribuindo para o desaparecimento de algumas funções, como é o caso do registro dos movimentos das contas dos clientes, anteriormente realizado à noite pelos próprios funcionários da agência, hoje feito por computadores e pelos operadores, programadores e digitadores (DIEESE, 1994). Outra função desempenhada pelo sistema *on line* é o oferecimento de serviços por meio de caixas automáticos, 24 horas por dia, sem necessitar do trabalho de funcionários. Na parte administrativa, os terminais fornecem todas as informações sobre a movimentação do banco, implicando a desqualificação dos bancários, uma vez que a informatização substituiu parte do trabalho realizado pelos técnicos.

O trabalho dos bancários nas agências tem sido dividido em quatro grupos: atendimento personalizado; atendimento pessoal; auto-atendimento e grupo operacional. Cada um desses grupos é designado para desenvolver uma determinada função, com uma flexibilidade variável de acordo com as necessidades dos clientes. Entretanto, fica reservado para os funcionários mais qualificados o atendimento personalizado, por exigir o desempenho de tarefas mais sofisticadas, como a utilização de *softwares* específicos e análise de relatórios. Essa função representa a maior demanda por número de funcionários (DIEESE, 1994).

Ao lado dessas transformações do posto de trabalho, observa-se, com a informatização, que muitas funções anteriormente desenvolvidas por funcionários foram terceirizadas ou transferidas para as máquinas. Hoje, os bancos oferecem serviços via fone/fax computador/Internet sem que o cliente precise ir à agência; serviços que nem sempre são considerados simpáticos, porque obrigam os indivíduos a se relacionarem com máquinas, e não com pessoas (DIEESE, 1994).

Nesse novo cenário, as exigências de qualificação dos funcionários, segundo os responsáveis pela formação profissional da Febraban (FRARE,

1997), apontam para um profissional de nível universitário, com boa formação cultural, generalista, com habilidades em vendas, facilidade de relacionamento e conhecimento dos produtos e do mercado.

Os bancos, nos últimos anos, têm investido continuamente nos processos de treinamento de pessoal para que possa acompanhar as novas tecnologias. As estratégias de treinamento que, anteriormente, eram organizadas em tarefas passaram “para os programas de desenvolvimento das habilidades gerenciais”, centrados na “satisfação do cliente e na motivação da equipe”. O sistema financeiro vem aumentando o número de gerentes nas agências com objetivo de concentrar os seus esforços na “capacitação gerencial”, privilegiando um atendimento mais qualificado e diferenciado (DIEESE, 1999).

O processo de automação dos bancos é um movimento que causa impacto na organização da produção do trabalho, gerando novos padrões de comportamentos e ocasionando interferências nas exigências de qualificação dos trabalhadores. A articulação desse processo com a redefinição produtiva das economias mundiais, para alcance de maiores ganhos de produtividade, cujo eixo norteador se encontra nos efeitos da automação e das novas formas de gestão sobre a organização do trabalho, aponta para o desemprego estrutural, precarização do trabalho e fragmentação no coletivo dos trabalhadores. Essas alterações impõem uma maior competição entre os bancários e uma busca contínua de aprimoramento para enfrentar a acentuada redução de pessoal pelo qual o sistema passa nesses últimos anos.

### **Elementos pontuais das atuais formas de disciplinamento do trabalho bancário**

Zamberlan e Salerno (1987, p. 176) caracterizam o trabalho bancário em geral como uma atividade que é desenvolvida num mesmo sistema político econômico-financeiro e utiliza idêntico tipo de mão-de-obra, guardando, entretanto, aspectos diferenciais no esquema de organização do trabalho. Segnini (1999, p. 191), por sua vez, observa que os bancos apresentam “práticas de gestão diferenciadas, relações salariais também diferenciadas, em decorrência tanto de suas próprias histórias como dos segmentos de mercado em que atuam”, do mesmo modo, “vivenciam graus diferenciados de difusão tecnológica”. Mas, no que diz respeito à organização do trabalho, à

implementação de estratégias de racionalização, pela minimização de custos e ampliação dos serviços, e ao cumprimento de regulamentações, como, por exemplo, a abertura de uma conta, a sistemática das transações financeiras, o trabalho bancário é organizado de forma muito similar nas diferentes instituições. O que os diferenciam, conforme Segnini, é a identidade organizacional. Cada instituição preserva um tipo de ambiente de trabalho determinado pelas relações de poder entre os gerentes e os empregados.

O controle é desenvolvido desde o modo como é dimensionada internamente a posição de cada trabalhador até os aspectos relacionados aos procedimentos de seleção de funcionários, tipos de treinamento e cotidiano do trabalho. Os gerentes são responsáveis pelo controle do desenvolvimento do trabalho. No desenho organizacional das agências de um banco privado estrangeiro, observou-se que os gerentes ficam numa posição que lhes permite visualizar tudo o que acontece dentro da agência.<sup>4</sup> Exercem um papel de coordenador das oportunidades de negócios, incentivando e cobrando dos funcionários a produção de vendas e a prospecção de novas contas: “O gerente é um grande comandante dentro da agência” (depoimento de um gerente geral).

A racionalização do trabalho é realizada em cooperação, com tarefas combinadas, controladas pelo gerente, demonstrando uma perfeita familiarização dos empregados com a filosofia do banco. Para atingir a *performance* exigida pelo padrão dos bancos, os gerentes passam por treinamento com o compromisso de qualificar o empregado no dia-a-dia do trabalho. A estratégia consiste em um processo de “destruição criativa” de qualquer resquício de “formas antigas de desenvolvimento das tarefas” para despertar o sujeito para o “novo” (HARVEY, 1993). Em um banco privado estrangeiro pesquisado, observou-se que um dos elementos controladores é a orientação sobre a “administração do tempo”, em que é dado destaque para que o empregado não precise “fazer horas extras”. O empregado representante sindical desse banco atribui essa preocupação a pressões da categoria para cumprimento do acordo sindical em relação à jornada de trabalho. O depoimento de um dos funcionários refere-se à preocupação do banco em

---

<sup>4</sup> Nas visitas realizadas pela autora a um banco privado estrangeiro em setembro de 2000, notou-se que a posição determinada para o gerente geral é estratégica: possibilita uma visão panorâmica de tudo o que acontece dentro da agência inclusive os caixas eletrônicos, que ficam após a porta giratória. Várias vezes ele se levanta para orientar o desenvolvimento do processo de trabalho.

estar de acordo com as normas, mas se percebe, além disso, que o maior interesse é a redução de custos com horas extras. O trabalho é organizado de forma extremamente rígida de modo a economizar tempo.

A posição do empregado no processo de trabalho bancário determina suas condições de trabalho: “Quanto mais dominante é sua posição, maiores são as suas qualificações, os salários e melhores as suas condições de trabalho” (CASTILLO et al., 2000, p. 37). Nos bancos, os gerentes detêm esse lugar, por essa razão, à primeira vista, tem-se a impressão de que a atividade dos gerentes está livre da lógica racionalizadora da organização do trabalho. Entretanto, pode-se observar, em determinados aspectos, que também o trabalho dos gerentes segue uma rotina determinada pelos programas de treinamento que visam conscientizar os trabalhadores sobre a sua responsabilidade individual com o negócio, as ações designadas pelos escritórios de negócios e a matriz. Os gerentes são orientados para intensificar o ritmo de trabalho e executar as rotinas, conforme as relações de cooperação entre as equipes de trabalho e cumprimento das metas de desempenho no dia-a-dia do trabalho. O destaque é dado à intensificação do controle do trabalho pelo ritmo e pela rotina.

Entrevista realizada<sup>5</sup> com uma gerente de área de um banco público esclarece que a caracterização do papel do “novo gerente” dentro da moderna gestão na lógica da qualidade total é sedimentada nos programas de treinamento. O trabalho do gerente obedece a regras pré-estabelecidas nos mesmos moldes dos outros funcionários, com um diferencial: ele tem que estar preparado para desempenhar funções rotineiras e enfrentar situações novas, prever os problemas e ser multifuncional. Isso se traduz em intenso ritmo de trabalho somado à pressão emocional por parte dos colegas e da direção do banco. A avaliação funcional (a permanência ou não na função) depende do cumprimento das metas de produtividade conforme o perfil de rentabilidade que cada agência deve ter.

O ritmo do trabalho é intensificado pela venda de produtos, o que acontece não só dentro da agência, mas também do lado de fora. Na agência de um banco público pesquisado, os gerentes se ausentam do local de trabalho, sozinhos ou em grupo, para visitar empresas e conquistar novos clientes.

O método do trabalho bancário é baseado na cooperação de vários empregados que executam partes de uma operação integrada a um trabalho

<sup>5</sup> Entrevista realizada pela autora em setembro de 2000.

coletivo. Ao mesmo tempo, dada a complexidade de cada atividade, no cotidiano do trabalho, todos necessitam de avaliar situações que não estão normalizadas, refletir sobre o seu trabalho, fazer julgamentos. A implantação das novas formas de gestão introduziu a flexibilização como medida de redução de custos e agilidade nas ações.

A padronização e a centralização das atividades favoreceram a ampliação do uso da informática nas agências, automatizando as rotinas e sistematizando passo a passo a operacionalização da maioria dos serviços no sistema. Zamberlan e Salerno (1987) lembram que o avanço do processamento eletrônico rompeu definitivamente com a necessidade de uma mão-de-obra mais qualificada para lidar com as atividades rotineiras, como acontecia nos anos 40/50, quando se exigia até diploma de contabilidade para o ingresso na carreira bancária. Entretanto, nos anos 90, mesmo que a maioria das informações necessárias para o desempenho das funções esteja no sistema, voltou-se a exigir um profissional mais qualificado para atuar na área negocial e maior ênfase na valorização do sujeito que pensa. Porém, em que pese à crescente exigência de qualificação na seleção de pessoal para ingresso na carreira bancária e ascensão interna, percebe-se que a organização do trabalho é rotineira e padronizada. O fluxo dos documentos e das ações obedece a esquemas preestabelecidos, entrelaçados a um conjunto de tarefas desenvolvidas em cooperação, como abertura de contas, compensação de cheques, uso de cartões magnéticos, atendimento a clientes, operacionalização das máquinas etc.

As inovações nas formas de gestão e organização do trabalho com implantação de técnicas, segundo o modelo da qualidade total e flexibilização da mão-de-obra, não comprometem a rígida disciplina e a divisão do trabalho. Lembrando Marx (1985), a dependência direta do trabalho e, portanto, dos trabalhadores entre si obriga o indivíduo a empregar só o tempo necessário à sua função, para produzir uma continuidade, uma uniformidade do trabalho.

O controle do trabalho está presente no planejamento e na distribuição das atividades feita pela administração central. A submissão a normas é regra geral; todos devem cumpri-las – características identificadas nos princípios taylorista. Nos estudos sobre “tempos e movimentos” do trabalho, realizados por Taylor (1987, p. 110), a instalação de normas padronizadas constitui-se elemento fundamental para intensificar e controlar o trabalho.

Evidencia-se também o rígido controle no trânsito das informações computadorizadas, como, por exemplo: a posse de cartões magnéticos ou digitação de senhas pessoais determina quem vai ter acesso a determinados dados. As tentativas de acesso a informações não permitidas são denunciadas pelo próprio sistema.

Os serviços de atendimento ao público e os de retaguarda nas diferentes especializações representam uma “fração de um trabalhador coletivo, submetido à lógica racionalizadora da divisão do trabalho, da tecnologia, da cooperação” (SEGNINI, 1998, p. 94). Bancários de um banco privado estrangeiro<sup>6</sup> se referiram à necessidade de envolvimento das áreas para alcançar um resultado global focado no cliente. O controle das tarefas acontece no caráter seqüencial das atividades, isto é, os resultados dependem do esforço de cada um, que vai se constituir ponto de partida para o prosseguimento do trabalho do outro. A filosofia da organização do trabalho é a mesma da linha de montagem, como sugere Zamberlan e Salerno (1987). O controle das tarefas em execução é feito pela pressão dos próprios colegas para cada um agilizar a sua parte. As diferentes operações executadas pelos funcionários se entrelaçam no conjunto do processo de trabalho.

O clima interno de competitividade, gerado pela disputa entre as agências do Banco, e a intensificação da concorrência entre os bancos obrigam os empregados a acelerar a produção para sobreviver, produzindo um aumento no ritmo do trabalho. Como interpreta Harvey (1993, p. 210), citando Marx:

[...] é o domínio do tempo de trabalho dos outros que dá aos capitalistas o poder inicial de se apropriar dos lucros para si; as lutas entre os proprietários do trabalho e do capital em torno do uso do tempo e da intensidade do trabalho são endêmicas.

O processo de automação e as novas formas de gestão e organização do trabalho permitem que o trabalhador desenvolva as suas tarefas em menor tempo.

O trabalho dos bancos consiste em realizar atividades de captação e aplicação de recursos por meio da manipulação de “papéis e tintas” e o uso crescente da informática. Nada produzem, se beneficiam da massa de capital

<sup>6</sup> Entrevista realizada pela autora em setembro de 2000.

sob a forma de dinheiro. As instituições financeiras, segundo Braverman (1980, p. 256), têm um lugar de destaque na divisão social do trabalho, pois dominam a arte de expandir o capital

sem a necessidade de passá-lo através de qualquer processo produtivo. [O aparecimento mágico do feito meramente esconde o fato de que tais empresas estão apoderando-se de uma parcela dos valores produzidos em outro lugar].

Os bancários, num contexto de trabalho fragmentado, “dificilmente apreendem em sua totalidade o significado de sua atividade” A rotina do trabalho do bancário consiste no registro de dados em documentos inseridos no sistema; esse é o produto do seu trabalho, que, no final, se transforma em várias informações, representando a forma mercadoria dinheiro (JINKINGS, 1996, p. 80).

A mão-de-obra é que dá vida a todas as operações seja no atendimento direto ao cliente, seja no registro das transações financeiras, seja na realização do trabalho de auto-atendimento.

A peça fundamental na realização dos negócios dos bancos é o cliente. Se, no processo industrial, existem incertezas em relação ao funcionamento das máquinas ou à falta de matéria-prima, num banco a “fonte de maior incerteza é o movimento dos clientes” (ZAMBERLAN; SALERNO, 1987, p. 178). O cliente é o começo e o fim de todo o trabalho desenvolvido. Portanto, para cumprir o seu objetivo maior, os bancos têm buscado de todos os modos “encantar o cliente”, justificando, assim, a preocupação das gerências em recepcionar com um atendimento diferenciado “os clientes especiais” desde o momento em que entram na agência.

O cliente é parte fundamental na rede de controle que se exerce sobre o bancário; a pressão dos clientes para o desenvolvimento de uma tarefa intensifica a velocidade do trabalho e aumenta a jornada de trabalho. Um exemplo disso é o controle das atividades do caixa feito pelos clientes, descrito por uma bancária entrevistada de um banco público. O trabalho do caixa

é cansativo; tem que ter muita atenção no que está fazendo. Você trabalha com valores, a pressão dos clientes é grande; cliente acha que caixa é igual a uma máquina. Cliente não enxerga o caixa como uma pessoa normal que tem dificuldades, que precisa beber água, que precisa ir ao banheiro. Levantou para ir ali, pronto! “Esse aí não quer nada, quer moleza”. Não

entende que você pode estar doente, que está ali porque tem que estar. O cansaço do caixa é mesmo da pressão da sobrecarga, atendendo às pessoas.

Vale ressaltar que a introdução dos serviços de auto-atendimento, por meio de caixa automático, caixa rápido e *home bank*, expulsando os clientes das agências, não alterou o trabalho dos caixas no banco público pesquisado. Eles continuam sobrecarregados. As filas nas agências desse banco são enormes em razão do enxugamento do quadro de pessoal e do crescimento dos serviços. É atribuição também dos caixas a venda de produtos do banco.

A estratégia de negócios dos bancos é oferecer novos serviços e lançar no mercado produtos novos, com atitudes agressivas, objetivando superar os concorrentes. A avaliação do desempenho dos funcionários é cobrada pelo cumprimento de metas que levem as agências a ganhar prêmios de incentivo.<sup>7</sup> O cumprimento dessas metas intensifica a competição entre os empregados e a culpa daqueles que não conseguem produzir mais. A prática de venda de produtos e a prospecção de negócios, que passaram a ser obrigação de todos os funcionários, são condicionadas por políticas de cooperação e parceria entre o capital e o trabalho, em troca de prêmios que estimulam a competição, a individualização, e pela ameaça da precarização e da perda de emprego.

Pesquisas comprovam que a categoria bancária no Brasil sofreu decréscimo e fusão de postos de trabalho em decorrência das práticas de gestão (SEGNINI, 1999; DIEESE, 1994, 1999). Pesquisa desenvolvida em um banco público por esta autora constatou que o programa de demissão voluntária e o estímulo à aposentadoria, como, também, as modificações sucedidas nos planos de carreira, objetivando a redução de custos, alteraram o cotidiano do trabalho ocasionando uma forte coação por produtividade e competição entre os próprios colegas. Outro fator relevante a ser destacado nessa pesquisa é o crescimento do trabalho terceirizado, com um número considerável de pessoas subcontratadas exercendo tarefas de compensação

---

<sup>7</sup> Uma das formas de premiação de um banco privado estrangeiro pesquisado está no ingresso ao seletor Clube do Diretor da Rede Leste. Para entrar neste Clube, as agências têm que atingir as metas propostas pela Rede. As regras para a admissão no Clube são categorizadas em Bronze [agências que atingirem as metas de Contas Especiais, pessoa física e jurídica, limite contratado, crédito especial e títulos descontados]; Prata [agências que atingirem as metas da categoria Bronze e mais as metas em Fundos, CDB, Poupança e Seguros]; Ouro [agências que atingirem as metas das categorias Bronze e Prata e mais as metas em Auto Finance, crédito Imobiliário, crédito rural e recuperação de crédito]; Diamante [agências que atingirem todos os objetivos anteriores, as metas de cartões e obtiverem, no mínimo, o conceito “satisfatório na auditoria”].

de cheques e documentos, ganhando salários menores e sem vínculo empregatício.

Ante esse contexto da reestruturação produtiva, resta indagar sobre as estratégias sindicais dos bancários e as formas de resistências apropriadas pelos trabalhadores. Sendo essas resistências manifestações históricas, presume-se que não haja uma construção unilateral do capital sobre o trabalho tendo em vista as mobilizações e greves ocorridas nos anos 80. O *site* do Dieese, na Internet, relata uma série de paralisações nacionais da categoria, ocorridas na década de 90, por conta de reivindicações por aumento salarial, participação nos lucros, reposição de perdas, abertura de negociações sobre cláusulas sociais, aumento da jornada de trabalho (intenção anunciada de flexibilização), protestos contra as demissões e a retirada de direitos de acordos coletivos.

#### THE CURRENT FORMS OF DISCIPLINE IN BANKING LABOUR

**Abstract:** The objective of this paper is to make some considerations about the changes in the technological and organizational patterns of labor, particularly the contemporary forms of discipline of banking work. These reflections are based on research data regarding daily banking workers.

**Keywords:** Productive Restructuring. Banking Labour.

#### REFERÊNCIAS

ALVES, A. E. S. **A qualificação como estratégia pedagógica no contexto da reestruturação produtiva:** um estudo do trabalho bancário. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Educação) – Faced/Ufba, Salvador, 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CASTILLO, J. et al. División del trabajo, cualificación, competencias: una guía el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores. **Sociología del Trabajo**, Madrid, Espanha, n. 40, p. 3-50, out. 2000.

DELUIZ, N. Mudanças no conteúdo do trabalho no setor terciário: implicações para a educação. **Boletim Técnico do Senac**, v. 19, n. 2, p. 2-13, maio/ago. 1993.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Linha Produção. **Trabalho e Reestruturação Produtiva**. 10 anos de Linha. São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos**. Linha Bancários. 1999. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>.

\_\_\_\_\_. Subseção Fenag. **Relatório BA & H: Consórcio Booz Allen e Hamilton do Brasil Consultores Ltda.** 2000. Disponível em: <<http://www.fenae.org.br>>.

\_\_\_\_\_. Qualificação, empregabilidade e competência: mitos versus realidade. In: GOMES, A. (Org.). **O trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho**. São Paulo: A. Garibaldi; Salvador: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001.

DRUCK, M. G. A reestruturação produtiva e os sindicatos – um estudo da imprensa sindical. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPOCS, 12., Caxambu. **Anais...** Caxambu. out. 1998. Trabalho apresentado, mimeografado.

\_\_\_\_\_. **Terceirização: (Des)fordizando a fábrica – um estudo do Complexo Petroquímico da Bahia**. Salvador: Edufba; São Paulo: Boitempo, 1999.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS ASSOCIADOS DE BANCOS. **Evolução da rede de agências e postos eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.febraban.com.br>>. Acesso em: 2001.

FRARE, J. L. O banco (e o bancário) do futuro. **IF**, [s.l.], ano 2, n. 7, p. 06-11, fev. 1997.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1995.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. Tradução de Adail U. S. e Maria Stela G. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**. 2. ed. São Paulo: Jinkings, 1996.

MACHADO, L. (Org.). **Controle da qualidade total, uma nova pedagogia do capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.

\_\_\_\_\_. Educação básica, empregabilidade e competência. **Revista do Nete**, Belo Horizonte: FAE/UFMG, n. 3, p. 15-31, jan./jul. 1998.

MARX, K. **O Capital** - crítica da economia política. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção Os economistas, v. 1).

SALERNO, M. **Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria**. 1991. 232 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

SALLUM JR, B. Globalização e desenvolvimento: a estratégia brasileira nos anos 90. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n. 58, p. 131-156, nov. 2000

SEGNINI, L. **A liturgia do poder: trabalho e disciplina**, São Paulo: Educ, 1998.

\_\_\_\_\_. **Formas diferenciadas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análises do sistema financeiro no Brasil**, subprojeto 3. Campinas: Unicamp, 1999. Disponível em: <<http://www.cedes.gov.unicamp>>.

SILVA, T. T. da. A. “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: GENTILI, P.; SILVA, T. T. (Org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas**. 5. ed. Petrópolis; São Paulo: Vozes, 1997.

TAYLOR, F. Fundamentos de administração científica. In: \_\_\_\_\_. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAMBERLAN, L.; SALERMO, M. Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Org.). **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

Artigo recebido em: 17/05/2005.

Aprovado para publicação em: 01/08/2005.