

# Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90\*

Sônia M.G. Larangeira\*\*

*RESUMO:* O objetivo do artigo é levantar questões relativas à reestruturação produtiva nos bancos e suas implicações sociais (emprego, qualificação, formação e treinamento, salário e ação sindical), no contexto dos anos 90. As observações e conclusões apresentadas resultam da análise de um estudo de caso que teve como objeto um banco estatal em vias de privatização, bem como da utilização de estatísticas gerais sobre o setor. Dentre as conclusões, caberia destacar que os ganhos para a força de trabalho, resultantes do processo em estudo, poderiam ser relativizados, já que os mesmos são acompanhados de efeitos negativos, como maior desgaste físico e mental da força de trabalho, além da ocorrência de altas taxas de desemprego. Nesse sentido, conclui-se que, a uma possível elevação da qualificação dos que permanecem no emprego, corresponderia uma degradação das condições de vida em termos mais gerais.

*Palavras-chave:* Reestruturação produtiva, bancos, qualificação, treinamento, emprego

## Introdução

O setor bancário, ainda pouco estudado<sup>1</sup>, especialmente no Brasil, passou por uma experiência de transformação radical nas duas últi-

---

\* Este texto integra o relatório final do projeto "Novas tecnologias, formação, inserção e reinserção profissional", do Programa de Pesquisa em ciência, tecnologia, qualificação e Produção do Cedes, financiado pela Finep-Proeduc e PCDT-CNPq. A pesquisa contou também com o apoio da Fapergs e valiosa participação do sociólogo Altair Garcia, na condição de bolsista do CNPq, a quem agradeço.

\*\* Professora titular do Departamento de Sociologia e do Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e coordenadora do Núcleo Interdisciplinar de Estudos sobre o trabalho, na mesma universidade.

mas décadas, em decorrência não só de extenso processo de informatização, mas, também, de mudanças estruturais no setor – que afetaram a natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas –, resultando em mudanças significativas nas condições de trabalho no setor, constituindo-o em caso ilustrativo das implicações sociais da automação e da reorganização do trabalho.

O setor ganha significação em nível mundial, na medida em que montantes de capital superiores às necessidades da indústria e do comércio são diariamente negociados nos principais mercados cambiais do mundo, criando o que alguns denominam de “economia simbólica”, referindo-se à redução de importância econômica da existência concreta de bens e de serviços (Eboli 1995, p.288). Ao mesmo tempo em que adquire maior relevância econômica em todo o mundo, o setor bancário depara com problemas de forte competição, decorrência, em grande parte, do processo de desregulamentação que permite a empresas não-bancárias operarem no mercado de capitais, retirando dos bancos o monopólio das operações de crédito.

Tradicionalmente, os bancos operavam em termos de especialização de atividades, organizando-se internamente de forma polarizada (atividades de produção – que tendiam a ser organizadas de forma taylorizada – e atividades comerciais – de intermediação e de gestão financeira). Havia, igualmente, uma definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos), o que obrigava os bancos a atenderem a mercados segmentados, atuando de forma complementar entre si (bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas). As estruturas de funcionamento correspondiam à organização por agências; a qualificação era adquirida, principalmente, por “experiência”; o mercado interno de trabalho estruturava-se de forma fechada, orientando-se por um modelo rigidamente hierárquico, com mobilidade reduzida e utilizando como critério de promoção o tempo de serviço. Tais características alteraram-se em meados dos anos 70: diversificou-se a natureza dos produtos (interna e externamente à atividade bancária); os bancos passaram a operar em termos de bancos múltiplos e através de redes de agências. Com o crescimento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros, verificou-se a internacionalização das atividades bancárias. Cresceu a concorrência, induzindo a transformações na organização do trabalho.

Em países europeus como França, Alemanha e Inglaterra, a saturação do mercado constituiu-se, também, em fator importante a contribuir

para o aumento da competição. Essa situação provocou a queda dos lucros, obrigando a novo processo de concentração.<sup>2</sup>

Dentre as formas utilizadas pelo subsetor para enfrentar tais problemas, está a de, juntamente com a ampliação do processo de automação, implementar estratégias de racionalização e de reestruturação dos serviços, expressas, principalmente, pela flexibilização do trabalho e pela diversificação dos produtos.

O Brasil possui o maior e mais complexo sistema financeiro na América Latina, com 234 bancos, 16.484 agências e cerca de 9.229 postos de atendimento adicionais e um total de 497.109 empregados (dados relativos a dezembro, 1996; Febraban 1996). A atividade bancária, no Brasil, tem se caracterizado pela alta lucratividade,<sup>3</sup> o que, até recentemente, foi favorecido pelo longo período em que vigoraram os altos índices de inflação<sup>4</sup>. No auge da inflação, ao final da década de 1980, o setor financeiro chegou a representar 14% do PIB brasileiro; em 1995, sua participação caiu para cerca de 8%; por outro lado, os ganhos com a inflação, que chegaram a representar um terço da receita dos bancos, hoje, não chegam a 1%.

Em conseqüência da alta lucratividade, verificaram-se grandes investimentos em equipamentos e programas de informática e telecomunicações (US\$ 3,8 bilhões, em 1993; mais de US\$ 4,1 bilhões em 1994; Febraban, 1994) com extensa difusão do uso da informatização, tornando os bancos brasileiros próximos à situação dos bancos em países altamente industrializados (86% das agências bancárias já se encontram conectadas *on line* e 72% em *real time*; Febraban, 1996).<sup>5</sup> A partir de 1995, os investimentos nessa área sofrem reduções (cerca de US\$ 1 bilhão em 1995 e de US\$ 1.5 bilhão em 1996).

A relativa estabilidade da economia brasileira e a reforma do sistema bancário, que instituiu os bancos múltiplos,<sup>6</sup> constituem desafios adicionais às dificuldades comuns ao subsetor em nível mundial.

Conforme acima referido, observou-se, no Brasil, nos anos 80, um rápido e extenso processo de informatização das agências bancárias, tendo em vista acelerar e aumentar o volume do tratamento de informação (Larangeira 1994a); hoje, a preocupação em enfrentar a competição, buscando garantir margens de lucratividade, orienta-se no sentido da racionalização e da reestruturação das atividades. A estratégia gerencial volta-se para a conquista do cliente através da qualidade dos serviços. Nessa perspectiva, o pressuposto seria de que a melhoria da produtividade e da lucratividade não resulta apenas da utilização de tecnologia de infor-

matização mas, principalmente, de novas formas de uso e de gestão da força de trabalho. Em consequência, verificam-se grandes investimentos na reestruturação das atividades através, principalmente, da implantação de programas de qualidade (Larangeira 1995; Ely 1995), acompanhados por investimentos crescentes em formação e treinamento.

Um dos resultados desse processo evidencia-se na significativa dispensa de pessoal.<sup>7</sup> A redução do número de bancários no período 1989-1996 foi de cerca de 40%, passando de 821.424 para 497.109; apenas no período de julho a dezembro de 1996, foram eliminadas 147.833 vagas no setor financeiro (Boletim do Banco Central do Brasil, abril 1994; Caged, MTb, Folha de S.Paulo, 9/3/1997; Febraban 1996). A estimativa é de que haja redução de mais 30% do número de bancários, nos próximos cinco anos (espera-se, também, a redução do número de bancos no País: segundo estudo recente, a economia brasileira não comportaria, atualmente, mais do que 150 bancos).<sup>8</sup>

O objetivo deste artigo é, portanto, explorar algumas dessas questões, detendo-se, principalmente, nas alterações verificadas na organização do trabalho no setor bancário, partindo da análise de um estudo de caso, mas apoiando-se, também, em dados mais gerais sobre o setor.

## Reestruturação produtiva: A realidade dos anos 90

Estudos relativos ao setor bancário têm mostrado que estratégias comuns de orientação comercial não são suficientes para garantir similaridades na organização do trabalho. Ao examinar-se a questão da reestruturação produtiva no setor, é importante considerar a existência de diferentes concepções do processo de trabalho, o que, às vezes, resulta em estratégias opostas, como bem ilustram exemplos internacionais. Nos Estados Unidos, como na Grã-Bretanha, a reestruturação nos bancos enfatiza a *aquisição de clientes*, ou seja, os bancos esforçam-se para oferecer baixos preços e facilidades crescentes na prestação de serviços, como forma de atrair clientes. A adoção de tal estratégia reflete-se na organização do trabalho. Nesse sentido, a racionalização é realizada com base na maior segmentação de tarefas, o que favorece a contratação em tempo parcial, ao mesmo tempo em que se reduz exigências de maior escolarização no recrutamento, assim como preocupação com formação e treinamento. Em consequência, diminuem, também, as expectativas dos

funcionários com a profissionalização e seu comprometimento com a empresa. Os bancos americanos, bem como os britânicos, entre outros, dão preferência à contratação de mão-de-obra em tempo parcial.<sup>9</sup> A agência típica de bancos americanos, no início dos anos 90, contava com cerca de 50% dos empregados em tempo parcial (Keltner 1995, p. 56); na Grã-Bretanha, o uso de trabalhadores em tempo parcial, no sistema financeiro, passou de 12% em 1982 para 18% em 1992 (O'Reilly 1994, pp. 154-155). O objetivo seria reduzir custos, bem como ajustar de forma eficiente os níveis de emprego e de flutuação de demanda de atendimento. Nessa perspectiva, o treinamento passa a ser considerado um gasto e não um investimento, e, como tal, passa a ser mantido em níveis reduzidos. Para preenchimento de cargos mais qualificados, o recrutamento é feito no mercado de trabalho externo à empresa. Tal estratégia é, naturalmente, acompanhada pela alta rotatividade de empregados, os quais, sem perspectiva de carreira, possuem baixo comprometimento com a empresa.

Contrariamente à estratégia de *aquisição de clientes* observada nos Estados Unidos, Alemanha e França optaram pela estratégia de *cultivo de clientes*. Tal estratégia supõe altos investimentos em capital humano, visando consolidar a relação do banco com o cliente, através da qualidade do atendimento e da estreita relação cliente-funcionário. Os ganhos de competitividade estariam associados à qualificação dos funcionários, capazes de manter a fidelidade do cliente. Nesse tipo de estratégia, os investimentos em treinamento são altos<sup>10</sup> e, em conseqüência, verifica-se elevação da qualificação, apoiada na ênfase no mercado interno de trabalho, o que contribui para a estabilidade no emprego e o comprometimento dos funcionários com a empresa (Larangeira 1997).

Para o estudo do processo de reestruturação dos bancos no Brasil, tomamos um caso ilustrativo, representado por um banco estatal preparando-se para o processo de privatização, o qual iniciou, ao final de 1995, um arrojado processo de modernização que, de fato, não se constituiu em caso particular, mas, ao contrário, em tendência geral, também em nosso País.

Seguindo tendência internacional, o banco em estudo reorientou a natureza de suas atividades (antes voltadas prioritariamente para a área financeira e que, hoje, sofrendo concorrência de instituições não-bancárias, tornam-se menos rentáveis), voltando-se para a área de negócios, que inclui atividades nos mercados de futuro e de derivativos, bem como atividades relacionadas à gestão de risco. Para atender a essa reorientação, foram criadas, em 1996, cerca de 450 vagas para o exercício imediato da função de gerente de negócios.

No que se refere à reestruturação, o banco adotou a estratégia de *cultivo de clientes*, buscando maximizar o número de vinculações do cliente com o banco: o objetivo seria passar de 2,5 produtos por cliente para 4,0 produtos por cliente.

A reorientação das atividades do banco manifesta-se desde a definição do *lay-out* das agências. Nesse modelo, a agência possui espaços físicos especificamente demarcados, sinalizados e ambientados, de forma a atender aos novos objetivos do banco. Dessa forma, destacam-se:

1. Uma área de auto-atendimento onde o cliente proceda a seu próprio atendimento, através da utilização de máquinas eletrônicas, sem a presença de funcionários, podendo realizar diferentes operações bancárias (saques, depósitos, pagamento de contas, solicitação de talões, transferência de valores, aplicações, inclusive operações de crédito). Contrariamente à concepção anterior que dispunha de forma dispersa, no interior da agência, as possibilidades de auto-atendimento, hoje, essa área é bem definida, constituindo-se de um vestíbulo (*front lobby*), separado do corpo da agência, planejada de forma a inibir a entrada de clientes ao interior da mesma.

A área de auto-atendimento tende a crescer, em termos gerais no País: no curto período de dois anos, entre 1994-1996, houve um crescimento de mais de 100% na disponibilidade de equipamentos de auto-atendimento nas agências e fora delas, passando de 25.395 equipamentos no interior das agências e 6.069 fora das agências, em 1994, para 57.879 e 10.158, respectivamente, em 1996 (Febraban 1994; 1996). No banco estudado, a área de auto-atendimento corresponde, hoje, a 30% do espaço da agência reestruturada (nos grandes bancos, as transações realizadas via auto-atendimento superam os 50%; Febraban 1995);

2. Na nova concepção de serviço bancário, a área mais importante da agência passa a ser a *estação de negócios*, ambiente destinado à captação e à aplicação de recursos. No caso em estudo, a mesma funciona, também, como *estação móvel de negócios*, com o objetivo de permitir e estimular a realização de negócios fora da agência, através da utilização de *notebooks* conectados à agência;

3. Residualmente, no banco estudado, há o ambiente destinado ao atendimento de clientes cujas necessidades não foram satisfeitas no auto-atendimento; este setor tende a desaparecer (inclusive a função de caixa, tendendo a ser substituída, cada vez mais, por caixas automáticos) como, aliás, observa-se em nível mundial.

Em termos gerais, as operações realizadas nas áreas de auto-atendimento – que representam grandes volumes de transações, mas muito pouco em termos de rentabilidade – são reproduzidas no setor de atendimento por telefone, área que cresceu, assumindo de 30% a 40% das transações diárias convencionais (28 milhões de correntistas – 70% das contas correntes – utilizaram esses serviços, em 1996). As funções de auto-atendimento tendem a ser transportadas para o ambiente de microcomputador para a realização de transações por conexão eletrônica direta (*home-banking*, *office-banking*, que já atende a 1,4 milhões de clientes (Febraban 1996). Desenvolvem-se, em conseqüência, atividades de apoio ao usuário – *help desk* – serviço que oferece suporte à instalação do sistema e resolução dos problemas surgidos em sua utilização. Essa estrutura tende a consolidar-se e a crescer, transformando-se, no entanto, em atividade terceirizada (o mesmo tende a ocorrer com a área de informática).

Embora com número muito reduzido – apenas 2,9% do total de funcionários bancários – , cresce, no Brasil, a lotação de empregados em mesas e plataformas para atendimento remoto (fora das agências) de forma centralizada, via telefone e terminais eletrônicos: no período 1995–1996, há um crescimento de 103,2%, passando de 7.300 funcionários para 14.368. Tal estrutura tende, também, a tornar-se terceirizada. Essas transformações sinalizam a tendência no sentido de crescente informatização das atividades bancárias. As agências tendem a tornar-se pontos de negócios, de tamanho menor, já que as transações cotidianas tenderiam a ocorrer fora da agência.

Em termos organizacionais, em nível mundial, mas também no Brasil, os bancos tendem a mover-se em direção ao que alguns denominam *High Performance Organizations*, com alterações significativas em suas estruturas, manifestas através de concessão de maior poder decisório aos empregados; estímulo a relações de cooperação entre empregados e gerentes; trabalho em equipe; ênfase na qualidade; estímulo à criatividade (Pastore 1995, p. 24). Essas transformações afetam, de forma decisiva, a definição das funções ocupacionais existentes e as demandas requeridas para o exercício das mesmas.

No que se refere à configuração organizacional, esta tende à organização horizontal com acentuada redução dos níveis hierárquicos. No caso estudado, passa-se de sete níveis hierárquicos para dois níveis, ou seja, hoje, existem na agência apenas funções de gerentes e de atendentes. Porém, os postos de atendentes deverão ser eliminados, no futuro. O gerente geral da agência não deve distinguir-se dos demais fun-

cionários, em termos de execução de tarefas. Todos devem desempenhar a função de gerente, constituindo equipes de vendas. Por outro lado, a organização do trabalho está baseada não em uma estrutura de funções, mas em uma estrutura de processos e negócios, constituída por equipes.

A polivalência torna-se uma exigência, a partir do princípio de que todos devem saber desempenhar qualquer operação demandada pelo cliente. A idéia é de integração de funções, no sentido de que, ao ser atendido por um funcionário, o cliente possa realizar todas as suas operações com o mesmo funcionário.

Se, de um lado, essa estratégia significa fator de elevação da qualificação para os funcionários, já que amplia seu âmbito de atividades, para o gerente da agência significa mudança radical de suas atribuições, num sentido nem sempre favorável: verifica-se aumento significativo de responsabilidades, perda de autoridade e “degradação” de *status*. O conceito de agência como *franquia* transfere ao gerente total responsabilidade pelo que ocorre na agência: desde distribuição de encargos, treinamento, consultoria, até manutenção física da mesma. Anteriormente, tais atividades eram delegadas ou divididas com esferas gerenciais intermediárias, que foram eliminadas. Se é verdade que cresce o grau de autonomia do gerente, crescem, porém, em maior escala, seus encargos e, em consequência, a pressão emocional a que está submetido. Em vista disso, a capacidade de lidar com o estresse emocional torna-se uma qualidade valorizada para o desempenho da função de gerente.

A avaliação de desempenho do gerente sofre uma mudança radical: anteriormente guiada, essencialmente, pela *lógica do volume* (aumento do número de clientes), passa, hoje, a ser orientada, principalmente, pela *lógica da rentabilidade* da agência (avaliação criteriosa dos custos e das receitas, bem como capacidade de avaliar riscos). Nesse sentido, há significativa transformação da natureza da relação do gerente com o cliente. Ao mesmo tempo, o trabalho em equipe determina a perda de autoridade do cargo, já que exige a ausência de hierarquia, vendo-se o gerente obrigado a desempenhar funções menos valorizadas como, por exemplo, abertura de contas. Na verdade, tal atividade visa criar condições de melhor exploração das condições do cliente, em termos de prospecção de negócios potenciais. No caso estudado, observou-se que, dentre os funcionários da agência, o gerente foi quem apresentou maior dificuldade de ajustar-se às novas funções, não só por ter que desempenhar funções anteriormente atribuídas a subalternos (por exemplo, abertura de contas correntes), mas, também, pela necessidade de reaprender conceitos que ha-



via perdido e/ou desconhecia, como o uso extensivo da informática, a que, em razão da média de idade mais alta, não estava, em geral, familiarizado. No caso em estudo, o gerente deve, por exemplo, atuar externamente à agência, utilizando-se de um *notebook* dotado de *softwares* especializados, transformando-se este em seu principal instrumento de trabalho. Tais mudanças nem sempre são experimentadas com tranqüilidade.

## O perfil do novo bancário

Em relação aos demais funcionários, observaram-se mudanças significativas, comparando-se à situação dos anos 80. O bancário típico dos anos 70 e 80 – na maioria caixas e escriturários – caracterizava-se por ser jovem, em geral, estudante, sem expectativas de permanecer na atividade, mantendo, portanto, altas taxas de rotatividade e desempenhando funções rotineiras, de baixa qualificação, apesar de apresentar alta escolaridade. Hoje, o bancário tem possibilidades de voltar a ser um profissional, tal como o fora até os anos 60, mas de uma maneira diferente. O novo profissional deverá ser especializado em vendas, necessitando de conhecimentos sobre mercado financeiro, sobre a utilização de *softwares* (que permitem a utilização de recursos como simulação de negócios) de matemática financeira, além da aquisição de atitudes e comportamentos relacionados ao *saber-vender*. Suas funções são ampliadas, na medida em que enfatiza-se a polivalência e desestimula-se a prescrição de tarefas, já que as rotinas são informatizadas.

Além da capacidade negocial, a busca de nichos de mercado – resultado da crescente competição – demanda novos conhecimentos e novas habilidades. O banco estudado definiu, como área básica de atuação, a do Mercosul. Tal decisão impõe a necessidade de ampliar conhecimentos como a utilização de outro idioma (os *softwares*, por exemplo, devem ser traduzidos para o espanhol); necessidade de avaliar o risco em novos mercados, com características diferentes das do mercado brasileiro.

O perfil do novo bancário é, portanto, traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando a exigência anterior, quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual. Nesse sentido, uma mudança significativa diz respeito à eliminação ou à forte redução do trabalho burocrático. Essa é uma tendência observada mundialmente. Nos Estados Unidos, por

exemplo, considerando-se o período 1987–1990, observou-se uma redução do pessoal administrativo em 13%, enquanto cresceu a participação de analistas financeiros em 12% e a do pessoal de vendas em 11%. Essa tendência acentuou-se nos últimos cinco anos (Pastore 1995, p. 24). No Brasil, o segmento representado por caixas, escriturários, recepcionistas, secretárias e operadores sofreu uma redução de cerca de 23%,<sup>11</sup> passando de 415.859 para 322.016 no período de 1993–1996 (Febraban 1996).

A mudança no perfil do bancário, no Brasil, evidencia-se, também, pela elevação do nível de escolaridade da categoria. Considerando-se o curto período de 1994–1996, observa-se uma elevação do percentual de bancários com nível superior completo e com pós-graduação (mestrado e doutorado) que passa de 28,6 % para 34,5 %. O número de bolsas de estudo concedidas pelos bancos para a realização de cursos de nível superior passou de 35% em 1995, para 61% em 1996 (Febraban 1994; 1996). No banco estudado, o percentual de pessoas com curso superior (completo e incompleto), em 1996, era de 44,89%.

### Formação e treinamento

Também no Brasil, os bancos demonstram crescente preocupação em investir na área de formação e treinamento. Comparando-se os anos de 1993 e 1996, verifica-se um crescimento superior a 100% no investimento em formação e treinamento (passando de US\$ 80 milhões, em 1993, para US\$ 174 milhões, em 1996). Esse percentual torna-se mais expressivo, considerando-se o alto índice de demissões do período. No banco estudado, os investimentos em programas e atividades de treinamento corresponderam, em 1995, a R\$ 2.324 mil, e em 1996, a R\$ 3.396 mil; em 1997, a previsão era de que esse valor chegasse a cerca R\$ 4.500 mil, ou seja, quase 100% superior ao valor gasto em 1995.

Nesse esforço, há uma mobilização de competências não apenas técnicas, mas sociais e culturais, afastando-se do perfil profissional existente no passado. Nesse sentido, há uma desqualificação dos funcionários que, embora “experientes” (em geral, os funcionários mais velhos), apresentam dificuldades a ajustarem-se às mudanças do presente, tanto em nível tecnológico, quanto em termos de desempenho de funções.

No que se refere aos programas de formação e treinamento, a tendência foi no sentido de: a) realização de cursos rápidos, *on-the-job*, visan-

do tanto o desenvolvimento de aspectos comportamentais – ênfase em comunicação, liderança e tomada de decisão (espírito de equipe, dedicação, criatividade, idealismo) – quanto de aspectos técnicos dirigidos para o conhecimento da informática, para a utilização de *softwares* e aplicativos, tendo em vista aumentar a capacidade do funcionário de explorar as potencialidades da máquina (utilização de “programas inteligentes” e simulação de situações como plataforma de negócios, proposta de negócios, *file magic*, *windows*, *word*, *office vision* etc.); b) realização de cursos como matemática financeira, crédito e negociação, *leasing*, produtos e serviços bancários e c) realização de cursos externos destinados, principalmente, a grupos restritos de funcionários.

Um caso ilustrativo de esforço na área de formação e treinamento é representado por um banco privado<sup>12</sup> (banco com sede fora do eixo Rio–São Paulo, realizando esforço para ampliar seu raio de ação), o qual, em fevereiro de 1995, criou a chamada *Universidade do Banco X* – um eufemismo para designar a oferta de um conjunto de cursos, oferecidos por universidades *parceiras*, destinados a funcionários que se candidatassem e fossem aprovados num processo de seleção, denominado *vestibular*. O *vestibular* estava aberto à totalidade dos funcionários do banco, sendo a iniciativa de candidatar-se deixada a critério exclusivo do funcionário. O *vestibular* tinha validade por dois anos, permitindo aos aprovados realizarem até três cursos por ano (de um elenco de 58 cursos). Os cursos previstos funcionariam à noite e aos sábados, fora, portanto, do horário de trabalho. Na primeira experiência houve o número expressivo de 8.500 funcionários envolvidos.

Um dos princípios básicos da referida experiência era a decisão de que não haveria “pressão” do banco junto aos funcionários para candidatarem-se ao *vestibular* e para a realização dos cursos, já que tal decisão deveria ser de exclusiva responsabilidade do funcionário, no pressuposto de que o mesmo seria responsável, em primeira instância, por sua empregabilidade. De fato, esse tipo de estratégia acabou constituindo-se em fator de avaliação e de seleção, sendo critério decisivo no caso de demissões. Os funcionários, conscientes disso, esforçam-se e até disputam vagas para a realização de cursos (inclusive de terceiro grau), com intuito, também, de evitar a demissão.

Nesse sentido, cabe destacar a observação de Castel: “...la formation permanent peut fonctionner comme une sélection permanent... l’exigence de qualification ne correspond pas toujours à des impératifs techniques” (Castel 1995, p. 404).

No caso referido da *Universidade do Banco X*, havia um projeto de mudança de objetivos, no sentido de atribuir à “universidade” a realização

de cursos de extensão de 360 horas, destinados apenas a gerentes, em áreas como gestão básica, desenvolvimento de gestores e desenvolvimento de líderes. Estes cursos atingiriam um número reduzido de funcionários. Aos demais funcionários seriam oferecidos treinamentos e cursos à distância, através de vídeo, e treinamento *on-the-job*. Tal projeto não foi implementado, já que o referido banco sofreu processo de falência, vindo a ser adquirido por um banco estrangeiro.

Em relação aos cursos técnicos como matemática financeira, análise de crédito, entre outros, alguns bancos preferem recorrer à subcontratação de serviços, ao invés de manterem uma área de treinamento própria. A justificativa para a adoção de tal estratégia é a de que, diante de mudanças tão rápidas, o melhor procedimento seria a contratação de profissionais atualizados no mercado. Há, no entanto, áreas cujo funcionamento apresenta particularidades e constituem um aspecto distintivo de cada banco. Por essa razão, parece difícil que as atividades de treinamento venham a ser totalmente terceirizadas.

No caso investigado, o treinamento passou, em apenas um ano, por dois tipos de situação: no primeiro momento, quando da implantação do novo modelo de agência, apesar da extensão e complexidade das mudanças tecnológicas e organizacionais ocorridas e do ritmo acelerado em que as mesmas foram introduzidas, o treinamento oferecido caracterizou-se por ser de curta duração, *on-the-job* e informal, tendo em vista transmitir novos valores e atitudes, bem como treinar, especialmente no que se refere aos conhecimentos de informática. Os funcionários entrevistados queixaram-se da falta de treinamento adequado, especialmente em razão da rapidez com que foram ministrados. Manifestaram, também, desejo de ampliar suas possibilidades de formação, especialmente nas áreas negocial, de informática, de vendas e de mercado financeiro, bem como desejo de realizar cursos externos – “no Rio e em São Paulo, para adquirir coisas novas” –, que oferecessem melhores oportunidades de profissionalização, percebidos como arma contra a demissão e como um trunfo para a empresa no contexto de competição. Depoimento da gerente da área de treinamento, referindo-se ao banco como um todo, confirma a extensão de tal preocupação:

Os funcionários manifestam desejo de tornarem-se *experts*, querem ser capazes de enfrentar a concorrência, inclusive a estrangeira... há uma ansiedade em desenvolver domínio técnico.

No segundo momento (início de 1997), o banco tenta responder a essa demanda. Com o crescimento do público alvo, em consequência da difusão das inovações para toda a rede (219 agências), foi criado um programa específico constituído de quatro cursos básicos, nas áreas técnicas – matemática financeira, produtos e serviços, estratégias de vendas e risco no crédito –, com duração variando de 16 a 40 horas. inicialmente, tais cursos seriam ministrados a 100 funcionários, selecionados para tornarem-se *multiplicadores*, responsáveis pelo treinamento do pessoal menos qualificado das agências (caixas e pessoal de retaguarda). Os *multiplicadores* foram selecionados a partir de critérios que valorizaram a capacidade didática e o domínio do conteúdo técnico.<sup>13</sup>

Esta experiência teve como objetivo o desenvolvimento de treinamento na área técnica e resultou das demandas decorrentes do crescimento da área negocial. No ano de 1996, como já foi acima referido, foram criadas 450 vagas para a função de gerente de negócios, envolvendo o desenvolvimento de um programa específico de treinamento do qual participaram 1.100 funcionários, dos quais foram aprovados 450. O número de vagas criadas na função referida, assim como o número de funcionários que se dispuseram a participar do processo e o número de aprovados, evidenciam a extensão e a natureza das mudanças. Nesse sentido, parece estar havendo, contrariamente ao que havia ocorrido até então, uma predominância de cursos técnicos.

Em pesquisa de opinião sobre a demanda de novos cursos, realizada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo entre os egressos de seus cursos profissionais (a maioria constituída por funcionários comissionados e com escolaridade superior), os cursos mais indicados foram os de matemática financeira avançada, cursos na área de informática, mercado financeiro, inglês, análise de balanço e câmbio. tais indicações demonstram a preocupação dos respondentes com a realização de cursos técnicos, provavelmente na expectativa de que os mesmos venham a contribuir para maior profissionalização e, em consequência, melhor posicionamento no mercado de trabalho.

Em termos de escolaridade, como já foi acima mencionado, o setor passa a exigir terceiro grau completo e, em geral, há o incentivo para a conclusão de cursos de nível superior, muitas vezes através da concessão de bolsas de estudo. Em relação a isso, caberia citar a afirmação de Castel:

Nombre d'entreprises ont tendance à se prémunir contre des futurs changements technologiques en embauchant des jeunes surqualifiés... cette logique risque d'invalider les politiques qui mettent l'accent sur la qualification comme voie royale pour éviter le chômage..." (Castel 1995, p. 405).

Essa afirmação deve ser melhor qualificada para a análise do caso brasileiro. Mesmo aceitando-se que a exigência de curso superior para bancários possa resultar em sobre-qualificação, há que se considerar que as necessidades, hoje requeridas para o desempenho da atividade bancária – capacidade de aquisição permanente de conhecimentos, de avaliação do mercado, de avaliação de riscos, de adaptação rápida a mudanças – não são usualmente encontradas em egressos do segundo grau.

De qualquer forma, a exigência de maior escolaridade e o maior investimento em treinamento refletem-se na maior estabilidade da força de trabalho: em 1996, quase 50% dos bancários, no Brasil (contra 35%, em 1993), possuíam mais de dez anos de casa, enquanto apenas 25,4% possuíam até cinco anos (contra 39%, em 1993. Febraban 1996).

## Salários

Apesar da dificuldade de avaliar, de forma mais precisa, a evolução dos salários no setor bancário, parece haver consenso, entre os especialistas, no sentido de reconhecer a existência de tendência à elevação do salário médio dos bancários. Dados da Febraban indicam crescimento do salário médio dos bancários (não incluindo o Banco do Brasil), que teria passado de R\$ 1.074,00, em 1994, para R\$ 1.428,00, em 1995, e para R\$ 1.610,00, em 1996. Considerando-se a remuneração mínima da categoria, acordada em convenção coletiva, temos, em 1997, uma remuneração mensal (incluindo salário, abonos e benefícios) estimada em cerca de R\$ 1.115,00 (vide quadro abaixo). O percentual de reajuste do salário mínimo da categoria, acordado na convenção de 1996, foi de 12%, sendo de 10,8%, para as demais verbas e salários, segundo dados do Dieese.

Tabela 1

Estimativa de salário anual dos bancários – função de caixa\*

	caixa de banco
salário	R\$ 5.016,00
adicional p/tempo serviço	R\$ 7,50 p/mês
(anuênio)	R\$ 90,00
gratificação de caixa	R\$ 1.548,00
auxílio refeição	R\$ 7,80 x 30 dias totalizando R\$ 230,00 x 12 = R\$2.760,00
cesta alimentação	R\$ 1.356,00
abonos	45% sobre salário** = R\$ 667,00
participação nos lucros PLR	60% do salário + R\$ 270,00 = R\$ 1.006,00
auxílio creche/babá	R\$ 1.032,00 p/ filho
Total em valores aproximados	R\$ 13.475,00

\* Os valores calculados correspondem ao valor dos ganhos de um ano de trabalho de um bancário-caixa, com um filho, com tempo de serviço de, no mínimo, um ano. Os referidos itens e valores são assegurados pela convenção da categoria de 1996.

\*\* Esse índice não pode ser inferior a R\$ 315,00 ou superior a R\$ 1.125,00.

A elevação do salário médio da categoria corresponderia à tendência de crescimento dos investimentos em treinamento e formação, bem como à maior estabilidade da força de trabalho, expressando, de um lado, a nova estrutura de organização do trabalho, em que se verifica tendência ao crescimento do número de gerentes (em diferentes níveis), em detrimento do número de caixas e escriturários; por outro lado, a tendência ao crescimento do número dos chamados funcionários comissionados (jornada de trabalho maior do que a jornada legal de seis horas, mediante pagamento de gratificação).<sup>14</sup> Esta estratégia reflete-se de forma significativa no perfil da categoria: em 1996, menos de 20% da categoria estaria sendo remunerada com base no salário normativo, expressando mudança na estrutura organizacional nos bancos, a qual tende a exigir um profissional mais qualificado, especializado na área negocial.

O crescimento do percentual do valor adicionado pelos bancos, destinado à remuneração (salários, encargos e benefícios) do pessoal, elevou-se de 67%, em 1994, para 73,3%, em 1995, e para 84%, em 1996 (Febraban 1995; 1996).<sup>15</sup>

Por outro lado, a tendência mundial de combinar benefícios fixos com benefícios variáveis – concedidos em função da produtividade e/ou rentabilidade da empresa – passou a ser observada no Brasil. Até recentemente, a Consolidação das Leis do Trabalho constituía-se em

obstáculo à adoção de programas de individualização dos salários, em razão de disposição legal proibindo o pagamento de salários diferentes para o exercício da mesma função. Apesar disso, a prática de remuneração variável vinha difundindo-se com a introdução de programas de prêmios e incentivos associados ao cumprimento de metas. A difusão da prática de remuneração variável ganhou apoio legal com a edição (e sucessiva reedição) da Medida Provisória (MP) sobre Participação nos Lucros e Resultados (PLR), em dezembro de 1994.

A despeito das polêmicas geradas no movimento sindical em torno da aceitação da PLR – o que envolve discussão de questões de ordem ideológica –, a Executiva Nacional dos Bancários e a Fenaban acordaram, nas negociações coletivas de 1995, o pagamento de um abono com base na MP, correspondendo a 72% do salário, mais um valor fixo de R\$ 200,00 para cada bancário. Esta fórmula foi criticada pelos sindicalistas, na medida em que se baseava no pagamento de um valor fixo em dinheiro, sem vinculação a um indicador de rentabilidade ou de resultados da empresa. Com isso, observam-se impactos distintos, dependendo da situação da empresa: para alguns bancos, o referido valor significou dispêndio muito elevado; para outros, ao contrário, o dispêndio foi insignificante. A negociação de 1996 trouxe mudanças na definição da fórmula para calcular o valor a ser pago como PLR, a qual, ainda que não destituída de distorções, representa um avanço qualitativo, na avaliação dos sindicalistas. A nova fórmula define o valor do abono como o percentual correspondente a 60% do salário, mais a quantia de R\$ 270,00, estabelecendo uma faixa de variação em que tal valor não será inferior a 5% ou superior a 15%, considerando o lucro líquido da empresa. Há, no entanto, a exigência dos empregadores de que o valor do abono não ultrapasse duas vezes o valor do salário do funcionário. Observa-se, em 1996, em relação ao ano anterior, um crescimento de 31,2% no total do valor pago pelos bancos sob a rubrica de PLR (R\$ 205 milhões em 1996, e R\$ 141 milhões em 1995).

Os sindicalistas avaliam positivamente a implementação da MP sobre PLR, apesar de apontarem falhas e distorções (os bancos não disponibilizam todas as informações necessárias para o cálculo correto do abono; a MP está sendo implementada de forma discriminatória, deixando de beneficiar a totalidade dos funcionários). Argumentam que a introdução da MP sobre PLR cria um novo patamar de negociação, em que é possível ultrapassar a esfera da pura e simples reivindicação salarial, abrindo espaço para a discussão de questões como melhores condições de trabalho e formação profissional.



Outra modalidade de remuneração variável é o pagamento de prêmios e incentivos vinculados ao alcance de metas de desempenho. Sobre este aspecto, cabe assinalar que a vinculação da remuneração variável a metas de maior produtividade resulta em grande desgaste emocional, especialmente num contexto em que as demissões estão sempre presentes como ameaça. Por outro lado, a ênfase no trabalho em equipe e a tendência à individualização dos salários aparecem, muitas vezes, como uma contradição.<sup>16</sup>

## Ação sindical

As mudanças na estrutura da categoria refletem-se na natureza da ação sindical. Em termos da questão salarial, por exemplo, a negociação realizava-se, tradicionalmente, sobre o valor do *piso* da categoria. Hoje, quando apenas 20% da categoria enquadra-se nesse segmento, os sindicatos são obrigados a rever sua estratégia: o Sindicato dos Bancários de São Paulo está negociando *pisos* diferenciados, por segmentos na categoria (por exemplo, funcionários comissionados, cujo número está crescendo e, prevê-se, constituir-se-á na grande massa de bancários no futuro).<sup>17</sup>

A inclusão da MP sobre PLR, na pauta de negociação na convenção coletiva da categoria dos bancários, indica uma mudança de concepção das práticas sindicais em termos de aceitar formas de individualização e de flexibilização da remuneração que, segundo alguns, contrariam os princípios coletivistas que devem ser sustentados pelos sindicatos. Entretanto, tal estratégia busca corresponder ao entusiasmo dos funcionários/filiados com a possibilidade de obter remuneração variável como forma de elevar seus ganhos.

Outro aspecto dessa mudança de prática do movimento sindical é a preocupação com formação e treinamento voltados para o desempenho profissional. O Sindicato dos Bancários de São Paulo, por exemplo, iniciou um programa de formação profissional, novamente contrariando tendências no sindicalismo que desaprovam o envolvimento dos sindicatos com formação profissional, por julgarem que esta deva ser uma responsabilidade do ensino oficial. O Sindicato dos Bancários de São Paulo, o do Rio de Janeiro e o de Belo Horizonte optaram por promover formação que contemple não apenas aspectos de ordem político-cultu-

ral (como até então o faziam), mas também técnico-profissional. Segundo o argumento de alguns dos dirigentes entrevistados, esta seria uma forma eficaz de adquirir experiência necessária para intervir na formulação de políticas sociais ligadas à formação profissional. De outro lado, prossegue o argumento, a oferta de cursos técnicos aproximaria o Sindicato de segmentos de trabalhadores bancários que, por sua condição, estariam distantes da entidade, como funcionários comissionados e gerentes, os quais constituem a maioria dos que freqüentam os cursos técnicos oferecidos pelo Sindicato de São Paulo.

O Sindicato dos Bancários de São Paulo ofereceu, em 1997, cursos de matemática financeira, introdução ao mercado financeiro, contabilidade básica, análise de crédito I e II, câmbio e comércio exterior. estão em fase de elaboração os cursos de planejamento de carreira e empregabilidade, análise de investimentos, câmbio e comércio exterior avançado e técnicas de redação. Atualmente, os cursos têm, em sua maioria, a duração de 24 horas. O projeto de requalificação profissional, em fase final de elaboração, prevê o desenvolvimento de cursos profissionais de 50, 180 e 240 horas de duração.

## Demissão de Pessoal

Uma das conseqüências mais evidentes e dramáticas decorrentes das transformações no setor bancário é a acentuada redução de pessoal, fenômeno registrado em todos os casos estudados. Por exemplo, nos Estados Unidos, estima-se uma redução de um terço relativamente ao número atual de empregos nos bancos até o ano 2.000 (em 1995, este número era de 1.600.000). No Brasil, observa-se a mesma tendência: considerando-se a relação entre despesas operacionais (pessoal e manutenção de agências) e total de ativos (operações de crédito, dinheiro em caixa e bens), verifica-se que aquela passou de 13%, em 1990, a 9% em 1995. De outro lado, o número de bancários por agência foi reduzido, em média, de 50 para 34, no mesmo período (Pastore 1995, p. 21-22). Comparando-se os anos de 1996 e 1994, observa-se uma queda de 22% de empregados nas agências e nos postos de serviços (332.234 e 425.612 empregados, respectivamente) e de 27,5% relativamente à infra-estrutura de apoio (contabilidade, processamento de dados e serviços administrativos), embora tenha crescido o número de pontos de atendimento (Febraban

1996). No caso por nós estudado, antes da implantação do projeto de reestruturação, a agência típica contava com 38 funcionários; depois da implantação passou a contar com 24 e o objetivo é, completado o processo, chegar ao número máximo de 16 funcionários. Em apenas um ano, no período de junho/1995 a junho/1996, o referido banco teve uma redução de 14% no número total de empregados, passando de 11.091 para 9.499, enquanto a redução do número de pontos de atendimento foi de apenas 2% (de 390 para 381).

A redução de pessoal está também associada ao crescimento da terceirização no setor, que se iniciou pelas atividades não-bancárias – limpeza, segurança, manutenção de prédios, transporte de malotes, restaurantes –, mas que se estende a outras áreas fora do foco central – a área de negócios – e que, portanto, não agreguem valor à atividade bancária. A área de informática (digitação, programação, cadastramento) é considerada área de suporte e tende a ser terceirizada, assim como atividades de numerário, confecção e entrega de talões de cheque e compensação de cheques.

A terceirização costuma ser associada à redução de custos com pessoal, especialmente considerando-se as atividades de baixa qualificação e *labor-intensive*. Ao terceirizar essas atividades, a empresa deixa de arcar com os custos de remuneração e benefícios de funcionários protegidos por legislação e amparados por um sindicalismo atuante, bem como com os custos gerenciais correspondentes. No entanto, não apenas essa motivação orienta a terceirização: também tendem a ser terceirizadas atividades previstas a desaparecer em curto espaço de tempo como a compensação de cheques – atividade que deverá ser gradualmente eliminada com a crescente utilização de cartões magnéticos.

São também terceirizadas as atividades desempenhadas por profissionais especializados, cuja contratação demandaria o pagamento de elevados salários e altos investimentos em treinamento, o que muitas vezes não interessa à empresa. Assim, no caso estudado, os 23 departamentos anteriormente existentes (como os departamentos de Recursos Humanos, de Treinamento, de Informática, de Marketing, departamento Jurídico, entre outros) estão sendo substituídos por equipes multidisciplinares, que se constituem tendo em vista a implantação de um determinado processo, findo o qual o grupo se dissolve. Assim, ao invés de departamentos, mantém-se uma consultoria/assessoria que concebe as estratégias a serem implementadas. A execução das políticas é contratada externamente.

## Considerações Finais

O processo de reestruturação produtiva nos bancos, no Brasil, em andamento há cerca de duas décadas, acha-se em pleno desenvolvimento. A ausência de consolidação do referido processo exige extremo cuidado no que se refere a conclusões emitidas sobre o mesmo. Nesse sentido, as afirmações aqui apresentadas devem ser entendidas menos como conclusões, mas como observações ainda precárias, sujeitas a alterações em face de constantes mudanças no setor. Tal precariedade pode ser melhor compreendida considerando-se o contexto econômico brasileiro em termos mais amplos e seus possíveis reflexos para o setor: em dezembro de 1996, havia 234 bancos em funcionamento no Brasil; estudos recentes mostram que a economia brasileira em seu atual estágio não comportaria mais do que 150 bancos. Este dado conduz à conclusão de que deverá haver encolhimento do setor, com conseqüências ainda mais dramáticas para o emprego. Entretanto, considerando-se que o percentual de população adulta no Brasil, vinculada ao sistema bancário, é extremamente reduzido (não atinge 30%, comparado com cerca 90%, nos Estados Unidos) e que poderia, em razão de mudanças econômico-sociais, crescer significativamente, as conclusões acima indicadas poderiam ser invalidadas. Outro fator que poderá alterar as tendências hoje observadas é a entrada de bancos estrangeiros, com diferentes experiências no que concerne ao processo de reestruturação. Os grandes bancos estrangeiros, que começam a ingressar no mercado brasileiro, são altamente competitivos e obrigarão as instituições brasileiras a atingirem índices mais elevados de eficiência, com conseqüências significativas para a organização e gestão do trabalho.<sup>18</sup>

Outras situações como as fusões de empresas, que vêm ocorrendo com freqüência, interferem na definição do processo.<sup>19</sup> Num dos bancos estudados, a queda de lucratividade fez com que os princípios avançados de gestão inicialmente propostos tenham sido, de certa forma, relaxados. A exigência de reverter os prejuízos submeteu os princípios de qualidade e de qualificação aos princípios de rentabilidade.

Apesar da precariedade das conclusões, deve-se, no entanto, indicar algumas tendências observadas.

No que se refere à gestão dos recursos humanos observa-se crescente conscientização, por parte das gerências, da necessidade de elevar a qualificação dos funcionários, como forma de enfrentar mudanças freqüentes geradas tanto por fatores externos (como, por exemplo, o

crescimento significativo da competição, incluindo a temida concorrência estrangeira), quanto por fatores internos (como, por exemplo, novos mercados e/ou produtos). Entretanto, a consciência da necessidade de elevar a qualificação dos funcionários nem sempre é, efetivamente, concretizada. A pressão da competitividade levou a empresa/gerência, muitas vezes, a atribuir maior ênfase ao emprego de tecnologia, do que à elevação da qualificação dos funcionários.

Deve-se considerar, no entanto, que a discussão sobre a questão da organização do trabalho não pode ser apreendida de forma unilateral, no sentido de que a gerência detém o monopólio da decisão. As experiências internacionais mostram que as características da força de trabalho condicionam a ação dos gerentes (Larangeira 1997). Nessa perspectiva, a natureza dos sistemas educacionais regulares e de formação profissional constitui-se em fator fundamental para condicionar as estratégias de organização do trabalho. Dessa forma, estratégias que envolvam a ampliação de tarefas, o trabalho em equipe, o incentivo à solução de problemas não-previstos e ao treinamento e à formação tendem a ampliar o grau de autonomia dos funcionários. O processo de reestruturação produtiva terá maiores chances de ser revertido em favor dos trabalhadores, se houver estratégias apropriadas no sentido de constituir uma força de trabalho profissionalmente qualificada e motivada a assumir responsabilidades, para o que se torna decisivo a correspondente remuneração salarial.

No que se refere às implicações desse processo sobre a qualificação, permanece a dificuldade de análise, tendo em vista a ausência de critérios consensuais acerca da definição do fenômeno. Por exemplo, considerando-se a polivalência como um critério a ser utilizado para avaliar o grau de qualificação, o que compreenderia sua definição? Seria a capacidade de integrar conhecimentos teórico-práticos, ou a de controlar o ciclo de trabalho em sua totalidade, do planejamento à execução, ou, simplesmente, a capacidade de executar várias tarefas de conteúdo semelhante? A referência ao termo polivalência supõe a exigência de maior intervenção no processo de trabalho e, portanto, enriquecimento de função, ou multiplicidade de atuação?

No caso dos bancos, a chamada polivalência estaria associada tanto à necessidade de atender ao crescimento da produtividade, isto é, à necessidade de deslocamento de funcionários para atender às demandas de serviços em momentos de picos de atendimento, quanto à nova concepção em termos de organização do trabalho, na perspectiva de que o cliente deverá ser atendido em todas as suas

demandas por um único funcionário, sem precisar dirigir-se a diferentes setores. Supõe, certamente, maior responsabilidade e demanda de envolvimento, mas não necessariamente maior participação nos diferentes níveis de decisão. Nesse aspecto, é relevante considerar que à remuneração mais elevada corresponde maior pressão por produtividade, bem como jornadas de trabalho mais extensas, contrariando, assim, as tendências atuais das reivindicações de trabalhadores por redução da jornada de trabalho.

Apesar da ausência de critérios consensuais e das distorções ocorridas no desenvolvimento do processo, é possível apontar aspectos indicadores de elevação da qualificação. Isso se justificaria tendo em vista a tendência à redução do trabalho burocrático e sua substituição pela função de vendas, com amplo suporte da informática, bem como à exigência de conhecimentos relativos ao mercado e contabilidade financeiros. Contribui, também, para a elevação da qualificação, a chamada polivalência e o trabalho em equipe – uma tendência em termos de organização do trabalho (embora ainda não consolidada no âmbito do trabalho bancário).

A elevação da escolaridade e o crescimento dos gastos com treinamento e formação constituem-se em indicadores daquela realidade. Embora não se deva ignorar que a elevação da escolarização funcione, também, como forma de seleção – o que nem sempre permite estabelecer uma relação positiva entre maiores índices de escolaridade e elevação da qualificação e/ou ascensão profissional e, muito menos, entre maior escolaridade e garantia de manutenção do emprego –, não há como negar que as mudanças no trabalho bancário – com ênfase na área negocial – bem como as pressões geradas pela crescente competição exigem um profissional com mais conhecimento (de mercado, de produtos financeiros, de recursos de informática, de estratégias de venda), com mais iniciativa em termos de desempenho, o que se traduz em mais qualificação. Nesse aspecto, observa-se a necessidade de formação superior específica para o trabalhador bancário, como ocorre na Alemanha.

Até o momento, o crescimento com gastos em treinamento e formação nem sempre traduziu-se em fator efetivo de elevação da qualificação. No caso dos bancos estudados, aqueles gastos sustentaram, em grande parte, cursos de caráter comportamental e atitudinal, de curta duração, ministrados *on-the-job*. Se é verdade que permanece a política de cursos de curta duração (permitiriam maior agilidade, pela maior frequência e de diversificação, como, também, atenderiam às di-

ficuldades criadas pela carência de pessoal) e *on-the-job*, parece haver, no momento (concluída a implantação dos programas de qualidade), preocupação crescente com treinamento técnico, reconhecida a necessidade de enfrentar uma concorrência cada vez mais agressiva. Parece que, no Brasil, a política mais geral seria a de buscar, no mercado externo de trabalho, os profissionais mais qualificados e realizar treinamentos rápidos na área operacional. Nesse sentido, observa-se que apesar de, em termos de estratégia organizacional, haver proximidade com o “modelo” alemão baseado no *cultivo ao cliente*, não haveria, no Brasil, uma preocupação efetiva de formação profissional específica para bancários, tal como se verifica na Alemanha. O “modelo brasileiro” para esse efeito aproximar-se-ia do britânico/norte-americano, constituindo-se, portanto, em um “modelo” híbrido.

O que talvez seja importante destacar é que o problema, há décadas debatido, sobre a qualificação – um dos problemas centrais do mundo do trabalho nesse século – parece tornar-se menos relevante diante da emergência de novos problemas como a crescente intensificação do ritmo de trabalho e a extensão da jornada de trabalho; a pressão em termos de treinabilidade, no sentido de que o funcionário torne-se responsável por sua empregabilidade (o treinamento e a formação como arma contra a demissão); a ausência de separação entre tempo de trabalho e de não-trabalho. Deve-se considerar que tais formas de pressão desenvolvem-se em um contexto de crescente individualização também na esfera do trabalho (flexibilidade funcional e numérica, desempenho por metas e objetivos, remuneração variável, diferentes tipos de contratos de trabalho) e, portanto, de possível enfraquecimento das ações coletivas e, mais grave, num contexto de ameaça constante de desemprego.

Diante desse quadro, talvez se devesse relativizar os aspectos positivos anteriormente apontados, tais como mais altos índices de remuneração, maior estabilidade no emprego, formas mais cooperativas de organização do trabalho, já que a esses supostos ganhos corresponderia maior desgaste físico e mental dos que permanecem no emprego. Seria talvez, apropriado falar em elevação da qualificação no trabalho e degradação da qualidade de vida.

Junto a esses problemas não há como ignorar o drama do desemprego. Nessa perspectiva, as estratégias de formação e treinamento – embora relevantes para a qualificação da força de trabalho, especialmente no Brasil – por si sós não seriam capazes de solucionar os problemas do desemprego.

## Notas

1. Em nível internacional, podem-se destacar os estudos de Cressey, P & Scott, P.1991; Morris, T.1986; Tremblay, D.1990; Bertrand, O & Noyelle, T. 1988; O'Reilly, J. 1994; no Brasil, entre outros: Segnini, L. 1988; Larangeira, S. 1994a; 1995, 1997; Ely, H. 1995; Jinkings 1995.
2. A estrutura do sistema bancário, em países altamente industrializados como Alemanha, França e Inglaterra, apresenta algumas características comuns: observa-se um processo de expansão significativa até os anos 60, resultado da distribuição de renda e crescimento do número de correntistas, o que foi acompanhado e sustentado pelo processo de automação. A recessão dos anos 70, a desregulamentação e a saturação do mercado, nos anos 80, levam ao aumento da competição e, em consequência, a novo processo de concentração, culminando com o aprofundamento do processo de reestruturação nos anos 90.
3. "Os bancos brasileiros apresentam uma das mais altas taxas de rentabilidade em relação aos ativos. Estimativas conservadoras indicaram uma rentabilidade média de 9% sobre os ativos em 1994. No México foi cerca de 5%, no Chile, 3,85% e nos Estados Unidos, 3,83%" (Pastore 1995, p. 22). O lucro líquido dos nove maiores bancos brasileiros apresenta crescimento desde 1990. Em 1994, o lucro líquido acumulado por esses bancos foi de R\$ 1.426,5 milhões contra R\$ 1.300,6 milhões em 1993 – um crescimento de 8,8% (desempenho dos bancos privados nacionais em 1994, Estudos Setoriais, Dieese, nº 6, set./1995, p. 8). Em 1996, o lucro do Bradesco – primeiro colocado no *ranking* dos bancos privados – constituiu-se em recorde na história das empresas privadas brasileiras (R\$ 824,5 milhões), sendo a rentabilidade do patrimônio líquido de 15,1% (Lenz 1997).
4. As instituições financeiras beneficiaram-se de "ganhos proporcionados por passivos não remunerados, como os depósitos à vista e os recursos em trânsito, compensando ineficiências administrativas e perdas decorrentes de concessão de créditos que se revelaram, ao longo do tempo, de difícil liquidação" (Banco Central do Brasil, setembro 1996). Depois do Plano Real, aquelas instituições teriam perdido 25 bilhões de *float*, com perda de rentabilidade.: Em 1995, a rentabilidade foi de 4,2%; em 1996, 3,6% e no primeiro trimestre de 1997, 3,4%. (Folha de São Paulo, 29/6 e 6/7/97).
5. "A tecnologia bancária na América Latina está atrás da encontrada nos EUA, 'mas não por uma margem ampla'... concluem dois analistas da Salomon Brothers... O analista de bancos latinos da Union Bank of Switzerland, Brent Erensel, chegou a uma conclusão... para ele, a tecnologia bancária brasileira é superior à dos EUA" (Salomon elogia os bancos latinos. *In: Gazeta Mercantil*, 5/3/1997).
6. A desregulamentação do mercado financeiro brasileiro ocorreu com a promulgação da Constituição de 1988, alterando lei anterior que exigia cartas patentes individualizadas para cada atividade financeira (constituição de empresa jurídica e contabilidade própria). Com a nova lei (regulamentada pela Resolução nº 1.524 de 22 de setembro de 1988, do Banco Central), torna-se pos-



sível a uma instituição com personalidade jurídica própria, com contabilidade unificada e com apenas uma autorização do Banco Central, integrar diversas atividades financeiras (poupança, crédito pessoal, crédito imobiliário, distribuição de títulos etc.) dando origem aos chamados bancos múltiplos. Estimulados pela nova legislação, muitas corretoras e distribuidoras, bem como empresas ligadas ao comércio e grandes grupos empresariais, constituíram bancos múltiplos. Amplia-se, assim, o número de bancos em curto espaço de tempo, aumentando significativamente a competição.

7. O expressivo volume de demissões nos bancos, no Brasil, deve, também, ser relacionado ao fenômeno de queda da inflação: os picos de demissão associam-se à implantação dos planos econômicos que produziram redução da inflação. Assim, o primeiro momento de crescimento das demissões verifica-se em 1986, após o chamado Plano Cruzado; o segundo momento, coincide com o chamado Plano Collor e o terceiro, com a implantação do Plano Real.
8. Esse não é um fenômeno apenas brasileiro. Em 1995, houve 389 fusões de bancos nos EUA: no período 1991-1996, 2.369 bancos desapareceram; 824 bancos faliram ou sofreram intervenção federal; 1.545 bancos fundiram-se com outras instituições, visando à redução de custos e/ou à racionalização de serviços. Ainda assim, há 10.450 bancos nos EUA em operação: 30% menos do que em 1980, quando eram 15.330. A previsão é de que sejam fechadas cerca de 10 mil agências das 61 mil existentes, com demissão de cerca de 10% do pessoal (Zero Hora, 30/6/1996).
9. A conceituação do que seja tempo parcial varia muito de país a país, tornando bastante problemática a comparação em termos internacionais. Por exemplo, na França entende-se por trabalhador de tempo parcial quem trabalha menos de 30 horas por semana; na Inglaterra, a definição é menos precisa, deixando ao indivíduo a decisão de considerar-se ou não um trabalhador de tempo parcial. Em princípio, entende-se por tempo parcial o trabalho com duração inferior ao número de horas semanais ou mensais fixadas legalmente como duração da jornada de tempo integral, a qual varia de país a país (O'Reilly 1994, p. 152). Nos Estados Unidos, a jornada de trabalho fixada pelos bancos é de 40 horas semanais; no Brasil, a lei estabelece para os bancários uma jornada de trabalho de 30 horas semanais.
10. Na Alemanha, os gastos com treinamento chegariam a 6% do total de pagamentos e salários, total duas a três vezes superior ao dispendido pelos bancos norte-americanos (Keltner 1995, p. 57). Na Grã-Bretanha, o acesso ao treinamento é muito mais limitado, expressando-se na nítida polarização da força de trabalho – os empregados administrativos e os que se preparam para a carreira gerencial. Na França e Alemanha, ao contrário, o acesso ao treinamento está disponível a todos (Rubery 1995, p. 213).
11. Esse percentual deve ser, em realidade, mais elevado, já que, na maioria dos casos, não houve atualização efetiva no que se refere à classificação dos cargos.
12. O banco em questão foi investigado apenas quanto à sua experiência de formação e treinamento, por tratar-se de um projeto inovador.

13. Outros cursos oferecidos pelo banco, fora do programa acima referido: gerentes de negócios básico e avançado; processos de gestão; cálculos financeiros; leasing; cálculos de operações bancárias; atualização de seguros; competência interpessoal; coordenando equipes.
14. Segundo os dirigentes sindicais, essa seria uma forma de burlar a legislação, para o não-pagamento de horas extras.
15. O percentual destinado pelos bancos à remuneração do pessoal, no Brasil, é considerado muito elevado, de acordo com padrões internacionais (menos de 55% nos Estados Unidos e no Canadá), indicando que a elevação dos níveis de produtividade – e, portanto, o crescimento do número de demissões – deverá prosseguir (Pastore 1995, p. 25).
16. A queixa de um caixa entrevistado traduz essa contradição: “Esforço-me para cumprir os objetivos do trabalho em equipe encaminhando os clientes para a área de investimentos. Entretanto, uma vez realizado o negócio, a pontuação não é computada para mim, mas para o colega que realizou a operação.”
17. Há uma estimativa de que no período 1992-1996 tenha havido uma perda de cerca de 30 mil filiados no Sindicato dos Bancários de São Paulo.
18. O ingresso de capital estrangeiro para compra de bancos brasileiros ou aumento da participação acionária em instituições financeiras somou US\$ 2 bilhões entre julho de 1994 e maio de 1997... Os 2 bilhões representam praticamente 10% do total acumulado de recursos diretos que os estrangeiros investiram no Brasil no mesmo período (Folha de S. Paulo, 6/7/1997).
19. Ilustra essa afirmação o caso de um dos bancos estudados que desenvolveu um programa particular de formação e treinamento, cuja continuidade, provavelmente, não será mantida, nos moldes originais, depois que foi adquirido por grupo de capital externo.

### **Productive Restructuring in bankins sector: The reality of the 1990's**

*ABSTRACT: The article aims to raise some issues related to the restructuring process in the banking sector and its social implications (employment, skills, training, wage and union's action), in the context of the 1990's. The observations and conclusions presented result from the analysis of a case-study in a Brazilian state bank preparing for privatization, as well as from the use of statistics concerning the sector as a whole. Among the conclusions, it is worth to mention that the gains obtained by the work-force in the process under study should be assessed vis-à-vis the negative effects as physical and mental stress for those who remain employed, as well as the occurrence of high rates of unemployment. The main conclusion, therefore, would be that the skills raising in employment would correspond to a degradation of living conditions in general.*

## Bibliografia

- ALMEIDA, M. & LARANGEIRA, S. "Tendências do mercado de trabalho para os anos 90. Estudo comparativo das regiões metropolitanas de São Paulo e Porto Alegre". In: *Indicadores Econômicos (FEE)* nº 3, dezembro 1996, vol. 24., pp. 264–280.
- BERTRAND, Oliver e NOYELLE, Thierry. "L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications e la formation". In: *Formation Emploi* nº 17. 1988.
- CASTEL, R. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris, Fayard, 1995.
- CRESSEY, Peter e SCOTT, Peter. Industrial relations and innovation in services: The British banking setor. In: *Revised Report*. University of Bath, Março 1991, datilog.
- DIEESE/SESE/SEEB–SP. *Evolução do emprego bancário na cidade de São Paulo: 1991-1995*. São Paulo, julho 1996.
- \_\_\_\_\_. *A CEF e remuneração variável*. São Paulo, maio 1996.
- \_\_\_\_\_. *Programa de participação nos resultados (PPR) do Unibanco: Alguns comentários*. São Paulo, agosto 1996.
- EBOLI, Marisa Pereira. "Relações de trabalho em bancos: Um estudo comparativo". In: *Anais 19º Enanpad*, FEA, USP, 1995.
- ELY, Helena. "Qualidade nos bancos. Estudo de caso sobre gestão participativa". Tese de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, UFRGS, 1995, datilo.
- FEBRABAN. *Balanço Social dos Bancos*. São Paulo, 1994, 1995, 1996.
- FOLHA DE S. PAULO. Vários números.
- GAZETA MERCANTIL. Vários números.
- JINKINGS, Nise. *O mister de fazer dinheiro. Automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo, Bom Tempo, 1995.
- KELTNER, Brent. "Relationship banking and competitive advantage: Evidence from the U.S. and Germany". In: *California Management Review*, nº 4. 1995, vol. 37, pp. 45–73.
- LARANGEIRA, Sônia. "Mudança no setor bancário, implicações sobre a qualificação e o conteúdo do trabalho: Um estudo de caso no Bra-

- sil”, In: H. Vessuri (org.), *Ciência, Tecnologia y Sociedade*. Caracas, Nueva Sociedad, 1994<sup>3</sup>.
- \_\_\_\_\_. “Inovações tecnológicas e ação sindical: Crise nos sindicatos?” In: E. Diniz, J.S. Lopes & J.R. Prandi (org.). *O Brasil no rastro da crise*. São Paulo, Hucitec, 1994b.
- \_\_\_\_\_. “Cultura da qualidade e gestão participativa. Mudanças nas relações de trabalho?” In: XIX International Congress Latin America Studies association (Lasa), Washington, DC. 1995, datilo.
- \_\_\_\_\_. “Reestruturação produtiva nos anos 90. Aspectos do contexto internacional no setor de serviços”. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais* ano 12, nº 33. Fev. 1997, pp. 33–47.
- LENZ, M. Heloísa. “Reestruturação e inadimplência: Os condicionantes do desempenho do setor bancário para 1997”. In: *Carta de conjuntura FEE* ano 7, nº 5. Fevereiro 1997, pp.1–2.
- MORRIS, Timothy. *Innovations in banking. Business strategies and employees relations*. Londres, Croom Helm, 1986.
- O'REILLY, Jacqueline. “Where do you draw the line? Functional flexibility, training & skill in Britain & France”. *Work, Employment & Society* nº 3. 1992a.,vol.6, pp. 369–396.
- \_\_\_\_\_. “Subcontracting in banking: Some evidence from Britain and France”. *New Technology, Work and Employment* nº 2. 1992b, vol. 7, pp. 107-115.
- \_\_\_\_\_. *Banking on flexibility: Comparison of flexible employment in retail banking in Britain and France*. Hants, Avebury, 1994.
- OSTERMAN, Paul. “Skill, training, and work organisation in American establishments”. In: *Industrial Relations* nº 2. 1995, vol. 34, pp. 125–146.
- PAIVA, Vanilda. “Produção e qualificação para o trabalho: Uma revisão bibliográfica internacional”. In: Correia, F.D. (org.). *Ensino das humanidades: A modernidade em questão*. São Paulo, Cortez, 1991.
- PASTORE, José. *Recursos humanos e relações do trabalho com ênfase no caso dos bancos*. São Paulo, BCB, 1995.
- PENN, Roger; ROSE, Michael & RUBERY, Jill. *Skill and occupational change*. Oxford, Oxford University Press, 1994.

- RUBERY, Jill. "Internal labour markets and equal opportunities: Women's position in banks in European countries". In: *European Journal of Industrial Relations* nº 2. 1995, vol.1, pp. 203–227.
- SEGNINI, Liliana. *A liturgia do poder. Trabalho e disciplina*. São Paulo, Educ, 1988.
- TREMBLAY, Diane–Gabrielle. "Technological innovation, employment systems and work organization: An analysis based on the Canadian banking sector". In: XII World Congress of Sociology. International Sociological Association. 1990, datilo.
- ZERO HORA. Vários números.