

MODERNAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO E SEUS IMPACTOS SOBRE OS TRABALHADORES

HELLTONN WINICIUS PATRICIO MACIEL

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

hw.campina@gmail.com

MARCIA DA SILVA COSTA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

marciakosta@hotmail.com

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO

MODERNAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO E SEUS IMPACTOS SOBRE OS TRABALHADORES

RESUMO

O artigo estuda, pois, os impactos das novas estratégias de gestão sobre os trabalhadores bancários. Num contexto de enxugamento dos quadros, de segmentação da categoria e de individualismo, como os trabalhadores vivem seu cotidiano de trabalho e enfrentam as crescentes pressões por produtividade? Buscamos responder a esta questão mais ampla por meio de um estudo qualitativo realizado com o recurso da entrevista em profundidade com trabalhadores dos três maiores bancos privados brasileiros. Dentre as principais políticas de gestão, aqui tomadas como variáveis de análise, destacamos a automação, a política de qualidade, a gestão da competência e a meritocracia.

Palavras-Chave: Bancos, Flexibilização produtiva, Trabalhadores bancários.

ABSTRACT

The article studies therefore the impacts of new management strategies on bank workers. In a context of downsizing the tables, category segmentation and individualism, as workers live their daily work and are facing increasing pressures for productivity? We seek to answer this broader question through a qualitative study involving the use of in-depth interviews with workers of the three largest private banks. Among the key management policies, here taken as analysis variables, include automation, quality policy, management competence and meritocracy.

Keywords: Banks, Productive flexibility, Bank employees.

INTRODUÇÃO

Desde o final da década de 1970, o mundo ocidental industrializado presencia o desmonte das instituições do fordismo - expressão consagrada pelos chamados teóricos da regulação, quando as empresas, pressionadas pela redução das taxas de rentabilidade, buscaram se reestruturar como forma de se adaptarem a um ambiente mais competitivo, e quando a ideologia neoliberal foi disseminada por governos de vários matizes políticos defendendo relações de trabalho mais flexíveis e políticas voltadas para o mercado. O processo sistêmico de reestruturação produtiva, experimentado por todas as economias, embora em momento e intensidade diferentes, minou o movimento trabalhista e as conquistas sociais que caracterizaram os conflitos de classe desde os anos 30, modificando o padrão de assalariamento então dominante. Como uma das principais consequências políticas, reforçada pelas altas taxas de desemprego, os sindicatos tiveram seu poder de organização reduzido, deixando o campo político mais aberto para as empresas definirem unilateralmente as regras de uso do trabalho. Isso significou uma forte tendência à descentralização da barganha coletiva. Por outro lado, as mudanças na forma de organizar o processo produtivo e na gestão do trabalho, em geral introduzindo um apelo à participação e à iniciativa individual, provocaram uma maior segmentação e fragmentação da força de trabalho. As novas estratégias de gestão buscavam envolver e conquistar os trabalhadores por meio de políticas de gestão mais flexíveis e individualizadas, sempre no intuito de buscar capturar a sua subjetividade.

Este artigo analisa os impactos dessas novas políticas de gestão sobre os trabalhadores de bancos privados brasileiros. Em todas as partes, os bancos experimentaram, ao longo das quatro últimas décadas, significativas mudanças técnicas, estratégicas e organizacionais responsáveis por uma redução drástica do nível de emprego e por processos de intensificação do trabalho dos trabalhadores remanescentes. No Brasil, entre 1995 e 2005, a força de trabalho empregada nos bancos foi praticamente reduzida à metade, e esse processo se mostra ainda mais avassalador se tomarmos a destruição de postos de trabalho no setor provocada pela automação iniciada em meados da década de 1980. No campo mais específico das relações de trabalho, a problemática também envolve as mudanças organizacionais e nas estratégias de gestão de pessoas, sobretudo, mais recentemente, quando consideramos o que vem se convencendo chamar de gestão por competência, cuja filosofia é amplamente referenciada na individualização e na competição. As políticas patronais têm alimentado a tendência a uma maior privatização e individualização dos contratos de trabalho (regimes de emprego, formas de compensação), com o conseqüente enfraquecimento da negociação coletiva. O artigo estuda, pois, os impactos das novas estratégias de gestão sobre os trabalhadores bancários. Num contexto de enxugamento dos quadros, de segmentação da categoria e de individualismo, como os trabalhadores vivem seu cotidiano de trabalho e enfrentam as crescentes pressões por produtividade? Buscamos responder a esta questão mais ampla por meio de um estudo qualitativo realizado com o recurso da entrevista em profundidade com trabalhadores dos três maiores bancos privados brasileiros. Dentre as principais políticas de gestão, aqui tomadas como variáveis de análise, destacamos a automação, a política de qualidade, a gestão da competência e a meritocracia.

2 ASPECTOS RELEVANTES NA LITERATURA

Todas as análises das transformações estruturais porque têm passado as economias capitalistas contemporâneas apontam para a crise de um padrão de desenvolvimento construído, a partir da década de 1930, como tábua de salvação econômica: o Estado de bem-estar que se consolida no pós-guerra sob a hegemonia norte-americana por meio das políticas

keynesianas de reconstrução das economias nacionais. Esse novo padrão de desenvolvimento, que impunha um marco regulador à livre competição de mercado, trazia em suas linhas mestras a proposta de conciliar crescimento econômico e desenvolvimento social, o que, até então, as nações tinham relegado ao livre arbítrio das relações na esfera privada entre capitalistas e entre estes e seus trabalhadores.

Projeto da socialdemocracia europeia, a intervenção do Estado na economia se deu como resultado da pressão política dos atores sociais subordinados na ordem dominante a partir de sua organização coletiva em sindicatos e partidos políticos. O padrão de estruturação do *assalariamento*, que os teóricos da escola da regulação francesa chamaram de regime de regulação fordista, tinha como princípio a regulação dos conflitos e interesses de classe por meio da intervenção do Estado na garantia do direito de representação e de proteção social dos trabalhadores.

O pacto social do pós-guerra foi forjado mais ou menos pela seguinte barganha: trabalhadores aceitavam o comando e o controle autoritário da gerência científica (abandonando seus projetos de controle socialista da produção e reduzindo sua crítica à organização do trabalho), pelo que se comprometiam com a produtividade em troca da estabilidade no emprego e aumentos reais de salários. O Estado, por sua vez, como guardião desse compromisso, institucionalizava os sindicatos, legitimando a negociação coletiva e instituindo normas gerais de contratação (duração da jornada, salário mínimo, proteção contra demissões imotivadas, etc.) e de proteção social. Ao lado dos incentivos à demanda agregada com gastos em infraestrutura, o Estado também passava a promover uma massiva distribuição de renda via políticas públicas de acesso à saúde, educação, provisão de pensões, seguro desemprego, etc. Por esses mecanismos, a redistribuição da riqueza produzida coletivamente passava a ser objeto de disputa política, seja diretamente, na esfera produtiva, através da negociação coletiva, que tinha como foco de disputa central o repasse da produtividade para os salários; seja na esfera dos projetos de governo, no âmbito das políticas sociais, que garantiam uma base mínima para a reprodução da força de trabalho fora da esfera do mercado (BOYER, 1995, ESPING-ANDERSEN, 1990; CASTEL, 2005).

Como sistema macro político, o regime de regulação fordista estava associado ao modelo de organização da produção e do trabalho que possibilitou deslançar, com a legitimação das classes trabalhadoras, a própria expansão do capital oligopolista. Esse regime se fundava numa tríade de interesses bem definidos: produtividade-renda-consumo, e tinha por substrato um compromisso político fundamental: o emprego. Não o emprego enquanto concepção economicista de uma atividade produtiva à qual se retribui com uma compensação monetária; não o emprego visto como mera mercadoria, mas o emprego em sua dimensão mais ampla, imbuído de uma normatividade social, portanto, produto de lutas e conflitos sociais; produto da política e não de um determinismo de mercado ou de contratos individualizados (PRIETO, 1999, VIANNA, 1999).

No nível mais micro de organização das estratégias e estruturas de produção, a divisão do trabalho aparece como base técnica e social dominante. O modelo fordista de produção se centrava na fragmentação do processo de trabalho em tarefas simples e repetitivas, que exigem pouca qualificação e iniciativa do trabalhador; e nascia associado à produção verticalizada, em larga escala, de produtos padronizados e para o consumo em massa. Essa organização produtiva verticalizada, tendo por base a extrema especialização do trabalho, tornou-se a fonte mais objetiva da concentração de grandes contingentes de trabalhadores sob um mesmo teto, condições de trabalho e direção. Isso permitiu a sua organização coletiva e, a partir dela, a mobilização para a ação política responsável pela construção de uma normatividade para as relações sociais e de trabalho.

A concentração oligopolista do grande capital e a organização verticalizada do processo produtivo constituíram-se, assim, no determinante histórico que permitiu o

fortalecimento dos sindicatos e de sua capacidade para negociar, de forma mais ou menos centralizada e sob uma lógica coletiva e de tendência homogeneizadora, regras de contratação e uso do trabalho (salários/produktividade, jornada, igualdade de pagamento para trabalho igual, carreira, ritmos de produção, entre outros). Do mesmo modo, através dos seus vínculos aos partidos políticos de esquerda, pressionando a alternância de poder em todas as regiões do capitalismo desenvolvido, os trabalhadores conquistaram participação em projetos de política econômica e social do Estado que primavam por uma dinâmica sempre crescente de seguridade social/cidadania¹.

Pressionado por um ambiente acirradamente mais competitivo desde as duas grandes crises do petróleo na década de 1970 (que fez reduzir a taxa de acumulação), o grande capital passava a veicular a ideia de que a rigidez institucional dos contratos coletivos de trabalho e os gastos sociais do Estado estavam impedindo o livre funcionamento da economia. Disseminava-se por todas as partes, e a partir de governos dos mais diversos matizes políticos, a ideologia neoliberal na defesa de relações de troca mais flexíveis e autorreguladas pelo mercado. No concreto das coisas, a reestruturação produtiva levada a cabo de forma sistêmica em todas as economias, ainda que em momentos e intensidade diferentes, nocauteou o movimento ascendente de conquistas sociais e trabalhistas que marcou o conflito de classe desde a década de 1930.

O desmonte das instituições da *sociedade salarial/fordista* passava a se dar por duas grandes vias inter-relacionadas: pela via da *desverticalização e desterritorialização* produtiva, ambas gerando muito desemprego; e pela via da desregulamentação do mercado de trabalho, responsável pela expansão dos empregos atípicos, sob condições e salários inferiores ao padrão até então prevalecente. Baixo crescimento e instabilidade econômica, elevado desemprego e enfraquecimento dos sindicatos permitiram que o discurso político sobre a flexibilidade dos mercados de trabalho se tornasse dominante e legitimasse reformas nas instituições do trabalho, da proteção social e da gestão corporativa. Essas iniciativas puseram em xeque o *padrão de assalariamento* consolidado no Pós-Guerra: o emprego regular, de mais longa duração, para um mesmo empregador, assistido pelas conquistas da barganha coletiva e por legislações trabalhistas e políticas públicas atinentes às metas de pleno emprego e de redistribuição social. Esse regime de emprego, então dominante, passava a ceder cada vez mais lugar à disseminação de regimes diversos e mais flexíveis, mas que têm em comum o fato de serem empregos instáveis, de curta duração, de baixos salários e minguadas contribuições sociais, de fraca capacidade de organização coletiva, disponibilizados para as empresas ao sabor de suas demandas e sob um tipo de gestão refratário a compromissos.

Por sua vez, no âmbito das estratégias das firmas, a típica empresa fordista foi desmontada com o auxílio das novas tecnologias da informação e das telecomunicações e sob uma lógica de desverticalização e desterritorialização para qualquer parte do globo onde sejam encontradas vantagens competitivas, pouco importando a que custo social ou ecológico. Concomitante a esse processo, ganhava força no discurso empresarial uma filosofia de gestão mais cooperativa, porém, mais individualista. Inspiradas no modelo toyotista e projetadas para um ambiente bastante competitivo, as novas práticas de gestão de recursos humanos passavam a demandar um trabalhador mais dócil e cooperativo. Sejamos mais claros, cooperativo com a classe patronal, comprometido com a empresa e totalmente disponível às suas demandas. Para tanto, as modernas políticas de pessoal se apoiavam em relações individualizadas e em compensações também individualizadas e diferenciadas. Tratava-se de uma maneira de criar uma comunidade produtiva onde os trabalhadores internalizam os valores, as formas de pensar, a linguagem, a racionalidade dominante na empresa. Este novo tipo de relação, baseada no individualismo e em mecanismos mais sutis de controle, atuava em clara oposição à solidariedade de classe e à organização coletiva do trabalho típica do fordismo, que, em outra época, logrou contestar o domínio da empresa. O desemprego, ou a sua ameaça, voltava

a assumir o velho papel de disciplinador da força de trabalho (BOURDIEU, 1998; LINHART, 2007; MAHMUD, 2012-2013; SPROLL, 2013).

As empresas reestruturadas, mais horizontalizadas, enxutas, flexíveis, passam a fazer uso multifuncional do trabalhador, eliminando o tempo de trabalho pago e não apropriado. Eis aqui, ao lado da inovação tecnológica, que muito desempregava, a outra grande via por onde seriam elevados os ganhos de produtividade: a intensificação do trabalho. Mas é necessário mais. Os trabalhadores devem vender uma força de trabalho qualificada, competente, dotada de conhecimentos e habilidades que sejam interessantes ou que gerem retorno para as empresas. E fazem isso em regime de competição acirrada e de constante busca por distinção. A moderna gestão por competência explora esses atributos e condições, transfere para o trabalhador a responsabilidade por sua qualificação contínua, nada garantindo que ela seja retida ou valorizada, mas condicionando a ela a qualidade de sua inserção e mobilidade social no mercado de trabalho. Essas iniciativas induzem a comportamentos mais individualizados e competitivos, com a conseqüente fragilização dos movimentos de resistência e da ação coletiva (CORRIAT, 1992; HARVEY, 1994; ANTUNES, 1995; CASTEL, 1998; AMORIM, CRUZ E FISCHER, 2013; SPROLL, 2013).

É essa realidade que vamos encontrar nos bancos privados brasileiros. Após drástico enxugamento da força de trabalho, as novas estratégias de gestão do trabalho, assumindo a roupagem da gestão por competência, demandam o cumprimento de metas de produtividade por meio de políticas que intensificam o trabalho, estimulam a competição, cooptam os trabalhadores a se engajarem à ideologia patronal, quebram a solidariedade de classe, facilitam a exploração. Vejamos algumas tendências da reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro para, então, discorrermos sobre como eles se manifestam em uma realidade concreta.

1.1 A reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro

O impulso institucional à reorganização do setor financeiro na década de 1990 no Brasil aprofundou os ajustes internos e sua por meio de um intenso processo de automação e de subcontratação de atividades (contabilidade, compensação, expedição, custódia etc.). A força de trabalho empregada foi drasticamente reduzida: entre 1993 e 1999 mais de 200 mil postos de trabalho, entre diretores, gerentes, técnicos, caixas e escriturários, foram eliminados (JINKINGS, 2002). Dados do Ministério do Trabalho (disponíveis em www.dieese.org.br/cedoc/3479.PDF) contabilizam uma perda de 44% no nível de emprego do setor entre 1990 e 2005. Os 750 mil trabalhadores empregados em 1990 foram reduzidos para um contingente de apenas 450 mil em 2005. Mas as mudanças não se restringiram ao forte enxugamento dos quadros, elas redimensionaram as estratégias na oferta de produtos e serviços, que, aliadas ao uso intensivo da informática, provocaram alterações no trabalho bancário, assim como nas políticas de gestão. A eliminação de tarefas duplicadas, a simplificação de procedimentos, a reorganização funcional, privilegiando a polivalência, foram processos marcantes da transformação da atividade bancária. As funções de escriturário, por exemplo, foram mescladas com outras funções (supervisão, caixa, vendedores de produtos financeiros) e os cargos de supervisão foram reduzidos, o que aponta para uma horizontalização hierárquica no setor (JINKINGS, 2002; NOGUEIRA, 2011).

A automação torna o controle sobre o trabalho mais rigoroso (por exemplo, sobre o número de autenticações realizadas por dia), e ela vem atrelada a uma política de recursos humanos mais agressiva, que busca motivar o trabalhador por meio de incentivos financeiros e distinções de *status*. No âmbito mais subjetivo, passou-se a exigir do trabalhador maior comprometimento, cooperação, maior capacidade e disponibilidade para receber responsabilidades e, sobretudo, espírito empreendedor; requisitos esses que são cobrados

através de processos seletivos e avaliações de desempenho individuais. Ganha relevo a filosofia da gestão por competência. São conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador que devem ser mobilizados e personificados no interesse da empresa, sob a bandeira da adaptação e da flexibilidade. Por essa lógica, os bancários são bastante pressionados a cumprirem metas de produtividade e dependem do alcance dessas metas para garantirem a renda mínima adequada à manutenção de seu padrão de vida. Tais pressões induzem a comportamentos competitivos (entre os indivíduos e entre as próprias agências) e quebram a solidariedade, os laços de amizade de longo prazo e a capacidade de resistência. Os bancos encontram na lógica da competição o mecanismo central de expropriação de excedente (JINKINGS, 2002; NOGUEIRA, 2011. SPROLL, 2013).

A redução dos postos de trabalho, receita da empresa enxuta, resulta numa sobrecarga de trabalho para os que permanecem. Os empregados são pressionados a intensificar seus ritmos de trabalho e, muitas vezes, estender as jornadas para darem conta dos serviços e das metas de produtividade. Por outro lado, a subcontratação configurou-se noutra estratégia central de redução de custos, permitindo contratos por tempo determinado e por serviço prestado, o que torna possível admitir e demitir em rápido espaço de tempo sem custos trabalhistas. Mas a subcontratação também tem sido responsável por um processo mais amplo de precarização do emprego bancário no Brasil porque ela transfere para pequenos prestadores de serviços, pouco organizados, contratados em regimes de trabalho e salários muito inferiores, atividades antes realizadas por bancários efetivos, mais protegidos pela barganha coletiva. Sua consequência mais imediata, e danosa para os trabalhadores como um todo (efetivos e subcontratados), é o enfraquecimento dos sindicatos e o rebaixamento salarial e das conquistas do trabalho. A subcontratação do setor bancário é a prática que mais torna perceptível o caráter descartável e volátil dos trabalhadores, atingindo, as atividades de retaguarda (compensação de cheques, processamento de movimentações bancárias de empresa, contagem de numerário dos envelopes de depósito, central de treinamentos, microfilmagens, cobrança de títulos, entre outras.). Ela permitiu que os bancos se desresponsabilizassem dos custos trabalhistas diretos de milhares de trabalhadores (ANTUNES, 2001; DRUCK, 2002; JINKINGS, 2002; NOGUEIRA, 2011; MACHADO, AMORIM, 2012).

A flexibilização ou redução dos custos do trabalho também se dá pela via da contratação dos *trainees*, estagiários ou promotores de vendas, trabalhadores que trabalham em média 5 horas por dia e custam menos para os bancos. Eles são utilizados nas campanhas de abertura de contas correntes em locais específicos. Ávidos por mostrar serviço, pois a gerência joga com a expectativa de efetivar aqueles que correspondem ao perfil esperado, esses trabalhadores flexíveis, mais potencialmente descartáveis, ao tempo que aliviam a sobrecarga dos efetivos, facilitam a quebra da solidariedade de classe. Ademais, um outro fenômeno atinente a estratégia de cooptação subjetiva das novas práticas de gestão do trabalho é que a política de contratação de profissionais no setor vem promovendo um processo de renovação da força de trabalho, no sentido de torná-la mais jovem. Mas isso se dá paralelamente ao outro processo, o de exclusão dos mais antigos e menos instruídos ou qualificados. O nível de escolaridade (em geral, graduados ou graduandos em administração e cursos superiores afins), e não necessariamente a experiência, é um critério preponderante de contratação. Os mais antigos, de mais baixa instrução/qualificação e mais onerosos, muitas vezes em plena idade ativa, são descartados ou afastados das possibilidades de promoção (AMORIM, CRUZ, FISCHER, 2013). Esse rejuvenescimento da força de trabalho reforça as formas de dominação, uma vez que os mais jovens, mais ansiosos por mostrarem serviço na expectativa de se manterem na empresa e ascenderem na carreira, não trazem os “vícios” da cultura de classe (da contestação sindical), portanto, são, a princípio, menos aderentes à ação coletiva. Por sua vez, trabalhadores mais jovens, de maior vigor físico, num contexto de

escassez de emprego, assentem mais facilmente às necessidades do serviço, facilitando a assimilação dos conteúdos e dos ritmos mais intensos de trabalho (PORTO, CARVALHO NETO, 2011).

A meritocracia é outra política de gestão central nos bancos privados. Os funcionários buscam destacar as suas habilidades para competir, com sucesso, com os colegas de trabalho. Os princípios da educação por mérito demandam uma relação de envolvimento explícito e implícito do empregado com os interesses do banco². Assim, a política de gestão que prepondera é aquela baseada no modelo de gestão por competências, pelo qual o empregado deve se submeter a uma avaliação permanente e dar constante provas de sua adequação ao posto, de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade entre setores. Essa lógica decorre do fato de que os bancos trabalham com resultados, e esses resultados são cobrados individualmente dos funcionários, gerando um clima de competitividade acirrada. As políticas de gestão baseadas na construção de um clima de competição trazem resultados rápidos. No entanto, com o tempo elas desgastam as relações de trabalho e instauram um ambiente de opressão, subserviência e medo (TANURE & EVANS, 2007; SEALY, 2010; NOGUEIRA, 2011).

Os principais alvos da meritocracia são os gerentes, mas o privilégio do cargo significa uma maior sobrecarga de trabalho e de responsabilidade. O controle dos resultados, por sua vez, se dá via relação direta entre desempenho e remuneração e essa se realiza por meio da adoção de um salário flexível, constituído em função do cumprimento das metas. O salário flexível, na verdade, atua como um segmentador da categoria. Os elevados bônus (ou gratificações) que podem ser alcançados pelas gerências as diferenciam ainda mais dos operadores de base, respondendo à velha estratégia do dividir para reinar (GORZ, 1980)³. Por outro lado, os salários flexíveis também implicam uma maior individualização da remuneração, reforçando as diferenciações e, por conseguinte, o controle sobre a força de trabalho. Ademais, eles vinculam os ganhos salariais ao desempenho individual e grupal (de cada agência) e ao desempenho econômico dos bancos, algo que é incerto, variável, e que não incide sobre direitos ou contribuições legais, como a aposentadoria. Essa é a lógica, por exemplo, da participação nos lucros e resultados (JINKIGNS, 2002; DRUCK, 2002; DAVEL & MELO, 2005).

Há pelo menos duas conclusões a serem tiradas dessa política: a) a variabilidade e a insegurança dos ganhos, a depender do desempenho do empregado e do próprio banco, sendo esta uma política não necessariamente negociada, mas produto das decisões e voluntarismo da cúpula dos bancos; b) um distanciamento dos bancários da luta sindical, uma vez que esses se tornam mais propensos a aceitar as políticas patronais, tornando-se mais leais a elas. Daí o reforço na tendência ao enfraquecimento dos sindicatos, já abalados pela perda de postos de trabalho no setor. O salário base continua a existir, mas fatia maior da remuneração é composta pelo valor incremental advindo do alcance das metas. A remuneração final pode chegar a duplicar, ou mais que isso, a remuneração básica do bancário, a depender do seu esforço e dedicação e a depender, também, do quanto os banqueiros estão dispostos a abrir mão dos seus lucros. Essa estratégia da política salarial condiciona a remuneração do trabalhador ao alcance das metas de produtividade e ao desempenho econômico da empresa, não mais aos acordos coletivos de classe com o sindicato da categoria. Historicamente, os bancários constituem a única categoria de trabalhadores no Brasil ainda capaz de negociar centralizadamente em âmbito nacional. As estratégias gerenciais de enxugamento e de segmentação (individualização) dos trabalhadores vêm contribuindo para o enfraquecimento do poder de barganha da categoria, ademais do fato de já haver uma forte segmentação entre bancos privados e públicos. Nestas condições, o engajamento político dos bancários ao movimento sindical é fortemente reduzido (PORTO, CARVALHO NETO, 2011).

Os depoimentos dos trabalhadores entrevistados em nossa pesquisa de campo corroboram as tendências apontadas pela literatura, aqui brevemente pontuadas. Vamos a eles. Antes, porém, cabem algumas palavras sobre os recursos metodológicos empregados.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para buscar alcançar os objetivos propostos, seguiu-se uma metodologia de cunho qualitativo, privilegiando a materialidade das políticas de gestão do trabalho no setor bancário, uma vez que se pretendeu conhecer como os trabalhadores bancários vivenciam as mudanças e as pressões do trabalho decorrentes das políticas de gestão das empresas. Nesse tipo de pesquisa, o investigador acadêmico está interessado em compreender fenômenos sociais, focalizando os significados das variáveis em análise para sujeitos, a partir mesmo de como as experiências são vividas ou sentidas no ambiente de trabalho (MINAYO, 1994). As informações foram levantadas por meio de entrevistas em profundidade com 26 trabalhadores entre gerentes de agência (6), subgerentes (4), supervisores de operações (4), operadores de caixa (7) e estagiários (5), todos empregados em um dos três maiores bancos privados brasileiros. Doze das entrevistas foram realizadas entre setembro de 2009 e março de 2010, quando de nossa primeira ida a campo para coleta de dados para dissertação produto desse trabalho, e outras quatorze foram realizadas entre setembro de 2013 e março de 2014, momento em buscamos reforçar o rigor científico ouvindo mais trabalhadores, de modo a nos permitir uma maior representatividade da realidade que estávamos estudando. O acesso aos trabalhadores foi algo facilitado pelo fato de um dos autores desse artigo ser um ex-bancário, o que nos permitiu seguir o critério da acessibilidade, fora do expediente normal de trabalho. Decidimos parar as entrevistas quando percebemos que ela havia chegado no ponto de saturação, quando os depoimentos já não acrescentavam algo de novo. Os entrevistados tinham entre 24 e 45 anos, 11 deles, mulheres (3 gerentes, 2 subgerentes, 3 operadoras de caixa, 3 estagiárias). Informações secundárias foram coletadas através de análise documental no site da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e por meio dos jornais da categoria produzidos pelo sindicato local, na jurisdição das cidades de Campina Grande e de João Pessoa - Paraíba, onde foram realizadas as entrevistas. As entrevistas buscaram investigar como os trabalhadores percebem as políticas de gestão, seus significados e pressões. Dentre elas, que foram sistematizadas em nossas variáveis de análise, podemos destacar: automação, qualidade, competência e meritocracia.

2.1 As novas práticas de gestão nos bancos brasileiros e seus impactos sobre os trabalhadores

No sistema financeiro dissemina-se a ideia de banco virtual, disponibilizado para ser acessado por computadores, telefones, celulares, etc. Com isso, criam-se agências automatizadas, nas quais o atendimento se realiza sem a presença de clientes, permitindo que o cliente consulte e movimente suas contas de suas residências, escritórios, de onde bem entender e necessitar. Tecnologias como os microchips inseridos nos cartões auxiliam na segurança do cliente, no armazenamento de informações e no uso do débito automático, dispensando o uso de cheques ou cédulas. Segundo dados da Febraban (disponível em www.febraban.org.br), em 2008 ocorreu um aumento de 15,5% do número de caixas eletrônicos, contra 1,3% do número de agências; a quantidade de quiosques de autoatendimento torna-se cada vez mais expressiva, e as centrais de atendimento telefônico oferecem a cada dia mais serviços. São mais de 38 mil postos eletrônicos contra cerca de 19 mil agências em todo o país. No ano 2000, as contas de *internet banking* representavam 8,3

milhões em todo o país, em 2010 esse número passou para 32,5 milhões, um aumento de 292%.

Essas inovações trazem facilidades para os clientes, reduzindo a necessidade de sua presença física nas agências, mas reduzem o trabalho vivo. É interessante constatar que: a) gradativamente o lucro dos bancos privados advém cada vez mais de receitas geradas a partir das transações via canais alternativos. O trabalho vivo do bancário desaparece nessa equação⁴; e, b) que a cobrança das metas para aumentar a lucratividade do setor se faz mais presente no trabalho cotidiano dos bancários. Há nessa tendência o que chamamos de vitimização voluntária do próprio bancário, que é forçado a oferecer um serviço que desprivilegia a sua necessidade para o banco e a sua importância para o cliente. As agências tendem a se transformar em vitrines de serviços financeiros eletrônicos, tornando dispensável uma parcela considerável de trabalhadores bancários.

Por outro lado, o processo de automação nos bancos trouxe mudanças significativas na forma como os bancários executam seu trabalho. Ele facilita e simplifica os procedimentos, trazendo flexibilidade e velocidade entre as operações, e transfere grande parte das atividades para as máquinas e para os clientes. As empresas podem, desta forma, dispensar trabalhadores, assim como objetivar ainda mais os mecanismos de controle, como acontece, por exemplo, no rigoroso controle sobre o número de autenticações realizadas pelo trabalhador. Daí que a tecnologia da informação, paradoxalmente, traz mais trabalho e mais responsabilidades para os trabalhadores. A quantidade de informações na forma de papéis é bastante reduzida, mas ela se torna virtual e se avoluma por essa via. Daí, os trabalhadores necessitam atualizar as informações diariamente por meio do sistema de intranet do banco. Um subgerente entrevistado disse que a massa de trabalho simplesmente mudou de localização. Antes, pilhas de papéis circulavam entre as mesas dos gerentes, elas foram virtualizadas, e agora, devido à velocidade do processo de comunicação e a uma equipe enxuta, a quantidade de atividades foi bastante aumentada. Relatos como o que se segue nos levam a concordar com Jinkings (2002), que afirma que a automatização do processo de trabalho dentro das agências bancárias tem aumentado o volume de trabalho, exigindo que os trabalhadores estendam sua jornada para darem conta do serviço: "Eu tenho que chegar bem antes do tempo regular, a fim de responder todos os e-mails" (Subgerente, Banco B).

A gestão flexível exige produção enxuta, capaz de permitir agilidade, e um modelo de retribuição que deve considerar o desempenho dos indivíduos. Todavia, com quadros enxutos, onde qualquer ausência ou falha atrapalha o processo produtivo, as empresas passam a depender muito mais da convivência dos trabalhadores, um tipo de *dependência reversa*, conforme trataram Oliver e Wilkinson (1988). Para reverter essa dependência, é importante conquistar o seu consentimento subjetivo. Assim, requisitos como envolvimento, cooperação, criatividade, iniciativa passam a fazer parte do leque de qualidades que o indivíduo deve oferecer a fim de mostrar-se útil para a empresa. Por sua parte, as políticas de gestão operam com o objetivo mais sutil de conquistar as subjetividades, de investir nas estratégias de harmonização de interesses. As políticas de compensação (salariais e extra salariais) atuam nesse sentido. Elas se tornam cada vez mais individualizadas, e estimulam a competição entre os trabalhadores, em especial por distinção. Este é, hoje, um dos mecanismos centrais de expropriação e que vem dissimulado pela filosofia da gestão por competência. Isso significa que os trabalhadores, sob a égide da flexibilidade e da adaptabilidade, devem mobilizar conhecimentos, competências, habilidades, atitudes, significados e transformá-los em ações e, principalmente, em resultados para a empresa. A não condescendência, num contexto de empregos minguados, significa exclusão.

Os programas de qualidade incorporam essa expectativa e o modelo de gestão por competência tem sido usado para aperfeiçoá-los. Nos bancos, que são essencialmente prestadores de serviços, e também sofrem a lógica da competição de mercado, as certificações

e o atendimento de qualidade aos clientes são elementos fundamentais. Ali, atender com qualidade não é apenas uma questão de gentileza e hospitalidade, mas, sobretudo, de velocidade e racionalização. Esses princípios da excelência no atendimento são negados o tempo todo pela política de redução de pessoal. Ela cria um estado permanente de pressão e controle, do banco e dos clientes, sobre os trabalhadores, aumentando a intensificação do trabalho. Coação e intensificação contradizem os ideais da qualidade, cooperação e autonomia. Essa relação paradoxal é também encontrada nos requerimentos da formação e da qualificação. Eles requerem recursos pessoais do próprio trabalhador (pagar a faculdade ou um curso de pós-graduação, por exemplo) e dedicação de tempo além do horário normal de trabalho, sem qualquer pagamento. Essa outra via de expropriação, o tempo do trabalhador dedicado a tornar-se útil e em conformidade com as demandas da empresa, significa uma invasão do Capital no tempo livre do Trabalhador. Nos bancos estudados, os trabalhadores realizam habitualmente programas de treinamento por meio do sistema Intranet do banco, muitas vezes de casa e durante o final de semana, um recurso da tecnologia da informação que reforça os mecanismos de controle e de extração da plena dedicação.

A realização das metas de treinamento após a jornada normal de trabalho, sem remuneração e com a conivência dos próprios trabalhadores - que apostam nele todas as expectativas para a sua possível promoção profissional, é um dos mecanismos modernos de apropriação da subjetividade do trabalhador. Os gerentes entrevistados confirmam que há pressões sobre as metas de treinamento e sobre a necessidade de atualização dos trabalhadores, sob pena de demissão ou de perda do sentimento de filiação do sujeito. O problema para eles é a quantidade de trabalho e as dificuldades de realizar o aprendizado durante o expediente regular. Os depoimentos abaixo são emblemáticos: “Teve uma semana que devíamos chegar mais cedo para assistir uma série de DVD sobre atendimento, e o pior é que eu tinha toda uma compensação para realizar.” (Gerente Banco C). “Fiz o exame da ANBIMA⁵ três vezes, pois não tinha tempo para estudar devido às diversas atividades do banco, tive até medo de ser demitido além da vergonha de ver todos passando no teste e eu não.” (Gerente Banco B). “Temos metas de treinamento! Certa vez perdi um final de semana fazendo-os em casa, deixo tudo pra última hora, no final do expediente é uma pressão para não fazermos hora extra” (Supervisor, Banco A).

A maioria dos caixas entrevistados acredita que os programas de formação são ineficazes porque eles não adicionam mais conhecimento ou habilidade para a sua função, além de exigirem horas extraordinárias que o banco não paga:

Trabalhar com números, autenticações, vendas. É cansativo, e no final do dia ainda temos que realizar programas de formação em regime interno, que são longos e de pouca representatividade para a minha função. Não podemos reclamar porque o banco vai entender que não estamos interessados em crescer (Caixa, Banco, A).

Os programas de excelência, voltados para serviços que são realizados por número pequeno de funcionários na agência *vis-a-vis* a demanda dos clientes, têm impacto considerável sobre a função caixa. Como afirmou um deles: “Precisamos atender rápido, vender bem e atentar para as normas do banco, e quando o estresse é alto acabamos com diferenças de caixa [...] muitos tiveram que tomar empréstimos para sanar dívidas de diferença de caixa na tesouraria” (Caixa, Banco B).

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

As contradições entre as políticas de gestão e os interesses dos trabalhadores são ainda abordadas pelos entrevistados caixas. “O banco nos pede para vender serviços e pedem para aumentar o número de autenticações.” Esse entrevistado questiona as pressões do banco sobre a venda dos produtos financeiros. Segundo ele, vender produtos alternativos (oferecidos por meio dos caixas eletrônicos, internet, celular...) ocasiona a diminuição das autenticações (parâmetro de controle de sua produtividade), inclusive porque o convencimento da venda demanda tempo, algo que ele não dispõe. Aqui, o fenômeno da vitimização voluntária de que falamos antes. Ele se manifesta nas imposições de horário, de ritmo, de formação e de informação, de nível de instrução e de diploma, de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, como estratégia de fazer com que os trabalhadores atendam às suas demandas, “naturalmente” aceitas como demandas do mercado. Tais cobranças se traduzem em mais trabalho, em mais exaustão física para que se dê conta dos resultados esperados pelo banco, garantindo sua lucratividade. A velha mais valia derivada da expropriação consentida do trabalho.

A política do mérito opera como outro mecanismo de expropriação e dominação. Os novos métodos de flexibilidade dos salários (uma ferramenta central de compensação do mérito do trabalhador) implicam fragmentação da classe e minam a luta dos sindicatos por homogeneizá-los. O emprego no setor bancário oferece alguns benefícios econômicos (comissões, bônus, prêmios), mas que no longo prazo não são incorporados aos salários, refletindo, inclusive, sobre os direitos de aposentadoria. Isso nos dá mostra do caráter imediatista e instável de tais benefícios. Assim, parte significativa do salário dos trabalhadores é variável, dependendo de seu desempenho e do desempenho como um todo da agência e do banco. O funcionário recebe uma meta específica por mês referente à margem de contribuição que ele e a agência devem alcançar. Nela está prevista a venda de diversos produtos; a realização da meta habilita o funcionário a receber um acréscimo variável em sua remuneração (esse acréscimo varia de acordo com o cargo ocupado), além de premiações em campanhas específicas. Isso significa, também, pressão e avaliação constantes. Por outro lado, há um jogo de sedução que leva os trabalhadores a uma forte dependência não apenas econômica, mas, sobretudo, psicológica, simbólica: “Ser gerente é padecer no paraíso, pois a gente sofre. Já ganhei viagem para o exterior paga pelo banco, comprei um carro igual o do meu gerente geral, e hoje frequentamos a mesma academia” (Gerente Banco A).

Ganhamos bem se comparados com outras pessoas no mercado, mas essa é uma forma de nos controlar pelo dinheiro, pelo o que ele proporciona, acaba nos encurralando. Sem perceber, aumentamos a fatura do cartão, os gastos com celular, TV a cabo, viagens... (Gerente Banco B).

Acredito na força do sindicato, mas, a pressão é muita da direção do banco, a verdade é que a categoria busca muitas vezes um aumento de 6% do salário base. Conseguindo executar uma meta ganho 150% em cima do meu salário, então, quem convence mais?(Gerente Banco C).

Diante das estratégias de sedução, os indivíduos se veem impotentes para confrontar as decisões dos bancos, aceitam ‘soluções’ prontas, introjetam seus princípios, seus tipos de prazer, e a ameaça que se faz pesar sobre eles se não correspondem ao esperado (PAGÈS e outros, 1993:140). Os trabalhadores se mostram incapazes de estabelecer entre si cooperações verdadeiras e absorvem, ideologicamente, em suas concepções pessoais, os prazeres gerados pelas comissões e o medo de não alcançar as metas. Isso gera um efeito cascata: um não-alcance da meta não traz a remuneração extra e impede que o trabalhador honre seus compromissos, o que o impulsiona e o condiciona a utilizar meios alternativos (empréstimos pessoais, usar o limite do cartão de crédito), inclusive, para que seu nome não fique

prejudicado e, então, ele tenha que sair do banco devido a possíveis restrições à sua idoneidade financeira.

Os gerentes abordam o aspecto recompensador de sua função. Quando cumprem as metas, eles chegam a triplicar o valor do salário base em termos de remuneração variável, estabelecendo um novo padrão de vida e de consumo, que os pressionam a aceitar o ritmo extenuante de trabalho, porque precisam ser aceitos e reconhecidos pelos demais colegas gerentes. Fazem isso ostentando os sinais de *status* estabelecidos: comprar um carro do mesmo nível dos demais colegas, morar no bairro em que os demais colegas gerentes moram, colocar os filhos numa escola do mesmo patamar dos demais, matricular-se naquela pós-graduação porque todos os gerentes lá estão estudando, malhar na academia mais sofisticada e que é frequentada pelos outros colegas da mesma função; um tipo de dominação que atinge mesmo sua consciência.

Depois de estabelecido o novo padrão de renda e de consumo, a busca pelo alcance das metas se faz ainda mais acirrada e com base na competição e segmentação da categoria. Não existem mais os colegas bancários, existem sim, os colegas gerentes, quase que outra classe, distante da dos demais companheiros de trabalho, que não se solidariza com as reivindicações da categoria bancária, embora continuem sendo bancários. Todos os entrevistados gerentes dizem que eles e os colegas trabalham em períodos de greve, fora das agências, em visitas, esperando o piquete sair para processar os resultados das mesmas. Dessa forma, o controle por meio da remuneração variável, que permite a manutenção do padrão de renda e consumo, condiciona as atitudes, criando relacionamentos de curto prazo e ainda promovendo o estranhamento dos gerentes com a própria categoria de trabalhadores bancários. À medida que os benefícios são oferecidos distintamente, eles reforçam o isolamento do trabalhador e sua lealdade à empresa; trata-se do sucesso individual no trabalho e na carreira em contraposição aos projetos coletivos. Como questionou a gerente, quem tem mais poder de persuasão?

Os gerentes são cobrados por resultados e têm que resolver todo tipo de conflito: "Junto do *status* de gerente há uma tripla responsabilidade [...] Eu passei muitas noites sem dormir por causa de uma meta que não atingi" (Gerente do Banco C); "Eu acho que o gestor é quem sofre mais pressão do banco, tudo é culpa nossa e o pior é que minha mulher é quem sofre mais" [risos]. (Gerente do Banco B).

Esta realidade reforça a pressão social e psicológica vivida, e que tem repercussões graves na sua saúde física e mental, gerando, muitas vezes, conflitos familiares, problemas de socialização, baixa qualidade de vida, afetando, paradoxalmente, o seu desempenho no trabalho; um ciclo pernicioso que, ao fim, faz do trabalhador um escravo de sua própria necessidade de qualificação e *status* (BRAVERMAN, 1987; DEJOURS, 1999; SILVA, 2005; WILSON, 2014). Os caixas, por sua vez, reclamam que a política de remuneração promove o individualismo, é desigual e controla a ação dos gerentes. Segundo eles, a remuneração advinda do cumprimento de metas dos gerentes é muito superior, não que isso seja um demérito; para eles é natural que os gerentes ganhem mais. Mas, a desproporcionalidade é muito elevada, cerca de quatro a cinco vezes do que é repassado ao caixa. Isto é visto como inadequado porque os gerentes não trabalham sozinhos, eles dependem da cooperação e do esforço dos outros colegas na agência. Esse é um exemplo de como a política salarial opera encorajando a competição e os comportamentos egoístas, que são opostos à solidariedade de classe e até mesmo contraditórios ao discurso do trabalho em equipe ou da "empresa família", uma filosofia de base da gestão moderna. A fala de um dos caixas é representativa:

Assim como os gerentes e subgerentes, participo de toda campanha universitária, procuro autenticar muito, vender os produtos, até na minha turma na universidade. Até no sábado fui trabalhar nessas ações, e quando a

recompensa vem, por que apenas o gerente ganha o mérito? Por que a diferença da variável entre nós é tão grande assim? Eu me dediquei tanto quanto ele; já me senti revoltado, mas não podia dizer nada, quem questiona demais ou não participa ou não é bem visto e não tem chances futuras de ser promovido (Caixa, Banco A).

Os bancários frustram os sentimentos de revolta e indignação em relação à lógica da meritocracia e da competição. Eles a consideram injusta, mas têm de estar em silêncio ante um mercado de trabalho bastante competitivo e ante a sua própria expectativa de carreira, afinal, quem reclama muito, ou não participa, não é bem visto e não tem chances de promoção. E há outro elemento a que eles também muito pouco podem contrapor. É que as metas de venda de serviços financeiros podem induzir a comportamentos pouco transparentes ou mesmo antiéticos quando, por exemplo, o trabalhador oculta informações importantes na venda de um produto para o cliente ou força a venda quando o cliente não tem efetivo interesse. Um entrevistado chegou a afirmar que a sua personalidade havia mudado depois de um ano de banco, e que se tornou uma pessoa mais agressiva, impaciente e individualista. Esse tipo de comportamento valoriza o curto prazo, o imediatismo das metas e o individualismo das ações, prejudicando ou quebrando a possibilidade de formação de laços de confiança, dos compromissos de longo prazo, das ações de cooperação entre os trabalhadores, muito na linha do que argumentou Sennet (1999). Percebe-se assim, as diversas dimensões das estratégias de dominação. Vale a pena reforçar a pertinência das afirmações de Pagès e outros (1993:140):

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

O outro lado da ilusão do poder, o lado concreto, é vivido na excessiva carga de trabalho e de responsabilidades, nas dificuldades de conciliar trabalho com a vida pessoal, na elevada fatura do cartão de crédito, na fragilidade dos laços de amizade e socialização, na fraca solidariedade nos sofrimentos psíquicos e físicos que tudo isso acarreta.

3 À GUISA DE BREVE CONCLUSÃO

Esta pesquisa procurou enfatizar as tensões e conflitos vividos pelos trabalhadores de bancos privados brasileiros, produto das modernas políticas de Gestão de Recursos Humanos. Em geral, estas políticas buscam reduzir os custos produtivos e potenciar a utilização de trabalhadores. Com uma força de trabalho cada vez mais reduzida, os bancos tentam alcançar as metas de produtividade e excelência requerendo mais esforço e dedicação dos trabalhadores, o que resulta em mais intensificação do trabalho e na extensão das jornadas, não necessariamente pagas, os dois caminhos centrais por onde o Capital sempre gerou excedente. Isso é feito, no entanto, por meio de formas mais rebuscadas de exploração, apropriando os redutos da resistência, minando a solidariedade de classe, conquistando o envolvimento subjetivo do trabalhador, moldando a sua consciência, que passa a pensar e agir como se fosse o patrão. Essa é a ideia que os novos modelos de gestão incutem no trabalhador: o sentimento de que ele deve agir como o dono do negócio; não basta vestir a camisa, o funcionário precisa se ver como o proprietário, defendendo, à custa de sacrifícios pessoais, as metas de lucratividade dos bancos. Como relatou uma bancária subgerente, temos a possibilidade de ser um acionista do banco, de sermos sócios da empresa. Incutir na cabeça do trabalhador que ele é ou pode tornar-se um acionista é sujeitá-lo voluntariamente à exploração, uma condição de verdadeira subsunção real do trabalho ao capital (Marx, 1988).

Sentindo-se um acionista ou um colaborador, como é mais comum no jargão moderno, o trabalhador se distancia da luta de sua categoria, confunde a sua real posição, perde a base cognitiva por meio da qual pode questioná-la. Essa é uma característica das relações de trabalho, hoje, oposta àquela predominante no período do fordismo, quando a consciência política, a contestação e a barganha coletiva limitavam o poder patronal⁶.

Em um contexto de elevado desemprego e acirrada competição é quase inevitável escapar às demandas da polivalência, da flexibilidade, da adesão cem por cento à empresa; e o problema não está aí, mas no fato de que os requerimentos afrontam os interesses dos trabalhadores, sua necessidade mesma de se resguardarem contra a exploração desmedida do Capital (LINHART, 2007). Esse consentimento contraditório é logrado à custa de uma maior individualização e privatização das relações de trabalho, encorajando a competição, as distinções e o isolamento entre os trabalhadores, o que contribui para fragmentar e enfraquecer a ação coletiva. Em outras palavras, como argumentou Bourdieu (1998), isso significa menos espaço aberto para a política e mais dominação. Significa menos emprego, mais concentração de renda, maior unilateralidade das decisões patronais, mais sofrimento para os trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, W. A. C. ; CRUZ, M. V. G. ; FISCHER, A. L. **Certificação bancária e regulação de mercado: relações de trabalho e pouca negociação**. In: IV Enc Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília. R. Janeiro: ANPAD, 2013
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. R. Janeiro, Cortez, 5^a Ed, 1995.
- BOURDIEU, P. **Contrafogos**. R. Janeiro. Jorge Zahar, 1998.
- BOYER, R. “**Capital-labour relations in OCDE countries: from the fordist golden age to contrasted nacional trajectories**”, in *Capital, the State and Labour: a global perspective*. United Nations University Press, 1995.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital e Monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- CASTELS, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis, Vozes, 1998.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. S. Paulo. Xamã, 1996.
- CORIAT, B. **El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica**. Mexico/Madrid, Siglo Veintiuno, 1992
- COSTA, M. “**O sistema de relações de trabalho no Brasil. Alguns traços históricos e sua precarização atual**”. *Rev Bra de Ciências Sociais*. v.20 no. 59. p. 111-132, 2005.
- DAVEL, E.; MELLO, M. C. **O Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. R. Janeiro: FGV, 2005.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. R Janeiro: FGV, 1999.
- DRUCK, G. **A flexibilização e a precarização do trabalho na França e no Brasil**: alguns elementos de compração. XXXI Enc Anual da ANPOCS. Caxambu, 2007.
- GORZ, A. **Estratégia operária e neo-capitalismo**. R Janeiro, Zahar, 1980
- FLACH, L. **Comportamentos antiéticos nas organizações: relatos ligados a inveja, mentira, fofocas e assédio moral**. In: XXXI ENANPAD Enc Nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração. R Janeiro, 2007
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. S. Paulo. Loyola, 1994
- JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro**. S. Paulo, Unicamp, 2002
- KURTZ, R. **O colapso da modernização**, S. Paulo, Brasiliense, 1993
- LINHART, D. **A desmedida do capital**. S. Paulo, Boitempo, 2007
- MACHADO, A. C. B. ; AMORIM, M. L. **Transformações nas relações de trabalho nos bancos: uma trajetória de precarização (1980-2010)**. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, v. 34, p. 179-191, 2012

MAHMUD, T. **Debt and Discipline: Neoliberal Political Economy and the Working Classes.** Kentucky Law Journal, Volume 101 Number 1, 2012-2013.

MARX, K. **O capital.** Col. Os economistas. Vol. 1 e 2. Nova Cultural, 1988

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Transformações organizacionais no sistema financeiro e os impactos no trabalho.** In: 35º Enc Anual da ANPOCS, Caxambú, 2011

OLIVER, N & WILKINSON, B. **The japanization of British industry.** Oxford. Blackwell Publication, 1988

PORTO, R.G. CARVALHO NETO, A.M **O esvaziamento da noção do ser coletivo e a reação sindical no Brasil do Século XXI.** EnGPR. J. Pessoa: ANPAD, 2011

PRIETO, C. Crisis del empleo: Crisis del orden social? In. MIGUÉLEZ, F. & PRIETO, C. (dirs) **Las relaciones de empleo en España.** Madrid. Siglo XXI. pp. 529-548, 1999

PAGÈS, M. E OUTROS. **O poder das organizações.** São Paulo. Atlas, 1993

SENNETT, R. **A corrosão do caráter;** consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. R. Janeiro. Record, 1999

ESPING-ANDERSEN. **The three worlds of welfare capitalism.** Cambridge. UK. Polity Press, 1990

PRZEWORSKI, A. **Capitalism and social democracy.** Cambridge University Press, 1985

SEALY, Ruth. **Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers,** Gender in Management: An International Journal, Vol. 25 Iss: 3, pp.184 – 197, 2010.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** 272 fls. Tese Doutorado. UFSC, Florianópolis, 2005

SPROLL, M. **Precarization, Genderization and Neotaylorist Work: How Global Value Chain Restructuring Affects Banking Sector Workers in Brazil,** desigualdades.net Working Paper Series No. 44, Berlin: desigualdades.net Research Network on Interdependent Inequalities in Latin America, 2013

TANURE, B. EVANS, P. **A gestão de pessoas no Brasil.** R. Janeiro: Campus, 2007

VIANNA, L. W. **Liberalismo e Sindicato no Brasil,** 2ª ed. Belo Horizonte. UFMG, 1999

WILSON, Fiona. **May the best man win: Understanding the lack of meritocracy of women in UK banking,** Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 33 Iss: 4, pp.361 – 371, 2014

¹ Ainda que seja possível falar de convergências entre padrões institucionais de regulação econômica e social (todos os países centrais lograram alcançar níveis universais de emprego regulado), a democracia na produção e o estado de bem-estar foram desenvolvidos de maneira desigual e diferenciada, no tempo, na extensão e na intensidade, em cada contexto nacional, razão mesmo das diferenças culturais e da própria história do conflito político de classe em cada formação social. Ver, por exemplo, ESPING-ANDERSEN (1990), PRZEWORSKI (1985).

² A educação por mérito remete aos valores de aculturação que as empresas requerem de seus funcionários, os quais devem estar em constante aprendizado, realizando os treinamentos propostos pelas instituições, cumprindo as normas e metas e sempre atendendo os clientes da maneira mais cordial possível (JINKINGS, 2002).

³ São os gerentes e os cargos de confiança que seguram as agências no momento em que a ação coletiva da categoria decide pelo uso da greve ou da paralisação como forma de pressão para a negociação com os bancos.

⁴ Não cabem aqui maiores elucubrações, mas é provocativo trazer à reflexão o debate sobre a teoria marxiana do valor. Um capitalismo que centra suas atividades num setor que mais concentra renda, como o financeiro, sem produzir materialmente nada e onde o emprego tende a desaparecer deve estar fadado a crises estruturais cíclicas. Ver, entre outros, Kurtz (1993); Chesnais (1996); .

⁵ A ANBIMA é a mais evidente entidade certificadora dos profissionais do mercado financeiro no Brasil. Ela tem por objetivo promover o aumento da qualificação dos profissionais da área.

⁶ De 1930, com Vargas, até redemocratização do país, no final dos anos 1970, quando os sindicatos ascendem na cena política, o Brasil instaurou um projeto de industrialização de base técnica eminentemente fordista (forte hierarquia, extrema divisão do trabalho, controle autoritário sob a força de trabalho), mas sem as concessões da política, portanto, sem realizar distribuição de renda. Esse *momentum* de fortalecimento da barganha coletiva foi logo arrefecido, quando, no início dos anos de 1990, a ideologia neoliberal passava a nortear as políticas nacionais. Ver Costa (2005).