

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO E DOUTORADO

Ana Elizabeth Santos Alves

**A QUALIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA
NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um
estudo do trabalho bancário**

Salvador, 2002

Ana Elizabeth Santos Alves

**A QUALIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA NO
CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do
trabalho bancário**

Tese apresentada à Banca de Doutorado da
Faculdade de Educação, da Universidade
Federal da Bahia, como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor em Educação

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graça Druck

Salvador, 2002

Ficha catalográfica: Biblioteca UESB – Vitória da Conquista

331.981 Alves, Ana Elizabeth Santos
A477q A Qualificação como Estratégia Pedagógica no Contexto da Reestruturação Produtiva: um estudo do trabalho bancário/ Ana Elizabeth Santos Alves – Salvador:UFBA, 2002.
p.281

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graça Druck.
Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação. Universidade Federal da Bahia,2002.

1.Trabalho-Condições sociais. 2.Trabalho-Produtividade.
3. Trabalhador– Qualificação. 4. Trabalho e trabalhadores-Brasil.
I. Título.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria da Graça Druck
(orientadora)
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Luís Antônio M. Filgueiras
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Robert Evan Verhaine
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Antônio Virgílio B. Bastos
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Liliana R. Petrilli Segnini
Universidade Estadual de Campinas

AGRADECIMENTOS

À professora Graça Druck;

Aos professores Miguel Angel Garcia Bordas, Luís Antônio Filgueiras, Antônio Virgílio Bastos e Liliana Segnini.

Aos gerentes e trabalhadores dos bancos estudados, ao Sindicato dos Bancários da Bahia e de Vitória da Conquista nas pessoas de Eduardo Moraes e Lídia Nunes;

A Ruy Medeiros;

Às companheiras Regina Antoniazze, Ana Helena Caldeira, Vera Fartes, Ana Palmira Casimiro e Ivana Teixeira. Ao colega Rubem Nascimento e a Bibliotecária da UESB

Olga de Melo F. Filha.

Ao apoio de Tânia Aguiar.

À UESB e ao DFCH.

A Maria Clara (*in memoriam*),
minha irmã e trabalhadora bancária

MODINHA DO EMPREGADO DE BANCO(Murilo Mendes, 1925¹)

*Eu sou triste como um prático de farmácia,
sou quase tão triste como um homem que usa costeletas.
Passo o dia inteiro pensando nuns carinhos de mulher
mas só ouço o tectec das máquinas de escrever.*

*Lá fora chove e a estátua de Floriano fica linda.
Quantas meninas pela vida afora!
E eu alinhando no papel as fortunas dos outros
Se eu tivesse estes contos punha a andar
a roda da imaginação nos caminhos do mundo.
E os fregueses do Banco
que não fazem nada com estes contos!
Chocam outros contos pra não fazerem nada com eles*

*Também se o Diretor tivesse a minha imaginação
O Banco já não existiria mais
e eu estaria noutra lugar.*

¹ In: Poesia Completa e Prosa. Nova Aguilar: RJ,1994.

RESUMO

Esta tese apresenta uma análise das transformações ocorridas no contexto da reestruturação produtiva e o quanto elas fornecem evidências para a compreensão do processo de qualificação dos trabalhadores bancários. A hipótese de trabalho que norteia este estudo parte da afirmação de que as novas tecnologias e as novas práticas de gestão na organização do trabalho, inspiradas no modelo japonês, redefinem os conteúdos e a divisão do trabalho bancário, utilizando a qualificação como estratégia pedagógica, posta em prática pelas gerências, adequando-a ao contexto dessas mudanças.

A pesquisa baseou-se em dois estudos de caso, em duas instituições bancárias com naturezas jurídicas distintas – pública e privada. Analisou-se como essas instituições vêm utilizando estratégias pedagógicas nas políticas de qualificação para formar um novo trabalhador bancário, adaptado às atuais exigências de competitividade e produtividade do mercado. Para isso, a tese foi estruturada em duas partes. A primeira revisita referenciais teóricos que fazem uma retrospectiva da organização do processo de trabalho, desde o período manufatureiro até os dias de hoje, destacando a introdução do taylorismo e do fordismo e, posteriormente, o modelo japonês e suas práticas educativas transformadoras da qualificação dos trabalhadores. A segunda parte apresenta a análise de documentos e de entrevistas resultando no entendimento de que as políticas de qualificação aplicadas pelos bancos, por meio de estratégias pedagógicas, ao mesmo tempo em que transformam o perfil da qualificação dos trabalhadores, disciplinam a força de trabalho, fazendo surgir a noção de competência, que redefine e sintetiza o novo padrão de organização do trabalho e dá uma singularidade à idéia de qualificação.

Palavras-Chaves: Reestruturação Produtiva; trabalho; qualificação.

ABSTRACT

This thesis presents an analysis on the changes that took place in the current context of the productive restructuring and on the amount of evidence that they provide to the understanding of the process of the qualification of bank employees. The central hypothesis that leads this work is based on the statement according to which new technologies and new practices of management in the labor organization, inspired in the Japanese model, redefine the contents and division of bank labor, by using qualification as a pedagogical strategy put into practice by administration. This research was based on two case studies, on two bank institutions from distinct juridical orders – public and private. An analysis was done on how such institutions have taken pedagogical strategies, within the qualification policy, to make up a new bank employee, fit to the new demands for the market competitiveness and productivity. Thus, this thesis has been structured into two parts. The first part revisits theoretical references that look back on the organization of the process of labor, since the manufacture period up to modern times, featuring the introduction of taylorism and fordism and later, the Japanese model and its educational practices to change the qualification of workers. The second one presents the analysis of documents and interviews, which ends up giving a clear understanding of the qualification policies, performed by banks, through pedagogical strategies, while they change the profile of the qualification of workers, discipline the labor power, begetting the notion of competence, which redefines and synthesizes the new labor organization pattern and gives some singularity to the idea of qualification.

Key Words: Productive Restructuring; labor; qualification.

SUMÁRIO

Lista de figuras.....	xii
Lista de tabelas.....	xiii
Siglas e abreviaturas.....	xiv
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA.....	19
1.2 METODOLOGIA	23
1.2.1 PROCEDIMENTOS.....	25
PARTE I TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NO CAPITALISMO	
CONTEMPORÂNEO.....	35
CAPÍTULO 1 O DEBATE SOBRE O TRABALHO E A SUA RELAÇÃO COM A QUALIFICAÇÃO.....	37
1.1 A CATEGORIA TRABALHO.....	37
1.2 O PROCESSO DE DIVISÃO DO TRABALHO E AS INFLUÊNCIAS NA QUALIFICAÇÃO.....	39
1.3 O TAYLORISMO E O FORDISMO NA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO.....	43
1.3.1 O Taylorismo.....	43
1.3.2 O Fordismo.....	49
1.3.3 O desenvolvimento do trabalho taylorista e fordista no Brasil.....	52
1.4 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	59
1.4.1 O processo de reestruturação produtiva nos países centrais.....	59
1.4.2 As implicações da reestruturação produtiva no Brasil.....	69
CAPÍTULO 2 QUALIFICAÇÃO: UMA SÍNTESE DOS DIFERENTES CONCEITOS.....	78
2.1 O SIGNIFICADO DA QUALIFICAÇÃO SEGUNDO O PLANO MACROSSOCIETÁRIO.....	78
2.2 O SIGNIFICADO DA QUALIFICAÇÃO EXTRAÍDO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	81
2.3 AS ABORDAGENS ANALÍTICAS DA QUALIFICAÇÃO.....	83
2.4 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA	90

PARTE II O TRABALHO BANCÁRIO E A QUALIFICAÇÃO	96
CAPÍTULO 1: CONSIDERAÇÕES INICIAIS ACERCA DO TRABALHO	
BANCÁRIO EM GERAL	97
CAPÍTULO 2 SOBRE O BANCO PÚBLICO	107
2.1 HISTÓRICO.....	107
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA: características gerais.....	109
2.3 A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO E A QUALIFICAÇÃO	
DOS TRABALHADORES.....	111
2.3.1 Dados de pessoal e síntese das principais políticas adotadas.....	111
2.3.2 O processo de terceirização.....	115
2.3.3 Os estagiários.....	118
2.3.4 O perfil dos funcionários entrevistados da agência e da área de recursos	
humanos.....	121
2.3.5 Os programas de treinamento: novas demandas de qualificação.....	126
2.3.6 Os programas de recrutamento e seleção de pessoal: inovações nas formas	
de selecionar e qualificar a força de trabalho.....	159
2.4 MUDANÇAS NO CONTEÚDO DO TRABALHO E OS IMPACTOS	
NA QUALIFICAÇÃO.....	176
2.4.1 A nova realidade disciplinadora do trabalho bancário.....	177
CAPÍTULO 3 SOBRE O BANCO PRIVADO	191
3.1 A GENÊSE DO BANCO NO PAÍS.....	191
3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO BANCO PRIVADO ESTRANGEIRO.....	192
3.3 A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E A QUALIFICAÇÃO	
DOS TRABALHADORES.....	194
3.3.1 O perfil dos empregados entrevistados: das agências pesquisadas e do setor	
de recursos humanos.....	197
3.3.2 A formação no trabalho	207
3.3.3 As diferentes maneiras de selecionar e formar a força de trabalho.....	212
3.4 A organização do trabalho e as influências na qualificação.....	222
4 CONCLUSÕES	232
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	254
APÊNDICES	266
I Variáveis da Pesquisa Empírica.....	267

II Roteiros de Entrevistas.....	269-276
III Quadros indicativos dos horários, locais das entrevistas e observações.....	277-279
IV Dados da pesquisa empírica do Banco Público em Figuras e Tabelas.....	275

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Número de sujeitos entrevistados.....	32
Figura 2 –	Faixa etária dos funcionários entrevistados do Banco Público.	280
Figura 3 –	Tempo de Serviço dos funcionários do Banco público.....	280
Figura 4 –	Pré-requisitos para a definição dos módulos de treinamento...	133
Figura 5 –	Tipos de programa crescer com o Banco – Banco Público.....	134
Figura 6 –	Tipos/Papéis do facilitador de aprendizagem – Banco Público.	136
Figura 7 –	Conceitos-chave dos textos de treinamento para gerentes do Banco Público.....	154
Figura 8 –	Instrumentos de seleção do Banco Público.....	166
Figura 9 –	Salário e gênero dos entrevistados – Banco Privado.....	200
Figura 10 –	Exemplos de treinamentos aplicados – Banco Privado.....	209
Figura 11 –	Programas de seleção de pessoal – Banco Privado.....	216
Figura 12 –	Competência gerencial e técnica – Banco Privado.....	219
Figura 13 –	Banco Público: Identificação dos sujeitos da pesquisa empírica, data e horário da realização das entrevistas.....	277
Figura 14 –	Banco Privado: Identificação dos sujeitos entrevistados, data e horário da realização das entrevistas.....	278
Figura 15 –	Horário das observações nos Bancos pesquisados.....	279

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Dados de pessoal – Banco Público.....	111
Tabela 2	– Rede de atendimento e quadro de pessoal – Banco Público.....	112
Tabela 3	– Evolução do tempo de permanência no banco (%).....	122
Tabela 4	– Nível de escolaridade dos funcionários – Banco Público – Brasil, 1997.....	123
Tabela 5	– Banco Público: tempo de serviço e nível de escolaridade dos bancários entrevistados.....	281
Tabela 6	– Banco Público: salário e nível de escolaridade dos bancários entrevistados.....	281
Tabela 7	– Banco Público: salário e gênero dos bancários entrevistados.....	281
Tabela 8	– Função dos bancários entrevistados – Banco Público.....	126
Tabela 9	– Função e salário dos bancários entrevistados – Banco Privado.	199
Tabela 10	– Banco Privado: salário e nível de escolaridade dos bancários entrevistados.....	201
Tabela 11	– Função e nível de escolaridade dos bancários entrevistados – Banco Privado.....	202
Tabela 12	– Banco Privado: tempo de serviço e faixa etária dos bancários entrevistados.....	206

SIGLAS e ABREVIATURAS

BNH – Banco Nacional de Habitação
CCQs – Círculos de Controle de Qualidade
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FAZ – Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social
FENAE – Federação Nacional das Associações de Pessoal da Caixa Econômica Federal
FEBRABAN – Federação Brasileira dos Bancos
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IDORT – Instituto de Organização Racional do Trabalho
MEC – Ministério da Educação
MBA – Master Business Administration
PADV – Plano de Adesão à Demissão Voluntária
PCC – Plano de Cargos e Comissionados
PCS – Plano de Cargos e Salários
PIS – Programa de Integração Social
PLR – Participação nos Lucros e Resultados.
PRC – Programa de Racionalização e Competitividade
PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Bancário
RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI – Serviço Social da Indústria

1 INTRODUÇÃO

As relações entre qualificação e trabalho, ao longo dos últimos anos, têm sido alvo de debates de governos e da sociedade civil. O ingresso de inovações tecnológicas e organizacionais no processo produtivo tem provocado discussões entre diferentes pesquisadores com o objetivo de elucidar as peculiaridades desse processo e os impactos que essas transformações causam sobre o trabalho e, conseqüentemente, sobre a qualificação da força de trabalho. Assim, as querelas sobre a qualificação da força de trabalho estiveram todo o tempo evidente no cenário das reflexões sobre o trabalho.

As relações entre tecnologia, divisão do trabalho e qualificação profissional tomam diferentes rumos, a depender das mudanças ocorrentes no processo produtivo e na organização do trabalho. No momento atual, os eixos estratégicos da discussão situam-se na diversificação dos padrões de organização do trabalho que são disseminados na sociedade mundial, estabelecendo novos horizontes globais e locais para os trabalhadores (IANNI, 1996). O processo de qualificação da força de trabalho assume diferentes significados conforme se apóia em questões como globalização no mundo do trabalho, inovações nas regras do mercado, novo perfil do trabalhador, inovações organizacionais e tecnológicas.

Por um lado, delineia-se um paradigma fundamentado na necessidade de maior qualificação profissional a qual exige um perfil ocupacional para a força de trabalho com requisitos de qualificação, capacidade de abstração e de diagnóstico e capacidade de relacionar-se com os outros trabalhadores. As ações por maiores níveis de qualificação para a classe trabalhadora com um discurso para satisfazer as necessidades de novas formas de gestão e organização do trabalho tornam-se o centro do debate. O trabalhador tem que estar predisposto para adequar-se às ondulações da demanda, que se transformaram nos “imperativos categóricos do funcionamento das empresas competitivas”, ou seja, “gestão em fluxo intenso, produção sob encomenda, resposta imediata aos acasos dos mercados” (CASTEL, 1998, p. 517).

Por outro lado, os estudos desenvolvidos por LEITE (1996) e HIRATA (1997), com base nas pesquisas realizadas na indústria no Japão, consideram que a tendência de elevação da qualificação dos trabalhadores e a estabilidade no emprego ocorrem apenas para um pequeno grupo da força de trabalho. A maioria da mão-de-obra é instável, barata, desqualificada, com discriminações sociais de gênero e etnia.

No Brasil, CARVALHO (1992) constata o atraso no processo de modernização e difusão de novas tecnologias, a persistência dos processos convencionais, assentados sobre os princípios da separação entre o pensar e o fazer, e uma força de trabalho desqualificada ou semiquificada, com baixo nível de escolaridade. Estudos realizados posteriormente mostram que as transformações (DRUCK, 1999) soam muito mais no campo organizacional do que na utilização de novas tecnologias. A realidade mostra que o acesso à qualificação científico-tecnológica está restrito a um pequeno grupo que, mesmo assim, em longo prazo, pode vir a exercer tarefa precarizada no mercado formal ou até na informalidade (KUENZER, 2000).

As preocupações iniciais desta tese se centram nessas considerações e, desse debate, pode-se depreender a forte ligação entre o processo de qualificação da força de trabalho e o projeto capitalista. A qualificação dos trabalhadores, ao longo da história do capitalismo, foi definida e construída com base nas necessidades do processo de acumulação, que é realizado por meio de práticas educativas. Nas diversas formas que a organização do trabalho assumiu desde a manufatura, práticas educativas subjacentes sempre estiveram presentes, demarcando um caráter de subordinação e de resistência do homem ao trabalho, a exemplo das práticas que dividiram as formas artesanais de produção, evidenciadas na evolução do processo histórico de expropriação gradativa do trabalhador dos seus instrumentos de trabalho.

Mais tarde, o projeto pedagógico taylorista incorpora à organização do trabalho práticas educativas que visavam ajustar o trabalhador ao processo de reprodução capitalista, estabelecendo parcelamento e rotinização das operações, controle dos tempos e dos movimentos, seleção e treinamento para postos de trabalho e exigência do envolvimento do indivíduo.

Posteriormente, o fordismo busca aplicar e adaptar de forma mais eficiente as práticas tayloristas, sustentando-se no avanço da mecanização, produção em massa de bens padronizados, persuasão com a oferta de salários mais altos, construindo, assim, a necessidade de formar um “novo homem”.

Recentemente, novas práticas educativas aportam ao cenário da organização do trabalho, como resposta à resistência dos trabalhadores ao taylorismo e ao fordismo, a exemplo do trabalho em equipe, prêmios por participação, seleção para a empresa, e não para um posto de trabalho, e incitação ao envolvimento do trabalhador.

Depreende-se, então, que, mediadas por práticas educativas, a organização do processo de trabalho e a qualificação do trabalhador são elementos-chave inseparáveis, implicados na reestruturação capitalista e voltados para o projeto de acumulação. A política de qualificação é veiculada no cotidiano do trabalho das empresas e efetivada por meio de estratégias pedagógicas.

Assim, as transformações ocorridas no contexto da reestruturação produtiva e o quanto elas fornecem evidências para a compreensão do processo de qualificação dos trabalhadores constituem-se as razões que impulsionaram a condução desta pesquisa. Como as novas formas de gestão e organização do trabalho interferem na qualificação dos trabalhadores? Para buscar resposta a esta pergunta, esta tese se propõe a debater as questões, analisando dois estudos de caso no trabalho bancário.

O trabalho bancário apresenta-se como um espaço especial para o desenvolvimento desta pesquisa. Desde os anos 80, o setor passa por um processo de reestruturação produtiva, com a intensificação do grau de automação, sensíveis avanços em tecnologia de ponta e novas práticas de gestão e organização do trabalho, como qualidade total e terceirização .

A organização do sistema bancário, em passado recente, era marcada por relações formais de trabalho (jornada de trabalho, férias, salários, benefícios). Constatou-se um grande crescimento neste setor, até o ano de 1986, com expansão dos serviços e do emprego, sendo considerado uma “ilha setorial de modernidade” no País, inclusive pelo nível elevado de escolaridade de seus funcionários e difusão de tecnologias (SEGNINI, 1999a). Após esse

período, o setor passou por ajustes, em decorrência do processo de reestruturação produtiva e de políticas econômicas no País, como estabilização da moeda, privatizações, fusões e incorporações.

No que diz respeito ao processo de trabalho nas agências bancárias, funções rotineiras foram substituídas por outras e por auto-serviços, e as condições de trabalho produziram um processo de precarização, com ampliação e intensidade da jornada, diminuição do nível de rendimentos causando impactos nas exigências de qualificação (DELUIZ, 1995).

A generalização da automação e a flexibilização do trabalho redefiniram as tarefas e as qualificações nesse setor. Os processos produtivos de caráter fordista tornaram-se flexíveis, implicando precarização dos contratos e tarefas, mas também demanda de novas qualificações e comportamentos para os trabalhadores, fazendo surgir a noção de competência. Considera-se que esta noção se sustenta num processo de socialização das características comportamentais do indivíduo, possibilitando a adesão aos valores empresarias e sendo usada pelas políticas de emprego orientadas pela flexibilização que redefine e sintetiza o novo padrão de organização do trabalho e dá uma singularidade à idéia de qualificação.

De acordo com essas considerações, a hipótese de trabalho² que norteia a elaboração da tese parte da afirmação de que as novas tecnologias e as novas práticas de gestão na organização do trabalho, inspiradas no modelo japonês, redefinem os conteúdos e a divisão do trabalho bancário, utilizando a qualificação como estratégia pedagógica que é posta em prática pelas gerências adequando-a ao contexto dessas mudanças.

Depois de ter apresentado a hipótese de trabalho, é essencial explicitar de forma mais clara o seu enunciado e o que se entende por estratégia pedagógica.

1.1 A construção do conceito de qualificação como estratégia pedagógica no trabalho bancário

² A hipótese de trabalho possui uma conotação de baliza, com um caráter provisório, objetivando encaminhar a investigação que será construída ao longo de todo o desenvolvimento da tese.

No debate sobre qualificação no trabalho bancário, a questão de fundo mais importante a ser destacada é a articulação das transformações técnico-organizacionais com o projeto de reprodução do capitalismo, que busca, mediante novas práticas de controle e gerenciamento do trabalho, disciplinar a força de trabalho. Essas práticas se concretizam num “desencadeamento de um processo pedagógico amplo” (KUENZER, 1989) que acionam “mecanismos de persuasão” com o objetivo de ajustar os trabalhadores à produção racionalizada. As políticas de qualificação são materializadas nas estratégias pedagógicas – “pedagogia do banco” – que se manifestam nas formas de treinamento, na divisão do trabalho, na automação, na flexibilização do trabalho e nas ações gerenciais interferindo na qualificação dos bancários.

Nas últimas décadas, o sistema capitalista contemporâneo produziu mudanças profundas na organização do trabalho, que se materializaram no processo produtivo por meio de novas tecnologias e de novas formas de gestão e organização do trabalho, como alternativa ao modelo fordista. No interior do mundo do trabalho, em face da concorrência intercapitalista e da necessidade de controlar o movimento sindical, efetivou-se uma forma mais complexa e heterogênea de intensificação do ritmo e processos de trabalho (ANTUNES, 2001 a; FRIGOTTO, 2001).

A produção “flexibilizada”, inspirada no modelo japonês, busca a concordância dos trabalhadores para aceitarem integralmente o projeto do capital, mediante o “envolvimento manipulatório levado ao limite, onde o capital busca o consentimento e a adesão dos trabalhadores no interior das empresas para viabilizar aquele projeto desenhado e concebido segundo os fundamentos exclusivos do capital” (ANTUNES, 2001 b, p.22).

No seio das empresas, na divisão do trabalho, no cotidiano do trabalho, esse “envolvimento manipulatório” é mediatizado por mecanismos de ação pedagógica, diretos e indiretos que cumprem uma função educativa ao dar validade ao discurso homogêneo: “O operário deve pensar e fazer pelo e para o capital” (idem, p. 23), aprofundando as relações de dominação que se

estabelecem entre o capital e o trabalho, impondo novos desafios às organizações dos trabalhadores.

Os mecanismos de ação pedagógica para reestruturação no interior das empresas se apóiam no discurso de formação de um “novo perfil do trabalhador” com a finalidade de implantar novos programas de gestão e reorganização do trabalho e inovação tecnológica. Para tanto, é fundamental que o trabalhador seja envolvido e participe do projeto, assim como se torna vital para manutenção e condução desse processo a veiculação de “estratégias pedagógicas”. É preciso garantir mecanismos que assegurem a adaptabilidade dos trabalhadores ao momento de transformações por que estão passando as instituições.

O que são, afinal, “estratégias pedagógicas”? Quais são as suas dimensões?

De acordo com GRAMSCI (1989, p.37), para lastrear essas reflexões, não se pode pensar a relação pedagógica como uma relação especificamente escolar, por meio da qual se reproduz para as novas gerações o conhecimento historicamente produzido pela humanidade, mas pensar que “esta relação existe em toda a sociedade no seu conjunto e em todo indivíduo com relação aos outros indivíduos [...]. Toda relação de ‘hegemonia’ é necessariamente uma relação pedagógica”.

Assim, para buscar uma maior compreensão da singularidade dos fatos empíricos no processo de organização do trabalho, destacando as “estratégias pedagógicas” como elemento central dessa discussão, faz-se a ponte do debate com base nas análises de CURY (1986) sobre os componentes básicos do “fenômeno educativo” que se estabelece sobre um conjunto de normas educacionais sustentadas em regras e procedimentos pedagógicos.

Para o “fenômeno educativo” se desenvolver de forma articulada com as relações sociais, as relações de produção e as contradições históricas do capitalismo, “necessita ser interpretado através de um conjunto de elementos a fim de não passarem de meras abstrações. Esses elementos são os elos mediadores entre si mesmo e entre a educação e a totalidade” (CURY, 1986, p.87).

Quais são esses elementos mediadores da prática?

- As concepções pedagógicas, o conteúdo pedagógico, os agentes pedagógicos e o ritual pedagógico.

As concepções pedagógicas são um conjunto de princípios que circulam nas instituições, constituindo-se a base de sustentação para o novo padrão de acumulação capitalista.

Esse conjunto de princípios é formado pela relevância teórica e política do neoliberalismo e pelas novas formas de gestão e organização do trabalho. O projeto neoliberal construiu um discurso hegemônico “liberal/empresarial/capitalista”, criando novas expressões e termos, redefinindo “velhos slogans” e palavras e ressaltando os aspectos positivos do capitalismo e da livre iniciativa (SILVA, 1997, p.12). A educação é utilizada como um meio de “transmissão das idéias que proclamam as excelências do livre mercado e da livre iniciativa” (idem). A crise do modelo fordista abriu espaço para a introdução nas empresas de projetos pedagógicos alternativos, ancorados na tecnologia micro-eletrônica e em estratégias de formação humana e fundamentados na “cultura da qualidade”, com objetivo de proporcionar uma maior adaptabilidade dos trabalhadores ao mercado.

O conteúdo pedagógico define os princípios organizacionais da qualificação do trabalhador, materializados nos treinamentos e nas políticas mais gerais de qualificação onde, por um lado, tem-se a persuasão como um elemento chave e, por outro, a imposição de atitudes. O que se observa, na realidade, é uma “hegemonia imposta”, criada dentro da empresa, com planos de demissão, imposição do ritmo de trabalho e de atitudes, buscando promover a adaptação às novas condições criadas pelas transformações. Isso se torna visível em livros, revistas, textos, apostilas e outros materiais utilizados no processo de treinamento e no cotidiano do trabalho, cujo objetivo é divulgar a concepção de mundo de quem o coordena.

Os agentes pedagógicos são os responsáveis pela reprodução dos valores, métodos e práticas dominantes.

O ritual pedagógico diz respeito ao processo de formação que se manifesta nas hierarquias funcionais e burocratizadas das instituições por meio de avaliação e normas disciplinares.

Os elementos do fenômeno educativo – elementos mediadores da prática pedagógica – são manifestações históricas do grau de hegemonia da ideologia dominante.

A hegemonia se dá no contexto das relações de força existentes na sociedade de classes e no interior das organizações culturais e revela o caráter contraditório dessas relações. No exercício hegemônico sobre essas organizações, a classe dominante vigia permanentemente, a fim de que essas cooperem para a reprodução das relações de produção. Esse exercício, ao se fazer prioritariamente pelo consenso, exige o apoio maior ou menor das classes dominadas. E, para que isso se dê, a classe dominante deverá articular, em torno de si, alguns interesses dos grupos oprimidos, sem que com isso desapareçam as contradições de base (CURY, 1986, p.88).

No cenário do cotidiano das organizações, a composição das relações de forças é mediada por novas formas de organização do trabalho, de acordo com princípios de uma política de desenvolvimento de esquemas participativos de gestão da força de trabalho, do trabalhador mais motivado, comprometido com os objetivos da empresa, sendo assim mais produtivo, eficiente e mais flexível a mudanças.

Para dar conta das análises sobre essas questões, a tese foi estruturada em duas partes: A Parte I discute teoricamente os temas centrais do estudo – trabalho e qualificação – em dois capítulos. No capítulo I, revisam-se os referenciais teóricos que fazem uma retrospectiva da organização do processo de trabalho, desde o período manufatureiro até os dias de hoje, destacando a introdução do taylorismo e do fordismo e, posteriormente, o modelo japonês e suas práticas educativas transformadoras da qualificação dos trabalhadores. No capítulo II, recapitulam-se estudos conceituais centrais sobre o fenômeno da qualificação com o objetivo de referendar a contribuição desses estudos ao entendimento do processo de qualificação no cotidiano do trabalho.

A Parte II, dividida em três capítulos, apresenta os resultados da pesquisa. O capítulo I faz uma descrição do trabalho bancário em geral. Os capítulos II e III sintetizam as políticas de recursos humanos adotadas pelos

bancos públicos e privados, analisando-as, detalhadamente, à luz da revisão da literatura, apresentada na Parte I, cotejando com as informações obtidas nas entrevistas.

Nas considerações finais, busca-se fazer uma exposição que “compara” os dois casos estudados, sintetizando os resultados mais significativos com a finalidade de demonstrar evidências que expliquem a hipótese de trabalho norteadora da tese.

1.2 Metodologia

O método de análise que fundamentou a leitura da realidade estudada foi o materialismo dialético. Método que busca “apreender a prática social empírica dos indivíduos em sociedade (nos grupos e classes sociais) e realizar a crítica das ideologias, isto é, do imbricamento do sujeito e do objeto, ambos históricos e comprometidos com os interesses e as lutas sociais do seu tempo” (MINAYO, 1999, p.65).

A perspectiva central desse método parte dos fenômenos reais em seu desenvolvimento, demandando um esforço em dar conta de abordá-los do ponto de vista histórico, compreendendo as atitudes fundamentais dos indivíduos e dos grupos em face dos valores da comunidade em que vivem, compreendendo as transformações “do sujeito da ação no relacionamento dialético homem/mundo e da sociedade, fazendo a síntese entre o passado e o presente” (GOLDMANN apud MINAYO, 1999, p.65-69), conseqüentemente, compreendendo as “ações humanas de todos os tipos e de todos os lugares que tiveram impacto na existência e na estrutura de determinado grupo humano, e mais globalmente, na sociedade humana presente e futura” (idem).

Seguindo essa opção metodológica, estudou-se a qualificação dos trabalhadores bancários no interior do processo de trabalho, orientando-se pela compreensão do objeto no seu contexto histórico concreto, observando os movimentos contraditórios passíveis de serem conhecidos e os relacionando aos dados da realidade concreta.

O trabalho se apresenta como uma categoria que, por meio das suas transformações ao longo da história do capitalismo, permite conhecer o

processo de qualificação dos trabalhadores. É no trabalho que se mostram e se escondem as relações entre o capital e o trabalho, próprias do sistema capitalista.

O ponto de partida e de chegada deste estudo foi o trabalho (MARX 1974, p.125), por entender que este tem uma dimensão central na vida do homem, sendo a base da sociedade moderna. É por meio do trabalho, considerado como única fonte de produção de valor, que o homem apropria do que é necessário para a sua sobrevivência – e também expropria. Portanto, o fenômeno da qualificação só pode ser entendido na sua articulação com o trabalho.

Assim, nesta tese, estudou-se a qualificação sob o ponto de vista da sua vinculação com as transformações ocorridas no mundo do trabalho, compreendida como uma categoria articulada com as relações de produção capitalista que se modifica conforme a introdução de diferentes práticas educativas reguladoras das relações de trabalho.

Tendo essa visão como referencial básico, em face da diversidade de instituições bancárias e os limites do trabalho acadêmico, para analisar o processo de qualificação dos trabalhadores bancários, no seu dia-a-dia de trabalho, considerou-se necessário optar pela abordagem metodológica de “estudo de casos”. Foram delimitadas duas unidades-caso e adotados procedimentos teórico-metodológicos capazes de recortar e interpretar os dados empíricos sem a preocupação de eleger uma única estratégia de pesquisa.

A decisão de adotar a abordagem metodológica de “estudos de caso” deu-se pelo fato de que essa pesquisa se caracteriza como um tipo de trabalho cujo objeto é a análise mais aprofundada de um ou mais enfoques específicos, possibilitando ao pesquisador colocar em foco as relações entre aspectos que salientam dados colhidos em entrevistas e observações, documentos e referencial teórico (TRIVIÑOS 1992, p.136). Além disso, essa metodologia permite ao pesquisador uma grande flexibilidade na coleta dos dados ao não estabelecer um roteiro rígido para a aproximação do objeto de estudo. O estudo de caso se inicia de forma exploratória com um plano de trabalho

incipiente “que vai se delineando mais claramente à medida que o estudo se adiante” (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p.21).

A pesquisa buscou apreender os aspectos da realidade observada, sustentando-se na articulação entre a teoria e os dados coletados. O caminho metodológico foi sendo traçado e redimensionado no processo de análise para construção de uma “ponte” entre o teórico e o empírico.

O objetivo geral da investigação foi analisar as transformações ocorridas no atual contexto de reestruturação produtiva no desenvolvimento do trabalho bancário em termos do quanto elas fornecem evidências para a compreensão do processo de qualificação dos trabalhadores.

1. 2.1 Procedimentos

Seleção do Campo de Estudo

A escolha do trabalho bancário como campo de investigação apontou para a possibilidade de se estabelecerem bases de investigação em instituições com histórias de vida diferenciadas. Refletiu-se que essa alternativa contribuiria, de modo significativo, para conhecer o processo de qualificação da força de trabalho. Portanto, definiu-se que o campo de investigação empírica seria composto por dois bancos: um público e outro privado. A escolha de instituições bancárias com naturezas jurídicas distintas deu-se em razão delas terem trajetórias históricas diferentes, reestruturações produtivas diferenciadas, possibilitando, assim, uma maior compreensão do objeto de estudo.

Quanto à escolha dos bancos, a primeira idéia foi a de dar preferência àquele do qual esta pesquisadora é cliente. Apresentou-se um pedido de autorização formal à diretoria, por intermédio do gerente, no dia 10 de novembro de 1999. O Banco, naquele momento, passava pelo processo de privatização. Em janeiro de 2000, depois de várias tentativas de se obter uma resposta positiva, a direção negou a solicitação alegando que não era um momento oportuno. Iniciaram-se novas investidas em outro banco privado,

sugerido pelo Sindicato dos Bancários de Vitória da Conquista³, cujos contatos foram intermediados pelo gerente geral dessa cidade.

Os primeiros contatos com a área de recursos humanos do Banco privado, em Salvador, ocorreram por telefone, no final de janeiro de 2000, enviando-se, logo em seguida, correspondência à direção, solicitando autorização para o desenvolvimento do estudo. Nessa oportunidade, a doutoranda comprometeu-se em manter sigilo das informações coletadas, omitindo o nome da Instituição na redação da tese, usando apenas a expressão “Banco privado”. A solicitação foi aceita, mas, efetivamente, só se conseguiu realizar uma primeira incursão e entrevista no mês de julho.

A escolha do Banco público ocorreu em função do relacionamento pessoal com funcionário da Instituição que, com presteza, intermediou o acesso à área de recursos humanos em Salvador. Uma das funcionárias responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de treinamento e seleção da Instituição se colocou à disposição, facilitando o acesso a documentos e observação a uma das modalidades de treinamento realizado. No Banco público, os trabalhos no campo empírico tiveram início em maio de 2000.

A escolha dessas Instituições justificou-se pela natureza da pesquisa em compreender o tema da qualificação em diferentes tipos de contexto. Os setores responsáveis pela área de recursos humanos das Instituições bancárias, na sua maioria, encontram-se na capital do Estado, fundamentando, portanto, a decisão de realizar a pesquisa em Salvador.

Construção dos instrumentos de pesquisa

A alternativa metodológica do “estudo de caso” permite ao pesquisador recorrer a uma multiplicidade de dados que podem ser coletados em diferentes momentos, em situações variadas e com diferentes tipos de informantes (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 19). Assim, pretendeu-se, neste estudo, lançar mão de diversas fontes de investigação, sujeitando-se à disponibilidade dessas fontes junto às instituições pesquisadas.

³ Cidade em que reside esta pesquisadora.

Realizou-se levantamento da bibliografia sobre o tema, seleção e análise de documentos, quando disponibilizados pelas instituições, e “observações livres” (TRIVIÑOS 1992, p.136), relacionando “amostragem de tempo” da jornada de trabalho dos bancários com as anotações em diário de campo, sobre aspectos institucionais, pedagógicos e pontos específicos referentes ao perfil da força de trabalho⁴ e comentários das observações impressões e dúvidas.

Aplicou-se um roteiro de entrevistas⁵ semi-estruturado construído com base no referencial teórico e na hipótese de trabalho, com o objetivo de dar oportunidade aos informantes de demonstrarem espontaneamente a sua linha de pensamento. Procurou-se entrevistar funcionários, pessoal da área de recursos humanos, estagiários e terceirizados.

A intenção nessa oportunidade era selecionar uma variedade de tipos de informantes com o objetivo de suscitar opiniões divergentes. Para completar as fontes de informações, realizou-se também “entrevista livre” com o empregado representante sindical dos bancos sobre a política de recursos humanos adotada.

Vale ressaltar que as decisões relativas à pesquisa de campo foram sendo delineadas no decorrer do desenvolvimento do estudo. Ludke e André (1986) reforçam que o “estudo de caso” permite ao pesquisador começar a pesquisa com um plano de trabalho incipiente podendo, no desenrolar do estudo, ir reformulando ou abandonando questões na medida em que se mostrem mais ou menos relevantes.

É importante enfatizar também que a pesquisa de campo deu-se de forma diferenciada nos bancos estudados. No Banco público, teve-se acesso a um maior número de dados; já no Banco privado, o acesso às informações foi bastante restrito. As explicações referentes aos procedimentos de campo para cada instituição pesquisada estão contidas nos próximos itens.

⁴ As variáveis utilizadas para explicar a hipótese de pesquisa e organização do roteiro de entrevistas estão no Apêndice.

⁵ Os roteiros de entrevista para os empregados da área de recursos humanos e empregados em geral, estagiários e terceirizados encontram-se no item Apêndice.

A pesquisa de campo no Banco Público

A coleta de dados no Banco público iniciou-se por uma conversa informal com uma das gerentes da área de recursos humanos e pelo acesso a documentos sobre o processo de treinamento desenvolvido pela Instituição. Logo em seguida, teve-se a oportunidade de observar as aulas de treinamento para gerentes e assistiu-se a dois módulos do curso de Líder Educador. A expectativa em assistir essa atividade foi a de compreender a política de recursos humanos do Banco e também identificar os sujeitos envolvidos. As aulas e o material didático distribuído aos participantes constituíram-se um rico conjunto de dados para análise. No decorrer dessa atividade, manteve-se contato com diversos gerentes de unidades, originando-se daí a escolha de uma das agências do Banco para observações e realização das entrevistas.

Visitou-se essa agência por um período de dois meses observando-se o trabalho bancário e a uma reunião-treinamento. Durante esse tempo, foram realizadas vinte e uma entrevistas⁶, envolvendo funcionários em diversas funções, estagiários e prestadores de serviço.

No setor de recursos humanos, entrevistaram-se três funcionários.

No Sindicato dos Bancários, observou-se assembléia dos funcionários do Banco e entrevistou-se o representante sindical do Banco, de acordo com as variáveis empíricas elencadas no item Apêndice no que diz respeito às políticas institucionais para recursos humanos.

A escolha de diferentes tipos de informantes possibilitou observar diversos ângulos da situação, revelados nas opiniões dos sujeitos entrevistados, permitindo uma maior aproximação do objeto de estudo.

O primeiro contato com a área de recursos humanos do Banco e com os empregados da agência selecionada aconteceu num clima de inteira disponibilidade dos sujeitos para participarem da pesquisa, apesar da sobrecarga de trabalho, principalmente, daqueles que lidam diretamente com o público. No período em que a pesquisa de campo foi realizada, o ambiente no

⁶ O quantitativo de sujeitos entrevistados foi determinado pela disponibilidade de tempo e interesse em participar da pesquisa.

Banco era de tensão e ansiedade em função do processo de reestruturação na Instituição.

As entrevistas foram agendadas durante as visitas à agência. A seleção dos sujeitos foi feita pessoalmente pela pesquisadora que os abordou individualmente nos postos de trabalho, quando também foi definido o horário para realização das entrevistas. O número de entrevistados foi determinado durante o processo, na dependência da disponibilidade e receptividade aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas em fitas K-7, quando os sujeitos o permitiam, ou foram manuscritas.

As entrevistas com o pessoal da área de recursos humanos aconteceram em horário previamente marcado, durante o expediente, em sala reservada, no próprio ambiente de trabalho. Já com os empregados da agência, o procedimento variou de acordo com a disponibilidade de cada um deles: um grupo de empregados foi entrevistado antes do início do expediente externo, no próprio local de trabalho; outro grupo, durante o expediente, em uma sala reservada; outro, ao final do expediente; e um último, fora da agência⁷.

Apesar de o roteiro de entrevista ter tido um formato semi-estruturado, ele servia basicamente como um guia. Houve, por várias vezes, a oportunidade de se completarem as informações ou de surgirem registros de fatos que não tinham sido ainda objeto de análise.

Embora os empregados tivessem demonstrado boa vontade para participar da pesquisa, a coleta de dados foi morosa em função da espera para realização de determinadas entrevistas. Houve casos em que a pessoa marcou o horário, o local e, por diversas vezes, não compareceu ao encontro ou chegou com bastante atraso.

No transcurso da coleta de dados, a pesquisa foi interrompida repentinamente por conta do processo de reestruturação que o Banco estava passando, atrapalhando o ritmo do estudo e contribuindo para o atraso. Por essa razão, algumas entrevistas agendadas na unidade não puderam ser realizadas, como também dados sobre o quantitativo de funcionários e maiores

⁷ Verificar quadro indicativo de horários no Apêndice.

informações sobre o desenvolvimento do trabalho na agência e do próprio banco não foram coletados.

Quanto à seleção e análise dos documentos coletados, considerou-se importante todo o material que a área de recursos humanos utiliza para fundamentar o treinamento dos bancários, por permitir observar os princípios ideológicos e políticos que o orientam.

A pesquisa de campo no Banco Privado

Iniciou-se a pesquisa por uma entrevista realizada com um dos gerentes da área de recursos humanos, durante a qual foi-lhe explicada a necessidade de serem obtidas informações sobre a Instituição e as estratégias de qualificação utilizadas, a necessidade de entrevistar alguns funcionários assim como a de observar a realização de treinamentos. Dessa solicitação, só foi permitido entrevistar gerentes e empregados de duas agências, indicadas pelo gerente de recursos humanos: uma que ainda não tinha o “formato padrão do banco” e outra que já estava completamente ambientada ao “padrão internacional do banco”.

Foram selecionados para as entrevistas nessas agências: seis funcionários e um estagiário da agência de grande porte; sete funcionários e um estagiário da agência de médio porte.

O gerente da agência de médio porte deixou a pesquisadora completamente à vontade, permitindo a abordagem dos empregados no exercício de seu dia-a-dia de trabalho, uma vez que as entrevistas aconteceram fora do horário do expediente externo e em dias de pouco movimento.

O gerente da agência de grande porte selecionou pessoalmente os funcionários para serem entrevistados, esclarecendo que o Banco proibia a gravação de entrevistas. Os dados foram coletados em espaço reservado para a área gerencial.

Os entrevistados, na sua maioria, responderam de forma bem sucinta às questões apresentadas, chegando alguns a se posicionarem

conforme o discurso que é repetido pela Instituição e que está presente nos boletins de propaganda e nas falas da área de recursos humanos.

O quantitativo de bancários participantes da pesquisa foi definido no desenvolvimento da coleta de dados de acordo com o tempo disponível e em dias de pouco movimento nas agências.

No Sindicato dos Bancários, entrevistou-se o representante sindical sobre a origem da Instituição no País e sobre a política de recursos humanos, de acordo com as variáveis empíricas elencadas no item Apêndice.

Observou-se o desenvolvimento dos trabalhos no Banco no momento em que se esperavam os funcionários para serem entrevistados.

Para ampliar as possibilidades de aproximação do objeto de estudo, buscou-se outra forma de contato com funcionários, assistindo-se à palestra da Assessora de Qualidade do Banco da Área de Recursos Humanos, no V Encontro de Educadores do Centro de Integração Empresa Escola – CIEE, aproveitando-se a oportunidade para agendar entrevista com essa funcionária.

Uma série de dificuldades encontrada para a realização da coleta de dados limitou o processo de aproximação do objeto de estudo e a operacionalização do trabalho de campo.

As dificuldades começaram pela falta de tempo do empregado da área de recursos humanos para agendar uma entrevista, pessoa-chave para intermediar o acesso da pesquisadora a outras instâncias do banco.

Quando se conseguiu entrar em contato com os empregados da agência de grande porte, encontrou-se a barreira da falta de tempo dos empregados selecionados pelo gerente. Por várias vezes, foram feitas incursões a essa agência e não se obteve autorização para falar com qualquer empregado.

O acesso a informações documentais sobre a Instituição foi bastante restrito⁸, como, também, não se teve a oportunidade de presenciar qualquer tipo de treinamento desenvolvido. A área gerencial alegou razões “estratégicas” em função da concorrência⁹.

⁸ Os dados analisados foram obtidos em *home page* da Instituição, em duas edições do Jornal Folha de São Paulo (SP 01/08/2000 e 08/08/2000, Caderno Dinheiro) e na consulta a duas revistas de publicação própria do Banco (Revista Século 21, ano 3, nº14 e edição especial, maio/junho, 2000).

⁹ Essas dificuldades foram também encontradas por pesquisas desenvolvidas por Líliliana Segnini.

Os dados da Figura 1 sintetizam o número de sujeitos entrevistados nos dois bancos:

Bancos pesquisados	Funcionários da área de recursos humanos	Funcionários das agências pesquisadas	Prestadores de serviço	Estagiários	Empregados representantes sindicais do Banco
Banco Público	03	16	02	03	01
Banco Privado	02	13	-	02	01
TOTAL	05	29	02	05	02

Figura 1 – Número de sujeitos entrevistados

Análise dos resultados

Os dados coletados nos documentos colhidos no Banco público, nas observações registradas no diário de campo e nas entrevistas com funcionários e representante sindical dos bancos, constituíram-se um amplo quadro de informações. A organização desse material, após várias leituras, permitiu a formação de um mapeamento de dados com base no referencial teórico e em categorias de base iniciais da pesquisa: **trabalho** e **qualificação** no contexto da reestruturação produtiva. O direcionamento das análises buscou respostas que permitissem visualizar informações sobre o desenvolvimento do trabalho bancário e o quanto ele fornece evidências para o entendimento do processo de qualificação. Fez-se a análise dos dados colhidos nas observações e descrições da organização do trabalho coletadas nas visitas periódicas aos Bancos no contexto das entrevistas. As informações sobre a qualificação dos trabalhadores foram obtidas nos documentos produzidos pelas Instituições e nas entrevistas¹⁰.

Os dados coletados sobre as duas instituições permitiram organizar um perfil comparativo entre ambas. Vale ressaltar que, em nenhum momento, pretendeu-se realizar uma análise comparativa segundo os procedimentos do “método comparativo” (CARDOSO,1981) que implicam no enunciado e verificação de hipóteses e na generalização explicativa de resultados

¹⁰ Os nomes usados no corpo do trabalho para identificar os trabalhadores entrevistados são fictícios.

consolidados pela construção de modelos. O levantamento de dados foi feito de modo diferenciado nas Instituições pesquisadas conforme relato descrito anteriormente.

O registro dos dados e a sua relação com o referencial teórico possibilitaram o aprofundamento da hipótese inicial de trabalho – hipótese provisória – e a construção da tese mediada pelo conceito de qualificação como estratégia pedagógica, o que pode ser observado ao longo da Parte II do trabalho, especificamente nos capítulos 2 e 3.

PARTE I TRABALHO E QUALIFICAÇÃO NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO

Ao longo da sua trajetória histórica, o capitalismo sofreu reestruturações sociais, políticas e econômicas. O movimento do sistema capitalista é marcado por uma renovação cíclica constante, decorrente do seu caráter contraditório na relação capital x trabalho, no processo de produção e na sua dinâmica expansionista. À medida que um conjunto de métodos de produção vai-se exaurindo, iniciam-se outras formas de acumulação social, constituindo-se elementos transformadores da realidade, ou, ao mesmo tempo, articulando-se com as práticas já existentes, formando o modo de regulação da vida social. O elemento fundamental para explicar o desenvolvimento da sociedade capitalista e a materialização das práticas sociais transformadoras é a categoria trabalho (CATTANI,1996).

É no próprio trabalho, estimulado de diferentes maneiras, que se toma consciência do seu potencial dinâmico, de suas variedades e de suas contradições. Observa-se, no decorrer da história da humanidade, que o trabalho assume diferentes formas e concepções, à proporção que as forças produtivas evoluem em consequência do aperfeiçoamento da divisão social do trabalho.

Assim, as discussões sobre o fenômeno da qualificação só podem ser compreendidas na sua articulação com a categoria trabalho, como resultado de uma determinada divisão do trabalho.

As mudanças sucedidas nos processos de trabalho, tendo em vista a subordinação da força de trabalho ao capital, causam impactos na qualificação dos trabalhadores.

O debate acerca das transformações ocorridas no mundo do trabalho ao longo dos anos e ocasionadas pela introdução de métodos de gestão e organização do trabalho, como o taylorismo, o fordismo e o modelo japonês, demonstra o quanto esses mecanismos (modelos) de coerção sobre o trabalho interferiram e ainda interferem na qualificação da força de trabalho.

Com base nessas considerações, para discutir a problemática da qualificação como “estratégia pedagógica” do trabalho bancário, procura-se nesta Parte I conceituar a categoria trabalho, enumerar alguns elementos da divisão social do trabalho capitalista, situando o taylorismo e o fordismo e o processo de reestruturação produtiva, com o objetivo de encaminhar o debate para o pressuposto de que as “estratégias pedagógicas” de persuasão sobre a força de trabalho assumem, concretamente, diferentes formas na sua relação com o processo de trabalho capitalista, à proporção que acontecem transformações no “modelo de acumulação” (HARVEY, 1993, p.117). A necessidade de exercer “controle sobre o emprego da força de trabalho”, com objetivo de garantir uma maior produtividade, impulsiona os capitalistas a incorporarem novos mecanismos de ação sobre o trabalho.

Trata-se também, nesta parte, dos aspectos conceituais do fenômeno da qualificação.

CAPÍTULO I : O DEBATE SOBRE O TRABALHO E A SUA RELAÇÃO COM A QUALIFICAÇÃO

1.1 A categoria trabalho

A categoria trabalho, historicamente, assume diferentes formas e concepções. Na Antigüidade clássica, o trabalho desenvolvia-se na relação entre os escravos e os servos com as classes aristocráticas, que detinham o poder da terra na produção material no campo. O trabalho era concebido como “estigma fatal ou castigo”, pois os homens por natureza eram tidos como desiguais (NOSELLA,1989). Aristóteles (apud ARENDT 1995) classificava três modos de vida segundo os quais o homem poderia viver: ocupar-se com o “belo”, ou seja, coisas que não são necessariamente úteis; dedicar-se aos assuntos da *polis*; ou ter a vida do filósofo, que era de pura contemplação. O trabalho não era considerado digno para se constituir um modo de vida autenticamente humano, mas, sim, um instrumento de tortura – *tripalium* – (deste termo latino originou-se a palavra trabalho). Portanto, o trabalhador, o escravo, o servo, que pertenciam a terra, cuidavam dos assuntos do trabalho.

A partir do século XVII, o trabalho começa a tomar nova forma. O trabalhador passa da condição de escravo para a de “homem livre”. Com a invenção das máquinas, o homem tem a sensação de realizar o sonho de ver “finalmente reduzir a jornada de trabalho para transformar o homem escravo em cidadão político, culto e artista” (NOSELLA, 1989, p.320). A nova forma de trabalho libertou o trabalhador da escravidão, colocando-o no mercado de trabalho para vender “livremente” a sua força de trabalho em troca de um salário. A era moderna trouxe o processo de fabricação, que é o trabalho do *homo faber*, criador de objetos na sua relação com a natureza. Essa relação do homem com a natureza tem como resultado o esforço coordenado e rítmico de fabricar objetos de uso, produzir não apenas para uso privativo, mas, também, mercadorias para serem comercializadas no mercado de troca. Nesse espaço, encontram-se os donos de mercadorias e de valores de troca. Com o crescimento da produção ostensiva, numa sociedade cuja troca de produtos é a principal atividade política, os donos da força de trabalho passam

também a se oferecer como mercadorias no mercado de trocas, transformando toda a sociedade em uma sociedade operária, dando origem, assim, à formação da sociedade comercial ou capitalista (ARENDR, 1995).

O trabalho, no seu sentido ontológico, significa, para MARX (1985, p.149), “um processo entre o homem e a natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza”, tornando-se um meio de produzir riqueza em geral como um processo de humanização. Essa noção de trabalho é entendida como um ato de criação do homem que ultrapassa a atividade instintiva dos animais, convertendo-se na força pela qual a humanidade criou o mundo que conhecemos. A vida do ser humano é permeada por necessidades de sobrevivência e atividades de criação. Conseqüentemente, nesse plano mais abstrato, a categoria trabalho constitui-se “como fonte originária, primária, de realização do ser social” criadora de valores de uso (ANTUNES, 2001a, p.167).

Se o trabalho é a relação do homem com a natureza, pode-se entender esta relação como um processo educativo. Desse modo, a incorporação do indivíduo ao trabalho produtivo em sua determinação atual, significa sua inclusão numa relação pedagógica com o ambiente (ENQUITA, 1993, p.106). Como então se dá essa relação no capitalismo?

No sistema capitalista, segundo MARX (1985, p.154), o indivíduo trabalha sob o controle do capitalista a quem pertence o seu trabalho, perdendo a propriedade dos meios e instrumentos e o produto do seu trabalho. A força de trabalho assume para o próprio trabalhador a forma de uma mercadoria. O trabalho alienado constitui-se uma forma “estranhada” ao trabalhador sob a determinação do capital: “o homem produz e reproduz não apenas mercadoria; produz-se e reproduz-se a si mesmo como trabalhador socialmente determinado, reproduz a alienação do seu ser genérico, membro da espécie” (ENQUITA, 1993, p.105).

Portanto, a empresa capitalista, com a utilização da ciência e da técnica num processo de dominação, estabelece uma pedagogia do trabalho que assume as formas de uma qualificação prática, fragmentada, ministrada no próprio trabalho ou em escolas de formação profissional, limitando as

possibilidades do próprio trabalhador elaborar cientificamente a sua prática (KUENZER, 1989).

1. 2 O processo de divisão do trabalho e as influências na qualificação

Um dos caminhos para se estudarem os processos de trabalho que foram sendo desenvolvidos ao longo da história do capitalismo e, naturalmente, entender o fenômeno da qualificação, está na compreensão da divisão do trabalho, descrita por MARX, desde o período manufatureiro.

A origem da manufatura a partir do artesanato se deu de duas maneiras: inicialmente, a cooperação simples era formada pela união de trabalhadores de diversos ofícios autônomos, reunidos em uma oficina sob o comando de um mesmo capitalista, por cujas mãos passava um produto até o acabamento final. De outra maneira, a manufatura parte da cooperação de artífices que desenvolvem o mesmo ofício, decompondo-o em diversas operações particulares isoladas, tornando-as autônomas, até o ponto em que cada uma delas se torna uma função exclusiva de um trabalhador específico. Nesse sentido, os trabalhadores perdem “a capacidade de exercer o seu antigo ofício”, tornando a sua atividade unilateral. O trabalho nas oficinas passa a ser decomposto em diversas operações parciais (MARX, 1985, p.267).

Portanto, na manufatura, o trabalhador perde os meios de produção do seu trabalho para o capitalista, embora a produção ainda dependa da sua capacidade de artesão e de sua habilidade pessoal.

Nessa fase, ainda é incipiente a unidade técnica. A maquinaria é o próprio trabalhador coletivo que possui “todas as propriedades produtivas no mesmo grau de virtuosidade e, ao mesmo tempo, as despende da maneira mais econômica, empregando todos os seus órgãos, individualizadas em trabalhadores ou grupos de trabalhadores” (MARX, 1985, p.276).

No período manufatureiro, é importante destacar que as diferentes funções desenvolvidas pelos trabalhadores coletivos eram divididas em atividades “simples ou mais complexas”. As forças de trabalho individuais tinham diferentes graus de formação, possuindo, por isso, diferenciação em termos salariais. No entanto, nas oficinas, o trabalho era feito por trabalhadores

parciais que aprendiam as diferentes operações na produção da mercadoria, adaptando-as às suas habilidades naturais e adquiridas. Tal situação demonstra que o processo de produção, baseado na divisão de trabalho, exige “manejos simples, que qualquer ser humano é capaz de realizar” (MARX, 1985). Conseqüentemente, surge, no interior do trabalho, nas oficinas, a classe dos trabalhadores não qualificados, aqueles que eram excluídos do artesanato, dando origem, no processo de produção, à separação entre trabalhadores qualificados e não qualificados.

Para os trabalhadores não qualificados, “os custos de aprendizagem” do trabalho desaparecem por inteiro e, para os trabalhadores qualificados, esses custos são reduzidos, se comparados com o trabalho do artesão, diante da simplificação do trabalho. Ocorre, portanto, uma desvalorização relativa da força de trabalho, implicando uma maior valorização do capital, “pois tudo que reduz o tempo de trabalho necessário para reproduzir a força de trabalho amplia os domínios do mais-trabalho” (MARX, 1985, p.276).

A discussão sobre a divisão do trabalho fez parte das considerações de ADAM SMITH (1996, p. 65) quando tratava do “aprimoramento das forças produtivas do trabalho” como resultado da especialização. Para esse autor, o aumento da quantidade de trabalho, como resultado do processo de divisão, é demonstrado na capacidade (destreza) que cada trabalhador tem em realizar uma operação na produção de um determinado produto, gerando economia de tempo, pois o trabalhador não teria que passar de uma função para outra.

A introdução da maquinaria facilita e abrevia o trabalho, aperfeiçoando a divisão. A invenção das máquinas na manufatura tem sua origem na divisão do trabalho. Os trabalhadores no dia-a-dia do seu trabalho buscam descobrir métodos “mais fáceis e mais rápidos de executar seu trabalho específico”.

Observa-se, então, que, para SMITH, a criação de novas habilidades individuais, com o aprofundamento da divisão do trabalho, torna os trabalhadores mais qualificados para produzir mais riqueza: o aumento da produtividade do trabalho é determinado pela intensificação do trabalho. Embora esse autor tenha demonstrado a importância da divisão do trabalho como fundamental para riqueza de uma nação, ele também entendia que “o

homem que despence a sua vida no desenvolvimento de operações simples, não exercita a inteligência” e, geralmente, se torna um homem “estúpido e ignorante”.

A divisão do trabalho na fábrica prescinde quase inteiramente da habilidade do trabalhador, como também demonstra ENGUITA (1993, p.114):

Na produção artesanal, o trabalhador, mesmo dentro das limitações do seu ofício, atinge um desenvolvimento importante de sua habilidade de trabalho. Na passagem de aprendiz a mestre chega a dominar o ofício e pode sentir certo interesse pelo mesmo, interesse que se manifesta no caráter às vezes quase artístico-artesanal das suas obras. A manufatura, pelo contrário, ao mesmo tempo em que continua a se mover sobre a estreita base técnica do artesanato, prescinde de habilidade que naquele podia se desenvolver.

Na evolução do processo histórico do capitalismo, a divisão do trabalho vem sofrendo profundas transformações, com a utilização efetiva da tecnologia e da organização e controle do trabalho. O avanço das forças produtivas, com a racionalização do processo de trabalho, desenvolveu métodos de produção que possibilitaram a redução do tempo de trabalho e a ampliação do fornecimento de produtos, numa escala ascendente, com maior exploração do tempo do sobre-trabalho, consubstanciado na divisão social e técnica do trabalho.

Para entender o processo de produção de mercadorias, base da sociedade capitalista, MARX (1985, p.277-284) buscou explicar a relação entre a divisão manufatureira do trabalho e a divisão social do trabalho.

A divisão do trabalho no interior da sociedade capitalista é caracterizada pelo intercâmbio entre os diferentes produtores mediada pela compra e venda de mercadorias produzidas nas manufaturas pelo conjunto de trabalhadores parciais. O fracionamento dos meios de produção leva os produtores independentes de mercadorias a se confrontarem, pois “não reconhecem nenhuma outra autoridade senão a da concorrência” (MARX, 1985, p.280). A coerção gerada pela pressão dos diferentes capitalistas em função da concorrência, com o propósito de acumulação do capital, leva os proprietários a buscar meios de produzir mais mercadorias, com menor custo,

com o mesmo número de trabalhadores e diminuição do valor das mercadorias mediante mudanças nos processos de trabalho.

Tal conclusão sobre o uso de diferentes processos de trabalho com o objetivo de racionalizar a força de trabalho já indica a preocupação dos empregadores em criar métodos de controle sobre o trabalho.

A divisão manufatureira do trabalho caracteriza-se pela reunião de um grupo de trabalhadores parciais: cada trabalhador é responsável pelo desenvolvimento de uma operação na produção de uma determinada mercadoria. O processo de trabalho é dividido em operações parciais, e a concentração dos meios de produção fica nas mãos de um capitalista. Essa relação de poder, que se estabelece entre o capitalista e o trabalhador, é mediada pelo controle do processo de trabalho.

Assim, observa-se que, progressivamente, com o desenvolvimento do processo de produção capitalista, o processo de trabalho passou a ser fragmentado, desde a divisão baseada na cooperação no período manufatureiro em meados do século XVI até o último terço do século XVIII (MARX, 1985). As tarefas passaram a ser combinadas. Uma reunião de um maior número de trabalhadores, em um só tempo, num mesmo local, sob o controle do mesmo capital, desenvolveu um saber decomposto em várias partes simultaneamente. Vários trabalhadores produzem uma mesma espécie de mercadoria com ações repetidas, tornando-se trabalhadores parciais. Estabelece-se, portanto, uma ruptura entre as funções de concepção e execução, separando os que planejam e decidem dos que executam.

A divisão social do trabalho e a divisão manufatureira do trabalho formam uma teia de relações que “se condicionam reciprocamente”.

Depreende-se, então, nessa breve análise da divisão do trabalho, que as transformações ocorridas nas relações entre o capital e o trabalho, desde o período manufatureiro até a grande indústria, são condicionadas pela gestão dos proprietários dos meios de produção em buscar diferentes meios de subordinação do trabalho. Esse processo foi marcado por contradições que se faziam sentir pelo efeito da competição entre os capitalistas e as resistências dos trabalhadores.

Segundo BENDIX (apud INVERNIZZI, 2000, p. 8), a história da indústria foi permeada por constantes conflitos entre o capital e os trabalhadores sindicalizados. Nesse sentido, os empresários sempre procuravam de todo modo manter a autoridade nas fábricas, empenhado-se em contratar trabalhadores não sindicalizados, formando uma força de trabalho na “adequada” filosofia das relações entre empregados e patrões. Mesmo assim, era preciso dar um novo conteúdo a essa autoridade. A introdução do taylorismo e, mais tarde, do fordismo, como métodos revolucionários de controle da organização do trabalho, deram “novos contornos no controle do processo de trabalho”.

1.3 O Taylorismo e o Fordismo na organização do processo de trabalho

A análise dos elementos característicos do padrão taylorista e fordista constata que esses modelos impuseram “novas culturas do trabalho”, marcando uma outra etapa na acumulação do capitalismo, que tem como objetivo controlar e disciplinar a força de trabalho, mediada por concepções pedagógicas materializadas na organização do trabalho, e impor um “novo modo de trabalho e um novo modo de vida para os trabalhadores” (GRAMSCI, 1984, p.382). Esses modelos estabelecem um estilo de gestão articulada com políticas socioeconômicas, tendo o Estado como interventor. Os princípios tayloristas e fordistas dão sustentação ao conteúdo pedagógico transmitido nas empresas.

1.3.1 O Taylorismo

Desde os primeiros modos de organização da fábrica moderna que os proprietários dos meios de produção buscam formas de controlar a força de trabalho. Entende-se essa questão pelas explicações dadas por MARX (1985) quando ele analisa a relação que se estabelece entre o capitalista e o trabalhador na compra e venda da força de trabalho, ou seja, o possuidor da força de trabalho – o trabalhador – se oferece como mercadoria no espaço de compra e venda – o mercado.

O valor da força de trabalho, como o de toda mercadoria, é determinado pelo tempo de trabalho necessário à produção, portanto também reprodução, desse artigo específico. (...). Para sua manutenção o indivíduo vivo precisa de certa soma de meios de subsistência. O tempo de trabalho necessário à produção da força de trabalho corresponde, portanto, ao tempo de trabalho necessário à produção desses meios de subsistência ou o valor da força de trabalho é o valor dos meios de subsistência necessários à manutenção do seu possuidor. A força de trabalho só se realiza, no entanto, mediante sua exteriorização, ela só se aciona no trabalho (MARX, 1985, p.141).

Dadas essas condições, no instante em que o trabalhador vende a sua força de trabalho para a sua reprodução, para a sua subsistência, ele também produz trabalho excedente. O trabalho despendido pelo trabalhador que não cria valor para ele é definido por MARX como tempo de trabalho excedente: mais-trabalho. Essa capacidade de produzir excedente de trabalho é revertida pelos capitalistas a seu favor, pelo controle da força de trabalho aumentando a sua produtividade.

Assim como o capitalista comprou a força de trabalho, “essa força tem de ser despendida no grau médio habitual de esforço, com o grau de intensidade socialmente usual” (MARX, 1985, p.161). Nesse sentido, o “proprietário da força de trabalho” exerce uma vigilância para que não seja desperdiçado nenhum tempo de trabalho. Para alcançar sucesso nessa tarefa de extração de “mais-trabalho”, o capitalista emprega um rigoroso controle sobre o processo de trabalho. Serve-se de meios variados para obrigar o trabalhador a produzir com mais intensidade: aumento da jornada de trabalho e utilização mais produtiva dos instrumentos de trabalho, que, com o decorrer do tempo, vão se sofisticando (BRAVERMAN, 1980, p.58).

A divisão do trabalho exerce um papel significativo no aumento da produtividade da força de trabalho, possibilitando um barateamento dos seus custos pela fragmentação do processo de produção.

Uma vez tendo se firmado dessa forma historicamente, o capitalista busca diminuir o valor da força de trabalho, articulando mudanças no processo de trabalho, com a introdução da maquinaria e a utilização de instrumentos de neutralização das formas de resistência dos operários.

Na origem do capitalismo industrial, os proprietários tinham diferentes formas de contratar trabalho, a depender do tipo de indústria: distribuíam trabalhos para serem feitos no domicílio do trabalhador ou adotavam sistema de subcontratação (um empregado contratava seus próprios ajudantes) (BRAVERMAN, 1980, p.62). A necessidade de um maior controle sobre o processo de trabalho, centralização do emprego, imposição de horas regulares e ritmo geraram métodos científicos eficazes para adaptar o trabalhador ao trabalho.

A introdução da gerência científica iniciou-se com TAYLOR no final do século XIX. O taylorismo - Teoria da Administração Científica - representa um conjunto de métodos de desenvolvimento, organização e controle do trabalho fabril. O sistema de TAYLOR tem como objetivo dar consistência para a gerência produzir, de maneira efetiva, a execução das atividades no trabalho, observando da mais simples operação à mais complicada: o trabalho dividido possibilita a racionalização do processo produtivo. Para tanto, TAYLOR se concentrou em estudar métodos que buscassem desenvolver nos trabalhadores atitudes mecânicas ao pensar o processo do trabalho, independente do ofício. O estudo dessa teoria parte do ponto de vista do proprietário, com o objetivo de adaptar a força de trabalho às necessidades do capital.

O padrão de crescimento industrial nas economias centrais desenvolveu-se sob as bases da Administração Científica do Trabalho. Os princípios do taylorismo consistem em aperfeiçoar a divisão social do trabalho e o controle sobre os trabalhadores, restringindo o poder dos operários de ofício nos processos produtivos e nos tempos de fabricação, racionalizando o trabalho e estabelecendo uma rígida separação entre concepção e execução. As normas de organização do trabalho, com base na gerência científica, têm como fundamento um conteúdo de trabalho fortemente autoritário, ocasionando crescente insatisfação por parte do operariado (BIHR, 1998; DRUCK, 1999).

O taylorismo regula o desenvolvimento do trabalho imposto pela gerência, destruindo o trabalho profissional qualificado, relacionando a idéia de controle à “noção de tarefa”:

O trabalho de cada homem é totalmente planejado pela gerência que fornece instruções por escrito acerca do que, como e em que tempo deve ser feito o trabalho. A gerência passa a ser científica: realiza estudos e coleta conhecimentos e informações acerca do trabalho, o que não ocorre com o trabalhador, dada a sua suposta incapacidade. Este monopólio do saber sobre o trabalho confere ao gerente poder para controlar cada fase do processo de trabalho, que, quanto mais complexo, mais se separa do trabalhador (KUENZER, 1989 p.30).

A pedagogia do trabalho é construída com base na aplicação de métodos gerenciais com o objetivo de organizar o trabalho a ser desenvolvido, cronometrando o movimento e o desempenho do trabalhador, tirando dele qualquer decisão, coroando um processo de desqualificação da força de trabalho.

A aplicação dos métodos tayloristas se dá conforme DRUCK (1999, p.41):

[...] pela expropriação dos conhecimentos dos trabalhadores o que pode ser viabilizado pelo controle efetivo do capital sobre o trabalho, realizado na forma da 'gerência científica' e que tem como fundamentos centrais a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual.

Segundo GRAMSCI (1984, p. 396), o objetivo do taylorismo na sociedade americana foi desenvolver ao máximo as atitudes maquinais e automáticas do trabalhador, rompendo definitivamente com o trabalho profissional qualificado, "que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal". Outra questão levantada por esse autor é que o sistema capitalista, desde a sua gênese, sempre se empenhou em controlar o trabalho. Os princípios tayloristas representam novamente uma etapa que apenas é mais intensa do que as precedentes e se manifesta sob formas mais brutais, e que, igualmente, será superada com a criação de um novo modo superior de subjugar o trabalho.

Os princípios da Administração Científica são evidenciados nos métodos de racionalização do trabalho usados para padronizar o tempo e os movimentos, controlar e disciplinar o trabalho e dividir o trabalho entre a gerência e os trabalhadores. As técnicas inerentes a esse procedimento são aplicadas no parcelamento e rotinização das funções, no controle dos tempos e

dos movimentos, pela introdução do cronômetro, na seleção e treinamento dos operários para operar num posto de trabalho e nos pagamentos de salários por peça de produção.

O surgimento do taylorismo e a sua intensificação desencadearam uma série de protestos por parte dos sindicatos. A oposição dos trabalhadores ao taylorismo não se concentrava somente na utilização do cronômetro e nos estudos dos movimentos, mas “no seu esforço essencial para destituir os trabalhadores do conhecimento do ofício, do controle autônomo, e imposição a eles de um processo de trabalho acerebral no qual sua função é a de parafusos e alavancas” (BRAVERMAN 1980, p.121).

O taylorismo marca definitivamente o início da “gerência científica”, responsável pela criação de métodos de controle do trabalho que buscam adaptar o trabalhador às necessidades do capital. Para que a força de trabalho se transforme em trabalho, é necessário o controle pela “gerência científica” e pela automação.

BRAVERMAN (1980) considera que o desenvolvimento da técnica escraviza a classe trabalhadora, dá liberdade para a gerência e garante o controle do capitalista já que os aumentos de qualificação só acontecem de forma limitada. Para ele, a automação aliena cada vez mais a população trabalhadora, pois o processo de acumulação capitalista é dividido para adestrar a força de trabalho com a separação entre a mão e o cérebro, ou seja, trabalho manual e intelectual.

Diferentes autores concordam com BRAVERMAN no que diz respeito às necessidades de o capital criar métodos de subordinação do trabalho efetivo, para obter mais-trabalho. Apesar disso, divergem de BRAVERMAN em três sentidos. Inicialmente, consideram não existir somente o caminho da desqualificação para a subordinação do trabalho ao capital, “diferentes arranjos no plano das relações técnicas no processo de trabalho podem adequar-se ao processo de extração de mais-valia num dado momento histórico”. Em seguida, compreendem que o controle da força de trabalho extrapola o espaço fabril, “envolvendo as relações de classe em âmbito mais amplo”. E por último, enfatizam que os trabalhadores têm mil formas de se organizarem e resistirem contra o controle no processo de trabalho (INVERNIZZI, 2000, p.14-15).

Na perspectiva de BURAWOY (1990), autor que faz uma crítica mais contundente a BRAVERMAN, o controle do processo de produção não se restringe somente ao processo de trabalho. Existem variáveis externas que transcendem o espaço do processo de trabalho, como os aparelhos políticos e ideológicos que reproduzem as relações do processo de trabalho mediante a regulação dos conflitos. Para esse autor, existem três tipos de regimes fabris que se desenvolvem na dinâmica do capitalismo: o despótico, o hegemônico e o despotismo hegemônico.

O regime despótico é descrito por MARX como um processo em que o trabalhador é submetido à fragmentação e mecanização, de modo que a qualificação e o conhecimento deixam de ser uma base de poder. Estimulados pela concorrência, os capitalistas intensificam a jornada de trabalho introduzindo novas máquinas.

Entretanto, BURAWOY (1990, p. 32) enfatiza que o processo de produção não pode ser descrito somente pelas contradições no espaço fabril. Ele é mediado pelas estratégias dos trabalhadores frente aos métodos de dominação gerencial, que não usam somente a coerção, mas, também, mecanismos de persuasão que levam os operários a cooperar e o Estado a intervir com políticas que visam amenizar os conflitos, garantindo a reprodução da força de trabalho: “os interesses dos trabalhadores devem ser coordenados com os do capital”. A prevalência da coerção pelo consentimento substitui o regime despótico pelo hegemônico.

As transformações dos “regimes fabris” variam de acordo com cada País, com a natureza da regulação estatal e da concorrência intercapitalista.

O dinamismo do desenvolvimento dos “regimes fabris” conduz a uma nova crise na década de 80, levando o movimento operário à vulnerabilidade e formando as bases para a construção de um “novo despotismo – o despotismo hegemônico. Observa-se, naquele instante, que os trabalhadores enfrentam um processo de desemprego em conseqüências das mudanças ocorridas nas empresas. Este fato indica que as gerências impõem o regime hegemônico, tendo como suporte estratégias de ação que coordenam os interesses “para comandar os consentimentos ao sacrifício” (BURAWOY, 1990, p. 33). O discurso de caráter mais “humanista” nas empresas tratando das “negociações

cooperativas” e dos “programas de melhoria das condições de trabalho” são exemplos do “despotismo hegemônico”.

Assim sendo, sintetizando as idéias de BURAWOY, observa-se que o controle capitalista da produção envolve dois ângulos. O primeiro situa-se na dimensão das relações técnicas de produção que se estabelecem no processo de valorização do capital e da extração de mais-trabalho. O segundo situa-se na dimensão do controle do processo de trabalho em relação à subjetividade da força de trabalho e do envolvimento nos planos político e ideológico entre as classes. Essas duas dimensões de disciplinamento da força de trabalho, ou seja, a “coerção” e o “consenso” permeiam o processo de trabalho materializado nos métodos de gestão e organização do trabalho e na utilização das tecnologias. A relação entre essas dimensões de controle do processo de trabalho e as diferentes formas de qualificação, adotadas em cada momento histórico, demonstram estratégias particulares de ação para apropriação de trabalho excedente. Nesse contexto, o Estado desempenha um papel importante no momento em que intervém com políticas que valorizam o capital, a exemplo da legislação trabalhista.

1.3.2 O Fordismo

O fordismo aprofunda os princípios do taylorismo, intensificando o trabalho como a utilização da esteira rolante e o controle da vida do trabalhador, representando um modo mais avançado da racionalização capitalista implementado no processo de trabalho por várias décadas do século XX.

O fordismo surge como um novo mecanismo de acumulação e distribuição do capital financeiro fundamentado na organização do trabalho industrial e “estrutura jurídica formal” do Estado, que orienta de fora para dentro o processo de produção.

Enquanto o taylorismo significa o empenho em aplicar os métodos da gerência científica para controlar o trabalho, o fordismo aprofunda essas bases, inovando na busca da adesão dos trabalhadores, mediante o aumento dos salários, e influenciando a “familiarização” do modo de vida do coletivo dos

trabalhadores (BIHR, 1998; DRUCK, 1999). Ou seja: adaptou os costumes da sociedade às necessidades do “novo método de trabalho”, com a racionalização do trabalho, invadindo a vida íntima dos operários, lançando mão do controle da sua “moralidade” (GRAMSCI, 1984 p.396).

A racionalização da produção e do trabalho nos Estados Unidos, combinada com a destruição da força do sindicalismo operário de base pelo pagamento de melhores salários, benefícios sociais, propaganda ideológica, “determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, conforme o novo tipo de trabalho e de produção” (GRAMSCI, 1984, 381-382).

O “compromisso fordista” ¹¹, segundo BIHR (1998, p.51-55), transforma a condição operária sob diversos aspectos:

- a parcelização e a mecanização do processo de trabalho aprofundaram a divisão do trabalho. O período fordista apresenta uma segmentação na classe operária: de um lado, estão os trabalhadores qualificados, “herdeiros dos operários de ofício”, beneficiados pelo “compromisso fordista”; e, de outro, os operários desqualificados “que suportam toda a carga do fordismo na fábrica”. A divisão é ainda mais concentrada quando se observa gênero, idade, nacionalidade ou raça;
- o estímulo ao consumo de massa, em função da regularização e progressão salarial, forma a idéia de trabalhadores não somente como produtores, mas também como “consumidores individuais”;
- o modelo fordista contribuiu para uma mobilização dos trabalhadores tanto geográfica como profissionalmente;

¹¹ Os pesquisadores da “escola francesa da regulação”, na década de 70, estavam preocupados em analisar o modelo de desenvolvimento do capitalismo ocidental pós-segunda guerra, até a década de 70, período este conhecido como os “30 anos gloriosos”, compreendidos como “o compromisso fordista” (BIHR, 1998.; FERREIRA, 1991; ALTVATER, 1995). O conceito de fordismo, elaborado nas pesquisas dos autores da escola francesa de regulação (FERREIRA, 1993, p. 2), é definido sob dois aspectos: o primeiro designa um projeto de desenvolvimento do capitalismo nos países centrais que envolvem “um regime de acumulação intensiva e um modo de regulação ‘monopolista ou ‘administrado’” no interior do regime, em permanente conflito entre capital e trabalho; o segundo designa um nível menos abrangente, alocando “a organização da produção e a organização do trabalho e estilo de gestão”.

- o fordismo modificou as “classes fundamentais da sociedade capitalista: a burguesia e o staff administrativo” , ampliando esses agentes em diferentes funções a fim de “embaralhar as fronteiras entre as classes”;
- a ampliação do sistema escolar, em decorrência das pressões políticas dos trabalhadores, abriu as possibilidades de promoção social principalmente para as camadas do staff administrativo.

Observa-se, então, que o trabalhador fordista – “o operário massa” –, do ponto de vista da organização do processo de trabalho, tem o controle do ritmo de trabalho deslocado para a máquina, o processo de produção constituído por esteiras rolantes, os postos de trabalho organizados de forma parcelar, a mão-de-obra formada por uma maioria de trabalhadores desqualificados executando tarefas simples e uma minoria qualificada que possuía conhecimentos e habilidades mais complexas das relações de trabalho que se desenvolvem com uma forte estrutura sindical e reconhecimento social do papel dos sindicatos.

No seio dos Países centrais, verificaram-se diferentes tipos de fordismo, não havendo um único “modelo fordista” e homogêneo: Japão – “fordismo híbrido”; Alemanha Ocidental – “fordismo flexível” ou “flex-fordismo”; Suécia – “fordismo democrático”; Itália – “fordismo retardatário”; França – “fordismo impulsionado pelo Estado”; Grã-Bretanha – “fordismo falho ou defeituoso”; EUA – “fordismo genuíno” (BOYER apud FERREIRA, 1993, p. 7).

Após a primeira guerra mundial, a política dos Países capitalistas avançados foi impulsionada pela visão da doutrina do “americanismo” e do fordismo como saída para o aumento da produtividade, da especialização, dos conflitos sociais e das lutas de classes. A indústria automobilística americana de Henry Ford foi a primeira a introduzir, a partir de 1913, o trabalho de montagem em cadeia e aumento dos salários de acordo com os ganhos de produtividade.

Para GRAMSCI (1984 p.376),

[...] o americanismo e o fordismo derivam da necessidade imanente de organizar uma economia pragmática e que os diversos problemas examinados deveriam ser os elos da cadeia que assinalam exatamente do velho individualismo econômico para a economia programática. Estes problemas surgem em virtude das diversas formas de resistência que o processo de desenvolvimento encontra na sua marcha.

O crescimento desse modelo manteve o seu auge, pós-segunda guerra mundial, começando a perder força no final da década de 60 e no início dos anos 70, despontando uma onda de greves entre os trabalhadores. Os autores ligados à escola de regulação francesa, segundo MATTOSO (1996, p.49), consideram que o crescimento contínuo das taxas de desemprego, nesse período, impulsionaria os trabalhadores a romperem “com a disciplina imposta pelo capital e colocariam em risco a taxa de mais-valia relativa, a estabilidade e a articulação entre o padrão produtivo, relação salarial e padrão de consumo”, provocando a diminuição do ritmo de crescimento da atividade econômica e da produtividade do trabalho.

1.3.3 O desenvolvimento do trabalho taylorista e fordista no Brasil

No Brasil, a difusão do taylorismo foi orientada por empresários paulistas na década de 30, influenciando intelectuais e tornando-se parte integrante da administração pública.

A penetração das técnicas tayloristas no País não atingiu a totalidade das fábricas como também não se pode compará-la com o sucesso ocorrido nos Estados Unidos. Uma primeira razão explicativa para essa questão é que o Brasil importou a ideologia americana sem ter uma base produtiva à semelhança da americana. A segunda razão encaminha para a baixa qualificação dos operários brasileiros apesar do esforço dos industriais nacionais em qualificá-los com a criação de escolas de aprendizagem industrial (VARGAS,1985).

Desde os anos vinte, as idéias do taylorismo permeiam os discursos dos industriais paulistas. Os questionamentos desses empresários em relação à intervenção do Estado liberal em assuntos trabalhistas, para regular o mercado, ilustram a posição da classe empresarial já preocupada em formar

uma classe trabalhadora assalariada, para garantir a reprodução da força de trabalho (VARGAS, 1985).

A consolidação das idéias tayloristas se firmou nos princípios do Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT, criado em junho de 1931 por lideranças empresariais do Estado de São Paulo, com o objetivo de atender às necessidades de organizar o trabalho frente à expansão da industrialização. Essa instituição se encarregou de difundir o espírito taylorista de racionalização do trabalho para a sociedade em geral e a aplicação dos conhecimentos para o ensino industrial, com base em dois objetivos: de acordo com o primeiro, responsável pelos aspectos organizacionais, realizaram-se atividades de racionalização do trabalho em empresas associadas àquela instituição, como também redirecionaram-se as atividades administrativas do Estado; o segundo se preocupava com os aspectos ligados à seleção e formação profissional, higiene e segurança no trabalho. Na sua primeira ação, foram aplicados princípios da psicotécnica em cursos de preparação de pessoal para as companhias ferroviárias do Estado de São Paulo. A experiência levou o IDORT a criar o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional, reunindo várias empresas ferroviárias preocupadas em aplicar as técnicas tayloristas. Esse procedimento impulsionou os industriais a criar o ensino industrial com o objetivo de preencher a lacuna da falta de operários qualificados, anteriormente preenchida pela entrada de estrangeiros no País (VARGAS, 1985). As escolas do SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e do SESI – Serviço Social da Indústria surgiram em conformidade com as teorias veiculadas pelo IDORT.

As idéias tayloristas se fizeram presentes na formação da moral e do disciplinamento da classe operária na vida familiar e dentro do trabalho. O caráter “educativo do trabalho industrial” é destacado pelo IDORT como uma necessidade primordial para iniciação do comportamento racional e formação de uma classe trabalhadora a começar pela criança.

Nesse contexto, surgem alguns setores da administração pública e empresas privadas adotando as formas tayloristas de produção. Configurou-se também, a ampliação das escolas de engenharia para suprir o mercado de trabalho de profissionais capacitados para intervir entre a tecnologia, o capital e

o trabalho (KAWAMURA apud DRUCK, 1999). A preocupação principal era a de qualificar os engenheiros para que assumissem a concepção e o planejamento da produção e a de reproduzir uma classe operária educada de acordo com as normas de disciplina da produção industrial. Esse cuidado com a qualificação da mão-de-obra vai determinar mudanças substanciais na política educacional do País. É introduzido o ensino profissionalizante para os filhos dos trabalhadores, medida essa discriminatória, ligada aos interesses da burguesia industrial.

A introdução do taylorismo no Brasil transformou a mentalidade da população, direcionando-a para uma nova temporalidade de acordo com os requisitos da produção moderna, fundamentado nos princípios de que “tempo é dinheiro”. A prática de gestão do controle dos tempos e dos movimentos dos operários representou condição primordial para a consecução das técnicas tayloristas.

Os trabalhadores, por sua vez, usaram diferentes formas de resistência, como baixa produtividade, faltas ao trabalho, expressando, assim, descontentamento com a nova forma de trabalho.

A afirmação de uma política industrial no País, a partir de 1946 no governo de Vargas – desenvolvimento da indústria de base –, abriu espaço efetivo para a consolidação das práticas tayloristas. O Estado desempenhou um papel legitimador desse projeto, investindo um grande volume de recursos para impulsionar setores estratégicos, a exemplo da construção de estradas, portos, energia elétrica, para atender às necessidades do processo de industrialização. Desempenhou, também, um papel de regulador do mercado de trabalho por meio da criação de uma legislação trabalhista necessária para garantir a socialização da força de trabalho (VARGAS, 1985).

A introdução do padrão fordista de gestão do trabalho e da vida dos trabalhadores aconteceu a partir da abertura do País ao capital estrangeiro, nos meados da década de 50, com o oferecimento de estímulos às empresas multinacionais, ampliando-se o processo de industrialização, favorecido pela política do Estado populista-desenvolvimentista (VARGAS, 1985).

O Brasil, nessa época, inaugurou as bases de uma economia urbana e industrial incorporando a indústria de bens de consumo (MATTOSO, 1996). O

fortalecimento do projeto político desenvolvimentista se acentuou com a ampla penetração do capital estrangeiro, dando apoio ao aumento da produção industrial, inaugurando uma nova fase de crescimento do País. O incentivo à vinda de empresas multinacionais é dado pelos próprios empresários nacionais. A política do governo Kubitschek oferece uma série de estímulos às multinacionais: isenção de impostos, créditos do governo federal, infraestrutura. Grupos monopolistas multinacionais dominavam 100% da indústria automobilística, exemplo da produção fordista.

Os traços do projeto político da burguesia industrial ascendente estavam no discurso propagandista do governo Kubitschek com o intuito de vender a imagem do País como um lugar propício para a expansão de investimentos estrangeiros.

Esse período representa, portanto, um momento político de aliança entre o Estado populista-desenvolvimentista, o empresariado nacional, preocupado em ampliar o processo de industrialização, e as aspirações econômicas e políticas de setores populacionais, amplamente manipulados pelos primeiros.

A organização da política sindical se dava por meio dos sindicatos corporativos sob o controle do Estado, patrocinados por um pacto populista que reprimia qualquer tipo de manifestação dos sindicatos livres (DRUCK, 1999). O processo de industrialização se desenvolveu sob bases políticas conservadoras. O movimento sindical vai se destacar como expoente de luta e de reformas na década de 60.

Os padrões produtivos de gestão e organização do trabalho encontram um espaço favorável nas multinacionais para se instalarem no País. A indústria automobilística se distinguiu como o símbolo da modernização capitalista. A produção em massa, própria do modelo fordista, direciona a formação da força de trabalho de acordo com técnicas e padrões tayloristas - fordistas de produção.

A política educacional que caracteriza esse período reflete a política de desenvolvimento industrial capitalista. O entendimento dessa questão é dado nas relações produtivas que se estabelecem entre o capital e o trabalho. A divisão social e a divisão técnica do trabalho constituem condição

indispensável para a formação dessas relações. A separação entre teoria e prática educa distintamente homens e mulheres para atuarem em posições hierárquica e tecnicamente diferenciadas no sistema produtivo. A constituição do sistema educacional aconteceu, portanto, marcado por essa dualidade (KUENZER, 1992).

A alternativa educacional para os jovens oriundos das classes populares era a formação profissional técnica, voltada para o atendimento às necessidades produtivas, sem nenhuma preocupação teórica, diferentemente da educação dada, por exemplo, à classe dos engenheiros que se apropria de um saber que lhe permite exercer funções intelectuais.

O programa de metas de Kubitschek possibilitou o crescimento do parque industrial do País, formado por empresas transnacionais, estatais e as privadas nacionais. O processo foi mediado pela articulação do Estado nacional com os interesses capitalistas, direcionando o planejamento financeiro capaz de garantir a industrialização nacional (MATTOSO, 1996, p.123). A intervenção do Estado teve baixo impacto em programas sociais, adotando uma política concentradora, caracterizada por uma postura “meritocrática-particularista”. Os investimentos ocorreram apenas em algumas regiões, o que intensificou as profundas desigualdades regionais.

O padrão fordista foi crescentemente incorporado à estrutura produtiva ou à organização do trabalho.

O crescimento da economia nacional foi intensificado no período entre 1940 até 1980, com profundas transformações no mercado de trabalho e fortalecimento da classe média e da classe operária, ao mesmo tempo em que houve, também, um crescimento do nível de pobreza da população e do subemprego, aumento dos desequilíbrios regionais, dos níveis de desigualdade social, da exclusão e da concentração de renda.

O modelo populista-desenvolvimentista atinge o seu auge após 1955. De um lado, os sindicatos vão conquistando maior participação na cena social e política do País e, do outro, houve o crescimento econômico e o desenvolvimento da industrialização. Nesse contexto, tornaram-se crescentes as vozes dos trabalhadores por reformas de base e pelo aprofundamento democrático das relações sociais, maiores salários e acesso a bens de

consumo. Esse processo, base de sustentação da política desenvolvimentista, entra em choque, tendo em vista as características conservadoras do Estado e da sociedade e as conquistas dos sindicatos, culminando no golpe militar de 1964 (MATTOSO, 1996).

No final dos anos 70, a um só tempo, consolidou-se o modelo de industrialização do século XX, segundo os princípios do taylorismo e do fordismo, e entrou em crise o regime militar, abrindo espaço para os protestos sindicais em relação “as características autoritárias, concentradoras e excludentes do padrão de desenvolvimento brasileiro” (MATTOSO, 1996, p.134). A economia dos Países centrais dava sinais de “um conjunto de transformações produtivas, tecnológicas, financeiras, geopolíticas e comerciais que abalariam as estruturas da ordem mundial e do mundo do trabalho”.

Essa nova fase do capitalismo mundial inaugura uma nova realidade no padrão de industrialização em alguns setores da atividade produtiva brasileira, notadamente na indústria automobilística, apesar dos graves problemas estruturais que estava enfrentando o País, a exemplo do esgotamento do modelo de substituição de importações, endividamento externo, manifestações e mobilizações dos trabalhadores por melhores salários e condições de trabalho. As modificações pontuais introduzidas na organização do trabalho vieram atender às exigências de transformações ocorridas mundialmente: redefinição da ordem econômica, nova divisão internacional do trabalho, novas bases de competitividade no mercado internacional. Ao mesmo tempo, os empresários buscaram outras formas de adaptar os trabalhadores à produção em virtude de constantes mobilizações, exigindo maior participação e controle sobre o processo de trabalho (DRUCK, 1999, p.65-66).

A introdução do padrão industrial capitalista, dominante nos países centrais, não se completou no Brasil. O padrão fordista deteve uma inserção incipiente e contraditória, sendo chamado de “fordismo periférico” (LIPIETZ citado por FERREIRA, 1993).

Comparando os elementos do modelo fordista dos países centrais, como regime de acumulação intensivo, com o modelo desenvolvido no Brasil no pós-guerra, pode-se observar que, em relação ao processo de massificação do consumo, altamente incentivado nos países centrais, no Brasil, esse

processo ocorreu de forma incipiente. Em relação à norma salarial fordista, por exemplo, no País, este aspecto nunca foi dominante, não havendo para a grande maioria dos trabalhadores ganhos de produtividade. No que diz respeito ao mercado de trabalho fordista, sempre existiu um contingente numeroso de trabalhadores fora do mercado formal de trabalho, desemprego estrutural crônico, sem nenhuma garantia trabalhista (FERREIRA, 1993). A maioria dos trabalhadores não tinha acesso ao consumo de bens de massa e nem o Estado brasileiro se constituiu num Estado de bem-estar social nos moldes dos países centrais. Assim,

O atraso na construção de uma cultura política com fortes representações sindicais e de organização partidária, a ausência de uma real revolução democrática no País e a dependência econômica às nações centrais, são definidoras de um País cujas classes subalternas não conseguiram atingir nem mesmo a 'cidadania do fordismo'. Esta ficou restrita a alguns poucos segmentos de trabalhadores [...] (DRUCK, 1999, p.59).

Entretanto, observando a implantação do regime fordista, na organização e gestão da produção, constata-se que a organização do trabalho é dirigida pelo "espírito taylorista/fordista", que busca uma maior racionalização do trabalho (DRUCK, 1999). O controle gerencial autoritário das empresas impunha as normas salariais e a intensificação do trabalho, com poucas contestações por parte dos trabalhadores. O Estado desempenhava um papel autoritário, intervindo com políticas de estabilização da força de trabalho, no sentido de fortalecer a utilização racional da força de trabalho, criando um grupo de trabalhadores estáveis e qualificados e outro, de trabalhadores não qualificados ou semiquilificados. A mão-de-obra não qualificada tinha alta taxa de rotatividade, "as demissões eram usadas como um meio de central importância para manter a disciplina e tinham também o efeito de controlar os custos salariais." (SILVA apud FERREIRA, 1993, p.24). Logo, o desenvolvimento tardio do capitalismo ocasionando um enfrentamento entre "questões postas pela fase mais moderna da industrialização se dá ao mesmo tempo em que outras modalidades de produção e de trabalho não são superadas" (DRUCK, 1999, p.56). Esta situação provoca uma baixa absorção de mão-de-obra, tanto no setor industrial como no setor de comércio e serviços, apesar de o País ter

incorporado o padrão industrial capitalista dominante. O mercado de trabalho convive com um desemprego estrutural crônico. Os trabalhadores possuem um vínculo empregatício precário, atuam em empregos temporários, não constituindo, portanto, num exemplo de relações de trabalho tipicamente fordistas.

1.4 A Reestruturação Produtiva

A reestruturação produtiva é um movimento de caráter estrutural no plano da produção e do trabalho que tem como objetivo central buscar “novas práticas” que dêem continuidade ao funcionamento do sistema capitalista. Para explicitar a respeito dessas questões, discute-se nos tópicos seguintes a crise do fordismo nos países centrais, as suas principais implicações e os reflexos no Brasil. Em seguida, retomam-se as principais discussões que procuraram compreender a recente realidade trazida pela crise do fordismo, enfatizando apenas os seus elementos essenciais, dando destaque ao modelo japonês, referência básica presente nas principais mudanças ocorridas no mundo do trabalho.

1.4 1 O processo de reestruturação produtiva nos países centrais

Assistiu-se, nesse final de século, às aceleradas transformações que estão acontecendo no plano econômico, social e político, em âmbito mundial. A crise do modelo fordista, com a diminuição da produtividade, levou os agentes econômicos a procurarem novos meios para reestruturar a produção e controlar o trabalho.

O modelo de produção fordista, pautado pelo refinamento do sistema de máquinas de caráter rígido, divisão específica do trabalho, produção em grande escala e consumo de massa, já não consegue mais dar conta do processo de acumulação de riqueza, principal objetivo do capital, e, por isso, está sendo substituído. Também, os avanços da microeletrônica proporcionaram novas fontes de energia e materiais, substituindo uma tecnologia rígida por uma tecnologia flexível (FRIGOTTO, 1995).

No final dos anos 60 e início dos 70, nos Estados Unidos, revelou-se uma “inquietação social” que, para SALERNO (1991, p.26) desdobrou-se em dois pontos:

- Os sindicatos tinham alcançado maiores conquistas econômicas para os trabalhadores no que diz respeito às negociações em relação a alguns aspectos básicos da organização e gestão da produção, como “tempos-padrão, ritmos de linha de montagem, estrutura de cargos e salários, horas-extras, trabalho noturno, etc.”
- Os operários no interior das fábricas recusavam a obedecer a determinadas formas de organização do trabalho. “Essa recusa se materializa pelo aumento do absenteísmo, atrasos, refugos, sabotagem, pedidos de demissão. Mais amplamente, questionava-se a própria disciplina fabril e as formas que assumia”. O poder de negociação dos operários nas fábricas, em relação às condições de trabalho e do uso do trabalho, colocava em risco a ação gerencial.

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

Tais questões são confirmadas por HARVEY (1993 p.135-137). Segundo esse autor, a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo dos sistemas de produção em massa impediam a flexibilidade dos processos produtivos, comerciais e financeiros e dos contratos de trabalho. Todas as tentativas de superar esses problemas tinham como forte inimigo o movimento dos trabalhadores e como o poder político a união do “grande trabalho, do grande capital e do grande governo”. Esse tripé não mais garantia a acumulação do capital. Outro elemento foi a recessão ocorrida em 1973, aprofundada pelo choque do petróleo, que “retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da ‘estagflação’ e pôs em movimento um conjunto de

processos que solaparam o compromisso fordista”, tendo como consequência um período seguinte de reestruturação econômica e de reajustamento social e político.

Em síntese, a questão fundamental nesse momento era buscar “alguma modalidade de configuração” para dar continuidade ao funcionamento do “regime de acumulação”. A resposta estava numa nova forma de “materialização do regime de acumulação”, no que diz respeito a “normas, hábitos, leis, redes de regulamentação, etc.”, que dariam garantia à unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução” (LIPIETZ apud HARVEY, 1993, p.117).

É nesse contexto que se situam as críticas à fábrica taylorista-fordista. “Encobertas por um discurso de tipo ‘humanista’, têm no fundo um motivo econômico relativo ao esgotamento social de um determinado tipo de racionalidade técnico-organizativa” (SALERNO, 1991, p.28-29). Nessa lógica, as empresas vão buscar “recuperar a prerrogativa de um gerenciamento menos sujeito a limites impostos pela ação dos trabalhadores”.

As mudanças propostas pela reestruturação produtiva, grosso modo, indicam transformações geográficas no setor industrial, um novo entendimento do “*espaço-tempo*”, crescimento no emprego do “setor de serviços” e outra maneira de pensar o lugar do sujeito na organização. A difusão da lógica desse novo modo de acumulação permite que os empresários utilizem um maior controle da força de trabalho, devido ao estreitamento das relações comunicacionais entre o público e o privado e o temor da classe trabalhadora pelo aumento de desemprego. A base desse processo, que é a exploração e a expansão dos avanços tecnológicos em nível mundial, implicou em mudanças nos conteúdos do trabalho e nos requisitos de qualificação. O que propõe o novo modelo é o aumento do uso do trabalho de forma mais abrangente, flexível, baseado na cooperação e na comunicação, priorizando a criatividade.

A realidade do mundo do trabalho, nas economias industriais avançadas, como nos Estados Unidos e no Japão, demonstra que a flexibilização da economia e as inovações tecnológicas nem sempre supõem um caminho com avanços para a classe trabalhadora. A precarização e barateamento da mão-de-obra nos Estados Unidos, inclusive de pessoal

altamente qualificado, em condições de superoferta de engenheiros, físicos, contadores e funcionários públicos, disseminaram-se pelos empregos no setor de varejo e nas empresas de pequenos serviços. De acordo com LUTTWAK (1996, p.61), “à medida que o emprego ‘corporativo’ mais bem pago, do chão de fábrica até o escritório executivo, é substituído pela proliferação de empregos em serviços marginais, os ganhos dos 70% americanos mais pobres inevitavelmente declinam, mesmo que a renda nacional total continue a crescer”, presumindo-se que a sociedade americana vive para atender às necessidades da economia. Portanto, é importante destacar que a situação não é tão simples como se apresenta. Interação, então, processos de trabalho ainda centrados em formas e tecnologias tradicionais de produção com setores que utilizam tecnologias avançadas. Tem-se a considerar que o avanço do trabalho precário, desqualificado, mal pago se mistura e se integra ao processo de trabalho estável e bem pago. O trabalho nas grandes empresas se completa com trabalho informal, constituindo-se uma cadeia produtiva (LEITE, 1996).

Várias experiências empíricas no mundo do trabalho procuraram explicações para as transformações ocorridas no capitalismo em relação à nova fase de acumulação, com a introdução da automação e de novas formas de organização e gestão do trabalho. Dentre esses estudos, sobressaem as pesquisas de PIORE e SABEL no norte da Itália, de KERN e SCHUMANN na Alemanha e a experiência sueca.

A tese da “especialização flexível” , de PIORE e SABEL, surgiu nos anos 80 quando esses pesquisadores observaram uma crise no modelo fordista de produção e advogaram a tese da emergência de um novo paradigma. A pesquisa desenvolvida por esses autores teve como espaço empírico a região da “Terceira Itália”, que desenvolvia uma experiência em empresas pequenas e médias, articulada com um significativo desenvolvimento tecnológico e uma desconcentração produtiva. Com eles, surgiu um grande debate sobre o “modelo italiano”.

Os traços mais significativos desse modelo são evidenciados por HIRATA (1994,p.129): no plano da organização da produção, a fábrica flexível, mudança da produção de bens padronizados e em grandes quantidades para maior giro de capital pela redução de estoques e produção de bens variáveis

em pequena escala; no plano da hierarquia das qualificações, um trabalhador multiquificado; no plano da mobilidade dos trabalhadores, o trabalhador temporário, com possibilidade de variar o emprego e o tempo de trabalho em função das mudanças conjunturais.

Os resultados da análise desses pesquisadores indicavam para uma superação do padrão fordista na medida em que tal experiência se apresentava como opção a ser aplicada em outros contextos, alternativos, recuperando uma concepção de trabalho mais flexível, produzindo para um mercado localizado.

A experiência da “Terceira Itália” demonstrou sua fragilidade, no momento em que se observou a impossibilidade de generalização desse modelo, para outras realidades, uma vez que o mercado de trabalho nos diferentes contextos é segmentado e instável.

Outro modelo explicativo dessa nova realidade foi elaborado pelos sociólogos alemães KERN e SCHUMANN com base na idéia de “novo conceito de produção” (HIRATA, 1994). Esses autores explicam que a ruptura do taylorismo e do fordismo se daria pelo fim da divisão técnica do trabalho, permitindo uma maior integração entre as funções na indústria, como uma nova forma de aumentar a produtividade. As pesquisas desses autores se concentraram nas indústrias químicas, automobilísticas e de máquinas-ferramentas. O primeiro estudo feito por eles, nos anos 70, concluiu que a modernização tecnológica responsável pelo aprofundamento da divisão do trabalho estaria criando, de um lado, uma massa de trabalhadores desqualificados e, de outro, um grupo de trabalhadores superqualificados. Nos anos 80, refazem seus estudos nas mesmas empresas e se contrapõem aos resultados da pesquisa anterior. Para esses autores, as recentes tendências de racionalização do trabalho e as novas tecnologias causam impactos sobre a divisão do trabalho e as qualificações, e, conseqüentemente na tese das polarizações das qualificações. Observam, então, que, no lugar do aprofundamento da divisão do trabalho, ocorre um enriquecimento do conteúdo do trabalho; no lugar da degradação das qualificações, dá-se um melhor aproveitamento da competência do operário. A concepção de empobrecimento da formação profissional do operário desaparece pela intensificação de ações de reprofissionalização (requalificação) dos trabalhadores. As relações fortemente

hierarquizadas são substituídas pela autonomia e respeito ao trabalhador (LEITE, 1994).

Embora as teses desses autores sejam consideradas importantes estudos, as críticas recaem sobre o fato de serem formulações extraídas das suas pesquisas baseadas em estudos de casos que nem sempre podem ser generalizados para a realidade de outras empresas e de outros países.

A experiência sueca acontece com base em estudos feitos em uma unidade da empresa automobilística, a Volvo, sobre a introdução de uma série de modificações alternativas à gestão taylorista-fordista: alargamento da participação com os sindicatos, criação de grupos semi-autônomos responsáveis pelo desenvolvimento do trabalho, introdução de novos critérios para escolha das lideranças e divisão de tarefas para pausas e revezamentos, melhoria nos cuidados da saúde física e mental do trabalhador e, também, nos aspectos extrínsecos ao trabalho como iluminação, limpeza e descanso das equipes de trabalho (DRUCK, 1999). As mudanças ocorridas tanto na fábrica como na legislação trabalhista na Suécia, nos anos 70, resultaram da forte presença dos sindicatos no País que lutavam por melhorias nas condições de vida e de trabalho (LEITE apud DRUCK, 1999).

Relativamente à qualificação, esse modelo alternativo estabelece o trabalho em equipes, responsável por montar um produto por completo, exige autonomia e uso do conhecimento e experiência do trabalhador. O desenvolvimento tecnológico avançado não impede a utilização de esquemas baseados fortemente em trabalho humano.

A implementação desse modelo expandiu-se para outras fábricas do setor automotivo, com aplicações bastante diferenciadas, combinadas, às vezes, com formas mais tradicionais de gestão e organização do trabalho numa mesma fábrica ou de técnicas tayloristas. Isso também não significa que a experiência sueca pôde ter sido transferida para outras realidades.

As experiências elencadas acima deram oportunidade para vários debates entre estudiosos do assunto, mas, em comparação, o modelo japonês foi o que mais se projetou como prática e generalizou-se pelos diversos países.

O toyotismo ou modelo japonês constitui-se num conjunto de práticas desenvolvidas pelas grandes empresas no Japão como uma receita de

sucesso a ser seguida. A idéia básica desse modelo de organização é obter um processo continuado de qualidade da produção.

A experiência do toyotismo, “o espírito Toyota”, segundo CORIAT (1994, p.30-31), é um sistema adaptado à fabricação de produtos diferenciados e variados, em séries restritas, buscando estabelecer uma relação inversa do sistema taylorista-fordista no processo de produção. A fábrica taylorista-fordista ditava uma produção em série de bens rigorosamente idênticos.

Na sua base formativa, é composto por um conjunto de elementos organizados em quatro dimensões (DRUCK, 1999, p. 92-93): 1) tipo de emprego adotado pelas grandes empresas – emprego vitalício, promoção por tempo de serviço, admissão do trabalhador para a empresa, e não para um determinado posto de trabalho. 2) organização e gestão do trabalho – *just-in-time* (produzir no tempo certo); *kan-ban* (sistema de informações dos vários estágios de produção e de estoques); qualidade total (envolvimento de todos os trabalhadores na condução de propostas para obter melhor produtividade e diminuição de custos de produção); trabalho em equipe (desespecialização dos trabalhadores, sendo o trabalho organizado em equipes, e os critérios de avaliação sendo considerados a partir do rendimento da equipe). 3) sindicalismo de empresa – os sindicatos são organizados por empresa e integrados à política de gestão do trabalho. 4) as relações interempresas – relações assimétricas entre as grandes empresas e as pequenas e médias, subcontratadas, diferentes níveis salariais e formas de contratação e qualificação de mão-de-obra divergente, muitas vezes precária.

Esse modelo obedece aos seguintes princípios básicos (CORIAT, 1994, p.32-35): 1) a fábrica mínima – os ganhos de produção são baseados no estoque mínimo, com diminuição de equipamentos e de pessoal; 2) a administração pelos olhos – pelo controle direto sobre os empregados subordinados, elimina-se o “trabalho supérfluo”. A gerência tem como princípio observar cada posto de trabalho para evidenciar problemas que podem eventualmente ocorrer.

CORIAT (1994, p.37-38) divide as origens e as condições de formação do modelo japonês em quatro momentos: 1) Introdução no setor automobilístico das inovações técnicas adquiridas na experiência do ramo

têxtil, as quais demonstravam necessidade de o trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas; 2) as crises financeiras das empresas impunham a necessidade de aumentar a produção sem aumentar o número de trabalhadores; 3) importação, na fabricação, de técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, originando o método “Kanban”, que funciona com o ideal para a quantidade a ser produzida, na indústria, no melhor tempo e mantendo um estoque mínimo; 4) expansão do método Kanban para as empresas subcontratadas e fornecedoras.

No que diz respeito à questão da qualificação, o toyotismo toma como base na sua estruturaração a flexibilização dos trabalhadores. O objetivo é transformar os trabalhadores em profissionais polivalentes, “trabalhadores multifuncionais”. No taylorismo-fordismo, a preocupação central era destruir o saber do trabalhador pela via da especialização; o método japonês trabalha segundo o princípio da desespecialização, polivalência operária e intensificação do trabalho (CORIAT,1994). O trabalho é desenvolvido segundo o princípio do “tempo partilhado”, isto é, o tempo de trabalho é determinado pela eficácia do trabalhador individual em seu posto de trabalho.

O modelo japonês utiliza formas estratégicas de controle para manter a dedicação dos trabalhadores aos interesses da empresa conforme OLIVER e WILKINSON (apud HUMPHREY, 1993): a) os interesses e as metas da empresa, dos trabalhadores e dos fornecedores são harmonizados pelo compromisso do emprego vitalício e pela promoção baseada em antigüidade; b) necessidade de evitar surgimento de conflitos; c) a avaliação do desempenho é condicionada à remuneração e à predominância dos mercados internos.

O modelo japonês ganhou fama no mundo com uma nova filosofia de produção mais flexível, em que o trabalho é realizado em equipes, demonstrando o operário japonês como uma “figura emblemática no plano da hierarquia das qualificações” (HIRATA, 1997, p.25). Entretanto, conforme HIRATA, no Japão, quem se beneficia desse modelo é o operário regular, não temporário, do sexo masculino, empregado em caráter vitalício, numa grande empresa, considerado pela gerência japonesa como “sujeito do processo de trabalho”. Observa-se, então, que existe uma diversidade entre as formas e o

contexto a ser considerado para a adaptação dos elementos-chave do toyotismo, o que demonstra a sua fragilidade.

A análise feita por TOMANEY (apud ANTUNES, 2001a, p.48-50) mostra que os princípios do modelo Japonês não configuraram a “japonização ou toytização da indústria” como “uma nova forma de organização do trabalho” mas, em estratégias de maior exploração do trabalho e “reconfiguração do poder no local de trabalho e no próprio mercado de trabalho, muito mais em favor dos empregadores do que dos trabalhadores”. Esse autor esclarece, ainda, que várias pesquisas realizadas na Inglaterra refutam a “tese da nova organização do trabalho”: as transformações ocorridas no mundo do trabalho “são resultado de fatores históricos e geográficos, e não somente das novas tecnologias e do processo de desenvolvimento organizacional”. Os dados das pesquisas comprovam que a importação da tecnologia não acarreta a utilização de trabalho qualificado, mas, sim, aumento da produção e incremento nas formas de acumulação. A introdução de inovações técnico-organizacionais indica a ocorrência de uma maior intensificação nos processos de trabalho.

As análises desenvolvidas até aqui a respeito dos diferentes modelos e experiências empíricas alternativas à crise do fordismo trataram essencialmente da articulação entre inovações tecnológicas e novas formas de organização da produção no interior do processo produtivo. Os modelos alternativos ao fordismo, especialmente o modelo japonês, devem ser percebidos como processo de trabalho subordinado aos processos de produção capitalista. As inovações organizacionais emergiram a partir do entendimento de que o capitalismo contemporâneo vivencia uma queda de produtividade e que o “fordismo” tem sido incapaz de dar conta das contradições inerentes ao processo de acumulação capitalista (HARVEY, 1993, p.135-137). As empresas passam a buscar respostas para dar conta de reduzir os custos e melhorar a qualidade da produção.

HARVEY (1993, p.140) explica esse conjunto de transformações fundamentado na tese da “acumulação flexível”:

[...] marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo

surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Esse conjunto de elementos leva as empresas, que até então se baseavam em modelos fordistas, a se mobilizarem para ganhar espaço no mercado competitivo, adotando novas formas de organização do trabalho. Surgem, então, daí, novas formas industriais totalmente inovadoras ou são encontradas pelas empresas formas de integrar a sua produção fordista a uma rede de subcontratação da força de trabalho, objetivando dar uma maior flexibilidade à organização. Neste sentido, a acumulação flexível provoca desemprego “estrutural”, destruição e reconstrução de trabalho e uma perda do poder sindical (idem, p.148).

Essa nova realidade aponta para uma tendência das empresas estarem sempre procurando reduzir o quadro de trabalhadores “centrais”, contratando uma força de trabalho temporária que pode ser demitida sem custos.

Além disso, no que diz respeito às mudanças de costumes, normas e hábitos ocorridos a partir de 1970, integrados ao período de transição do fordismo para a “acumulação flexível”, destaca-se a acentuação de um sucesso político do neoconservadorismo e de valorização de uma cultura individualista e empreendedora que invadiu a vida dos trabalhadores em muitos aspectos.

Por último, uma questão importante a ser destacada é a relação que HARVEY faz do processo da “acumulação flexível” com as “duas estratégias de procura de lucro (mais-valia) definidas por MARX” :

A primeira, chamada de mais-valia absoluta, apóia-se na extensão da jornada de trabalho com relação ao salário necessário para garantir a reprodução da classe trabalhadora num dado padrão de vida. (...) A segunda, denominada mais-valia relativa, a mudança organizacional e tecnológica é posta em ação para gerar lucros temporários para firmas inovadoras e lucros mais generalizados com a redução dos custos dos bens que definem o padrão de vida do trabalho (HARVEY, 1993p.174).

A busca da reprodução da força de trabalho pela aplicação de práticas inovadoras significa a origem de uma maior produtividade individual do

trabalho. O sistema capitalista se reproduz pela produção de mercadorias, a força de trabalho se constitui como tal e, por essa razão, a ampliação do controle na fábrica acontece pela gestão individual dos operários.

Com relação à qualificação dos trabalhadores, esse processo é acompanhado de contradições e tem re-significado os locais de trabalho: por um lado, tem-se formado um grupo de trabalhadores qualificados, considerados pelo seu saber-fazer individual; e, por outro, por trabalhadores desqualificados subcontratados com baixos níveis salariais.

1.4. 2 As implicações da reestruturação produtiva no Brasil

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

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

O projeto neoliberal, no País, cria as suas próprias categorias, noções e termos para nomear a sociedade, produzindo, assim, uma “realidade” que acaba por tornar impossível pensar uma outra “realidade”. “O que estamos presenciando atualmente é um processo no qual o discurso liberal acaba por fixar as formas como podemos pensar a sociedade” (SILVA, 1997, p.16). Apresenta-se como racionalização política que seria a mais apropriada para os dias atuais. A burguesia dita a sua razão – neoliberal, como razão total da sociedade, tal como fez com o liberalismo nos séculos XVIII e XIX.

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

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

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

A lógica da flexibilização e desregulamentação do mercado tem como objetivo reduzir os custos do trabalho pelo enxugamento dos quadros de pessoal, utilizando-se a mão-de-obra de operários com vínculos empregatícios

precários, trabalho autônomo, por tarefa, estágios e trabalho domiciliar, inserindo transformações gerenciais e programas de qualidade total.

Assim, as grandes empresas brasileiras, principalmente as do setor automotivo, na década de 80, pressionadas pela concorrência para aumentar a produtividade e a qualidade dos seus produtos e também preocupadas com a recessão econômica do País e pressões do movimento sindical, estimularam a adoção de práticas inovadoras de gestão e organização do trabalho espelhadas no modelo japonês.

A implementação dessas práticas obedeceu a uma periodização marcada pela situação econômica e política do País. Inicialmente, no final da década de 70 e início dos anos 80, ocorreu a aplicação da prática dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

Os CCQs surgiram no Japão, nos locais de trabalho, nos anos 60, onde os trabalhadores desenvolviam atividades em pequenos grupos e apresentavam sugestões e idéias para a resolução dos problemas dentro da empresa a partir das suas experiências. Esse modelo, inspirado em princípios de gestão desenvolvidos nos Estados Unidos, foi introduzido no Japão com objetivo de aperfeiçoar o produto final por meio da melhoria da participação voluntária dos empregados na gestão das empresas. No Brasil, a introdução dos CCQs acontece tanto em empresas japonesas como em empresas multinacionais como uma medida de controle dos conflitos entre o capital e o trabalho, num momento de crise econômica e mudanças tecnológicas (FREYSSINET e HIRATA, 1985).

No final da década de 80, ao lado da retomada do crescimento econômico no País e avanços no processo de automação, destacam-se as aplicações das práticas *just-in-time*, os programas de qualidade total e o Controle Estatístico de Processo. Nos anos 90, difunde-se com mais amplitude o debate sobre a qualidade total. A “cultura da qualidade” passa a fazer parte das campanhas publicitárias de todos os setores produtivos com objetivo de transformar atitudes e valores dos trabalhadores para edificar uma “nova” cultura organizacional.

A execução de programas participativos baseados no modelo japonês não obteve o sucesso desejado pelo empresariado em razão da

natureza das relações de trabalho no País: as transformações nos processos de trabalho se deram mediante uma política de “modernização conservadora”, as empresas não promoveram uma maior participação dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo e as decisões ainda continuavam centradas nas mãos dos técnicos e dos engenheiros, mantendo formas autoritárias na gestão da mão-de-obra (LEITE, 1995).

A adoção do *just-in-time* e dos programas de qualidade total sobre os trabalhadores, segundo HUMPHREY (1993), depende da empresa, do tipo de produto que é fabricado e da posição desempenhada pelo sujeito no processo produtivo. Essas técnicas se baseiam no trabalho em equipe associado às células de manufaturas, denotando uma maior responsabilidade, participação, envolvimento e rotatividade dos trabalhadores entre as tarefas. O instrumento de controle de qualidade é fundamentado no controle estatístico do processo.

Para compreender como estavam sendo aplicadas essas práticas no Brasil, HUMPHREY analisou diversas pesquisas desenvolvidas em indústrias metalúrgicas na década de 80, apontando os principais problemas encontrados: o primeiro refere-se à falta de capacidade dos operários e o baixo nível educacional para lidar com novos métodos; o segundo diz respeito à falta de preparo dos engenheiros para atuar em equipe. Os gerentes identificam os trabalhadores como “uma ameaça potencial ao funcionamento dos sistemas de máquinas, e custará a aprender que os operários podem ser úteis para melhorar uma tecnologia imperfeita” (HUMPHREY, 1993, p.253); o terceiro consiste na falta de capacidade das empresas em envolver gerentes e empregados para viabilizar o método; por último, a influência do poder sindical sobre os trabalhadores – um sindicato único consegue estabelecer pressões para marcar os limites das qualificações fixando as flexibilizações, ficando as empresas impossibilitadas de criar um sindicato por empresa. As conclusões de HUMPHREY mostraram o quanto ainda era limitado o emprego de métodos inovadores no processo de produção das indústrias.

A semelhança entre a aplicação dos métodos japoneses no Brasil e no Japão, segundo HUMPHREY, está em tornar mais fáceis os fluxos de trabalho e dar maior clareza ao que está acontecendo na fábrica. As gerências utilizam as novas práticas para demarcar de modo mais claro as tarefas, mostrar o que

não foi executado de forma correta e avaliar o desempenho, permitindo, portanto, um controle mais efetivo da força de trabalho. O empregado se tornou mais vulnerável a coações quanto ao ritmo e à qualidade do trabalho porque sempre são cobrados o seu desempenho e o seu envolvimento seja nas equipes seja individualmente.

As análises de SALERNO (1993), com base nas pesquisas desenvolvidas no complexo automobilístico e eletrônico sobre a introdução de métodos japoneses na organização do trabalho, demonstraram que a modernização das indústrias pesquisadas tem sido conservadora. Na prática, a prescrição das tarefas mantém-se individualizada, a polivalência é, na verdade, o desenvolvimento de multitarefa na mesma função e não o exercício de múltiplas habilidades por operários qualificados. Em discursos, as empresas incentivam a criatividade dos operários, mas, efetivamente, na prática, controlam as iniciativas para disciplinar o trabalho. A disponibilidade de trabalhadores com baixa qualificação e experiência fabril no mercado cumpre o papel de substituir com facilidade os empregados, além da ausência de grupos semi-autônomos e a intensificação do trabalho.

As conclusões de GITAHY e RABELO (1993), fundamentadas em pesquisas entre 1985 e 1991, no setor metal-mecânico, indicam a implementação de novas práticas na organização do trabalho, como diminuição dos índices de rotatividade, esforços para se obter maior envolvimento dos operários, maiores exigências de escolaridade formal e diminuição das estruturas hierárquicas. Para consolidar esse novo ambiente organizacional, as empresas modernizaram a gestão de recursos humanos implantando programas de qualidade e controle estatístico de produção. Houve uma tendência de trabalhar com uma fábrica mais enxuta com operários mais qualificados, e a avaliação do desempenho foi o instrumento utilizado para regular a remuneração e dar apoio ao programa de desenvolvimento da empresa. Entretanto, a maior dificuldade encontrada pelas empresas foi mudar a cultura gerencial.

A pesquisa desenvolvida por INVERNIZZI (2000), fundamentada numa ampla revisão de trabalhos desenvolvidos nas décadas de 80 e 90 com o

objetivo de avaliar os impactos da reestruturação na indústria brasileira, chegou às seguintes conclusões:

- O processo de reestruturação produtiva alterou de forma significativa as condições de produção da indústria brasileira;
- as mudanças ocorreram de forma diferente entre as empresas e mesmo no interior das unidades produtivas;
- a introdução de novas tecnologias e as mudanças organizacionais provocaram alterações no perfil da força de trabalho causando transformações nos seus aspectos técnicos, comportamentais e políticos.

Em relação ao aspecto técnico, INVERNIZZI (2000) concluiu que a ampliação da qualificação se deu por meio de diferentes formas de polivalência, viabilizando o uso mais flexível do trabalho para um grupo central e estratégico de trabalhadores. Em um extremo menos desenvolvido, encontra-se o somatório de atividades rotineiras e desqualificantes, mesmo sendo funções mais ampliadas, não se diferenciando muito das formas de uso do trabalho taylorista e fordista. A externalização de importantes atividades produtivas causou fragmentação dos conhecimentos dos trabalhadores. Observou-se ainda aumento do nível de escolaridade e novas maneiras de treinamento formal, distribuídas de forma desigual entre as empresas e no interior da produção. A flexibilização foi introduzida para facilitar a adaptação de todos às mudanças de produtos, tornando a empresa mais enxuta. O grupo de trabalhadores que não satisfaz essas exigências foi excluído do processo.

Em relação ao aspecto comportamental, passou-se a exigir atitudes como envolvimento, cooperação, responsabilidade, disponibilidade, espírito empreendedor, cobrados por procedimentos seletivos de mão-de-obra em treinamentos e nas avaliações de desempenho individual – atributos utilizados como critérios de seleção para a manutenção do emprego, somados a pressões vindas do mercado de trabalho, precarizado quanto à oferta de empregos.

No plano político, destacam-se os efeitos do enfraquecimento da organização sindical produzindo uma classe operária reduzida, mais heterogênea e mais atomizada.

Nos anos 90, o modelo japonês no País se expandiu efetivamente por meio da terceirização e dos programas de qualidade total.

Para aprofundar a flexibilização da produção, as empresas vêm buscando descentralizar as suas atividades. A natureza do processo de terceirização é bastante diferenciada podendo abranger contratos de trabalho domiciliar, contratos de serviços de terceiros (empresas ou individuais) e ainda pode haver formação de “cascatas” de subcontratação (empresas contratadas que subcontratam outras empresas). As relações de trabalho entre as empresas podem ser positivas como é o caso de pesquisas relatadas por POSTHUMA e LEITE (1995,p.413): “empresas que estabeleceram relações de cooperação entre as firmas, as quais incluíam o auxílio das grandes empresas clientes aos seus fornecedores de menor tamanho para o aprimoramento da qualidade de seus produtos e melhoria da produtividade” e da qualificação dos empregados. Contudo, o lado negativo da terceirização, processo usado para a redução de custos e apoiado em relações empregatícias precárias, é retratado em grande número de pesquisas.

Os estudos produzidos por DRUCK (1999, p.225), em empresas químicas e petroquímicas no Estado da Bahia, demonstram que os trabalhadores de terceiras ou subcontratados estão submetidos a condições precárias de trabalho – são destituídos de vários direitos trabalhistas, recebem salários menores e são considerados como de “segunda categoria”.

Nesse Estado, o processo de reestruturação produtiva é sustentado pela aplicação das práticas de gestão do modelo japonês, especificamente, os “programas de qualidade total”, que começaram a desenvolver-se no início dos anos 90, como discurso hegemônico, “inaugurando a década da qualidade”. A flexibilização do trabalho está centrada nos processos de gestão e organização do trabalho, constituindo “uma decisão de conteúdo econômico e político, tomada por sujeitos que têm por objetivo manter-se no mercado, manter taxas de lucro em um contexto de mudanças estruturais e conjunturais bastante adverso para os países periféricos” (DRUCK,1998b, p.56).

Os programas de qualidade total no País são ampliados na década de 90 e usados com o objetivo de buscar o envolvimento e a cooperação do trabalhador para ajustar a força de trabalho às mudanças introduzidas pelas empresas. Os receituários desse programa são veiculados nos treinamentos. A pedagogia da “cultura da qualidade” pode ser compreendida como procedimentos racionalistas capazes de orientar eficazmente condutas eficientes, consideradas como um método gerencial que contém “verdades” doutrinárias (MACHADO, 1994a). A nova “onda gerencial” adota o “discurso da salvação” e concentra os seus esforços em aspectos propagandísticos para transformar os empregados em parceiros da organização, somando esforços para aumentar a produtividade e, com isso, “salvar as empresas”, levando-as a competirem eficazmente. Para tanto, por um lado desenvolvem-se práticas administrativas que induzem à participação de todos como, por exemplo, a instituição de “prêmios de reconhecimento”, por outro lado, o discurso de cooperação soa também como uma ameaça aos trabalhadores, pois estes precisam preservar os seus empregos (DRUCK, 1999; MACHADO, 1994a).

A “cultura da qualidade” é sustentada por um conjunto de conceitos que atuam no controle do processo de trabalho e responsabilizam o trabalhador pelo alcance da qualidade apoiado nos conceitos de responsabilidade, honestidade e cooperação. A preocupação geral é levar a equipe de trabalho a se comprometer e a se envolver com a empresa, objetivando gerar satisfação para todos.

As “ferramentas” de controle da qualidade se fundamentam, de acordo com MACHADO (1994a, p.48), em princípios que são materializados em mandamentos, normas, programas, regras, campanhas, etc, “sempre como eixo uma abordagem maniqueísta, onde se contrapõe o que é bom e o que é mau, a visão moderna e a visão antiga”. O conceito chave desse processo é a padronização, ou seja, cada empresa deve descobrir “o jeito certo de investir na qualidade” Quando isso acontece, não há questionamento possível. Os empregados podem sugerir, mas qualquer transformação só pode ser realizada pela administração:

O processo da qualidade total é assumidamente *top-down*, ou seja, realiza-se de cima para baixo, e o empresário é visto como 'ator principal'. Há uma identificação imediata entre nível hierárquico e liderança, como se necessariamente o lugar de chefia conferisse esse reconhecimento social (MACHADO, 1994a, p.49).

CAPÍTULO II : QUALIFICAÇÃO : uma síntese dos diferentes conceitos

Apreender todo o debate existente sobre o fenômeno da qualificação e em torno das transformações históricas do trabalho, ao longo de várias décadas, não é uma tarefa fácil e tem sido objeto de pesquisadores de vários campos da ciência. As controvérsias sobre o tema permearam a sociologia do trabalho, a economia e a educação.

É importante reafirmar, conforme foi explicitado no decorrer de todo o capítulo I, que é no contexto histórico e social do trabalho que a questão da qualificação se coloca e, portanto, só pode ser compreendida como uma categoria articulada com a categoria trabalho, resultado das relações de força que se estabelecem entre o capital e o trabalho e o grau de controle do trabalhador sobre o processo de trabalho. O que se pretende apresentar neste capítulo é uma síntese dos diferentes significados que foram sendo atribuídos à qualificação com o objetivo de explicar o seu conceito e as suas implicações no contexto atual como, também, introduzir as discussões sobre o fenômeno da “competência” – um conceito construído com noções de capacidades e habilidades “necessárias” para adaptar o empregado a “nova cultura do trabalho” que busca suplantando o termo qualificação. Entretanto, sabe-se, por efeito da multidimensionalidade e diversidade (elasticidade) teórica, que o fenômeno da qualificação possui elementos explicativos para as mudanças ocorridas na organização do trabalho nas últimas décadas.

O artigo produzido por MANFREDI (1998) expõe, de forma bastante elucidativa, uma classificação das principais dimensões da qualificação. Nos tópicos a seguir, destacar-se-ão as principais elaborações dessa autora, completando-as com as contribuições de diferentes pesquisadores.

2.1 O significado da qualificação segundo o plano macrossocietário

Esse plano agrupa a qualificação teorizada como “capital humano” e a qualificação denominada de “formal” por PAIVA (1995).

A qualificação como “capital humano” origina-se dos referenciais da economia da educação, nos anos 50 e 60, e mostra que o investimento em educação feito por um País traduz-se em aumento de produtividade, gerando para os trabalhadores expectativas de ganhos adicionais futuros (FRIGOTTO, 1989, p.41).

A economia da educação postulou a concepção de qualificação com base no enfoque da análise ocupacional – binômio emprego/educação escolar – relacionado-a ao desenvolvimento socioeconômico e à necessidade de planejar os investimentos em educação, ou seja, planejar as carreiras para atender às demandas do mercado ocupacional e dos postos de trabalho. Nesses termos, a economia da educação considera a existência de uma relação entre o nível de educação do indivíduo e diferenciais de salário, em função dos custos de cada ano de acréscimo em educação, na medida em que o rendimento desses estudos traria benefícios para toda a sua vida profissional (PAIVA, 1989).

Associa-se a “Teoria do Capital Humano” a uma noção taylorista de qualificação, em primeiro lugar, pela coincidência do momento histórico e, em segundo, “a partir das exigências do posto de trabalho, que é composto em um conjunto de tarefas motoras e cognitivas, passíveis de descrição e mensuração precisas” (INVERNIZZI 2000, p.53).

A qualificação, nesse ponto de vista, visa à preparação de mão-de-obra especializada para um dado posto de trabalho.

O precursor da divulgação da noção de capital humano foi o economista Schultz. Segundo esse autor e os seguidores desse conceito, o capital humano complementa os fatores de produção explicativos do desenvolvimento econômico dos países, pois aumenta a capacidade do fator trabalho e a renda em nível individual (FRIGOTTO, 1989, p.40).

Embora permaneça até hoje um forte apelo ideológico ao uso do conceito de capital humano, várias críticas e reformulações sobre esse modelo já foram feitas, inclusive por seu adeptos. Machado (1989, p.108-112) e Frigotto (1989) revelam a função desse conceito na organização da produção capitalista.

A primeira observação feita por Machado diz respeito ao aspecto ideológico: a idéia difundida de investimento em educação como um ingrediente fundamental para a formação do capital humano transformou os trabalhadores em “capitalistas”, pois todos “seriam portadores de um fator de produção básico de um capital específico que seria a própria força de trabalho” (MACHADO, 1989, p.108). A segunda observação diz respeito à sua base teórica: a noção de capital humano origina do conceito de utilidade marginal dos neoclássicos. Para os marginalistas, só as coisas que são úteis e satisfazem as necessidades humanas constituem capital, como, por exemplo, as máquinas e os recursos naturais. Ou seja, “o capital é constituído essencialmente por ‘coisas’ que os homens podem se apropriar” (SINGER apud MACHADO, 1989, p.109). Na verdade, “o capital não é constituído por ‘coisas’ – mas por uma ‘relação social’: só há capital quando aquelas ‘coisas’– isto é, os meios de produção – podem ser apropriadas individualmente e quando esta apropriação permite aos apropriadores participar do produto sem contribuir diretamente para o seu surgimento” (idem,p.110).

Nesses termos, a teoria do capital humano busca apagar a diferença entre capital e trabalho quando mascara as contradições de classe igualando “a categoria de capital a capacidade dos indivíduos ‘potenciada’ com educação ou treinamento” (FRIGOTTO, 1989, p.126). No processo de produção, capital e trabalho não estão em posição de igualdade. O trabalho assalariado gera um valor excedente que é apropriado pelo capital.

Quanto à definição de “qualificação formal”, ela foi desenvolvida junto às políticas de ampliação dos sistemas educacionais implementadas pelo Estado nacional a partir dos anos 60. Denominação adotada por vários pesquisadores e técnicos de planejamento, segundo PAIVA (1995), o planejamento educacional tinha como foco o aumento do número de diplomas numa gama variada de áreas ou profissões demandadas pelo mercado de trabalho. O conceito “qualificação formal” surge para explicar as taxas médias de escolarização da população, tempo médio de permanência na escola e quantitativo de diplomas, tudo isso associado aos índices de desenvolvimento socioeconômico do País.

O discurso da qualificação formal baseou-se em parâmetros que buscaram ajustar a organização do sistema educacional a uma configuração socioeconômica elaborada pelo raciocínio de vínculo entre escola e desenvolvimento.

ENGUITA (1991, p.250; 1993, p.187) analisou o aumento do número de diplomados, compreendendo-o como um fenômeno de “supereducação” ou excesso de qualificação para criticar “o efeito da confiança popular nas virtudes da educação e das políticas oficiais de igualdade de oportunidades”. O trabalhador tem acesso à qualificação pelas aprendizagens na vida escolar e no ambiente de trabalho. O custo dessa qualificação se integra à força de trabalho, constituindo o seu valor, na medida em que converte o trabalho simples em trabalho complexo. A qualificação é uma necessidade social que nem sempre é reconhecida no mercado de trabalho. O seu valor se constitui no trabalho socialmente necessário para a produção, e os “excessos” de qualificação constituem-se trabalhos socialmente desnecessários que “a sociedade depois não retribui, da mesma forma que também não retribui os excessos em qualquer outra mercadoria” (idem, 1993, p.187).

2.2 O significado da qualificação extraído da organização do trabalho

Os argumentos para essa aceção são originados de pesquisas feitas sobre a organização do trabalho taylorista.

Nesse modelo, a qualificação é compreendida pelos conhecimentos associados a um posto de trabalho, às rotinas de trabalho, independente dos atributos próprios do trabalhador, A qualificação de um posto de trabalho é diferente da qualificação do trabalhador, esta última é formada pelos conhecimentos adquiridos pela experiência no trabalho que, de modo geral, são desprezados.

Para ilustrar essa definição, as pesquisas no cotidiano fabril observaram as “classificações” ou categorizações utilizadas pelas organizações. “Os seus componentes, expressos no discurso técnico, são decisivos para apreender a relação entre o perfil tecnológico (que o linguajar corriqueiro traduz como ‘requerimentos da tecnologia’) e as formas

institucionais de representá-los e exprimi-los (em termos de escolarização mínima requerida, tempo de experiência, atividades etc.)” (CASTRO, 1993, p.216).

Os postos de trabalho ou a função determinam a inserção e a posição do empregado no mercado de trabalho. Nesse contexto, a qualificação é compreendida como um conjunto de conhecimentos adquiridos na escola e na experiência cotidiana no desempenho de uma determinada tarefa sem qualquer relação com a identidade cultural dos indivíduos (CASTRO,1993; MANFREDI, 1998).

Os conhecimentos básicos para exercer uma função são oriundos da educação formal ou treinamento específico. A qualificação para o posto de trabalho pode ser medida pelo tempo necessário para aprender a executar uma determinada tarefa.

Relativamente à questão do sistema de credenciais oriundos do sistema educacional e à natureza da habilitação para exercer uma função no mercado de trabalho formal, a qualificação é construída com base em referenciais que reforçam o conceito de “indivíduos livres” que vendem a sua força de trabalho e aumentam o seu valor de acordo com o nível de escolaridade. No momento da seleção para determinado emprego, o nível de escolaridade e a experiência são condições necessárias para a competição no mercado. Entretanto, este princípio não determina e nem garante o exercício de uma tarefa qualificada que exige capacidade de decidir e criar. A qualificação é usada de forma ideológica pelo mercado de ocupações.

Essa vertente conceitual de qualificação, fundamentada na organização da produção e do trabalho taylorista e fordista, entra em crise, quando a reestruturação da economia e a introdução de novos conceitos como globalização, flexibilidade e competitividade mudam o eixo da discussão dos anos 80, dando origem a uma nova concepção de qualificação, inspirada na noção de competência. Nesse momento, os trabalhadores devem possuir qualidades como flexibilidade profissional, autonomia e capacidade de resolver os problemas imprevistos.

2.3 As abordagens analíticas da qualificação

As análises críticas à qualificação, originadas do campo acadêmico e derivadas de estudos sobre o processo de trabalho capitalista, iniciam-se com o debate sobre a feição desqualificante e degradante do trabalho taylorista-fordista. Embora adotem diferentes pontos de vista, os pesquisadores analisam a qualificação atentando para as relações sociais contraditórias subjacentes ao processo de trabalho, à luz da evolução histórica do trabalho, observando suas tendências de desenvolvimento (INVERNIZZI, 2000).

As controvérsias sobre qualificação permearam a sociologia do trabalho e estão associadas ao processo de inovação tecnológica, em torno das transformações históricas do trabalho. A periodização do debate é marcada pela tradição francesa desde os anos 40/60 pelos trabalhos de NAVILLE, FRIEDMANN, e TOURAINE.

FRIEDMANN (1964), pesquisador empírico, aponta a divisão do trabalho como responsável pela desagregação do trabalho operário. Segundo ele, o trabalho, em todos os setores da economia, é composto por tarefas repetidas e parceladas seja no escritório, nos serviços de venda ou na indústria. As tarefas de que o operário não participa não lhe permitem manifestar nenhuma de suas aptidões e capacidades profissionais; e das tarefas que o operário desenvolve, na sua jornada de trabalho, ele tende a fugir, perdendo o interesse. Entretanto, para esse autor, se a automação se propagar em todos os setores, as “tarefas em migalhas” serão superadas. A qualificação nesse sentido está relacionada a características inerentes a um posto de trabalho.

Para NAVILLE (apud ALALUF, 1986; DUBAR, 1998), as formas de qualificação dependem do estado das forças produtivas e das estruturas socioeconômicas nas quais ela se insere. A qualificação dos trabalhadores é medida pela relação com as tecnologias e seu uso econômico, por um lado; e, por outro, por seu valor social e sua relação com a escola.

A duração da aprendizagem, compreendida no sentido lato da educação, se constitui um dos elementos essenciais da qualificação. Portanto, a capacidade de um indivíduo efetuar uma dada tarefa é medida em função do

tempo necessário à sua aprendizagem, o que demonstra a tese da qualificação tendencial da força de trabalho em conjunto com o avanço tecnológico.

Em suas pesquisas, esses autores analisaram as relações entre as mudanças no trabalho e o progresso técnico, demonstrando o quanto essas relações interferiram nas qualificações dos trabalhadores, provocando a desumanização da qualificação e tornando o trabalho fragmentado e repetitivo. Eles vislumbravam o desaparecimento das tarefas fragmentadas a partir dos avanços tecnológicos, pois estes iriam produzir uma diminuição na força de trabalho da produção industrial, gerando expectativas para uma crescente qualificação dos trabalhadores.

Os anos 50 e 60 foram marcados pelas teses do “determinismo tecnológico” caracterizado por uma visão otimista em relação ao progresso da ciência e da tecnologia, resultante da utilização do conhecimento científico na produção (DELUIZ, 1995).

NAVILLE e FRIEDMANN, segundo ALALUF (1986), analisam a qualificação sob condições diversas, relacionando-a com a esfera do trabalho e da educação, mas as explicações dadas por eles não permitem uma maior clareza no que seja a qualificação pois estabelecem um limite que circunscreve o entendimento da qualificação às atividades do trabalho. O debate proposto por ALALUF propõe um outro entendimento para os estudos sobre qualificação – focalizar os estudos da qualificação, também, no domínio exterior ao trabalho, o não-trabalho. A vida fora do trabalho contribui para finalizar a formação do indivíduo. “É no trabalho e fora dele que se adquire conhecimentos – *savoir-faire* e que se constitui o julgamento social sobre a qualificação” (p.139). Observa-se que esse autor busca ampliar o conceito de qualificação relacionando-o não só a aspectos técnicos, mas também a questões políticas e culturais.

TOURAINÉ (DUBAR, 1998; ALALUF, 1986) nos anos 50, após desenvolver uma pesquisa nas indústrias Renault apresentou a evolução da profissão e da qualificação, dividindo-a em três fases: na primeira fase, chamada de profissional, o operário qualificado possui o domínio da fabricação (aprendizado na prática e experiência profissional) e a autonomia, gerida pelo patrão. O operário é julgado sobre o resultado do seu trabalho, e não sobre o

trabalho a ser realizado em razão de normas precisas. Ao lado daqueles operários qualificados, circulam aprendizes e operários não qualificados; na segunda fase, chamada de sistema técnico, o aparelho técnico de produção é independente dos operários que o fazem funcionar – “a técnica comanda o ofício”. A organização do trabalho é caracterizada pela segmentação e centralização das tarefas, executadas diretamente, destruindo o sistema profissional (primeira fase), mas, ao mesmo tempo, conservando-o e dando origem a um sistema misto; a terceira fase, chamada de sistema social de produção, caracteriza-se pelo desaparecimento do trabalho de execução direta do trabalhador e pela passagem do trabalho individual para a organização coletiva, provocando a passagem da qualificação inerente ao operário para o posto de trabalho. As qualificações são definidas pelas exigências do emprego e “mais especificamente, pelas ‘especializações técnicas’ das máquinas” (DUBAR, 1998, p. 90). O conteúdo das tarefas é gerido pela empresa, demandando um novo conceito de qualificação que TOURAINE chama de “qualificação social”, enunciada como um “estatuto reconhecido num sistema social de produção, associado a um potencial de participação na vida técnica dos ateliês” (idem).

De acordo com DUBAR, o conceito de “qualificação social” nos remete para a “maior parte dos traços do que os peritos chamarão de ‘competência’ no final dos anos 80” (DUBAR, 1998, p.91). A evolução da automação eliminaria o trabalho fragmentado, possibilitando o surgimento de operários qualificados que se encarregariam da vigilância e do controle do funcionamento do sistema, implicando em autonomia.

O debate central sobre a concepção de qualificação na análise desses autores está na constatação de que a divisão do trabalho no modelo taylorista fragmenta os saberes. Tal situação pode ser revertida a partir da evolução do processo de automação em que os operários são destinados para funções com maior poder de autonomia e, conseqüentemente, para uma elevação do nível de qualificação.

As teses desses autores (Naville, Friedmann e Touraine) foram objeto de várias críticas principalmente pelo fato de suas análises conceberem a ciência como neutra e linear, não dando conta das relações de força que se

estabelecem entre o capital e o trabalho no interior da organização capitalista (DELUIZ, 1995).

Discussões sobre as relações entre tecnologia, divisão do trabalho e qualificação se intensificaram na década de 70 quando foram desenvolvidos estudos sobre o processo de trabalho capitalista fundamentado na perspectiva marxista. Nesse período, o debate tomou um novo rumo com as formulações de BRAVERMAN (1980, p.375) que, ao analisar o processo histórico da desqualificação do trabalho, conclui que a divisão do trabalho no âmbito do processo de trabalho, a introdução dos princípios da administração científica e a objetivação dos avanços tecnológicos destruíram o conceito de qualificação tradicionalmente ligado a um ofício.

Para o trabalhador, o conceito de qualificação está ligado tradicionalmente ao domínio do ofício - isto é, a combinação de conhecimento de materiais e processos com as habilidades manuais exigidas para desempenho de determinado ramo da produção. O parcelamento das funções e a reconstrução da produção como o processo coletivo ou social destruiu o conceito tradicional de qualificação e inauguraram apenas um modo para domínio do processo de trabalho a ser feito: mediante e com o conhecimento científico, técnico e de engenharia do trabalho (BRAVERMAN, 1980, p.375).

Para analisar a qualificação do trabalhador, estabelece-se um confronto entre o domínio do ofício próprio do trabalho artesão e o do trabalhador industrial.

De acordo com Braverman, apesar dos grandes avanços da ciência e da incorporação desses conhecimentos ao processo de trabalho, isso não se traduziu em aumento de qualificação para todos os trabalhadores. As inovações tecnológicas e o taylorismo apontaram para a desqualificação absoluta e relativa dos trabalhadores.

Além de BRAVERMAN, os debates sobre a organização do trabalho industrial geraram vários estudos em torno da qualificação e desqualificação do trabalhador. As linhas de análise exploradas por FREYSSENET (1989; 1990) e GORZ (1993) aprofundaram as discussões ao analisarem a modernização tecnológica como responsável pela formação, por um lado, da massa de

trabalhadores desqualificados e, por outro, de um grupo de trabalhadores superqualificados, sustentando a tese da polarização das qualificações.

FREYSSENET (1989, p.75) busca compreender as interferências da tecnologia do trabalho e das novas formas de organização na relação salarial e na evolução da qualificação operária. Para esse autor, os trabalhadores na indústria vivem um movimento contraditório entre a desqualificação do trabalho de alguns e a super qualificação do trabalho de outros, entendido como uma polarização das qualificações, resultante de um modo particular de divisão do trabalho “que se caracteriza por uma modificação da repartição social da ‘inteligência’ da produção”.

As análises desses teóricos estão centradas no processo histórico da divisão do trabalho e do controle capitalista sobre a força de trabalho como elementos responsáveis pela desqualificação do trabalho cujo objetivo é a acumulação do capital.

No contexto dos anos 80, com a reorganização dos processos de gestão e produção, os debates sinalizaram para criação de novas formas de organização do trabalho, sendo adotados sistemas de produção flexível e maior autonomia dos trabalhadores sob os impactos das novas tecnologias.

Conforme BRIGHTON LABOUR PROCESS GROUP-BLPG (1991, p.30-31), esse novo contexto constitui-se em novas formas de controle sobre o trabalho projetado pelo capital. Ao analisar resultados de um estudo de caso sobre o “Enriquecimento de tarefas” numa linha de montagem, BLPG observa que as conclusões apressadas em considerar a introdução de círculos de controle de qualidade, associados a métodos mais flexíveis de trabalho, implicados em um maior senso de autonomia e de responsabilidade, é falso. Essa afirmativa não corresponde ao que verdadeiramente acontece no interior das empresas. O capital estabelece uma rede de poder e controle sobre o trabalho para dar continuidade à produção, a exemplo: a) do conhecimento que tem das propriedades e potencialidades das máquinas; b) do poder de substituição do trabalhador; c) da informação que tem sobre a produção do trabalhador.

Para os críticos da tese da desqualificação, as análises oriundas do processo de trabalho, ao modo de BRAVERMAN, levaram a uma compreensão negativa e mecanicista do trabalho. O processo de trabalho envolve elementos

que são construídos dialeticamente numa perspectiva que implica, por um lado, a materialização objetiva do controle e do poder capitalista sobre o trabalho e, ao mesmo tempo, por outro lado, a construção pelos trabalhadores, como sujeitos coletivos, de estratégias de lutas para resistir ao projeto de dominação. Ou seja, a noção de qualificação envolve a idéia de um processo concomitante entre elementos qualificantes e desqualificantes próprio da organização capitalista do trabalho.

Desse modo, a qualificação surge como um elemento constitutivo do social, buscando superar a dicotomia qualificação/desqualificação ou desqualificação/superqualificação para o entendimento da qualificação como “construção social das competências” (LEITE, 1994), indicando a passagem das teses sobre polarização das qualificações para distinção entre qualificação formal, qualificação do emprego, definida pela empresa, e qualificações tácitas.

A qualificação, nesse sentido, assume uma noção multidimensional (HIRATA, 1998, p.132): qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho; qualificação do trabalhador, mais ampla do que a primeira, por incorporar as qualificações sociais ou tácitas; e a dimensão da qualificação como uma relação social, resultante da correlação de forças entre capital e trabalho – um enfoque introduzido a partir dos estudos sobre as conseqüências da chegada de novos modelos de organização do trabalho que demandam uma requalificação dos operadores, exigindo uma massa de conhecimentos e atitudes bem diferenciada das qualificações formais requeridas pela organização do trabalho taylorista. Entretanto, a diversidade dos “mundos do trabalho” demonstra que a adoção de novas qualificações não acontece de forma homogênea (nem mesmo nos países industriais avançados), especialmente se se analisar a divisão de gênero do trabalho, a diferença entre os países e entre as empresas.

Os debates pós-BRAVERMAN levantaram uma série de discussões orientadas pelos resultados de pesquisas que ressaltaram questões relacionadas à segregação de gênero e etnia, como também as lutas operárias.

A qualificação é, outrossim, entendida como um jogo estratégico usado como barreira de exclusão social tecida entre os trabalhadores (CASTRO 1992). Desse modo, a qualificação é concebida como “socialmente construída”

e se expressa “...em qualidades ou credenciais de que os indivíduos são possuidores” (CASTRO, 1993, p.217). As experiências vividas pelos sujeitos e a escolarização atuam como barganha no sistema de classificação, na organização do campo profissional, nos conflitos das negociações coletivas entre patrões e empregados. Essa estratégia se constitui, segundo BOURDIEU (1974), em estruturas das relações simbólicas e de reprodução entre as classes. Ou seja, são os espaços das transmissões de poder historicamente reconhecido pela sociedade, dissimulados sob uma aparência de neutralidade. A qualificação da força de trabalho é entendida como um campo ideológico, cultural e simbólico, mas, também, como um elemento necessário para atender às barreiras do mercado de trabalho e enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Observa-se, portanto, que o debate sobre a questão da qualificação avançou bastante nos últimos anos. As análises estão buscando compreender o fenômeno não só a partir do que está ocorrendo no mercado formal, na atividade econômica, mas entender a teia de relações que se forma entre a diversidade do mercado de trabalho

Em síntese, nos anos 50/60, admitia-se a hipótese de que a crescente introdução da automação aumentaria proporcionalmente a qualificação dos trabalhadores. Nos anos 70, as análises estiveram ligadas aos efeitos da divisão do trabalho e do taylorismo e fordismo sobre a qualificação apontando para uma desqualificação do trabalhador. Nos anos 80, com fundamento na nova dinâmica técnico-organizacional das empresas, o fenômeno da qualificação passa a ser compreendido para além dos limites no interior das empresas. Os estudos sobre o tema consideram a relevância dos aspectos sociais e políticos, resultantes das relações objetivas e subjetivas entre o capital e o trabalho. No âmbito desse debate, surgem posições que defendem a noção de qualificação como multidimensional e constituída do social, que deve ser analisada não só como um processo de formação profissional, mas também como um fenômeno que ultrapassa o espaço fabril e que abrange as relações de força que se estabelecem entre o capital e o trabalho e os diferentes contextos de trabalho.

Há, ainda, uma outra visão bastante difundida, nascida no meio empresarial: a concepção de qualificação atrelada a “noção de competências”. Tal perspectiva se fundamenta na flexibilização da produção em que se baseia o novo padrão técnico organizacional introduzido nas grandes empresas, passando a exigir do empregado um perfil profissional sustentado em atributos subjetivos.

2.4 A noção de competência

Nos anos 90, os debates sobre qualificação continuam em destaque, e os estudos sobre novos requisitos suscitam a polêmica discussão sobre a substituição da noção de qualificação pela noção competência, reintroduzindo o discurso dos empresários, que trata das habilidades como capacidade de agir, decidir em diferentes situações, intervir, saber fazer, tendo como referência o indivíduo.

As contribuições de PHILIPPE ZARIFIAN e de LUCIE TANGUY são fundamentais para entender a noção de competência.

Para ZARIFIAN (1998a e 1998b), a crise do “modelo de prescrição” (crise da noção de posto de trabalho) causou reflexos na estabilidade do conceito de qualificação. Esse autor considera que o “modelo de competência” tem sua origem na superação do modo de definir os cargos, na prescrição das tarefas da organização do trabalho, ou seja: “ao invés de se referir a um posto de trabalho isolado, pode-se tomar em consideração uma definição mais ampla de cargo, correspondendo às ações de toda uma equipe” (1998a, p.21). Nos dias atuais, segundo ZARIFIAN, já se podem observar algumas modificações nas grandes empresas no que diz respeito à prescrição das tarefas:

- Uma pequena diminuição na prescrição direta das tarefas para adotar uma “prescrição de procedimentos, ou seja, a norma de cada tarefa pode ser substituída por uma “maneira de proceder”.
- Uma certa ampliação do “controle por objetivos”, indicando um desaparecimento da pré-definição de tarefas e procedimentos. Um modelo que fixa de modo preciso e mensurável os

objetivos a serem atingidos, abrindo um certo espaço de autonomia.

- A introdução de um processo mais dialético entre a qualificação do cargo e aquela do indivíduo, indicando aqui o uso da noção de competências. Os atributos sociais dos indivíduos (como autonomia, comunicação, etc) referem-se ao comportamento, mas também são associados à imposição de um cargo. Ou seja, a qualificação é considerada um atributo da pessoa, e não do cargo.

A noção de competência, segundo TANGUY (1997), é usada pelas políticas de emprego norteadas pela flexibilização e pelas mudanças na organização do trabalho e na gestão de pessoal. O conteúdo dessa noção não está plenamente definido. Ele emerge tanto do senso comum, como do mundo acadêmico. Os discursos e a prática da noção de competência germinaram num momento assinalado por um conjunto de transformações ocorridas no mercado de trabalho, considerando as diferentes realidades e contradições do processo: crise do emprego, busca por maior flexibilização, aumento do número de diplomados e enfraquecimento dos sindicatos.

Nesse contexto, as grandes empresas passaram a exigir um “novo perfil de qualificações” para atender às necessidades objetivas, apropriadas entre as funções laborais dos trabalhadores e o nível de desenvolvimento da base técnica da produção social. Introduziram um discurso explicitando que a noção de qualificação já não dá mais conta de apreender os conteúdos do trabalho típico da produção flexível. O termo competência ressurgiu então nos discursos acadêmicos e empresariais para fazer frente ao conceito de qualificação. Este último sempre esteve ligado à escolarização, em conformidade a um trabalho assalariado, imputado a carreiras de longa duração, enquanto que a noção de competência demanda habilidades e atitudes ligadas a aspectos pessoais subjetivos.

A noção de competência atualmente está presente em diferentes esferas de atividades pertencentes à economia, ao trabalho, à educação e à

formação, relacionada a noções de desempenho e de eficiência em cada uma dessas esferas, com sentidos diversos (ROPÉ e TANGUY, 1997, p.16).

O “modelo de gestão de recursos humanos” fundamentado em competência elege o indivíduo como o centro. As negociações relacionadas à carreira, salário, promoções são condicionadas a avaliações individuais permanentes. Na prática das organizações, a competência é identificada e medida pelos “técnicos de avaliação”, abrangendo exigências alcançadas ou elaboradas mediante aprendizagem na sucessão de situações dentro e fora do trabalho.

Um modo explicativo para caracterizar a competência, em face da polissemia do termo, é considerá-lo com base nos “tipos de saberes” que a noção envolve (STROOBARTS, 1997, p.141-142; MANFREDI, 1998, p.27-28):

- “saberes”: conhecimentos profissionais adquiridos em dimensões práticas, técnicas e científicas ou por meio da experiência profissional;
- “saber agir” (saber fazer): noções adquiridas na prática, inerentes a capacidades de intervenção ou decisões diante de situações concretas de trabalho;
- “saber ser”: traços de personalidade e de caráter de cunho comportamental desejados nas relações sociais de trabalho, tais como: capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade.

A amplitude da noção de competência demonstra as transformações que estão ocorrendo na organização do trabalho. As definições do “tipo de saber” realçam a importância das diferentes modalidades de conhecimento cognitivo adquiridos formal e informalmente e dão um maior peso para os comportamentais.

A pesquisa desenvolvida por FARTES (2000, p.234) demonstra a articulação entre “saberes” e “saber agir” como requisito para a “aquisição da qualificação”. Tanto a empresa quanto os trabalhadores valorizam a educação

formal como porta de acesso ao emprego; cursos e treinamentos são considerados indispensáveis para atuar no dia-a-dia do trabalho, mas o maior destaque é dado à educação informal. Os depoimentos trazem à baila a influência familiar como “decisiva para a formação do caráter, da luta por ‘progredir’ e melhorar na vida” e a relevância das aprendizagens adquiridas com os colegas, na reflexão coletiva, em grupos de treinamento ou em grupos nos encontros promovidos pelas gerências com o objetivo de envolver os operadores nas metas da empresa.

A outra dimensão – “saber ser” – é um elemento central para a adoção do “modelo de competência” essencial para proporcionar uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores nas estratégias competitivas da empresa. LEROLLE (apud HIRATA, 1994, p.133) referenda essa afirmação:

A referência às aptidões pessoais necessárias aos empregos não é certamente uma novidade. Parece entretanto que parte destas capacidades gerais e mal definidas tende a crescer com a aceleração das variações da organização e das atribuições (de cargos). Quanto menos os empregos são estáveis e mais caracterizados por objetivos gerais, mais as qualificações são substituídas por “saber ser”.

Observa-se, portanto, que a noção de competência encaminha para o convite à subjetividade dos sujeitos, marcada por mecanismos ideológicos, mascarando a flexibilização dos direitos trabalhistas. ZARIFIAN (1998 b, p.19) esclarece que “competência” é definida “como um assumir de responsabilidade, é uma atitude social, antes de ser um conjunto de conhecimentos profissionais [...] uma pessoa que aceita e pode, subjetivamente falando, mobilizar esta atitude social, terá muito mais facilidade para aprender que uma pessoa que esteja em posição defensiva ou de rejeição”

Na verdade, para as empresas, a noção de competência é componente de uma retórica que consolida por meio de “novos conceitos” os objetivos reintegradores dos trabalhadores à reestruturação do capital na organização do trabalho.

Além dos aspectos técnicos e comportamentais presentes na noção de competência, sobressaem dela efeitos políticos interessantes, dos quais um

dos primeiros elementos a ser destacado refere-se à mobilidade e adaptabilidade do indivíduo (que passa a ser o foco das atenções) ao trabalho. Os programas de formação de pessoal e as avaliações das competências são objetivamente individualizados; a gestão de recursos humanos acompanha o desempenho do empregado pelos produtos obtidos e pelas “qualidades pessoais” (competências) do indivíduo responsável pelos resultados; a avaliação tem um caráter personalizado e o reconhecimento pelo cumprimento das tarefas é recompensado individualmente em relação ao esforço subjetivo despendido, adicionado a habilidades cognitivas para entender, antecipar e resolver os problemas da “sua” empresa.

Portanto, o “modelo da competência” como assinala DUBAR (1998, p.99)

[...] corresponde a uma concepção das relações de trabalho e da organização que valoriza a empresa, o contrato individual de trabalho, a troca de uma ‘mobilização’ pessoal (commitment) contra marcas de reconhecimento (inclusive salariais), a integração forte numa organização hierárquica.

Diferentemente, o “modelo da qualificação” implica uma negociação coletiva dos salários, das promoções, da classificação dos cargos. O “modelo da competência” gera a particularização das relações entre o capital e o trabalho e o aumento do individualismo nas relações entre os empregados.

A qualificação, entendida como competência, passa a concentrar os atributos individuais da pessoa. Para HIRATA (1998), tratando-se de pessoa, torna-se difícil dissociar o tempo de trabalho e o tempo extratrabalho, o profissional e o pessoal, o público e o privado.

Um segundo elemento trata da valorização dos aspectos atitudinais no “modelo da competência”. O aspecto subjetivo surge de modo significativo nas organizações consideradas flexíveis. A “elevação à categoria qualificacional” proposta pelo “modelo da competência”, baseada em traços comportamentais, considera trabalhadores “qualificados” aqueles que sejam confiáveis, implicados e integrados aos valores empresariais, sem referir-se às competências técnicas (CASTILHO e SANTOS, 1995, p.48; INVERNIZZI, 2000, p.66-67).

A história da organização do trabalho capitalista no início do século XX mostra que a introdução do fordismo configurou “novas culturas do trabalho” estabelecendo uma pedagogia para mudar o comportamento dos trabalhadores a partir do consentimento, propondo a formação de “um novo tipo de pessoa” (GRAMSCI,1984). A Psicologia Experimental, a Psicologia e Sociologia Industrial, orientadas para dar sustentação à organização científica do trabalho, teorizaram sobre seleção e criação de atitudes favoráveis ao trabalho. BRAVERMAN (1988, p.125), analisando a habituação do trabalhador ao modo capitalista de produção, enfatiza o papel dos aspectos comportamentais para adaptação e habituação da força de trabalho.

Nos dias atuais, a "nova cultura do trabalho" adquire relevância nos programas de "qualidade total" que adotam medidas estratégicas para mudar o comportamento da força de trabalho por meio do envolvimento e da cooperação.

Nesse quadro, guiando essas reflexões para o entendimento do trabalho bancário, o referencial aqui exposto adquire um papel relevante, que será evidenciado nos capítulos seguintes.

PARTE II - O TRABALHO BANCÁRIO E A QUALIFICAÇÃO

No conjunto das transformações ocorridas no mundo do trabalho, um dos setores que se constitui como um exemplo de flexibilização da organização do processo de trabalho, da descentralização e da integração de funções é o setor bancário.

No contexto dos bancos, a expansão da informática e a adoção de novas formas de gestão, com estratégias diferenciadas para o atendimento personalizado aos clientes, motivaram a supressão de tarefas duplas, “simplificação de procedimentos internos e a reorganização funcional, privilegiando a flexibilização – de jornada, remuneração e função com ampliação das tarefas” (DIEESE, 1999 a, p.5). Essas alterações impõem uma maior competição entre os bancários e uma busca contínua de aprimoramento para enfrentar a acentuada redução de pessoal, pelo qual o sistema passa nesses últimos anos. É no interior dessas transformações no processo de trabalho que se compreendem as estratégias pedagógicas instaladas entre os que concebem e planejam o processo de trabalho e os que o executam.

Nos capítulos seguintes, buscar-se-á ampliar essas discussões com a análise dos casos estudados.

CAPÍTULO 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS ACERCA DO TRABALHO BANCÁRIO EM GERAL

A “nova configuração do capitalismo mundial”, caracterizada por um conjunto de mudanças que envolvem a reorganização de setores industriais, com a introdução de tecnologias e padrões inovadores de gestão/organização do trabalho, privatizações e enfraquecimento da política, tem no comando da “esfera financeira”, como sujeitos das estratégias, os bancos e as instituições financeiras (CHESNAIS,1996,p.13-15). O poder do setor financeiro vem crescendo de forma acelerada, sobrepondo-se à lógica produtiva. O atual cenário da economia brasileira é conseqüência do processo de reestruturação produtiva, um fenômeno mundial, acrescido dos acontecimentos ocorridos após a implantação do plano de estabilização econômica (Plano Real), queda da inflação e crescente competição internacional. O resultado dessas transformações impulsiona o processo de reestruturação dos bancos.

O sistema bancário, desde os últimos vinte anos, vem sofrendo sensíveis modificações, organizando-se dentro de um novo cenário, que, por um lado, originou processos de fusões, incorporações e formação de conglomerados financeiros (HARVEY, 1993), e, por outro, originou o processo de automação e diversificação das atividades bancárias, oferecendo, também, serviços de seguros, títulos e financiamentos de casas, apresentando uma flexibilização do trabalho para atender às variações das atividades.

Antes da introdução do computador, no período anterior a 1964, ACCORSI (1991) destaca que o sistema bancário resumia-se a operações de conta corrente e apresentava um número reduzido de agências. Os serviços contábeis eram realizados na própria agência, que se responsabilizava pela escrituração das operações diárias dos livros contábeis, confecção dos balancetes para enviar à matriz e atualização das contas e arquivos. As agências desenvolviam um trabalho integrado com uma relativa autonomia. A administração do banco era exercida basicamente pela contadoria e inspetoria. Nas agências, o trabalho era dividido em dois blocos: gerência e serviços. O gerente desenvolvia o trabalho convencional, separado dos demais funcionários, relatando periodicamente à direção do banco os acontecimentos.

O gerente tinha a obrigação de conhecer todos os serviços executados, e a experiência adquirida nos vários anos de profissão garantia-lhe o acúmulo de conhecimentos. A parte administrativa da agência ficava a cargo do contador. A divisão dos setores se dava por produto : um setor de conta corrente, um setor de desconto de títulos, um setor de cadastro e um setor de contabilidade. Os escriturários dividiam-se no desempenho da função no balcão de atendimento, controle de caixa, conta corrente, cobrança, desconto e contabilidade. Ao caixa, restava-lhe o papel de, apenas, receber e pagar.

As décadas de 60/70, segundo ACCORSI (1991), demonstraram um grande crescimento da atividade bancária, com diversificação e expansão dos serviços e utilização do computador nas operações de compensação de cheques à noite. A racionalização taylorista do trabalho bancário e a mecanização caminham de lado a lado da reestruturação administrativa dos bancos, em função do crescimento do setor e da redução de seus custos operacionais. O Banco Central, nesse período, teve um papel importante: padronizou atividades; definiu rotinas e normas para a organização interna dos bancos; incentivou o crescimento, concentração e descentralização geográfica das agências e ampliou os serviços utilizados pelo público. O trabalho passou a ser mais controlado pela administração central, buscando uma melhoria do atendimento com a redução do tempo de atendimento. As agências bancárias passaram a exercer um papel de “loja”, oferecendo cada vez mais novos produtos e serviços (banco múltiplo). Modifica-se, também, o *lay out* das agências que passaram de “agência tradicional” para um modelo de “agência de atendimento”. O caixa passa a exercer funções anteriormente destinadas aos escriturários. O posto de contador deixa de ter um papel central e passa a ser um posto acessório ou em extinção com a introdução do computador. Em relação à divisão do trabalho, a novidade foi o surgimento do funcionário especializado e semidiferenciado (caixas e escriturários) para lidar com os computadores. O trabalho fica cada vez mais fragmentado e padronizado, não havendo mais necessidade de acumular conhecimentos ao longo da experiência na agência. O treinamento para o trabalho passa a ser feito fora da agência e é oferecido para dois grupos: um grupo que discute as atividades

bancárias em geral, composto por funcionários operacionais, e outro, destinado aos chefes, com informações sobre técnicas comportamentais.

O bancário começa a perceber o seu trabalho como emprego provisório, porquanto os bancos criam empresas subsidiárias para diversos serviços, com redução de custos e ausência de garantias trabalhistas até então existentes para membros da categoria, funcionários dessas empresas. Nesse período, introduziu-se a força de trabalho feminina para exercer os cargos de escriturária e caixas, com o objetivo de suprir o aumento dos serviços e baratear a mão-de-obra.

Da década de 80 aos dias atuais, ampliou-se o processo de automação com a introdução do sistema de atendimento ao público, por meio de terminais ligados ao computador, permitindo ao usuário a efetivação de várias transações em um terminal eletrônico, com apenas um cartão, sem utilização de mão-de-obra.

O sistema financeiro brasileiro, após 1994, vem buscando adequar-se aos parâmetros do mercado global (DIEESE, 2000 a). As mudanças no setor bancário dão seguimento às estratégias de negócios das próprias instituições em decorrência da acirrada competição. O setor busca continuamente obter maiores ganhos, reduzindo o custo unitário médio das transações, priorizando o controle e a redução das despesas administrativas, notadamente as despesas referentes a pessoal. Nesse contexto, o Estado vem exercendo ações interventivas, por meio das autoridades monetárias, para redefinir o perfil do setor, tendo por objetivo fortalecer o segmento privado nacional, tornando-o mais internacionalizado e menos público. As medidas adotadas pelo Estado abriram espaço de valorização do capital, a exemplo da liberação da cobrança de tarifas bancárias, expansão da dívida pública para incentivos e financiamentos da reestruturação administrativa dos bancos em dificuldades e processo de privatização dos bancos estaduais (DIEESE, 2001, p.14)¹². Essas medidas ocasionaram uma diminuição de 20% no total de bancos, de junho de

¹² O programa do Estímulo à reestruturação e do Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional – PROER designou uma linha especial de financiamento para a reformulação administrativa (DIEESE, 2001, p.14)

1994 a dezembro de 2000¹³. Observou-se uma redução do número de bancos públicos (federais e estaduais) e uma maior presença de bancos estrangeiros.

Até meados da década de 80, o setor bancário era um dos mais rentáveis e o que mais crescia em termos de emprego, apesar do processo de automação, pois se ampliavam as agências, abriam-se novas e surgiam novos bancos. As medidas de contenção de inflação, implantadas durante o Plano Cruzado (1986), diminuíram os lucros para o setor que usufruía as vantagens de oportunidades de ganho propiciadas pelas altas taxas de inflação. Esse contexto levou os bancos a buscarem formas de ajustes para se adequarem a uma nova situação. (FILGUEIRAS, 2001, p.286). Mais adiante, após a implantação do Plano Collor (1990), o setor passa por mais uma fase de reestruturação – intensificação do processo de automação e reestruturação administrativa. No período de 1989 a 1990, foram demitidos 77 mil bancários. Com a implantação do Plano Real, o processo de reestruturação do setor vem ocorrendo ao lado da privatização de bancos estaduais e desnacionalização de várias instituições financeiras.

Portanto, a redução dos postos de trabalho, no setor bancário, é reflexo, num primeiro momento, das medidas implantadas pelo Plano Cruzado¹⁴ e, num segundo momento, das medidas implementadas pela introdução do Plano Real (1994-1996)¹⁵. No contexto do Plano Real, a diminuição dos postos de trabalho passa por dois períodos: inicialmente, de julho de 1994 até o final de 1996, as demissões ficaram acima de 10%. Em seguida, as demissões caem para 7% em 1997; 6% em 1998; 5% em 1999; e, em 2000, apresentam relativa estabilidade, 0,8% (DIEESE, 2001, p.19).

A diminuição dos empregos nos bancos aconteceu também em função do processo de automação, já que a introdução de novas tecnologias interferiu na eliminação de um grande número de tarefas que fazia parte do processo de trabalho bancário.

¹³ De 216 instituições para 197 (DIEESE,2001,p.14.)

¹⁴ 109 mil postos de trabalho foram reduzidos entre março a dezembro de 1986 (DIEESE, 2001, p.18).

¹⁵ Reduziram 161 mil postos de trabalho no setor.

De acordo com a FEBRABAN (2001), o atendimento eletrônico cresce no setor bancário que vem, a cada dia, investindo mais em modernos equipamentos.

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

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

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

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

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

A redução do número de funcionários é visível. Antes da utilização dos computadores, as agências necessitavam de um grande número de funcionários, principalmente para executar os serviços contábeis. O antigo funcionário, tradicional, vem sendo substituído por trabalhadores novatos com menor nível qualificação para desenvolver as funções rotineiras e, já para os setores administrativos, constatou-se o surgimento de trabalhadores com maior grau de qualificação.

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

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

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

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

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

Nesse novo cenário, as exigências de qualificação dos funcionários, segundo os responsáveis pela formação profissional da FEBRABAN (FRARE, 1997), apontam para um profissional de nível universitário, com boa formação cultural, generalista, com habilidades em vendas, facilidade de relacionamento e conhecimento dos produtos e do mercado.

Até que ponto essas exigências de qualificação significam um contraponto à fragmentação se os bancários tem uma participação limitada no processo? Isso é uma marca do antagonismo existente entre quem executa o processo de trabalho e quem se beneficia dele.

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos, Grã Bretanha, França e Alemanha demonstram uma diversidade de informações sobre a reestruturação produtiva e qualificação (KELTNER apud LARANGEIRA, 1997a). Nos Estados Unidos e na Grã Bretanha, a crescente automação provocou a redução da jornada de trabalho de tempo integral para parcial, com o objetivo de reduzir custos e ajustar os níveis de emprego, sem investimento em treinamento. Para atender à necessidade de preenchimento dos cargos mais qualificados, a seleção da mão-de-obra é feita no exterior. Já na Alemanha, os ganhos de produtividade se relacionam com a qualificação dos funcionários. Na Grã-Bretanha, a divisão das tarefas prioriza a contratação em tempo parcial, reduzindo as exigências de maior escolarização no ingresso. Na França, em 1995, o número de bancários com diploma universitário correspondia a 31%; na Grã-Bretanha, a proporção era de 1 a 3% (O'REILLY apud LARANGEIRA, 1997a).

SEGNINI (1988), em pesquisa realizada junto ao Banco Bradesco, constatou que essa instituição tem uma determinação em disciplinar a sua força de trabalho, iniciando a sua formação em cursos profissionalizantes, de Ensino Fundamental e Médio, nos Centros Educacionais, localizados em diversos Estados. "A escola é utilizada como instrumento de transmissão de valores e princípios morais que atendem aos interesses da empresa, já que a criança, hoje, formada de acordo com estes princípios será o funcionário do banco amanhã, que exigirá um dispêndio menor com relação a esquemas de controle. Ele os trará dentro de si; introjetados!" (p.44). O conteúdo trabalhado nas escolas objetiva preparar os alunos para a realização de tarefas

semiqualficadas. A instituição educacional Bradesco, na seleção de pessoal, privilegia funcionários que tenham passado pelos Centros Educacionais e que sejam originários de famílias de baixa renda, para que o trabalho bancário seja percebido como uma ascensão social, mesmo que as tarefas a serem realizadas sejam parceladas, repetitivas e desqualificadas.

No treinamento do Bradesco, conclui SEGNINI, observa-se o sistema de carreira fechada em que o funcionário começa como contínuo ou escriturário e vai ascendendo na carreira em “função do mérito”. O objetivo do treinamento é habilitar os novos funcionários e reciclar, periodicamente, os que já têm mais tempo de serviço, adequando-os às especificidades das relações de produção que se desenvolvem no interior do banco. O processo de treinamento enfatiza os seguintes preceitos :

1) Não existirá Banco sem cliente; 2) Conseguir o cliente e conservá-lo é o mais importante trabalho; 3) O cliente não é um estranho, é um amigo e poderá ser um colaborador; 4) O cliente é o elemento fundamental da grandeza e prosperidade do Banco; 5) Defender e proteger o cliente, prestando-lhe bons serviços, será, pois, defender e proteger a nossa própria subsistência e segurança. O treinamento da mulher – “moça Bradesco” – é direcionado para dispensar tratamento atencioso aos clientes, ressaltando os atributos femininos naturais. Os funcionários são treinados para esquecer a sua individualidade e pensarem na maximização da venda dos produtos do banco. O Centro educacional Bradesco inicia o processo de educação para o trabalho e o treinamento do pessoal continua no processo de trabalho, contribuindo para a formação do homem disciplinado (SEGNINI,1988 p.82-92).

Em estudo desenvolvido num banco estadual por LARANGEIRA em 1994 (LARANGEIRA, 1997a), constatou-se, ao contrário do que ocorrera no início do processo de automação, uma tendência à elevação do nível de qualificação e a desmontagem da organização taylorista do trabalho. Para não dispensar funcionários, o banco realizou um programa de treinamento e realocação com elevação da qualificação. As transformações nesse banco alteram o percentual de funcionários envolvidos em função de “retaguarda” (menor qualificação) e em função de “vanguarda” (maior qualificação), vislumbrando um aumento das novas funções de vanguarda, as quais exigem maior qualificação no trabalho das agências bancárias.

No estudo desenvolvido em bancos privados, LARANGEIRA observou redução de pessoal, aumento do ritmo de trabalho e programas de requalificação dirigidos para os gerentes, direcionados mais “para aquisição de valores e atitudes, que para a aquisição de conhecimentos técnicos” mesmo assim, no momento do recrutamento de pessoal é exigido o nível superior, ainda que incompleto, comprovando que a necessidade de maior qualificação é para os que trabalham no segmento gerencial, técnico-administrativo, a quem cabe pensar e decidir.

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

O processo de automação dos bancos é um movimento que causa impactos na organização da produção do trabalho, gerando novos padrões de comportamentos e causando interferências nas exigências de qualificação dos trabalhadores. A articulação desse processo com a redefinição produtiva das economias mundiais, para alcançar maiores ganhos de produtividade, colocam as discussões sobre qualificação da força de trabalho na agenda da sociedade, cujo eixo norteador se encontra nos efeitos da automação e das novas formas de gestão sobre a organização do trabalho, apontando para o desemprego estrutural, precarização do trabalho e fragmentação no coletivo dos trabalhadores.

CAPÍTULO 2 - SOBRE O BANCO PÚBLICO¹⁶

2.1 Histórico

O Banco ora em questão é uma Instituição financeira pública de direito privado, com sede em Brasília e atuação em todo o território nacional, normalizada pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central, sendo-lhe permitido atuar nas seguintes áreas: banco comercial, crédito imobiliário, financiamento, saneamento e infra-estrutura, além de prestação de serviços de natureza social, delegada pelo Governo Federal. Entre as suas prerrogativas, está a de agregar atividades de apoio ao cumprimento de vários objetivos do Estado. Ao longo da sua existência, a Instituição passou a receber atribuições mais amplas tanto do ponto de vista do seu objetivo institucional como em relação à expansão geográfica de suas operações, constituindo-se no segundo maior banco da América Latina, em junho de 1999.

O negócio do Banco público dirige-se ao atendimento integrado de três segmentos básicos: banco de fomento, banco prestador de serviços delegados e banco comercial.¹⁷ Nos últimos anos, tem apresentado bom desempenho econômico-financeiro devido à implementação das diversas medidas de racionalização administrativa e operacional.

A Instituição foi criada em 1861, com sede no Rio de Janeiro, para atuar na concessão de empréstimos e incentivo à poupança popular.

Na década de 60, aconteceu a primeira reforma administrativa com a unificação das vinte e duas instituições das diferentes Unidades da Federação (Decreto Lei n.º 759 de 12/08/1969), que operavam de forma independente.

¹⁶As informações históricas sobre o Banco Público foram obtidas na *home page* do Banco e em documentos internos, como também no site da FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DE PESSOAL DA CAIXA - FENAE.

¹⁷Banco de fomento: área de financiamento de unidades habitacionais, obras de saneamento e de infra-estrutura urbana, com operações próprias e com utilização do FGTS, de operacionalização de programas dos Governos federal, estaduais e municipais; Banco prestador de serviços delegados: é responsável pela administração de diversos fundos e programas de natureza social e pela administração e operacionalização das loterias federais; Banco comercial: atua na captação de recursos junto ao público, na forma de depósitos e fundos de investimentos, na aplicação de recursos na forma de empréstimos e financiamentos. O Banco tem uma série de “produtos de vendas” complementares, como seguros, previdência privada, títulos de capitalização, cartões de crédito.

Essa reforma impulsionou o volume de depósitos e permitiu a expansão do número de agências.

Nos anos 70, a Instituição “assumiu o papel de Banco social”, implementando a política do Conselho de Desenvolvimento Social, com o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAZ, iniciando os programas governamentais: Programa de Integração Social (PIS), Crédito Educativo e o Programa Nacional de Centros Urbanos; criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o País.

Em 1986, com a extinção do Banco Nacional de Habitação – BNH, as atividades de financiamento habitacional foram transferidas para a Instituição que, daí por diante, passou a gerir o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), tornando-se órgão executor das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.

O Banco, atualmente, vem passando por um processo de reestruturação que é reflexo do processo de reorganização estrutural do sistema financeiro internacional (JINKINGS, 1996; HARVEY, 1993), cujas características principais são intensificação do uso da informática, fortalecimento do capital financeiro, crescente processo de internacionalização da atividade bancária e ampliação da participação dos bancos estrangeiros no País.

Essas transformações aumentaram os desafios do mercado para os bancos públicos, impondo ao setor a adoção de “uma nova postura estratégica de ajustes estruturais e conseqüente reorientação operacional” (Relatório da Administração do Banco público, 1997,p.1). Para acompanhar esse processo de reestruturação, o Banco em questão vem adotando uma série de ajustes com o objetivo de reduzir as suas despesas, sobretudo com o gasto de pessoal¹⁸.

O Ministério Público, em agosto de 1995, define (Nota técnica nº20 apud DIEESE,2001) a missão estratégica da Instituição, seus objetivos, parâmetros de ajustamento e linhas de ação. Contratou-se, para realizar os devidos ajustes, o consórcio liderado pelas empresas Bozz Allen & Hamilton do

¹⁸ Desde 1994 há, continuamente, uma redução dos postos de trabalho. De dezembro de 1994 a agosto de 2000 foram eliminados 8.526 postos de trabalho no Banco em questão (DIEESE,2000b,p.3).

Brasil Consultores, Ltda com o objetivo de redefinir a missão da Instituição e estudar o enxugamento das atividades.

De acordo com o JORNAL GAZETA MERCANTIL de 18/04/2001 (apud FENAE,2001a), a direção do Banco avalia, junto ao Banco Central e ao Tesouro Nacional, um plano de ajustes para cobrir a deficiência patrimonial da Instituição estimada em R\$14 bilhões e a possibilidade de dividi-la em duas instituições: uma ficaria responsável pelos créditos inadimplentes do Sistema Financeiro de Habitação e a inadimplência comercial, e a outra seria responsável pelo aspecto comercial, uma Instituição limpa, sem déficit patrimonial – “Um ‘novo Banco’, para atuar no varejo bancário, gerir os fundos públicos (FGTS, PIS) e conceber financiamentos habitacionais sob um novo perfil” (idem). Segundo os analistas da FENAE (2001a), os reflexos desse ajuste de contas incidirão sobre a sociedade e os empregados. Estes últimos, em função do diagnóstico da consultoria e do processo de reestruturação, vêm sofrendo perdas dos seus direitos trabalhistas, precarização das condições de trabalho e avanço da terceirização.

2.2 Estrutura organizacional e tecnológica: características gerais

A partir de 1995, o Banco iniciou um Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, chamado de Projeto 500, tendo como objetivo promover mudanças estruturais, como a implementação de inovações tecnológicas; nova estrutura organizacional, encaminhando para a descentralização administrativa; transformações nos processos de trabalho e redução de despesas operacionais com a oferta de canais alternativos de atendimento, como *Cash Dispenser*, Banco 24 horas, Caixa Rápido, Débito Automático, *Telemarketing*, *Home Banking*, *Internet Banking*, para os serviços integrados e automatizados ao trabalhador, e instalação de novas agências (Documento interno do Banco, 2000).

As reformas aconteceram com o objetivo de oferecer respostas ao novo momento do capitalismo mundial que se assenta na hegemonia do capital financeiro, em políticas de flexibilização do trabalho e do trabalhador e no modelo neoliberal (DRUCK, 1999).

Seguindo esse caminho, a partir de 1995, o Banco começou a investir num novo modelo de gestão e modernização da estrutura organizacional, implementando reformas ambientais e tecnológicas. Os relatórios da administração demonstram uma grande preocupação com a qualificação dos empregados.

A implementação dessa política de modernização buscou padronizar as agências existentes e instalar novas agências em todo o território nacional.¹⁹ Por conseguinte, em 1997, investiu-se num “novo modelo de automação bancária” com novos equipamentos para terminais de caixa e de consultas, possibilitando acesso a serviços como automação dos pagamentos com disponibilização de cartão magnético para o trabalhador e para pagamento de benefícios do INSS e ampliação do atendimento por meio de centrais *telemarketing*. No ano seguinte, implantaram-se transações via auto-atendimento – *Home/office Banking*, colocando à disposição dos clientes “doc” eletrônico, pagamentos de bloquitos diversos de cobrança e de contas de concessionárias de serviços públicos, transferências entre contas, pagamentos de IPVA e envio de talões de cheque pelo correio.

O projeto de modernização consiste em um novo modelo conceitual de adequação e integração de todos os serviços, tendo por escopo fundamental o foco no cliente e no negócio (Relatório da Administração, 1997) e nos programas de terceirização. Para se adaptar ao cenário contemporâneo de reestruturação e com o objetivo de aumentar a produtividade, o Banco produz mudanças tecnológicas e organizacionais e transforma o conteúdo do trabalho e o modo como as atividades são realizadas.

As estratégias de ação privilegiam, por um lado, um grupo de funcionários mais “qualificados” ou, nas palavras de uma bancária entrevistada: “aquele empregado que o Banco quer” (Nora, supervisora de retaguarda, curso superior), para vender os produtos e serviços; e, por outro, utiliza trabalho terceirizado para desenvolver as operações de retaguarda e recepcionar os clientes, com o objetivo de diminuir custos, como, também, explorar o trabalho dos estagiários para suprir a falta de empregados.

¹⁹ Em 1997, a Instituição adotou uma “nova logomarca” com o objetivo de ficarem visíveis perante o público “os conceitos de modernidade adotados pela instituição.” (Documento interno do Banco, 2000).

2.3 A política de recursos humanos do Banco e a qualificação dos trabalhadores

Apresentam-se, nesta seção, inicialmente, os dados referentes a pessoal e quantitativo de agências do Banco público em todo o País, seguindo-se uma síntese das principais decisões políticas sobre recursos humanos adotadas com o processo de reestruturação, iniciado em 1995 (item 2.3.1). Logo em seguida, tratar-se do processo de terceirização (2.3.2) e da filosofia de contratação de estagiários (2.3.3). Busca-se, também, descrever o perfil dos funcionários entrevistados da agência pesquisada e da área de recursos humanos com o objetivo de delinear de forma mais clara as características do pessoal empregado (2.3.4). Finalmente, passa-se a descrever e analisar os programas de treinamento (2.3.5).

2.3.1 Dados de pessoal e síntese das principais políticas adotadas

De acordo com o Relatório da Administração (2000), o Banco conta com a seguinte distribuição de pessoal em todo o País:

Tabela 1 - Dados de pessoal – Banco Público

Distribuição da lotação		%
Unidades Estratégicas e de Apoio		30
Unidades de Negócios		70
Sexo		%
Feminino		48
Masculino		52
Faixa etária		%
Até 29 anos		5
De 30 a 39 anos		46
De 40 a 49 anos		44
Acima de 49 anos		5

Fonte: Relatório da Administração, 2000

O Banco, em maio de 2000, possuía 1.694 agências, 7.912 pontos de atendimento, incluindo 6.003 pontos de loterias e 55.202 funcionários²⁰.

²⁰ Os dados sobre o número de funcionários do Banco aparecem com valores diferenciados. Em maio de 2000, segundo relatório da administração, o Banco possuía 55.202 funcionários, enquanto a área de recursos humanos em entrevista no dia 29/08/2000 referiu-se a 55 000. O relatório do 2º semestre de 2000 informou que o Banco encerrou o ano com 53. 760 funcionários e com 2. 718 admissões. Supõe-se que as admissões já estejam adicionadas ao número total. Observa-se também que os relatórios não informam os números absolutos de

Tabela 2 - Rede de atendimento e quadro de pessoal – Banco Público

Discriminação	31/12/97	31/12/98	Variã o	31/12/99	Até o 1ºsem 2000	Varição
Número de Agências	1.567	1.601	2,17	1.693	1.694	0,06
Número de PAB'S(postos de serviços)	227	218	-4,12	218	215	-1,40
Total de Pontos de Atendimento***	1.794	1.819	1,39	1.911	1.909	-0,10
Número de Empregados	55.529	55.438	-0,16	55.278 *	53.760**	-2,75
Empregados por Agência	35,43	34,6	-2,4	32,7	31,73	-2,97
Empregados por Total de Pontos Atendimento	31,95	30,5	-4,75	28,9	28,16	-2,56

Fonte: Relatórios da Administração (1997-2000) e DIEESE (2001)

* até o 1º semestre;

** até o final do ano

*** excluindo-se pontos de loterias

Observa-se, na tabela 2, que, de 1997 até o 1º semestre de 2000, ocorreu um aumento no número de agências e uma redução gradativa no número de empregados por agência. A variação percentual do número de agências cresceu 8,10%, enquanto o número de empregados restringiu-se em -3,18%. Há então uma expansão dos serviços e uma redução de pessoal.

Nas entrevistas coletadas na agência pesquisada, verificou-se em vários depoimentos um número excessivo de horas trabalhadas e a necessidade de mais flexibilidade por parte do funcionário.

É pra ser seis horas. Enquanto tiver serviço, nós trabalhamos mais de seis horas.(Lícia, gerente substituta, nível superior incompleto).

Constatou-se, nas observações feitas por Lícia que ela trabalha mais de dez horas por dia, sentada em frente ao computador, só levantando a cabeça para atender aos clientes.

Outro depoimento:

Oficialmente oito horas, mas sempre dez horas por dia. A Instituição diminuiu o número de empregados dizendo que ia terceirizar o trabalho mais burocrático (entrada de dados de clientes no sistema, por exemplo). Só que isso está acontecendo muito devagar em relação às mudanças ocorridas no trabalho. A gente fica sobrecarregado porque tem que fazer tudo: atender, operacionalizar, dar entrada dos dados no computador (Elísio, escriturário, Ensino Médio).

Para ficar mais claro como o processo de reestruturação do Banco se materializou e está interferindo de forma significativa na vida profissional do funcionário, que já sente na pele os reflexos dessas transformações, apresenta-se, a seguir, uma síntese do que está ocorrendo na política de recursos humanos da Instituição²¹, segundo o DIEESE (2000b, p. 3):

- Introdução de uma política de concessão de abonos salariais em substituição ao reajuste salarial.
- Introdução de formas de remuneração variável, em 1996, inicialmente apenas para o segmento gerencial e, em um segundo momento, para os demais segmentos do corpo funcional, por meio da Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Essa proposta de PLR da Instituição não foi negociada com as representações sindicais dos empregados.
- Adaptação de um novo Plano de Cargos e Salários – PCS para os novos empregados a partir de 1998. Esses funcionários são enquadrados no cargo de Técnico Bancário, com 15 referências salariais, em lugar das 78 do PCS de 1989, com uma amplitude (a diferença entre o menor e o maior salário) de apenas 30%, enquanto no PCS anterior era 296%.
- Com o novo PCS, eliminação do Adicional por Tempo de Serviço, Licença-Prêmio e Ausências Permitidas por Interesse Pessoal.
- Criação, em 1998, do Plano de Cargos e Comissionados (PCC), em substituição às Funções de Confiança. “No PCC ficaram estabelecidas uma tabela de gratificação pelo desempenho dessas atividades e um adicional pelo exercício do cargo comissionado. Esse adicional denominado

²¹ Esse ajuste é marcado pela redução das despesas, sobretudo o gasto com pessoal. (DIEESE, 2000b).

‘complemento de mercado’, de caráter temporário, é igual à diferença entre a remuneração do empregado e a referência de mercado. Essa política permite à Instituição equiparar a remuneração dos empregados comissionados ao mercado, sem incorporar esse incremento definitivamente à remuneração. Também permite igualar a remuneração dos empregados que ocupam o mesmo posto de trabalho, independentemente do tempo de serviço e das promoções por merecimento recebidas na carreira”.

- Intensificação do processo de terceirização, especialmente nos serviços de retaguarda das agências. Vale ressaltar que, em agosto de 2000, a Instituição tinha um total de 101.427 empregados, sendo que 45% não eram pertencentes ao quadro permanente de funcionários.
- Segmentação da clientela ocasionando modificações na estrutura de cargos comissionados e na organização do trabalho. “A tendência é a de uma redução acentuada na quantidade de funcionários que ocupam a função de caixa. O projeto de segmentação prevê um direcionamento da clientela da faixa de renda de 2 a 5 salários mínimos (50% dos clientes do banco) para canais alternativos de atendimento: caixa-rápido, rede de loterias, etc”.
- Implantação, em outubro de 2000, do Programa de Apoio à Demissão Voluntária – PADV dirigido aos empregados que ocupam cargos “com remuneração, considerada pelo Banco, superior ao mercado”. Esse programa se insere no contexto da adoção de novas regras para demissão “sem justa causa” no Banco.
- Implantação do normativo interno RH 008, em 2000, que dá direito aos gerentes de demitirem sem justa causa. Este normativo vem sendo utilizado como instrumento de pressão sobre o corpo funcional e estimula a tomada de decisão em relação ao PADV.

2.3.2 O processo de terceirização

Nos últimos seis anos, o Banco eliminou 15.000 postos de trabalho, promoveu arrocho salarial, segmentação da clientela e terceirização. (BORGES, 2001). Atualmente, 46% dos seus empregados são terceirizados.

Segundo o DIEESE (1999b), em maio de 1999, a Instituição contava com 87.812 trabalhadores direta e indiretamente ao seu serviço, sendo 55.404 empregados, 10.244 estagiários e 22.164 prestadores de serviço. Somente 63% dos trabalhadores utilizados pelo Banco são efetivos, enquanto 37% são “estranhos” ao corpo funcional.

Várias tarefas que eram originalmente desenvolvidas por bancários agora são executadas por pessoas de empresas contratadas para tal. Por exemplo: a abertura dos envelopes depositados no caixa-rápido e a sua compensação, a abordagem ao cliente e o seu aculturamento na utilização dos caixas eletrônicos de auto-atendimento são feitas por bancários temporários²². Isso contribui para uma precarização do trabalho, tendo em vista que as relações trabalhistas do pessoal contratado pelas empresas não são reguladas pelas normas da Convenção Coletiva dos Bancários (DIEESE, 2001, p.20). Os terceiros executam o mesmo trabalho dos funcionários e recebem um salário menor.

Segundo o empregado representante sindical do Banco, o processo de terceirização pode ser dividido em três fases:

Na primeira fase, a terceirização se deu na área comercial, com a criação da Rede de Credenciados ou Rede Correspondente. O Banco se interligou *on line* com as casas lotéricas de todo o País, que passaram a agir como parceira em operações²³ como captação de depósitos em conta corrente, pagamento de aposentadoria, poupança e pagamento de cheques, além dos serviços de recebimentos de contas de água, luz e telefone. A clientela de baixa renda, que é expulsa das agências, vai sendo empurrada para as casas lotéricas. Cada operação custa para o Banco de R\$0,40 a R\$0,60, sendo que

²² Os atendimentos em guichê em 2000 sofreram uma redução de 34,71% em relação a 1999 pelo direcionamento para os caixas eletrônicos, envelopes do caixa-rápido, Internet e *Telemarketing*.

²³ Operações permitidas pela Circular 2.707, de 30/03/2000, do Banco Central (Relatório da administração, 2000). Um aspecto evidenciado pela FENAE com relação ao convênio do Banco com as loterias é o problema da segurança das casas lotéricas, alvos fáceis dos assaltantes.

quinze centavos vão para uma empresa multinacional de propriedade de um banco estrangeiro.

Na segunda fase, surge o *back-office* (retaguarda): das operações efetuadas nas casas lotéricas, a parte que precisa de autenticação é enviada em malote para o pessoal do *back-office*, como também os depósitos efetuados no caixa rápido (auto-atendimento). Nesse setor, trabalha apenas um funcionário do Banco, o supervisor de retaguarda, e os trabalhadores que são subcontratados para desenvolver o mesmo trabalho do caixa com um salário mais baixo, os terceiros.

A orientação do Banco, segundo o empregado representante sindical, é que 80% das autenticações passem a ser feitas no *back-office*. Isso significa que a meta é ampliar o uso do auto-atendimento. Os gerentes têm procurado fazer um “trabalho educativo” para que as pessoas aprendam a usar os caixas automáticos.

Nas visitas feitas à agência pesquisada, observou-se que o trabalho do *back-office* é desenvolvido no subsolo da loja, em local separado das outras atividades²⁴ – “escondido”. Ao final da pesquisa de campo, constatou-se a liberação de quase toda a área em volta do *back-office* para a sua ampliação²⁵, refletindo a intenção do Banco em aumentar o contingente do trabalho terceirizado.

De acordo com a supervisora de retaguarda (Dora, nível superior), os terceirizados “desenvolvem um bom trabalho, às vezes até melhor que os caixas, acho que é porque não tem a pressão dos clientes”. Entretanto, “a maioria tem dificuldades em entender uma nova operação se compararmos com o funcionário do Banco”. A rotina do trabalho inicia-se com a separação dos documentos para autenticação recolhidos pela supervisora no caixa-rápido, operação que é observada pela câmera de vídeo em todas as ações. Logo em seguida, chegam os malotes das empresas e das loterias. Cada documento

²⁴ Vale lembrar que em outra agência do Banco teve-se a oportunidade de visitar os terceiros que desenvolviam também trabalho de aculturação dos clientes para o uso do auto-atendimento. Na agência pesquisada, este trabalho era desenvolvido pelos caixas executivos; os terceiros ficavam “escondidos”.

²⁵ No início da pesquisa, o *back-office* funcionava em espaço reservado, ao lado do setor de penhor, de amplo acesso ao público e ao lado do auditório para reuniões dos funcionários. Logo depois, o penhor foi transferido para outro andar, cedendo o seu espaço para a ampliação do *back-office*.

tem uma autenticação específica e é auto-explicativo. O trabalho é rotineiro, com exceção das mudanças eventuais no sistema. Os terceiros ainda não manuseiam talão de cheques. O expediente é de seis horas; segundo Dora, o horário é cumprido.

A contratação de terceiros é realizada pelas empresas prestadoras de serviços. O Banco está sempre abrindo concorrência para contratar “aquela” empresa que apresentar o menor preço, não se preocupando com a qualidade dos serviços prestados, entretanto usa o artifício de, continuamente, contratar as mesmas pessoas indicadas pelo supervisor de retaguarda. Ou seja, mesmo que mude a empresa, o Banco indica “aquele” empregado que já está acostumado com o serviço. Poupam-se tempo e trabalho com treinamento, burla-se a legislação e diminuem-se os custos.

De acordo com o depoimento de um dos terceiros contratados pelo Banco (Fábio, Ensino Médio, ex-caixa da rede privada), ele desempenha serviços contábeis, separa documentos e executa “re-trabalho”, isto é, corrige os erros dos caixas, recebendo um salário cinco vezes menor²⁶.

O pessoal do *back-office* é treinado no próprio local de trabalho.

Na terceira fase, houve a terceirização do atendimento. As agências do Banco estão gradativamente substituindo os funcionários ou estagiários da orientação do auto-atendimento por pessoal subcontratado.

Além disso, sabe-se que todo o pessoal do sistema de processamento de dados, da área de serviços gerais, da área de engenharia – saneamento e habitação – e do corpo de advogados do banco foi terceirizado.

Como se vê, o Banco externaliza as suas atividades por meio dos serviços de terceiros contratados, como uma prática eficiente de redução de custos e enxugamento do seu quadro de pessoal. Garante, assim, o “sucesso” do programa de modernização.

O programa de terceirização do Banco acontece ao lado do procedimento de demissão sem justa causa – RH 008. Tem-se um conjunto integrado de ações que dissemina mecanismos de controle e utiliza estratégias

²⁶ Um dos caixas entrevistados relatou que o seu salário bruto era de R\$ 1.842,00, e o líquido, R\$1.000,00; outro declarou que o seu salário era de R\$ 1.400,00. O salário indicado pelo terceiro foi de R\$250,00.

pedagógicas que buscam mascarar, repelir, todas as formas de mobilização dos trabalhadores contra o “projeto de modernização”.

O JORNAL DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA tem publicado várias denúncias contra o processo de reestruturação do Banco, especificamente o exemplar de 25/07/00 que trata do *back-office*, da terceirização e das demissões via RH 008. O artigo critica a opinião do principal gestor do Banco em relação ao projeto de terceirização, para quem a terceirização chegou para ficar: “Prestador de serviço é mais barato e pode ser tão bom ou melhor do que um recurso humano do Banco”.

A ameaça de desemprego é uma realidade que chegou junto com o projeto de modernização e concede força ao poder de negociação da Instituição no momento de discutir questões salariais, aumento da jornada de trabalho, propiciando, assim, a adoção de posturas mais autoritárias.

2.3.3 Os estagiários

O objetivo do estágio é oportunizar aos estudantes matriculados no Ensino Superior e em Curso Técnico de Nível Médio vivências em situações reais de trabalho contribuindo para a sua formação profissional. No entanto, para o empregado representante sindical do Banco, estagiário é mão-de-obra barata que não faz absolutamente nada com alguma orientação pedagógica, é trabalhador obrigado a cumprir metas de vendas de papéis, ou seja, tem que vender os produtos financeiros que a Instituição possui, muitas vezes ultrapassando o horário sem receber hora extra. Nos relatos dos estagiários entrevistados e nas observações feitas na agência, constata-se a maioria dessas afirmativas. Sem uma observação mais atenta, não dá para distinguir o funcionário do estagiário.

O depoimento de uma estagiária do setor de imóveis (6º semestre de Economia), já trabalhando na função há dez meses, deixa isso bem claro:

Passo o tempo todo digitando contratos. Estou sobrecarregada. Tinha outra estagiária, mas saiu. É muito difícil sair no horário, sempre saio fora do horário. O estagiário trabalha o dobro do funcionário. Na hora da digitação, dos cálculos, é o estagiário quem pega. Não tem ninguém para conferir se estou trabalhando certo ou errado.

A contratação de estagiários é importante para a Instituição porque utiliza uma mão-de-obra jovem, de baixo custo e para os estudantes, que precisam do dinheiro da bolsa-estágio para pagar os custos dos estudos, e, no afã de aprender e serem úteis, mesmo sabendo que depois não vão ser reaproveitados pela Instituição, se dedicam ao máximo ao trabalho.

Esses foram os pontos básicos do projeto de modernização.

A primeira conclusão que se impõe sobre a política de recursos humanos do Banco é a necessidade de continuadas ações pedagógicas nos programas de treinamento e no exercício diário dos agentes pedagógicos para cooperação, envolvimento e controle dos trabalhadores para aceitarem as reformas do projeto de modernização.

Essa é a base de sustentação da “cultura da qualidade”. Como afirma, DRUCK (1999, p.126-127):

Na perspectiva gerencial, transformar cada empregado num “parceiro”, que interiorize as metas e objetivos da empresa, concentrando seus esforços no aperfeiçoamento do trabalho, buscando maior produtividade, racionalidade e redução de custos, a fim de que contribua para a sobrevivência da empresa no mercado, é um desafio que tem assumido, em muitos casos, a forma de ameaça aos trabalhadores.

Isso demonstra que o funcionário coagido a cooperar é afetado na sua produtividade.

O discurso do Banco explicitado em documentos e entrevistas é contraditório, pois, ao mesmo tempo em que, nos seus objetivos estratégicos, incentiva seus funcionários a se “educarem permanentemente” (os relatórios da administração demonstram uma grande preocupação com a qualificação e fica claro pelo nível de escolaridade do pessoal), ele desmobiliza, por outro lado, com políticas de demissão e ajustes organizacionais, gerando um clima de tensão no trabalho.

Um outro aspecto do projeto de modernização a ser ressaltado é a implantação da base de clientes “segmentação”, em 2000, com a previsão de, até o final desse ano, todas as agências estarem dentro desse novo modelo funcional²⁷.

A proposta visa a alterar a estrutura gerencial das agências, passando o cliente a ter ao seu dispor um gerente devidamente preparado para atendê-lo segundo as suas necessidades. Para alcançar esse objetivo, modificou-se a estrutura organizacional, física e tecnológica das agências, tendo como suporte três eixos de sustentação: foco no cliente, nivelamento econômico e melhoria dos mecanismos de controle (Relatório da administração, 2000). Mudanças no ambiente de trabalho que, em conjunto com a terceirização, dão sustentação ao projeto de modernização. Apesar de o cliente ser um dos eixos de sustentação, o Banco expulsa das agências os clientes “indesejáveis”, encaminhando-os para o auto-atendimento.

A preocupação central do Banco nesse momento está no relacionamento com seus clientes. Para vencer a concorrência, é necessário agregar um valor diferencial na venda dos produtos e serviços, ou seja, analisar, antecipadamente, o tipo de produto que deve ser oferecido para cada cliente em particular. Nesse sentido, para dar conta dessa “nova forma de trabalho”, as ocupações vão sendo redesenhadas.

No momento da pesquisa de campo, não ficaram definidas em dados as modificações ocorridas nos cargos e nas funções. Não obstante, constatam-se, nos conteúdos dos treinamentos e nas falas dos funcionários, mudanças no ambiente de trabalho e referências a “qualidade” e “excelência” no atendimento.

Sabe-se que, no trabalho bancário em geral, o perfil da categoria é alterado com a ampliação do número de trabalhadores em funções gerenciais e com a diminuição relativa de chefias intermediárias, escriturários e auxiliares (DIEESE, 2001), com o objetivo de atender à racionalização do trabalho.

²⁷ A segmentação possibilita atender às necessidades de serviços financeiros dos clientes a partir do perfil de cada um: mudança de foco de produto para relacionamento.

2.3.4 O perfil dos funcionários da agência e da área de recursos humanos

Busca-se neste item caracterizar o perfil dos funcionários entrevistados para exemplificar a política de recursos humanos. Antes de apresentar os dados, é importante lembrar que a pesquisa refere-se a 47% do quadro efetivo do universo de empregados de uma agência do Banco e mais três integrantes da área de recursos humanos, perfazendo um total de dezenove casos²⁸.

De acordo com os entrevistados, a maioria deles se concentra na faixa etária entre 31 a 36 anos (42 %), seguindo daí para uma escala crescente, configurando um envelhecimento da categoria²⁹. A idade média no Banco em todo o Brasil é de 35 anos³⁰.

A maior concentração dos empregados na faixa mais avançada de idade explica-se pelo grande intervalo entre a abertura de um concurso e outro³¹.

Na década de 90, não houve nenhum concurso para o Estado da Bahia, especificamente. Nesse percurso, aconteceram em todo o Brasil aposentadorias e abertura de programas de demissão voluntária. O grupo que permaneceu na agência pesquisada e representa o maior percentual, foi o do concurso que aconteceu em 89. A lacuna deixada pelo número reduzido de funcionários foi preenchida, como se observou, pela prática da terceirização e utilização do trabalho de estagiários. Vale ressaltar que, no período da pesquisa de campo (segundo semestre de 2000), os técnicos bancários concursados não tinham sido contratados, pois, em todo o Brasil, as provas ocorreram a partir do dia 30 de abril de 2000, com datas diferenciadas para cada Estado.

²⁸ No item metodologia, explica-se esta questão de forma mais elucidativa.

²⁹ Figura 2 no item Apêndice.

³⁰ Dados fornecidos pela área de recursos humanos.

³¹ A sucessão de processos de seleção para o quadro de escriturários e mais recentemente para técnico bancário, tendo como foco de análise as décadas de 80 e 90, ocorreram nos seguintes anos: Concurso para escriturário: em 1980, 1982 e 1989 em todo o território nacional; Concurso para técnico bancário (o plano de cargos e salários foi reestruturado e o cargo escriturário extinto): em 1998 para os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro; em 2000 inclui-se também seleção para *trainee*.

Dados do DIEESE (1999a) demonstram que a idade média do bancário tem aumentado em função do maior tempo de permanência do funcionário na Instituição e também pelo fato de os bancos privados só estarem contratando funcionários de nível superior ou em vias de conclusão. No período entre 1994 e 1996, constata-se o crescimento do número de bancários na faixa etária entre 30 e 49 anos, em razão de o emprego no setor ter deixado de se caracterizar pela “temporariedade”, principalmente, nas instituições privadas onde o tempo de permanência no emprego era em torno de 5 anos. Os bancários que conseguiram permanecer no emprego entre 1994 e 1996 representam o maior percentual com mais de dez anos de banco. Constata-se essa afirmativa na tabela 3:

Tabela 3 - Evolução do tempo de permanência nos bancos (%)

ANOS	Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
1979 ⁽¹⁾	52,00	28,00	20,00
1994 ⁽²⁾	29,00	32,80	38,20
1995 ⁽²⁾	21,38	30,77	47,86
1996 ⁽²⁾	25,43	26,74	47,70

Fonte: DIEESE/Febraban apud DIEESE, 1999a

Elaboração: DIEESE/SEEB/Rio

(1) Dados para o Estado de São Paulo

(2) Dados da FEBRABAN

Os dados do Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS para 1998 reafirmam essas conclusões para a BA: as faixas etárias de 30 a 39 anos representam 45% dos empregados bancários, e a de 40 a 49, 36%.

No caso do Banco público em questão, o envelhecimento também pode ser constatado no tempo de serviço. A maioria dos entrevistados está na faixa de 10 a 12 anos (47%) na Instituição.³² A rotatividade foi substituída pela terceirização.

O nível de escolaridade dos funcionários entrevistados do Banco é bastante elevado, 74% possuem, no mínimo, um curso de graduação, e 21%, no mínimo, um curso de especialização. Dados que podem ser comparados com a média do Banco em todo o Brasil obtidos mediante informações fornecidas pela área de recursos humanos em 2000: 70% dos funcionários têm o ensino superior completo e, destes, 30% têm pós-graduação. Os dados da

³² Figura 3 no item Apêndice.

tabela 4 já demonstram o nível elevado de escolaridade dos empregados em 1997.

Tabela 4 - Nível de escolaridade dos funcionários – Banco Público - Brasil, 1997

DISCRIMINAÇÃO	Central (Matriz)	Logístico (Gerências de Filiais)	Negocial	Total	% Total
			(Escritórios de negócios e Pontos de Venda)		
Fundamental	14	220	419	653	1.18
Médio	595	3.737	16.746	21.076	37.99
Superior	2.118	6.564	20.424	29.106	52.46
Mestrado	36	64	97	197	0.36
Doutorado	0	3	9	12	0.02

Fonte: Relatório da Administração do banco, 1997.

O quadro de empregados do Banco pesquisado possui um nível de escolaridade superior à média dos trabalhadores bancários e com grande conhecimento das normas do Banco, entretanto a Instituição tem adotado, na opinião da FENAE (2001b), uma política de “ame-o ou deixe-o”.

Por outro lado, o nível de escolaridade da categoria bancária é superior ao total do conjunto de empregados no mercado de trabalho (DIEESE, 2001). A maioria possui curso superior completo ou incompleto. Os bancários do Distrito Federal são os campeões: 61,2% abrangem esse nível de instrução (idem).

Se cotejarmos esse dado com o do pessoal do Banco em estudo, podemos considerar, então, que os funcionários do Banco público se situam num quadro de “abundância de qualificação”.

No início dos anos 90, no Brasil, passou a circular a idéia consensual entre governo e empresários da importância da qualificação para o desenvolvimento socioeconômico do País num momento de grandes transformações políticas e econômicas no cenário nacional e internacional. O processo de reestruturação produtiva no mundo do trabalho sugere profundas mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho. Nesse contexto, desenvolve-se no País um debate que situa a qualificação “como a grande solução para os problemas de desemprego e subemprego” (DRUCK, 2001, p.82).

Esse apelo foi o pretexto para uma incessante busca pelos funcionários do Banco da elevação de suas qualificações. Pode-se observar

essa afirmativa relacionando os dados do nível de escolaridade dos bancários entrevistados com o tempo de serviço: à proporção que diminui o tempo de serviço, aumenta o nível de escolaridade dos funcionários³³.

O Banco vem se organizando para adequar-se a essa nova situação, “exigindo” dos seus funcionários que se adaptem, adotando “uma nova forma de ser trabalhador”.

Verifica-se esse discurso na fala do gerente geral da agência pesquisada, logo após uma reunião-treinamento³⁴: “o indivíduo tem sempre que estudar, ter como preocupação central o cliente, buscar resultados. É interessante que todos contribuam”.

Direcionando a discussão especificamente para a “qualificação formal”, pesquisas (PAIVA, 1995 e 2000) já apontam para uma clara perda de poder dos diplomas de nível superior e seus portadores que, nem sempre, conseguem empregos e salários compatíveis com a sua formação.

Quando a variável salário é comparada à escolaridade dos entrevistados, constata-se que há, na maior faixa salarial³⁵, funcionários de todos os graus de escolaridade.

A preocupação central do Banco em relação à formação dos recursos humanos está na ênfase dada ao comportamento que se espera dos empregados, atributos que “transcendem as possibilidades do sistema educacional” (PAIVA, 2000, p.55). Valoriza-se a capacidade de vencer as dificuldades por meio de atitudes, iniciativas pessoais e individuais, elementos difíceis de serem mensurados.

Em relação ao sexo, a força de trabalho entrevistada era composta de 53% de mulheres e 47% de homens. A participação das mulheres é maior, entretanto, no conjunto dos 55.000 funcionários do Banco, em todo o Brasil, elas representam 40% do quadro³⁶.

O nível de escolaridade das mulheres entrevistadas é maior. 42% possuem curso superior completo e, desse grupo, 16% completaram a pós-

³³ Tabela 5 no item Apêndice.

³⁴ Conversou-se informalmente com o gerente geral da agência pesquisada ao término de uma reunião-treinamento a que se teve a oportunidade de assistir no momento da pesquisa de campo.

³⁵ Tabela 6 no item Apêndice.

³⁶ Informação dada pela área de Recursos Humanos.

graduação, contra 32% dos homens com nível universitário e somente 0,05% com pós-graduação³⁷. A pesquisa realizada por SEGNINI (1998), em um banco estatal, concluiu que as mulheres bancárias são altamente escolarizadas, com potencial para desempenhar funções de mais responsabilidade. Entretanto, o Banco pesquisado não reconhece esse diferencial e nem as remunera de acordo com a formação.³⁸

Essas constatações são encontradas em distintas pesquisas (FILGUEIRAS, 2001; SIGNINI, 1998). Estudo realizado com os dados da RAIS, no período de 1986 a 1996, para a Região Metropolitana de Salvador, indica que, em 1996, as mulheres bancárias já eram maioria com curso superior completo. Não obstante, os rendimentos dos homens tendem a ser maiores, por ocuparem as posições mais bem remuneradas.

Nas entrevistas efetuadas em uma das agências do Banco em questão e com mais três funcionários da área de recursos humanos, não foi possível estabelecer uma relação entre funções e gênero. Os resultados apresentaram um percentual bastante aproximado para os diferentes cargos exercidos, tanto pelos homens como pelas mulheres. Entretanto, no treinamento para gerentes, a que se teve a oportunidade de assistir, constatou-se o elevado número de homens no exercício do cargo de gerente (82%) contra um pequeno contingente de mulheres (18%) na mesma função³⁹.

No que diz respeito às ocupações, os entrevistados estão distribuídos nas seguintes funções:

TABELA 8 - Função dos bancários entrevistados – Banco Público - 2000.

<u>FUNÇÃO DOS BANCÁRIOS</u>	<u>N</u>
-----------------------------	----------

³⁷ Foram selecionados para as entrevistas 10 mulheres e 9 homens

³⁸ Tabela 7 no item Apêndice

³⁹ Estiveram presentes no treinamento para a área gerencial, realizado no auditório de uma agência, 18 homens e 4 mulheres.

Analista Júnior*	01
Assistente de operação	02
Avaliador de penhor	02
Caixa executivo	02
Escriturário	03
Gerente de área	03
Gerente de filial*	01
Gerente de serviços*	01
Gerente substituto	01
Gerente de suporte	01
Supervisor de retaguarda	01
Tesoureiro	01
TOTAL	19

*Funcionários da área de recursos humanos

É relevante destacar que na tabela 8 não estão presentes as funções que estão sendo reestruturadas gradativamente pelo Banco, já que não houve acesso a essas informações, durante a coleta de dados.

Para vencer a concorrência, o Banco está acompanhando “a tendência da moderna administração” (depoimento de uma supervisora da matriz)⁴⁰. Os postos de trabalho que lidam diretamente com o público ampliam-se. Os esforços são voltados para a satisfação do cliente com aumento da área de negócio já que a propensão é a de se elevar o número de “gerentes de negócio” sob a coordenação do gerente geral, com o objetivo de visualizar o tipo de produto que deve ser oferecido aos clientes. No momento da pesquisa de campo no Banco, observou-se uma grande expectativa, por parte dos funcionários, em relação às mudanças. Na agência, constatou-se um caso de uma funcionária na função de caixa executivo, iniciando o processo de seleção para a função de gerente.

2.3.5 Os programas de treinamento: novas demandas de qualificação⁴¹

O Banco público passa por um momento de intensas transformações em razão da incorporação de políticas “privatizantes”, priorizando o lado comercial e, para tanto, deve-se subordinar à concorrência e à competitividade do mercado. As atividades de qualificação dos trabalhadores desempenham um papel estratégico importante nesse contexto: a Instituição precisa desenvolver um novo modelo de organização mais competitivo e produtivo e,

⁴⁰ Informação coletada via e-mail por uma funcionária do Centro Virtual de Informações do Banco.

⁴¹ As informações sobre os programas do Banco foram obtidas nos documentos internos, como circulares e normas.

para tanto, requer ajustar a força de trabalho a novas exigências de acumulação do capital.

A política operacional de preparação dos indivíduos para o trabalho, aliada ao processo de automação, recria novas práticas de controle e gerenciamento que intensificam e disciplinam mais o trabalho.

As ações educacionais na empresa são organizadas de maneira sistematizada com o objetivo de desenvolver novas técnicas para os diferentes postos de trabalho, como também desenvolver novas atitudes e habilidades, visando à adaptação do homem ao novo ambiente de trabalho. A qualificação dos trabalhadores é comprometida com a adequação dos recursos humanos às necessidades pontuais e específicas da empresa – um processo contínuo de educação do empregado⁴² e, também, a “salvação para o desemprego”.

Qualificação, para o Banco, é sinônimo de programa de treinamento e desenvolvimento (T&D). Sabe-se, no entanto, conforme foi abordado no capítulo 2, que o processo de qualificação da força de trabalho envolve dimensões individuais e sociais. Qualificação é compreendida não só como aumento da qualificação formal – grau de escolaridade, treinamentos e conhecimentos técnicos adquiridos no ambiente de trabalho – mas também se relaciona ao contexto social, às condições conjunturais e à experiência histórica dos diferentes grupos profissionais (CASTRO, 1992).

O Banco põe em prática um Projeto Pedagógico materializado numa série de programas de treinamento e desenvolvimento e que representa o sustentáculo de consolidação dos objetivos estratégicos da Instituição. Procurar-se-á, nesta seção, descrever e analisar o processo de reestruturação pelo qual passa a empresa, no modelamento do perfil do empregado, demonstrado nas estratégias de treinamento para o aumento da produtividade do trabalho. Com esse propósito, busca-se entender e explicar o conteúdo ideológico dos programas tendo por base os elementos mediadores da prática pedagógica descritos na introdução deste trabalho.

⁴² O conceito de qualificação do Banco fundamenta-se em CHIAVENATO (2000,p.519). Esse autor, ao tratar da Educação corporativa (Universidade corporativa), explicita que atualmente o treinamento e desenvolvimento profissional dos indivíduos (T&D) devem ser um processo contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez.

O conteúdo pedagógico do treinamento

As Normas fornecidas pela área de recursos humanos do Banco, no que diz respeito à questão da formação do empregado, referem-se às dimensões do treinamento e desenvolvimento (T&D) profissional.

O programa destaca os seguintes objetivos:

[...] consolidar o modelo de gestão do Banco; viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos da organização; imprimir uma forma de atuação coerente com o estilo requerido pelo modelo organizacional vigente; propiciar base conceitual para o negócio, possibilitando a formação de equipes focadas em resultados empresariais; favorecer o aproveitamento e o desenvolvimento do saber e da experiência individual e grupal dos empregados; incentivar o autodesenvolvimento, por meio de processos de educação contínua, em todos os segmentos do Banco; consolidar o papel do gestor⁴³ enquanto Líder Educador (Normas internas do programa de Treinamento e Desenvolvimento, 2000).

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

⁴³ O Banco explicita o conceito de Gestor como: Gestor Local, gerente da Unidade para a qual será realizada a atividade de T&D, a exemplo do gerente geral das agências; gerente de filial, nas filiais de processo; superintendente de negócios, quando se trata de equipe lotada no escritório de negócios; gerente nacional, quando se trata da equipe lotada na gerência nacional.

Gestor Regional, gerente de unidade que tem sob sua coordenação um conjunto de processos ou unidades vinculadas, a exemplo de superintendente de negócios, no papel de gestor de todas as unidades vinculadas, inclusive o escritório de negócios; superintendente nacional, no papel de gestor das gerências nacionais.

Gestor nacional, gerente de unidade da matriz responsável pela gestão nacional.

Gestor Demandante, gestor responsável pelo investimento realizado em sua unidade ou em unidades vinculadas. Responsabiliza-se também pela seleção e acompanhamento do pós-graduando. Pode ser o gestor nacional, regional ou local.

de um gerente quando questionado sobre o que é um indivíduo qualificado para o Banco:

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

Ou seja, para consolidar o modelo de gestão implementado pelo Banco, os trabalhadores têm que ser multifuncionais, isto é, realizar com competência diversas funções de acordo com a demanda e serem considerados como elementos-chave – “parceiros da organização” – responsáveis por conduzir a empresa à “excelência e ao sucesso”.

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

Observa-se que, ao destacar a importância das atividades de formação, o Banco lembra que esse processo deve ser contínuo, incentivando, assim, o condicionamento do trabalhador por meio de uma “educação permanente”. Esta última já foi definida por GADOTTI (1996, p.253) como um discurso ideológico que mascara interesses ocultos e falsas promessas para o trabalhador, pois cria “a esperança e a crença em uma formação para a promoção individual”, cujo objetivo é a produtividade e o crescimento econômico capitalista.

As entrelinhas desse debate estão subjacentes às atuais políticas de modernização e produtividade das empresas, que visam internalizar a “ética produtivista” (MACHADO, 1996, p.45) junto a um processo socioeducativo, garantindo a adaptação dos indivíduos às orientações normativas e às

necessidades de flexibilização, para as contínuas mudanças no processo de trabalho.

Portanto, os investimentos do Banco para qualificação do trabalhador se juntam aos argumentos de vinculação entre a reestruturação produtiva e o surgimento de novos processos “sócio-educativos” – a “pedagogia *just-in-time*” (MACHADO, 1996, p.43) que está dando a tônica do discurso empresarial, tornando-se um importante elemento nas estratégias de mudança organizacional com o objetivo de elevar a lucratividade das empresas. Nas entrelinhas do programa de formação do Banco, está implícito que a empresa espera que os indivíduos estejam disponíveis para consolidar a união do grupo em torno dos seus objetivos estratégicos.

Percebe-se que o projeto do Banco reforça a figura do gestor como Líder Educador, por exercer a função de disciplinar e controlar o desenvolvimento do saber no processo de trabalho.

Para melhor descrever a política de qualificação do Banco, analisa-se a seguir o programa de forma geral.

“O Programa crescer com o Banco”

As atividades de treinamento do Banco estão organizadas em uma cartilha distribuída internamente intitulada “Programa crescer com o Banco” (Programa crescer com o Banco, 1997, p.3-10).

Na agenda explicativa do Programa, logo na abertura, aparece a seguinte preocupação:

O Brasil mudou. E, com esse novo Brasil, novos desafios se impõem às empresas que querem competir ativamente no mercado.

Acrescentando ainda...

[...] Globalização, novos processos, novas tecnologias exigem melhor qualificação de cada profissional. Com o Banco não é diferente. Hoje, o comportamento esperado dos empregados pode ser resumido em: *Agilidade nas decisões; disposições para aprender; proatividade e Assertividade; Flexibilidade e Adaptabilidade; Postura empreendedora e coerente com a missão do Banco; Co-responsabilidade por resultados empresariais. Para crescer e atingir esse padrão de comportamento, a melhor alternativa é mesmo*

investir na aprendizagem contínua. Você é o maior responsável pelo seu desenvolvimento. Cresça com o Banco [grifo nosso] (Programa crescer com o Banco, 1997).

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

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

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

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

Nas palavras da área de recursos humanos, a Instituição tem uma determinada diretriz a ser alcançada e, para que isso aconteça, um dos fatores responsáveis é a capacitação de todo o corpo de funcionários. E esse processo é concebido como algo dinâmico que a todo instante está em

transformação. Observa-se essa idéia nos conceitos-chave adotados, responsáveis por moldar o comportamento dos funcionários:

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

As *disposições para aprender* encaminham para a discussão da “Educação permanente” que não é uma idéia nova⁴⁴. A noção de aprender continuamente – aprender a aprender – responde a uma necessidade de criar nos trabalhadores a esperança e a crença em uma formação para a promoção individual (GADOTTI,1985) com o objetivo de desenvolver-se com a empresa: autogerenciamento da carreira. Portanto, ressalta o valor individual que cada trabalhador tem para se manter no emprego, compreendido de forma bastante clara por uma bancária entrevistada: “... quem quiser estudar, estuda, quem não estudar está fora da raia, não acompanha.” (Dora, escriturária, nível médio).

A *proatividade e assertividade* significam que o trabalhador deve estar sempre atento, em alerta, ativo para prever antecipadamente os acontecimentos e saber agir no momento certo, afirmativamente, com segurança.

A *flexibilidade e adaptabilidade* denotam a disponibilidade do trabalhador de mudar de tarefa ou acrescentar novas funções ao conjunto das responsabilidades que já vinha exercendo anteriormente e capacidade de se adaptar a situações novas.

Diante do exposto, a primeira conclusão que se impõe é a de que a filosofia de formação do “novo bancário” caminha para uma intensificação do trabalho e, como consequência, para o aumento da exploração da força de trabalho.

⁴⁴ A educação permanente vem permeando as discussões educacionais desde a década de 60. O surgimento de um novo modelo econômico pós-64 que introduziu a modernização e expandiu os mercados, com o uso intensivo de capital estrangeiro, exigiu novas qualificações profissionais para atender às novas perspectivas ocupacionais. Emerge desse momento a expressão “educação permanente”. Atualmente, o tema é tratado como “aprender a aprender” fundamentado pelo “novo modelo organizacional” (Moraes,1996,p.33-51).

Para melhor descrever a política de qualificação do Banco, serão analisados a seguir os módulos dos programas de treinamento. **Eles são definidos de acordo com os seguintes pré-requisitos:**

Quanto à categoria: Podem apresentar conteúdos voltados para Integração, Capacitação, Atualização e Preparação de Facilitadores de Aprendizagem.

Capacitação: Objetiva desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício de atribuições de nível técnico-operacional e gerencial

Atualização: Objetiva desenvolver conhecimentos habilidades e atitudes, necessários ao exercício de atribuições de nível técnico-operacional e gerencial

Figura 4 – Pré-requisitos para a definição dos módulos de treinamento do Banco público

Fonte: Norma de treinamento e Desenvolvimento do Banco Público, documento interno.

A Instituição define as suas estratégias segundo os princípios da Qualidade Total que tem como um dos seus pilares para atingir a “excelência e o sucesso” a mudança do padrão de comportamento dos empregados. Nesse sentido, a área de recursos humanos é encarregada de pensar que estratégias devem ser utilizadas para assegurar hoje, amanhã, no curto prazo, a maior produtividade e eficiência. “Estratégia e participação andam juntas” (JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 1994), portanto os módulos de treinamento são definidos em termos de valores que destacam o envolvimento do empregado. Nesse contexto, surge, então, uma questão: Como é construída a estratégia de treinamento dos funcionários?

Para consolidar os objetivos do programa de modernização, criaram-se quatro eixos estratégicos de ação para o treinamento e o desenvolvimento do funcionário: um bloco que atinge o objetivo de consolidar o modelo estratégico do Banco; outro que abrange, na maioria dos módulos, as questões comportamentais para o segmento gerencial, acrescido de pontos estratégicos sobre mercado financeiro e temas mais específicos sobre a rotina do trabalho para os segmento técnico e básico; um terceiro é constituído sobre necessidades pontuais das unidades; o último bloco atende a demandas de aumento de especialização dos funcionários via acesso a cursos de pós-graduação. Na Figura 5, exposta na página seguinte, estão resumidas as informações sobre os tipos de programas de treinamento e desenvolvimento.

TIPOS DE PROGRAMA	MÓDULOS	OBJETIVOS	PÚBLICO ALVO
PROGRAMA CONJUNTURAL	Modelo Organizacional. Negócios, Produtos e serviços. Processos e Sistemas de Integração Organizacional.	Propiciar a compreensão do modelo organizacional vigente na empresa Fornecer uma visão estratégico-sistêmica dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco Garantir a consolidação do modelo	TODO O CORPO FUNCIONAL DO BANCO
PROGRAMA FUNDAMENTAL	Interatividade da comunicação; a tecnologia da informação; o Banco no contexto global; gerenciamento da rotina; gestão de pessoas, gestão de contratos e convênios, gestão empresarial, habilidades gerenciais, <i>management</i> e liderança I, marketing estratégico, marketing operacional com focos em serviços, mercado financeiro, saúde no trabalho, sistemas interligados em redes de comunicação, técnica de condução de reuniões, visão e raciocínio estratégicos, times de aprendizagem, segurança da informação, <i>benchmark</i> . Interatividade da comunicação; a tecnologia da informação; o Banco no Contexto Global; consultoria interna; elaboração de contratos e convênios, gerenciamento da rotina, segurança da informação, técnicas de condução de reuniões, <i>benchmark</i> , elaboração e coordenação de projetos, metodologia de pesquisa, métodos e técnicas de prospecção de mercado, saúde no trabalho, sistema interligado em redes de comunicação. Gramática I, II, redação, informática (6 módulos), técnicas de comunicação e atendimento.	Orienta o desenvolvimento para o desempenho de acordo com o estilo desejado pela Empresa para os segmentos gerencial, técnico e básico.	SEGMENTO GERENCIAL SEGMENTO TÉCNICO: SEGMENTO BÁSICO:
PROGRAMA ESPECÍFICO	Os módulos são definidos de acordo com as demandas das unidades.	Desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho do empregado, conforme sua área de atuação.	TODO O CORPO FUNCIONAL DO BANCO
PROGRAMA AVANÇADO	Não é modular.	Formar equipes especializadas para o desenvolvimento de projetos estratégicos e pesquisas avançadas, que possam assegurar ao Banco uma atuação competitiva no mercado.	TODO O CORPO FUNCIONAL

Figura 5 - Tipos de programa crescer com o Banco – Banco Público

Fonte: Elaboração própria. Para os tipos de programa e objetivos utilizaram-se as Normas de Treinamento e Desenvolvimento, 2000. Para a descrição dos tipos de módulos e designação do público alvo consultou-se a Cartilha Crescer com o Banco, 1997.

Os programas de treinamento e desenvolvimento podem ser realizados em conjunto ou isoladamente, dependendo das necessidades da empresa.

Todo o programa é modulado e codificado pelo Sistema de Gerenciamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas. As exceções são os programas avançados. Estes promovem a participação dos empregados em cursos de pós-graduação em instituições reconhecidas pelo MEC, de acordo com a decisão do gestor⁴⁵. Os módulos são elaborados pelas gerências nacionais de seleção e desenvolvimento de pessoas ou pela gerência filial de seleção e desenvolvimento de pessoas, passível de avaliação da sua aplicação pelo gestor nacional e pela gerência nacional de seleção. A implementação das atividades ocorre em conjunto com as unidades gestoras.

A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento de equipes de trabalho e a indicação dos empregados para participar de ações são de responsabilidade do gestor de cada unidade, de acordo com as atividades desenvolvidas pelo empregados e as prioridades estabelecidas pelo plano de ação do Banco.

Os módulos de treinamento são desenvolvidos em sala de aula, no ambiente de trabalho ou a distância pelos agentes pedagógicos, treinados para articular o plano estratégico de ação pedagógica do Banco com os conteúdos dos módulos e o dia-a-dia de trabalho do funcionário. Vale ressaltar que os treinamentos presenciais têm diminuído muito; a maioria é a distância via cartilhas em papel ou eletrônicas.

Os agentes pedagógicos são identificados como facilitadores de aprendizagem, comprometidos com os aspectos técnicos e comportamentais dos bancários. Eles desempenham o papel de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício de atividades do processo de ensino/aprendizagem, com base em concepção filosófica, enfoque e modelo definido pelo Banco. As suas funções são definidas de acordo com o tipo de ação que desenvolvem.

⁴⁵ Em parágrafos posteriores far-se-ão comentários mais detalhados sobre a participação do corpo funcional em cursos de especialização.

Tipos/Papéis	Ações
Instrutor	Planeja e coordena atividades de treinamento com conteúdo de caráter estratégico, junto a grupos de empregados indicados pelos gestores, a partir de ações de treinamento e desenvolvimento
Instrutor formador	Planeja e coordena atividades destinadas à formação e atualização de instrutores internos.
Multiplicador	Repassa rotinas e conteúdos de caráter operacional, relacionados à sua área de atuação, a grupos de empregados iniciados pelos gestores, no próprio local de trabalho ou em ambiente que simule situação real de trabalho.
Facilitador	Coordena trabalhos em pequenos grupos, apoiando-os como organizador de idéias e estimulando a integração, a discussão e a troca de idéias entre os participantes.
Caixa orientador	Empregado responsável por acompanhar e avaliar o treinamento em serviço de candidato ao exercício das atividades de caixa executivo.
Líder Educador	Gestor que facilita o processo de educação contínua de sua equipe de trabalho.
Tutor	Acompanha, esclarece dúvidas e orienta o processo de aprendizagem do treinamento, em atividades realizadas a distância.

Figura 6 - Tipos/Papéis do facilitador de aprendizagem – Banco Público.

Fonte: Elaboração própria de acordo com as Normas de Treinamento e Desenvolvimento do Banco público, 2000.

Observa-se, na variedade de papéis que os agentes pedagógicos desempenham, a preocupação do Banco com o processo de adaptação dos trabalhadores ao novo ambiente competitivo. É consenso, entre os gerentes da área de recursos humanos entrevistados, que a introdução de uma visão estratégica na formação dos empregados alavanca os negócios da empresa. As metas que as agências obrigam-se a cumprir são formuladas tendo por base o plano estratégico da empresa para obter vantagens competitivas no mercado.

Os facilitadores de aprendizagem desenvolvem uma função extremamente importante e estão presentes no cotidiano do trabalho do bancário, como pode se ver, na figura 6, principalmente o “Líder Educador” – o gerente – que atua como um “intelectual orgânico”.⁴⁶

⁴⁶ Segundo GRAMSCI (1991, p.8 e 12), formam-se, historicamente, categorias especializadas para o exercício da função intelectual. A função dos gerentes, de acordo com a acepção gramsciana, lembra a dos oficiais subalternos no exército: “não possuem nenhuma iniciativa autônoma na elaboração dos planos de construção; estabelecem as

As mudanças ocorridas nas formas de racionalização do trabalho bancário em relação à estrutura dos cargos e conteúdo das funções demonstram a ênfase dada “a área comercial”, o atendimento ao cliente. Vem aumentando gradativamente o número de “gerentes de negócios” sob a coordenação do gerente geral, e estes são os responsáveis pela venda dos “produtos” e serviços bancários (SEGNINI, 1988).

O lema do trabalho bancário hoje é “vender para vencer” – título de uma apresentação feita por um gerente em aula de treinamento sobre a formação do Líder Educador. Os programas de treinamento dos bancos em geral se voltam claramente para esse objetivo: o desempenho financeiro. Obedecem a uma racionalidade dirigida para fins imediatos. A proposta pedagógica é fundamentada em elementos que tratam apenas de procedimentos organizacionais e táticos de sedução de funcionários e clientes, não deixando espaço para a construção de sujeitos criativos, autônomos e questionadores.

Diante desses argumentos, constata-se que a estratégia pedagógica traçada pelo Banco para ajustar-se ao novo modelo organizacional vai de encontro à sua Missão de Banco estatal social:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, **atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais: direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade** e dos clientes; busca permanente de excelência na qualidade dos serviços; equilíbrio financeiro em todos os negócios; conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; respeito e valorização do ser humano [grifo nosso] (Documento interno do Banco, 2000).

O novo formato da Instituição vem adotando um perfil menos público e mais privatizante nos moldes dos bancos comerciais. E qual é

relações com a massa instrumental articulando-a com o empresário, elaboram a execução imediata do plano de produção estabelecido pelo estado-maior da indústria. Controlando suas fases executivas elementares”.

esse perfil? Priorizar a seletividade dos produtos e serviços oferecidos (as agências agora são chamadas de “Ponto de Vendas”) de acordo com a expectativa de clientes “especiais”, deixando para segundo plano a equalização do desenvolvimento socioeconômico do País.

Os gerentes no papel de agentes pedagógicos exercem uma ação educativa contínua, diária, com o objetivo de treinar o empregado a respeito dos produtos do Banco, como abordar o cliente e como ser vendedor.

Constata-se essa afirmativa na fala de uma bancária entrevistada:

[...] a agência recebe uma meta a ser cumprida, e todo mundo tem que participar. Mesmo que você não tenha a facilidade e nem a condição de vender como quem está à frente (Dora trabalha afastada do público), mas você se sente obrigado. Quando a agência não cumpre essa meta, o gerente geral fica desesperado. O envolvimento dele com o restante da equipe começa a ficar difícil, complicado. Essa novidade de você ser obrigado a cumprir este tipo de meta é que deixa a agência toda insatisfeita, deixa todo mundo agoniado (Dora, escriturária, nível médio).

Esse conjunto de informações até aqui analisados já representa um indicativo para se começar a entender o significado da qualificação da força de trabalho para o Banco.

Verifica-se que os módulos de treinamento, no que diz respeito ao conteúdo indicado pelo título e objetivos, são construídos observando-se aspectos estratégicos, comportamentais e técnicos⁴⁷.

O programa conjuntural é dirigido para o desenvolvimento gerencial de todos os empregados, visando o mercado e o cliente. É o módulo que desenha para o empregado o plano estratégico da empresa e enfatiza a necessidade da união de todos em torno de um objetivo comum: “viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos da empresa”. Está implícito na política de recursos humanos o estímulo à participação de todos dentro

⁴⁷ Para explicitar melhor estas questões para todos os programas ter-se-ia que ter acesso ao material completo, no entanto só se teve acesso ao conteúdo específico de quatro programas que serão detalhados em parágrafos posteriores.

das características de racionalização dos “programas de qualidade total”. Estes programas têm como princípio mobilizar todos os integrantes da empresa para proporcionar uma melhor satisfação do cliente. A participação e o comprometimento de todos os funcionários garantem a melhoria dos serviços. A estratégia utilizada para exigir do funcionário a sua participação envolve dois aspectos que controlam as decisões: um, de caráter ofensivo, “pede que todas as pessoas da empresa mudem sua maneira de pensar, que se emocionem com seu trabalho e façam da empresa parte de seu projeto de vida” (MACHADO, 1994a,p.45). Outro, é a criação de um programa de demissão voluntária.⁴⁸

O programa fundamental privilegia o segmento gerencial que é atendido com um maior número de cursos⁴⁹. Essa afirmativa pode ser comprovada nas entrevistas. Os gerentes são considerados multiplicadores:

[...] nós gerentes temos que saber de tudo um pouco [...] [...] estamos montando um curso pra preparar todas as agências para a segmentação⁵⁰, uma palestra em cada agência [...] [...] as pessoas têm que se preparar para isso... (Iza, gerente de área, nível superior).

Quando questionados sobre os critérios que o Banco utiliza para selecionar os funcionários para o treinamento, um gerente de área, respondeu: “...normalmente o Banco utiliza as pessoas que estão no cargo em função de chefia para serem multiplicadores...” (Francisco, gerente de área, nível superior).

Os gerentes exercem a função de multiplicadores no dia-a-dia do trabalho e nas reuniões de treinamento que acontecem após o expediente

⁴⁸ Este programa (PADV) será discutido com mais detalhes na seção seguinte: Programas de Seleção e Recrutamento de Pessoal.

⁴⁹ A área de recursos humanos não informou o número de cursos oferecidos e nem o momento em que cada um desses cursos é ministrado aos empregados. As análises baseiam-se nas entrevistas e em dados das Normas de Treinamento e Relatórios da Administração.

⁵⁰ Mudança na gestão dos negócios baseada no relacionamento com o cliente a partir de faixas de renda. Uma agência de grande porte terá que ter um gerente de relacionamento empresarial, para tratar com pessoa jurídica e três tipos de gerentes de relacionamento para tratar com pessoa física: um para clientes acima de R\$30.000 reais de aplicação ou com faixa salarial acima de 30 SM; outro para a faixa de aplicações entre 10.000 e 30.000 ou com faixa salarial de 10 SM a 30 SM; e outro que vai atender a clientela como um todo, e que vai trabalhar com o pessoal da faixa salarial inferior a 10 SM.

com duração aproximadamente de uma hora: “[...] tem curso todo dia, que não seja verdadeiramente um curso, o que o Banco faz é organizar reuniões – treinamento para explicar sobre um novo produto e o resto da informação está aí nos micros” (Dora, escriturária, nível médio).

Estas reuniões-treinamento são organizadas pelos gerentes das unidades com o objetivo de explicar um novo procedimento, falar sobre o lançamento de um novo produto a ser oferecido aos clientes ou informar sobre as transformações que estão ocorrendo no Banco. Os agentes pedagógicos instruem os bancários a adotarem atitudes de valorização positiva sobre o trabalho, autodisciplina e iniciativa para a solução de problemas.

Percebe-se na fala de uma bancária entrevistada, a título de exemplo, que o treinamento acontece freqüentemente em serviço:

Já fiz vários treinamentos. Acho que fiz pouco. Acho que poderia ter feito mais. Todas as instituições estão mudando muito rapidamente; para toda novidade, deveria ter um treinamento, muita coisa a gente vai se virando, procurando o material. Desde quando entrei, consulto a área especializada, alguém que já tenha uma base (Neide, assistente de operações, nível superior).

Outro elemento que pode ser destacado no treinamento para os gerentes é a grande ênfase dada aos módulos de cunho comportamental e atitudinal. Para os segmentos técnico e básico, a maioria dos cursos descrita no programa é relativa a rotina das funções. Percebe-se que os treinamentos de desenvolvimento de pessoal para este segmento ficam a cargo dos “Líderes Educadores”.

Após a participação do empregado em ações de treinamento, ele recebe do Banco um documento de certificação da sua aprendizagem. O Banco se encarrega de anexar este documento ao currículo.

A indicação dos empregados para participar de treinamentos é feita pelo gerente (gestor) da unidade.

As estratégias da empresa vão determinar a direção do treinamento. Embora existam treinamentos que atendam a necessidades pontuais, nesse momento o objetivo não é mais suprir uma demanda

específica (treinamento para um determinado posto de trabalho). Há que se considerar, inicialmente, o diagnóstico da realidade, a necessidade de cada situação para, daí, identificar o perfil pessoal e profissional do empregado (as competências), que vai ser treinado. A empresa vem mudando o enfoque do treinamento considerando o produto e o cliente.

Percebe-se, em toda a discussão sobre treinamento, que a preocupação central do Banco é qualificar os gerentes; para as outras funções, quando há algum curso, é para atender uma necessidade mais pontual, como a venda de produtos. O grosso da reciclagem, pelo que ficou comprovado nas entrevistas, acontece em reuniões de treinamento no próprio local de trabalho:

O Banco dá um treinamento específico sobre os produtos que estão sendo lançados no mercado, alguns treinamentos na área comportamental. Eles, de vez em quando, contratam consultores em determinada área, psicólogos, pessoas externas, que têm experiência em vendas, assim, a gente faz um treinamento voltado só para vendas, área de relacionamento humano. Treinamentos de curta duração (Neide, assistente de operações, nível superior).

Para o caixa, uma vez ou outra, tem um treinamento, mas é raro incluir todos os funcionários. Para a função de caixa mesmo, eu me lembro que teve um treinamento quando mudou o sistema, mudanças nos terminais. A gente teve um treinamento para trabalhar esse novo sistema. Fora isso, às vezes, curso que o Banco dá para todos os empregados. Você participa se quiser, não é obrigatório, mas é importante que você participe. Você é convocado. Teve alguns cursos, vendas, atendimento...Acho pouco (Leila, caixa executivo, nível superior).

Você que tem que procurar se informar com os colegas, discutir com os colegas. Mas, não, assim, treinamento pra você em sala de aula... Vamos estudar isso... Não é assim: você vai fazer, vai ganhar um certificado, não (Dora, escriturária, nível médio).

Em muitas reuniões, não tem nada de novo. Se você pega um guichê de caixa, tudo é auto-explicativo. Para tirar dúvidas, seminários/reuniões, enxurradas de informações no e-mail (Nora, supervisora de retaguarda, nível superior).

Os treinamentos ocorrem na agência mesmo porque uma outra pessoa vai fazer e, aí, tem a função de disseminar aquele curso, então, ela passa pra gente (Lícia, gerente substituto, curso superior incompleto).

É considerada também atividade de treinamento técnico-profissional de alto padrão (Módulo Avançado) a freqüência do empregado a cursos de pós-graduação, com o objetivo de “viabilizar o desenvolvimento do empregado, de modo a gerar o conhecimento especializado necessário ao cumprimento das diretrizes estratégicas do Banco” (Normas para Saída/Freqüência de Empregados a Cursos de Pós-Graduação, documento interno do Banco, 2000). Um dos critérios é que o candidato ocupe cargo ou cargo comissionado efetivo compatível com a área de conhecimento, objeto de especialização.

No conjunto de dezenove bancários entrevistados, dois possuem cursos de especialização e somente um foi custeado 100% pelo Banco; dois estão cursando e, somente para um, o Banco custeia 50% do curso. O discurso da bancária entrevistada comprova esta constatação: “Estou agora fazendo curso de pós-graduação por conta própria. O Banco paga, mas é muito difícil.” (Leila, caixa executiva, está participando de programa de seleção para gerente, nível superior).

Dentre os diversos módulos de treinamento desenvolvidos pelo Banco, aborda-se, a seguir em mais detalhes, um grupo de programas que foi observado mais de perto: cartilha de treinamento a distância; entrevistas com funcionários sobre Universidade Corporativa; em sala de aula assistiu-se ao módulo Formação de Líder Educador; em sala de reuniões do Banco, assistiu-se à reunião de treinamento.

Treinamento a distância

O treinamento a distância está a cada dia ganhando mais espaço dentro da Instituição. Pode ser desenvolvido por meio de cartilha eletrônica, cartilha em papel e guias de treinamento.

O uso da Intranet tem proporcionado a intensificação de informações sobre os serviços e os treinamentos. Segundo uma gerente da área de recursos humanos, o Banco, hoje⁵¹, possui em torno de 55.000 empregados espalhados por todo o Brasil. O treinamento via Web

⁵¹ Entrevista em 29/08/2000.

representa uma ferramenta muito importante “porque ela capacita um número grande de pessoas ao mesmo tempo com custo baixo” (Jane, gerente da área de recursos humanos, nível superior).

Outro dado importante é que, nesta modalidade de treinamento, o empregado pode fazer o curso a qualquer momento, como se observa no depoimento a seguir:

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

Como se vê, com essas modalidades de treinamento, o Banco não precisa se preocupar com a ausência do empregado ao trabalho. Ao mesmo tempo em que ele desempenha normalmente as suas funções, nos horários “vagos” ou ao final do expediente, ele pode estudar.

Nas observações feitas numa agência do Banco, no horário do expediente e após este horário, constatou-se que os funcionários estão sempre muito ocupados.

Neide, uma bancária entrevistada às 16 horas da tarde, relatou que até esse horário ainda não tinha ido almoçar. Observa-se no seu depoimento quando questionada sobre a sua rotina e jornada de trabalho:

Como assistente, tenho que acompanhar o desempenho da agência. Fico estressada. Quero dar conta de tudo. Não consigo me desligar do trabalho, me preocupo com as coisas do dia seguinte (Neide, assistente de operações, nível superior).

Neide pensa no trabalho à noite em casa e sonha com ele. Oficialmente o seu horário é de oito horas, mas trabalha sempre dez horas por dia. Surge, então, uma questão: como o funcionário pode dar conta de realizar este tipo de treinamento se ele está sempre sobrecarregado? A trajetória de quem trabalha e estuda faz dessa necessidade uma virtude, assume todas as dificuldades como uma condição para realizar o projeto de ascensão (BOURDIEU, 1974).

O treinamento a distância é organizado mediante uma instrução programada, como se pode observar neste exemplo de cartilha sobre cobrança bancária:

O empregado recebe uma cartilha contendo as principais definições sobre um determinado procedimento bancário e exercícios de revisão. A cartilha sugere ao funcionário que encaminhe qualquer dúvida sobre o assunto pela caixa postal eletrônica (Intranet) ou via teleconferência. O treinamento visa o autodesenvolvimento do empregado por meio de instrução programada, detalhando passo a passo, desde a sugestão do tempo que deve ser reservado para estudar, até as explicações sobre o assunto em questão: parte técnica e abordagem ao cliente.

Ao final de cada capítulo explicativo sobre o tema, aparece uma série de exercícios para revisão do assunto. A avaliação será feita mediante apresentação de uma ficha de avaliação ao “tutor” e à área de recursos humanos.

O processo educativo do treinamento a distância é organizado de maneira objetiva e operacional. O ensino é planejado de modo padronizado, a partir de esquemas previamente formulados com um mínimo de interferências subjetivas, a fim de não pôr em risco a sua eficiência (SAVIANI, 1988, p.24).

O treinamento a distância não é um fenômeno novo. O advento da “pedagogia tecnicista”, amplamente divulgada no final dos anos 60, demonstra ações no sentido de fornecer capital humano à modernização da produção, com grande ênfase em recursos tecnológicos, separando o planejamento da execução e tem como princípio a “neutralidade científica”.

Tais considerações demonstram que a pedagogia do treinamento a distância é fundamentada nas normas e nos padrões tayloristas.

O primeiro elemento de análise é a separação entre a concepção e a execução dos módulos. Os “pacotes” de treinamento são racionalmente produzidos e sistematizados por um grupo de agentes pedagógicos da matriz do Banco. O material didático impresso tem a sua produção centralizada.

Uma primeira leitura induz a pensar que os conteúdos desses pacotes são informações neutras, objetivas e impessoais. Ao contrário, o conhecimento embutido nesses pacotes não é um conjunto de informações isoladas, mas um conjunto padronizado, comprometido com os objetivos estratégicos da empresa e atua como um instrumento ideológico de controle do processo de trabalho pelo capital. Os trabalhadores atuam como “desembrulhadores” de pacotes prontos. A ciência incorporada aos pacotes de treinamento foge ao controle tanto dos gerentes em geral como dos trabalhadores. Nos treinamentos, os gerentes constatam que a empresa muda o rumo, muitas vezes, chegando um dos gerentes presentes a questionar no treinamento para Líder Educador: “Um dia é ‘qualidade total’, outro dia é ‘administração do interior’ – qual a razão das mudanças?” O instrutor não respondeu.

De acordo com BRAVERMAN (1980, p.360), “quanto mais a ciência é incorporada no processo de trabalho, tanto menos o trabalhador compreende o processo; quanto mais um complicado produto intelectual se torne máquina, tanto menos controle e compreensão da máquina tem o trabalhador”.

Como se vê, por meio da ideologia do treinamento, pela via consensual (cooperação e cooptação), o Banco controla o processo de trabalho e disciplina a força de trabalho.

A maior vantagem dos “pacotes” de treinamento via *Web* é que, além de reduzir os custos e o tempo do investimento, treina-se um número maior de pessoas e a empresa não precisa se preocupar em sempre estar afastando do trabalho os seus empregados, dando vazão à exigência de uma formação permanente num menor espaço de tempo.

Esse processo caracteriza também as novas formas de gestão e organização do trabalho, em que se acha a flexibilidade – a possibilidade de o empregado participar do treinamento e continuar trabalhando. Desse modo, o treinamento a distância passa a ser chamado de Universidade Corporativa ou Universidade X (incluindo o nome do Banco).

Para dar conta de um processo de treinamento contínuo, dinâmico, que possa ocorrer sempre a qualquer momento, o Banco está a

cada dia aperfeiçoando o treinamento baseando-se em tecnologia via Intranet. Essa modalidade de treinamento é a grande “novidade” cujo modelo está sendo adotado por várias empresas de grande porte⁵². O que difere o treinamento a distância do treinamento tradicional é a intensificação do uso de tecnologia e a possibilidade de oferecer uma gama variada de cursos por meio de teleconferências, inclusive cursos de graduação e pós-graduação.

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

A Universidade Corporativa constitui um processo de aperfeiçoamento do treinamento, como também, segundo Jane, preenche o hiato deixado pelas universidades formais quanto à velocidade das informações e à necessidade das organizações (Jane, gerente da área de recursos humanos, nível superior)⁵³.

O seu significado é compreendido de forma mais clara como:

Ter uma Universidade X não é você ter só ensino na Intranet. O ensino na Intranet é um instrumento, é uma ferramenta. Ser uma Universidade Corporativa é algo muito mais complexo. Constitui uma linha de desenvolvimento, de capacitação pessoal e profissional do empregado, elencada com as competências necessárias à empresa e com o encarecimento profissional daquelas pessoas (Jane, gerente da área de recursos humanos, nível superior).

Segundo o pessoal da área de recursos humanos, já estão acontecendo alguns cursos para os altos executivos da empresa, um para cada área específica do Banco.

Qual a novidade desse tipo de treinamento?

⁵² Segundo CHIAVENATO (2000, p.519) empresa como Motorola, Mc Donald's, Grupo Accor, Coca-Cola, Algar e Brahma. Esta última desenvolveu um MBA próprio – Master in Brahma Administration. O BankBoston criou a Boston School para ministrar aulas sobre mercado financeiro.

⁵³ De acordo com a gerente de recursos humanos, a “Universidade Corporativa” chegou para atender a dinâmica das organizações no que diz respeito à velocidade das informações: “Papel que a Universidade formal não cumpre”. Ora, é sabida por todos a profunda crise por qual vem passando a universidade brasileira, mas longe de exigir que ela exerça um papel de “treinadora de habilidades” requeridas pelo processo produtivo; esta não é a sua função.

O princípio do treinamento é o mesmo de todos os treinamentos a distância, isto é, os cursos são modulares, elaborados em forma de “pacotes⁵⁴”. A diferença, além da intensificação do uso de tecnologias mais avançadas, está na ampliação do conteúdo dos cursos e no enfoque dado aos conteúdos no treinamento *on the job*. Essa “nova” etapa tem a preocupação explícita de articular os objetivos estratégicos do Banco com os assuntos dos módulos e com a atuação de cada empregado. A ênfase é dada ao conceito de “aprendizagem contínua dentro da empresa” aliado a um plano de desenvolvimento individual do empregado. A idéia é a de que “o empregado se situe bem trabalhando”.

Reuniões de treinamento

As reuniões que acontecem no Banco logo após o expediente são consideradas como elementos importantes para o treinamento do empregado por elas passarem mensagens, informes e as expectativas das gerências.

A circular do Banco para o programa de seleção interna de pessoal, conhecido como “Banco de Oportunidades”, fala na importância da condução da reunião pelos “Líderes Educadores”, do clima de imparcialidade, respeito e cooperação entre os participantes. Observa-se, no programa de treinamento para o segmento técnico e gerencial, a inclusão de um módulo de treinamento sobre a “Condução de Reuniões”.

Por que as reuniões-treinamento são tão importantes?

À primeira vista, pela facilidade em reunir todos os empregados de uma unidade, antes ou depois do expediente, para informar e discutir sobre qualquer questão ligada ao cotidiano do trabalho. Economiza-se tempo e reduz-se o custo.

Durante as observações feitas a uma agência do Banco, teve-se a oportunidade de assistir a uma reunião, cujos responsáveis pela coordenação dos trabalhos eram dois dos gerentes que participaram do

⁵⁴ No momento da pesquisa de campo (2º semestre de 2000), a Universidade X estava em processo de implantação. Já tinha objetivos, uma marca definida e estava sendo dirigida para um determinado segmento de empregados.

treinamento para Formação de Líder Educador⁵⁵. Esses agentes pedagógicos davam explicações aos funcionários sobre um novo produto que o Banco estava lançando no mercado e o comportamento que cada um deles deveria ter ao abordar o cliente para vender-lhe esse produto.

Alguns funcionários faziam perguntas, e outros contestavam, falando da dificuldade em abordar o cliente para oferecer o produto, pois, afinal, eles não estavam acostumados a exercer esse papel. Os Líderes esclareciam as dúvidas, buscavam resolver os conflitos e explicavam passo a passo⁵⁶ como cada um deles deveria agir. Pedem sugestões a todos: “a que empresas nós podemos oferecer este produto?” E reforçam: “cada funcionário deve ter a venda dos produtos do Banco como meta pessoal.”

Quando um funcionário “bate uma meta”, ele ganha um diploma de reconhecimento. A agência também tem que cumprir metas. Pode-se observar, atrás da bateria dos caixas, nesta agência, um grande quadro mostrando que ela foi campeã no cumprimento de uma meta X em 1999.

Essa descrição demonstra, com muita clareza, que o processo de treinamento busca moldar o funcionário para desempenhar o papel de “vendedor”, através da disciplina do seu comportamento. Nesse momento, só interessa ao Banco um “novo tipo de bancário”: aquele que se integra à lógica estratégica da empresa.

Treinamento em sala de aula

Agenda de treinamento sobre Formação Básica do Líder Educador

O treinamento é específico para gerentes e consta de três etapas:

1. Pré-encontro em sala de aula como base preparatória para a segunda etapa, com oito horas de duração;
2. Formação Básica de Líderes Educadores, com 40 horas, em sala;

⁵⁵ No próximo item tratar-se-á como mais detalhes.

⁵⁶ Nesta mesma reunião, o gerente geral entrou e começou a explicar o procedimento nos mínimos detalhes desde o primeiro instante que o cliente entra na agência, as palavras, os gestos, etc.

3. Aplicação prática de multiplicação de conhecimentos, sem carga horária, em campo.

Os gerentes que tomaram parte desse encontro foram indicados pela Gerência Geral das suas unidades ou eram os próprios gerentes gerais do Banco.

Vê-se que os critérios de seleção para participar de treinamentos, exceto os treinamentos *on the job*, são subjetivos. A estratégia é reconstruir o perfil dos gerentes. Percebe-se que o empregado escolhido representa um modelo com potencial para se integrar aos objetivos da empresa – “vestir a camisa da empresa”. Nega todos os interesses coletivos de classe por necessidades individuais vinculadas ao desenvolvimento pessoal e reconhecimento da competência.

1) Primeira etapa: Pré-encontro

O encontro preparatório para o treinamento aconteceu em sala específica de uma agência do Banco.

O instrutor:

Gerente de agência em cidade do interior de outro Estado. Vale destacar que alguns gerentes, além de exercerem as suas funções nas agências que estão lotados, se dispõem também a ser instrutores. Gostam de ensinar. Percebe-se neste instrutor que a pedagogia do Banco já está bem internalizada, fala à vontade para os outros gerentes sobre a sua experiência e qual deve ser a postura de um Líder Educador. É o agente pedagógico responsável em aparar as arestas no modelamento do comportamento dos gerentes, em padronizar a linguagem, ensiná-los como gerenciar os conflitos e como serem gestores multiplicadores nas suas unidades.

Os gerentes que participaram do treinamento:

Estiveram presentes nesse pré-encontro 22 gerentes de diversas agências de Salvador e de Feira de Santana-BA. Dezoito homens e quatro mulheres.

Tomando-se esse grupo como amostra, verifica-se o número reduzido de mulheres exercendo a função de gerente.

Uma das mulheres presentes é gerente substituta e estava no treinamento observando todo o processo porque é também instrutora de treinamento. No decorrer do dia, ocorreu um fato interessante: no momento em que uma das gerentes se expressou sobre um determinado tema, o instrutor ressaltou a sua preocupação em torno “da dificuldade em ser mulher”. Inicialmente, ele elogiou a sua *performance* ao apresentar o assunto, mas aproveitou o momento para lembrar o tipo de roupa que a mulher deveria usar no trabalho e como deveria ser a sua postura à frente: “se não for adequada, ela pode levar vaias numa grande platéia”. Estas observações foram também dirigidas à aprendiz de instrutora que, no mesmo instante, se levantou e externou a todos a sua preocupação como instrutora: “Eu tenho três defeitos: ser baixa, ser gorda e ser mulher”.

Percebe-se que, não obstante a inserção significativa das mulheres na função de gerente pelas suas qualificações, como analisa SEGNINI (1998, p.159), ainda se observa desigualdade nas relações de poder. As mulheres “continuam a vivenciar papéis tradicionalmente atribuídos a elas, num contexto de uma sociedade que, apesar de capitalista, ainda expressa valores culturais observados em uma sociedade patriarcal” (idem, p.175). Todas as gerentes que participaram do treinamento tinham nível superior. E mais, demonstravam ter uma formação polivalente e estarem altamente inseridas no contexto de mudanças pelo qual estava passando o Banco.

Ritual pedagógico

Dando continuidade ao treinamento, o instrutor pediu para cada participante falar o que achava sobre o papel do gerente como líder,

esclarecendo que todos tinham que estar preparados para exercer essa função.

O que pensam os gerentes: as mulheres acharam que se deveria estimular a motivação e a participação dos empregados individualmente. A maioria dos homens se preocupou em afirmar a sua posição de líder.

Todos já tinham internalizado as transformações pelas quais o Banco passa e o atual momento que pressupõe um modelo de organização baseado na “competência” e na “flexibilidade”. O grupo, portanto, assumiu o compromisso e a responsabilidade para educar e disciplinar as ações dos empregados.

Constatavam-se essas afirmações à medida que o instrutor solicitava sugestões de tema para serem multiplicados nas unidades, tendo por base duas questões:

- Que temas deveriam ser multiplicados nas agências?
- Qual o perfil desejado para que os empregados se desenvolvam no papel de vendedores?

Verifica-se, portanto, a importância do papel dos Líderes Educadores no reordenamento educativo dos empregados. As mudanças na dinâmica organizacional e gerencial do Banco apontam para a utilização da força de trabalho na venda de produtos e serviços. Nesse sentido, os temas escolhidos para serem trabalhados nas agências devem ser direcionados racionalmente para objetivos concretos. Afinal, os gerentes precisam garantir que os empregados se adaptem às novas orientações. Não é uma tarefa fácil. A cultura da empresa, ao longo de todos esses anos, demonstra uma vivência adversa a esse “novo contexto”: “[...] tá tudo diferente do que o empregado foi acostumado a trabalhar” (depoimento de um gerente presente no treinamento).

Outro aspecto a ser analisado é o grande destaque dado pelo instrutor ao *feedback*. Esse instrumento é utilizado para avaliar as ações dos empregados e fazer as intervenções necessárias com o propósito de corrigir e ajustar o comportamento dos indivíduos. Ou seja, as condutas

dos empregados devem sofrer ações corretivas. Toda situação de conflito deve ser solucionada pelo estabelecimento de “uma ajuda mútua”. A retroalimentação é desenvolvida no treinamento para padronizar o comportamento e é incentivado o seu uso no dia-a-dia do trabalho, na relação individual do empregado com o Líder Educador ou mesmo entre os colegas no sentido de valorizar “o espírito de equipe”, camuflando as relações de poder e encaminhando as ações para que todos partilhem da ideologia da empresa.

2) Segunda etapa do treinamento: Formação Básica do Líder Educador

Nesta etapa, fazem-se presentes dois instrutores: um que se responsabiliza por todo o planejamento das aulas e organização das discussões em sala, sendo o mesmo instrutor do primeiro encontro e o segundo, supervisor no Banco, que atua como coadjuvante. Sempre que acha necessário, ele complementa a fala do outro, mas tem uma atuação significativa no momento do *feedback* de cada participante.

A turma é dividida em equipes para realizar a leitura dos textos e apresentar os assuntos em forma de seminário. Os instrutores aproveitam este instante para avaliar o desempenho de cada um como apresentador, corrigindo a postura, a posição das mãos e o modo de falar e como devem agir para sair de situações difíceis e de perguntas indesejáveis nas agências.

Os instrutores não demonstram nenhuma preocupação em aprofundar os conteúdos dos textos ou mesmo explicar de forma mais detalhada os objetivos do treinamento. É justamente nessa falta de aprofundamento que se estabelece a situação de controle.

Um dos temas escolhidos, por um dos gerentes para ser multiplicado na agência, foi Vendas: “As atividades vencedoras presentes em todos que conseguem a vitória”: “Vencer para vender”.

Em vários momentos do treinamento, houve a aplicação de técnicas de dinâmica de grupo e exibição de filmes para ensinar os

participantes a lidarem com as diversas situações adversas que podem acontecer no seu dia-a-dia de trabalho, ou seja, construir o perfil do Líder Educador.

As apostilas distribuídas para os gerentes

Os textos trabalhados no treinamento para Líder Educador formam um conjunto de referenciais de diferentes matizes teóricas. Há textos que tratam da relação interpessoal e aspectos relativos ao papel do líder de diversos autores; um texto da Revista Exame, escrito por empresário baiano; outro que diz respeito ao pensamento de PAULO FREIRE⁵⁷ e, por último, um texto de CARL ROGERS, integrante do pensamento pedagógico antiautoritário⁵⁸. Observa-se na Figura 7 uma síntese dos conceitos-chave dos textos:

⁵⁷ Pedagogo humanista brasileiro que participou do movimento de Educação popular e do movimento em defesa da escola pública. Defende uma concepção libertadora da educação.

⁵⁸ CARL ROGERS é psicólogo norte-americano. O pensamento pedagógico antiautoritário surgiu para criticar a escola tradicional.

CONCEITOS-CHAVE	DESCRIÇÃO
MUDANÇAS PESSOAIS	Mudanças comportamentais. O programa dá uma idéia de “homem livre” que precisa ser motivado para ter auto-estima.
DAR E RECEBER FEEDBACK	Laboratório de treinamento: conhecimento, sentimento, atitudes e comportamento – aprender/mudar. Cada membro oferece pistas para a mudança do outro. Os gerentes se responsabilizam em desenvolver a competência. Ensina cada membro do grupo a vigiar o outro.
EDUCAÇÃO-HUMANIZAÇÃO	Baseada em texto do educador, Paulo Freire. Pedagogia Libertadora. O elemento de ligação desta pedagogia com o treinamento é que a educação deve ser voltada para a vida, para os problemas circunstanciais. A realidade é permanentemente mutável e, portanto, deve-se respeitar a vocação ontológica do homem de ser mais através do estímulo da sua criatividade.
ADAPTAR E MUDAR	Baseia-se em texto do psicólogo americano Carl Rogers que defende o antiautoritarismo. “Todo o processo educativo deveria centrar-se no aluno, não no professor, nem no conteúdo programático”. A ligação dessa teoria com a ideologia do treinamento demonstra que o empregado é responsável pela sua adaptabilidade e por aprender a aprender.
LÍDER EDUCADOR	Os gerentes são os responsáveis pelo desenvolvimento do empregado – competência (conhecimento+habilidade) e comprometimento (confiança+motivação). Líderes como treinadores. Na verdade os gerentes se tornam “Líderes Modeladores”.
CONFLITOS	O treinamento ensina a furar qualquer barreira que gere conflitos, que leve a frustrações.
RESISTÊNCIA	O gestor é treinado para ser multiplicador e desempenhar o papel de conscientizar o grupo quando as resistências são úteis ou não no momento atual. Esse trabalho pode ser individualmente ou em grupo.
A ARTE DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	O objetivo é comum (visão compartilhada) – “empresa deles” passa a ser “a nossa empresa”.

Figura 7 - Conceitos chaves dos textos de treinamento para gerentes do Banco Público.

Fonte: Elaboração própria. Informações obtidas nos textos de treinamento.

Os textos de Psicologia das Relações Humanas orientam os Líderes Educadores a organizar uma reunião de treinamento, reforçando os sentimentos de segurança psicológica, a autoconfiança do treinando,

possibilitando a autodescoberta e o exercício de sua autenticidade como pessoa, para atingir maior competência interpessoal.

Ao mesmo tempo, no mesmo treinamento, usa-se texto de PAULO FREIRE do livro *Pedagogia do Oprimido* que introduz os conceitos de “concepção bancária” e de “concepção humanística”. A primeira concepção transforma o homem em “coisa”; a segunda o respeita enquanto pessoa; uma pedagogia centrada no sujeito, instrumento de libertação do homem e não de domesticação. Sabe-se que a concepção de PAULO FREIRE foi pensada para servir aos interesses populares, tendo uma preocupação principal com os adultos analfabetos.

Percebe-se que esses conceitos foram utilizados para ajudar os gerentes a adaptarem o “novo discurso” para um “novo tipo de treinamento”, dando a ilusão de um ambiente de liberdade, onde todos possam expressar sua opinião.

O uso da pedagogia libertadora de PAULO FREIRE “é voltada para uma teoria do conhecimento aplicada à educação, sustentada por uma concepção dialética em que educador e educando aprendem juntos numa relação dinâmica na qual a prática, orientada pela teoria, reorienta essa teoria, num processo de constante aperfeiçoamento” (GADOTTI, 1996, p.253). FREIRE defende uma educação permanente, em que “o homem deve ser sujeito de sua própria educação e não pode ser o objeto dela” (FREIRE, 1985, p.28). Entretanto, ele não separa a ação pedagógica da ação política; ele defende a educação atrelada a um processo de mudança social.

O uso da pedagogia de PAULO FREIRE tem o propósito de se apropriar do discurso humanístico da educação. O texto defende a negação de qualquer possibilidade de manipulação do educando “que ninguém educa ninguém; que ninguém tampouco se educa sozinho; que os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (FREIRE, apud TEXTOS de Treinamento do Banco, 2000, p.12).

O que é importante para o Banco nessa discussão? A disposição dos trabalhadores em estarem aptos a aprender e a se adaptarem: a ilusão do autodesenvolvimento. A essência do fenômeno é

mascarada por um discurso de liberdade de expressão, quando o sujeito tem que dar conta de sua própria aprendizagem, mediatizada pelo grupo (equipe de trabalho) que desempenha o papel de controlar, e ressalta o valor da competitividade individual. A idéia principal da pedagogia do Banco é mascarada nos usos de recursos técnico-metodológicos revestidos de distinções fluidas e ambíguas. A racionalidade teórico-prática utilizada pela Empresa, na escolha do material pedagógico para o treinamento, tem como objetivo reorganizar o corpo funcional para se adaptar ao processo de reestruturação produtiva em curso. Ou seja, a técnica de ensino aplicada ao treinamento busca imprimir um componente ideológico racional ao processo pedagógico: “toda técnica é tecida e envolvida por determinados ideais educativos” (ARAÚJO, 1993, p.25).

O pensamento pedagógico de Carl Rogers é dirigido para a constante mudança pela qual o mundo está passando. Para ele, “a função da educação não deveria ser ensinar, mas facilitar a mudança e a aprendizagem” (BORDANA VE, 1978, p.47). Reafirmando ROGERS, “o único homem educado é aquele que aprendeu como aprender, como adaptar-se à mudança; o homem que tenha compreendido que nenhum acontecimento é seguro, e que somente o processo de buscar o conhecimento dá uma base para a segurança” (ROGERS, apud BORDANA VE, 1978, p.47). O treinamento para os gerentes, tendo por base o texto de ROGERS, trata da facilitação da aprendizagem e demonstra que “o único homem que se educa é aquele que aprendeu como aprender; que aprendeu como se adaptar e mudar, que aprendeu que nenhum conhecimento oferece uma base de segurança” (TEXTOS de treinamento do Banco, 2000, p.14).

Os textos do treinamento falam de “individualidade, liberdade e criatividade”, porém encaminham para uma padronização dos indivíduos.

O discurso do treinamento está carregado de conteúdo ideológico que dá margem a um duplo sentido. Os textos que compõem o caderno do treinamento para os gerentes dão uma tônica de como deve ser o comportamento dos gerentes em relação aos empregados e de como se dá o processo de qualificação dentro do Banco. O Líder Educador se apropria de forma sutil das idéias de Paulo Freire e de Carl Rogers, dando

sentido ao discurso no que for conveniente para a formação dos empregados, ou seja, a inculcação do conteúdo ideológico proposto pelo Banco.

O conceito-chave da proposta dos treinamentos para os gerentes agirem como “Líderes Educadores” é: “Adaptar-se”.

Seguindo a trilha traçada por CHESNAIS (1996, p.24), os conceitos ideológicos invadiram o discurso no cotidiano das empresas. A lógica do conteúdo do treinamento tem como objetivo manipular o comportamento das ações das pessoas.

Em face do processo de reestruturação que ocorre na empresa, a ação manipuladora começa com a cooptação dos gerentes, demonstrando a importância de se adaptarem “às novas exigências e obrigações” em prol do objetivo comum (visão compartilhada): a “empresa deles” passa a ser “a nossa empresa”.

Segundo CHESNAIS (1996, p.25), o propósito dos defensores das políticas de “desregulamentação e valorização do capital privado” é sustentar uma “adaptação das empresas às novas regras de organização e produção do capital privado globalizado”. Dentro desse novo quadro de reestruturação e de política neoliberal, as empresas buscam reorganizar-se internamente, introduzindo mudanças na organização do trabalho. Portanto,

Cada passo dado na introdução da automatização contemporânea, baseada nos microprocessadores, foi uma oportunidade para destruir as formas anteriores de relações contratuais, e também os meios inventados pelos operários, com base em técnicas de produção estabilizadas, para resistir à exploração no local de trabalho (CHESNAIS 1996, p.35).

Assim, tem-se observado na sociedade capitalista contemporânea um grande avanço das forças produtivas e uma exigência daqueles que atuam no processo produtivo de uma maior participação em termos de conhecimento e desenvolvimento intelectual. Constata-se, no Banco, uma grande preocupação com a qualificação dos seus empregados. A questão de fundo desse debate está na necessidade de

reprodução da força de trabalho para a acumulação do capital. A lógica do treinamento e o processo de qualificação dentro da Instituição se dão sob a ótica dos interesses do capital. A metamorfose do Banco público é dirigida no sentido adaptá-lo ao contexto econômico político privado. Observa-se, então, que a utilização do treinamento e a face do processo de qualificação dos trabalhadores dentro da empresa têm como objetivo obter a adesão dos trabalhadores para o projeto político e econômico neoliberal, disseminado na ideologia de adaptação às regras impostas pelo mercado.

Um aspecto importante a ser analisado, que está presente no treinamento e no discurso da área de recursos humanos, é o lema “aprender a aprender”⁵⁹. Segundo DUARTE (2000, p.34-44), esse conceito tem uma estreita relação com o “adaptar-se”. Os posicionamentos valorativos contidos nesse lema indicam que “a atividade do aluno para ser verdadeiramente educativa, deve ser impulsionada e dirigida pelos interesses e necessidades do próprio aluno” (idem, p.40). Assim, ele deve buscar por si mesmo o conhecimento.

⁵⁹ O lema “aprender a aprender” é uma contribuição da Pedagogia da Escola Nova para a teoria pedagógica. Segundo SAVIANI (1988, p.19-20) e GHIRALDELLI JR. (2000, p.126) a Pedagogia Nova no Brasil marca a sua presença definitivamente nos anos 50, a partir das críticas à Pedagogia Tradicional. Esta teoria ganhou adeptos entre os religiosos educadores da Igreja Católica e, também, entre os educadores de esquerda como PASCHOAL LEME e PAULO FREIRE, divulgadores da pedagogia liberal. A principal preocupação dessa teoria é entender que a educação cumpre um papel de ajustar, de adaptar os indivíduos à sociedade. A ênfase é a partir da descoberta das diferenças individuais: “os homens são essencialmente diferentes” (SAVIANI, 1988, p.20). Assim, ressalta-se o aspecto psicológico dos processos pedagógicos direcionando as atenções do aluno, para uma pedagogia não diretiva, considerando que o “importante não é aprender mas aprender a aprender” (idem, p.21). Destaca-se, entretanto que essa teoria não cumpriu o seu papel de equalizadora social. Na verdade, ela “foi se transformando e se adaptando aos desenvolvimentos da sociedade capitalista” (GHIRALDELLI JR, 2000, p.127), assumindo modelos mais cientificistas e psicologizantes abrindo caminho para o surgimento da Pedagogia Tecnicista, que se tornou a teoria oficial após o golpe de 64. A pedagogia libertadora surgiu nos anos 50 e 60, com os escritos de PAULO FREIRE, numa tentativa de desenvolver “uma escola nova popular” (SAVIANI, 1988, p.23). Essa concepção “afirmava ter o homem vocação para ‘sujeito da história’, e não para objeto, mas que no caso brasileiro esta vocação não se explicitava, pois o povo teria sido vítima do autoritarismo e do paternalismo correspondente à sociedade herdeira de uma tradição colonial e escravista. Fazia-se necessário – segundo tal concepção – romper com isso, ‘libertar o homem do povo’ de seu tradicional mutismo. A pedagogia deveria, então, forjar uma nova mentalidade, trabalhar para ‘a conscientização do homem’ brasileiro frente aos problemas nacionais e engajá-lo na luta política” (GHIRALDELLI JR, 2000, p.122). A pedagogia dos oprimidos buscava, assim, uma “educação comprometida com os problemas do povo” (idem).

Outro aspecto a ser destacado é o de que a “educação deve preparar os indivíduos para acompanharem a sociedade em acelerado processo de mudança” (DUARTE, 2000, p.41). O indivíduo deve aprender a estar sempre se atualizando e se adaptando às mudanças, pois, só assim, os sujeitos se dispõem a lutar contra o desemprego e a competição nos postos de trabalho. O que está em jogo nessa discussão da busca do desenvolvimento das capacidades dos indivíduos e aumento da criatividade é a necessidade de encontrar novos meios que permitam uma melhor adaptação dos sujeitos ao processo de produção e reprodução do capital.

3)Terceira etapa: Aplicação prática de conhecimentos em campo

Nesta etapa, os gerentes vão aplicar, nas reuniões de treinamento e no dia-a-dia das agências, o conteúdo apreendido no curso. Pôde-se observar um fragmento dessa fase em uma reunião-treinamento, exemplificado nesta seção.

2.3.6 Os programas de recrutamento e seleção de pessoal: inovações nas formas de selecionar e qualificar a força de trabalho

Os programas de recrutamento e seleção são organizados tendo como fundamento formar um “novo profissional bancário” para se adaptar às novas exigências da reestruturação dos bancos

O recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos que preencham pré-requisitos estabelecidos para assumir um determinado cargo. Esse processo acontece para o ingresso na carreira bancária e para as mudanças de funções internamente. A seleção é um exame classificatório, uma atividade de escolha de candidatos para atender às necessidades da empresa. O processo de seleção busca, entre os candidatos recrutados por meio de concurso, o ingresso na carreira, daqueles mais adequados ao cargo de técnico bancário. Do mesmo modo,

acontece a seleção interna de candidatos para os diferentes postos de trabalho.

Nesta seção, será analisada a forma de ingresso na carreira para os cargos e, principalmente, as diferentes formas de programas de seleção interna, inclusive a seleção para o Plano de Adesão à Demissão Voluntária – PADV.

O Banco vem encaminhando gestões com o propósito de envolver os trabalhadores nos seus objetivos de “produtividade e qualidade”. Para esse fim, incentiva um ambiente adequado à nova realidade produtiva e concorrencial mediante ações pedagógicas diárias encaminhadas pelos gerentes, para alterar as qualificações e o comportamento dos trabalhadores. Assim, os critérios de seleção de pessoal são orientados para selecionar trabalhadores, notadamente a seleção interna, com características pessoais e atitudinais em relação ao trabalho, afinadas com a missão da empresa: “agilidade nas decisões, disposições para aprender, proatividade e assertividade, flexibilidade e adaptabilidade e postura empreendedora.”

De acordo com as Normas Internas do Banco, a seleção de empregados para assumir os cargos “insere-se num processo contínuo de identificação de talentos e competências” com a finalidade atingir os seguintes objetivos:

consolidar o modelo de gestão do Banco; viabilizar o alcance dos resultados estratégicos da Organização; imprimir, na Empresa, uma forma de atuação coerente com o estilo requerido pelo modelo organizacional vigente; possibilitar a formação de equipes focadas em resultados empresariais; favorecer o aproveitamento e o desenvolvimento do saber e da experiência individual dos colaboradores do Banco; consolidar o papel do gestor enquanto identificador de talentos; propiciar ao gestor tempestividade no provimento dos cargos em comissão vagos; democratizar as oportunidades de ascensão funcional (Documento interno do Banco, 2000).

Seleção externa⁶⁰

O processo de preenchimento de um cargo no Banco se dá por meio de concurso público⁶¹. Qualquer pessoa independente do sexo ou etnia pode se inscrever. Os bancários, atualmente, são admitidos como técnico bancário⁶², de acordo com os preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, contratados por prazo indeterminado e regulado pelo Plano de Cargos e Salários atualmente vigente na Empresa. Os candidatos se submetem a provas objetivas de caráter eliminatório e classificatório.

O nível de escolaridade exigido para o concurso é do Ensino Médio completo. Os aprovados iniciam a carreira exercendo funções técnicas.

Com a efetivação das transformações tecnológicas e organizacionais dentro da empresa, houve alterações nos critérios de recrutamento e seleção de pessoal. As demandas de novas atitudes face ao trabalho reestruturaram a carreira para adequar o perfil técnico e comportamental dos indivíduos às novas regras em vigor dentro da empresa.

Os novos funcionários admitidos como técnico bancário se diferenciam dos antigos escriturários pela redução salarial, mudanças de regime de trabalho e perda de vários direitos historicamente adquiridos pela categoria bancária.

⁶⁰ As informações foram obtidas no Relatório da administração (1º semestre 2000), nos editais de concurso público para provimento de cargo de técnico bancário nível médio e técnico bancário superior (edital n.º 1/2000 – SUREH, de 20 de março de 2000) e nas normas internas do Banco

⁶¹ Concurso público é um processo seletivo externo por meio do qual são escolhidos candidatos para provimento de cargos efetivos, para suprimento de vagas existentes no quadro de pessoal, e que pode ser local, regional, ou nacional.

⁶² Anteriormente o recrutamento era para o cargo escriturário, e o regime de trabalho era regido pelo Estatuto do servidor público, legislação específica. O concurso, realizado em 1998, já foi para técnico bancário. O plano de cargos e salários foi reestruturado, e o cargo escriturário foi extinto.

O Banco, em 2000, abriu vagas de concurso também para técnico bancário de nível superior para as cidades de Brasília/Df, Rio de Janeiro/RJ e São Paulo/SP, com o objetivo de prover os cargos gerenciais e de assessoramento estratégico, pois, segundo o diretor de logística (Relatório da Administração,2000), “o Banco está preocupado em se modernizar e ser cada vez mais ágil: profissionais que já possuem qualificação técnica ajudam neste processo”.

Os candidatos a esse cargo se submetem a provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório, com avaliação curricular. O requisito exigido é a posse de diploma de curso superior completo.

Os aprovados no concurso participarão de módulos de treinamento, de caráter formativo e avaliativo. Caso sejam aprovados, serão integrados ao Programa *Trainee* (gerente júnior), que tem como objetivo: “elevar o nível de competência do corpo funcional do Banco, seja por agregar novos talentos aos já existentes, seja por causar movimento em direção a atitudes de permanente aprendizagem e inovação⁶³.” (Normas do Edital do Concurso,2000).

Os selecionados para o cargo de técnico bancário superior são também contratados pelas regras da CLT com salário diferenciado dos técnicos bancários.

O nível de exigência para a admissão de técnicos com curso superior demonstra o zelo em recrutar profissionais mais escolarizados e que se disponham a passar por um longo período de seleção. A determinação de uma “super qualificação”, desnecessária para assumir os postos com baixos salários⁶⁴, identificados num ambiente de competitividade e de controle, é gerada em todo o processo de seleção.

⁶³ O funcionário não-aproveitado e não-dispensado para o exercício de cargo comissionado, após participação no Programa *Trainee*, deixará de ocupar cargo de Gerente *Trainee*, mantendo-se no cargo de Técnico Bancário Superior. Haverá, ainda, avaliação para a indicação da permanência ou não do empregado no Banco.

⁶⁴ A remuneração básica do cargo é de R\$ 1.847,00 (mil, oitocentos e quarenta e sete reais), podendo o empregado, posteriormente, participar do Programa *Trainee*, ser designado para o exercício de cargo comissionado de natureza gerencial ou de assessoramento estratégico, com o respectivo acréscimo na remuneração (Normas do Concurso público, EDITAL N.º 1/2000 – SUREH, DE 20 DE MARÇO DE 2000).

A “pedagogia *just-in-time*” encaminha para uma intensificação do trabalho a partir do “envolvimento participativo” dos empregados.

Os momentos de treinamento e a experiência no exercício do cargo, num clima de intensa competição, vão educando o trabalhador para cooperar e se envolver nas metas e objetivos da empresa para não se tornarem “dispensáveis”. “Uma participação manipuladora que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado” (ANTUNES, 2001a, p.52).

Seleção interna

O processo de seleção interna⁶⁵ para as diferentes funções assume um caráter diferenciado e vem sendo alterado de acordo com as mudanças que a empresa sofre ao longo dos anos.

No plano de cargos e salários vigente antes das transformações, o funcionário era admitido como escriturário e aos poucos ia sofrendo uma ascensão interna para as funções de confiança. Em breves intervalos, elas iam sendo incorporadas a partir da “atitude”:

O processo de seleção não era através de papel, era por meio da atitude. Aos poucos você ia incorporando aquele trabalho, aquele serviço, ia desenvolvendo a função, quando você observava, você já estava fazendo aquele serviço. Então, naturalmente, quando sobrava uma vaga, você estava lá (Dora, escriturária, nível médio).

As pessoas eram indicadas para os cargos. Observa-se que esta forma de ascensão ainda prevalece na prática para as funções que não são de gerência. Como é o caso de uma funcionária entrevistada (Neide, nível superior) que foi convidada pelo gerente geral para assumir a função de “Assistente de Operações” (função da área gerencial) por reconhecimento pela sua competência e já está há um ano e meio na função.

⁶⁵ O processo seletivo interno visa identificar pessoas adequadas para provimento de cargos e cargos comissionados, mediante aplicação de procedimentos administrativos e metodológicos.

Segundo uma gerente substituta entrevistada (Lícia, curso superior incompleto), a maioria dos gerentes que o Banco tem ainda é o do tempo da indicação.

Em face das transformações ocorridas, a empresa vem reestruturando a seleção interna para a ascensão funcional. Segundo os gerentes da área de recursos humanos, o plano de cargos e salários foi substituído para se ajustar às necessidades do mercado de trabalho.

Percebe-se que para as funções gerenciais é obrigatório o processo seletivo, já para as técnicas é opcional⁶⁶.

Observa-se, assim, que convivem, lado a lado, funcionários e gerentes que passaram por concursos internos para assumir as funções e outros que assumiram as diferentes funções por indicação. Na agência pesquisada, 62,5% dos funcionários se submeteram a processo seletivo para assumir as funções, e 37,5% fizeram cursos e ascenderam internamente. Os gerentes pesquisados declararam ter participado de processo seletivo interno.

Os funcionários entrevistados que exercem a função de caixa passaram por seleção interna para assumir a função, participaram de treinamento e ficaram aguardando surgir a vaga de “caixa executivo”.

A área de recursos humanos do Banco dispõe de uma série de instrumentos de seleção para avaliar as qualificações do empregado-candidato para assumir atribuições pertinentes aos diferentes cargos.

A ênfase dada à excessiva necessidade de avaliar continuamente o empregado e a demanda de um trabalhador “polivalente” mais qualificado fazem parte do conjunto de ações pedagógicas desenvolvidas pelos gestores (agentes pedagógicos) com o objetivo de ganhar a confiança dos trabalhadores “que devem entregar sua subjetividade à disposição do capital” (ANTUNES,2001a, p.52).

Os instrumentos de avaliação e a prática de formação no local de trabalho constituem um sistema de controle individual regulador no interior da Instituição “em troca do engajamento do assalariado em seu

⁶⁶ As informações sobre cargos/funções estão contidas no Manual de Especificação de Cargos Efetivos e Cargos Comissionados. Não se teve acesso a esse material.

posto de trabalho” (CORIAT, 1994, p.97), assinalando a “presença de mercado interno regulador do conjunto do sistema” (idem): as promoções acontecem via hierarquização das funções por meio do programa de avaliação; independente do tempo de serviço (técnicos bancários com mais de um ano) é permitida a inscrição de recém contratados no programa de avaliação para postos superiores; implantação do Plano de Demissão Voluntária – PDV para vagar os postos de trabalhos com salários mais altos; a produtividade do trabalho é medida pela premiação individual a partir do cumprimento de metas.

A Figura 8 sintetiza os instrumentos de avaliação utilizados pelo Banco para mensurar a produtividade e eficiência dos funcionários:

Análise Curricular	avalia o candidato quanto à trajetória, objetivos e qualificações profissionais, além da formação e conhecimentos gerais e/ou específicos sobre a área demandante do processo seletivo interno.
Avaliação de conhecimentos gerais e/ou específicos	avalia conhecimentos gerais e/ou específicos do candidato adquiridos através do estudo ou da prática, imprescindíveis ao exercício do cargo em comissão.
Avaliação de perfil	identifica o perfil dos empregados, em termos de características, habilidades e atitudes necessárias ao adequado desempenho do cargo. Pode ter caráter eliminatório ou classificatório e é realizada mediante a aplicação de técnicas específicas quando definido em sistemática.
Avaliação de performance	avalia a capacidade de realização das atribuições do empregado inerentes ao posto de trabalho então ocupado, cujo desempenho sinaliza condições para o exercício das atividades do cargo objeto.
Avaliação de potencial	identifica as características pessoais, pontos de sucesso a desenvolver para o pleno desempenho das atribuições inerentes ao cargo comissionado, possibilitando dimensionar o estágio atual das competências do candidato em relação ao perfil desejável.
Avaliação de competências	analisa um conjunto de características pessoais, associado ao processo de atuação, que demonstra causar ou predizer desempenho excelente para uma determinada demanda, em certo ambiente organizacional. As competências incluem conhecimento (informação que uma pessoa utiliza numa área específica, podendo ser diferenciador, dependendo do cargo que exerça), habilidade (capacidade de fazer alguma coisa), papel social (padrão de comportamento que é reforçado pelo grupo social ou organização), auto-imagem (visão pessoal de si mesmo, identidade, personalidade e valor), traços (aspectos típicos dos comportamentos das pessoas) e motivos (aquilo que move alguém; motor que gera energia para a ação). O grau de importância de cada competência é definido conforme a complexidade do cargo em comissão objeto de provimento. A avaliação de competências é realizada mediante a aplicação de instrumentos específicos definidos na sistemática do processo seletivo interno.
Entrevista	avalia conhecimentos específicos do candidato e observa-o quanto a características pessoais que contribuem para usar a performance no desempenho do cargo em comissão, em relação aos aspectos: visão abrangente da área para a qual se candidata, visão de tendências e conjunturas, comunicação, interesse, motivação e disponibilidade e outros julgados oportunos.
Estágio supervisionado	propicia ao empregado práticas em situações de trabalho das habilidades e atitudes requeridas pelo cargo em comissão, bem como, propicia ao gestor avaliar o candidato.

Figura 8 - Instrumentos de seleção do Banco Público

Fonte: Elaboração própria segundo as Normas para seleção de pessoas para provimento de cargos do Plano de Cargos e Salários e do Plano de Cargos Comissionados do Banco, 1998.

Os elementos dos instrumentos de seleção são construídos nas situações de trabalho e utilizados como modeladores de comportamento dos empregados.

O funcionário que desejar ascender internamente pode passar por um ou mais instrumentos de seleção. Para o segmento técnico, as avaliações consistem de provas e entrevistas nas quais estão embutidas apreciações de perfil, performance e competências; já para o segmento gerencial, as exigências são bem maiores. O processo seletivo acontece em várias etapas e conta, inclusive, com um programa de avaliação específico – “Banco de Oportunidades”. Segundo a área de recursos humanos, dado o tamanho da empresa, existe uma gama variada de funções e, para cada uma delas, o Banco tem um caminho diferente.

A integração dos empregados aos valores e às políticas da Empresa e a sua reprodução vão acontecendo nas estratégias de escolha de pessoal. Os instrumentos de seleção ocultam relações de poder; como se pôde verificar a maioria deles é de caráter subjetivo. Essas ações representam, ao mesmo tempo, inclusão para aqueles que estão dispostos a “cooperar” e se enquadrar ao perfil de empregado desenhado pela instituição e a exclusão para os que não possuem um “comportamento desejado”.

Como se vê, a empresa, no papel de agente formador, seleciona os saberes a serem transmitidos para os empregados, os distribui de forma hierarquizada e diferenciada, avalia a sua eficiência/eficácia para, em seguida, fazer o controle.

A flexibilidade instalada no ambiente competitivo gerado dentro da empresa não garante a nenhum empregado o direito de permanecer em uma determinada função. Ou seja, como a avaliação tem como base as características individuais, ela não se estende de forma solidária para toda uma categoria. Como sugere ISAMBERT-JAMATI (1997, p.103), as qualificações definidas pelas empresas em passado recente eram “codificadas de modo duradouro”, tendo por preceito básico o comportamento da categoria e “enquanto se permanecia na mesma categoria, podia-se avançar, mas não, a princípio, descer”. Como exemplo dessa

constatação, vale lembrar as mudanças profundas ocorridas na política de recursos humanos elencadas no item 2.3.

As conquistas históricas dos trabalhadores em termos de uma certa padronização de salários e reconhecimento de qualificações, atribuídas a carreiras de longa duração, estão sendo substituídas pelo modelo das competências. Na empresa contemporânea, o discurso é construído com base em atributos pessoais e disposições dos indivíduos em adaptar-se a situações novas.

Observa-se na maioria dos instrumentos de seleção, Figura 8, um maior peso na avaliação de aspectos pessoais, atitudinais e subjetivos dos empregados.

As estratégias de treinamento e seleção de pessoal atuam como intervenções pedagógicas direcionadas para fomentar em cada empregado a necessidade de se aperfeiçoar continuamente para alcançar um tipo de atitude favorável ao modelo de gestão do Banco. A fala de uma bancária entrevistada retrata essa questão de forma bem clara:

Licia (nível superior, gerente de área) relata no seu depoimento o processo de seleção a que se submetera para a função de gerente. Entre as várias etapas do exame, ela passou pela Avaliação de Perfil, respondendo a um questionário. Este instrumento serviu de análise para identificar o perfil pessoal e profissional da funcionária. Então, a partir desse dossiê pessoal, o funcionário "vai desenvolver os seus pontos fracos e tentar preservar os seus pontos fortes em relação à Empresa."

As políticas de gestão de pessoal da Empresa elegem como centro a formação dos funcionários para reestruturar a organização do trabalho. Essa linha de raciocínio está presente em TANGUY (1997,p.172) que analisa "a crença dos gestores de recursos humanos no papel decisivo da formação para resolver os problemas de adaptação" dos empregados. Constata-se essa afirmativa no traçado do plano de sucessão interna "Banco de Oportunidades" e no destaque dado a esse projeto pelos gerentes do Banco.

[...] o que hoje a gente tem de mais sistematizado, que dá acesso básico à carreira profissional, tem uma maior abrangência e um quantitativo maior de funções dentro da Empresa: é o que a gente chama de Banco de Oportunidades. Ele ganhou o prêmio Helio Beltrão de Qualidade. Dá

acesso ao escritório, à pessoa que nunca teve função, a se preparar para iniciar a sua ascensão profissional como gerente na área negocial (Jane, gerente da área de recursos humanos, nível superior).

Observa-se, em todo o processo de seleção interna, a intenção de chamar os empregados para agirem de acordo com os objetivos da Instituição. Só participam do processo aqueles que realmente “souberem se envolver” e demonstrarem “interesse em participar”. Como bem explicita ANTUNES (2001a, p.130):

[...] a aparência de maior liberdade no espaço produtivo tem como contrapartida o fato de que as personificações do trabalho devem se converter ainda mais em personificações do capital. Se assim não fizerem, se não demonstrarem essas ‘aptidões’, (‘vontade’, ‘disposição’ e ‘desejo’), os trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem ‘perfil’ e ‘atributos’ para aceitar esses ‘novos desafios’.

Além disso, verifica-se, para os cargos gerenciais, que o processo de seleção é longo e permeado por uma série de dificuldades, tendo em vista o número de etapas que o empregado tem que percorrer para alcançar o sucesso. Isso demonstra o quanto o funcionário tem que estar atento ao trabalho:

[...] o Banco de Oportunidades, que você já deve ter ouvido falar... Eu já fiz a prova em 99 (avaliação de conhecimentos). Tem que fazer mais de 70% da prova, para estar apta a fazer as outras etapas. Já fui aprovada. A gente faz junto com a prova uma avaliação de perfil. Responde a um questionário sobre os seus pontos fracos e fortes. Tem um mês e pouco que fiz a avaliação de perfil. Já fui aprovada. Também já fui entrevistada. Só falta fazer o curso preparatório e o eliminatório. Depois de passar pelo curso, concorre-se a uma vaga de gerente. (Leila, caixa executivo, nível superior).

O cotidiano desse trabalhador mais qualificado, polivalente, é um exemplo do forte apelo da Instituição para o desenvolvimento de postos de trabalho mais flexíveis e voltados para o atendimento ao cliente. O processo de seleção prepara o empregado para ser inserido na reestruturação.

Plano de sucessão para gerentes e supervisores – “Banco de Oportunidades”

O plano de seleção interna “Banco de Oportunidades” – BO consiste numa série de seis etapas distintas e eliminatórias que o empregado interessado em participar deve percorrer para se preparar e, assim, dar início a sua ascensão funcional.

O projeto tem como objetivo “identificar, reconhecer e valorizar o potencial dos empregados da empresa, propiciando sua formação e desenvolvimento permanente, com vistas à constituição do BO para o provimento tempestivo e qualificado dos cargos em comissão de Gerente e Supervisor.” (Normas do Banco de Oportunidades, 1999).

Podem se inscrever no programa empregados que integram as carreiras profissionais⁶⁷ e administrativas e técnicos bancários. O interessado deve se manifestar na unidade em que está lotado, porém a palavra final fica com o gerente que vai decidir se o empregado está apto para participar da seleção. Segundo as normas do Banco, a escolha dos participantes feita pelos gerentes deve ser democrática, com indicação dos empregados que apresentem características consideradas relevantes para a Empresa, como : *habilidade para gerir, motivar e liderar pessoas, capacidade negocial, postura negocial, postura ética, capacidade de adaptação à mudança, espírito empreendedor, criatividade, comunicação, tomada de decisão.*

Os gestores das unidades devem ter a preocupação central em assegurar a formação de um quadro gerencial que se adapte às novas regras e que tenha consciência da importância do seu papel, como agente formador e multiplicador no local de trabalho.

O programa está estruturado em seis etapas distintas:

1. **Escolha pela equipe:** a equipe é composta por todos os integrantes da agência, sob a coordenação dos gerentes, para proceder à seleção dos

⁶⁷ A carreira profissional é composta por dentista, engenheiros, advogados. A carreira administrativa é formada pela área técnica e gerencial.

candidatos. A escolha dos candidatos que farão parte do programa será feita após uma reunião específica com todos os integrantes da unidade. A gerência exerce um papel de “líder educador” e levará o grupo a refletir sobre as características consideradas relevantes para os cargos gerenciais. Todo o grupo é induzido a escolher os candidatos que estão afinados com a filosofia da empresa.

Após a reunião-debate, a equipe estabelece os critérios de escolha dos candidatos e, em seguida, seleciona, entre os inscritos da agência, os que farão parte do programa.

O coordenador da reunião está habilitado, por já ter participado de vários cursos de treinamento sobre “liderança em reuniões”, para contornar qualquer tipo de conflito. A necessidade de eliminação dos conflitos é própria da “moderna ética do trabalho” (SENNETT,1999, p.131) que incentiva todos a saber ouvir, ajudar os outros, cooperar e a se adaptarem. Os gerentes desempenham o papel de “facilitadores”, induzindo um conteúdo “democrático” às relações de poder dentro da Empresa.

2. **Avaliação de Conhecimentos:** prova objetiva para avaliar o grau de conhecimentos básicos dos candidatos aos cargos.
3. **Avaliação de Perfil:** identificação do perfil dos empregados, em termos de características, habilidades e atitudes adequadas ao desempenho gerencial por meio de entrevistas ⁶⁸.
4. **Curso de Preparação Básica para Gerente e Supervisor:** treinamento em sala de aula.
5. **Comitê de Avaliação Gerencial:** análise do dossiê do empregado para avaliar se os conhecimentos e habilidades são compatíveis com as características da vaga, objeto de provimento.

⁶⁸ Para a entrevista, de acordo com o depoimento de uma gerente, usa-se um questionário de psicólogo americano (avaliação de Perfil Thomas).

6. **Estágio supervisionado:** os empregados selecionados pelo comitê de Avaliação Gerencial serão encaminhados para realização do estágio na unidade detentora da vaga. A duração do estágio é de 90 dias, com carga horária de oito horas.

Se for aprovado em todas as etapas, o candidato fica num “banco de habilitados” no escritório de negócios, esperando surgir uma vaga.

Observa-se, portanto, a maratona que o empregado-candidato cumprirá para pleitear um cargo na área gerencial. Todas as etapas são eliminatórias. Pelas declarações de uma das bancárias entrevistadas (Leila), o funcionário pode levar até dois anos para passar por todas as fases da seleção ou, também, ser eliminado no meio do caminho, como foi o caso de Mauro (nível superior, caixa executivo), que fez a seleção, passou na escolha pela equipe, mas não passou na prova de conhecimentos.

No momento em que a Instituição encontra-se em grandes mudanças, o ambiente de trabalho é instável. Os funcionários estão constantemente sendo testados. Como ressalta SENNETT (1999, p.94). “A própria instabilidade das organizações flexíveis impõe aos trabalhadores a necessidade de ‘trocar de vasos’, isto é, correr riscos, com seu trabalho”.

As incertezas sobre o que vai acontecer no futuro geram um espaço competitivo dentro da Empresa em que os “mais aptos”, “mais espertos”, se aproveitam das oportunidades para galgar uma melhor posição, mesmo que custe para o empregado gastar o seu “tempo livre” investindo em cursos e treinamentos. O imperativo, segundo SENNETT (1999,p.106), “é correr o risco, arriscar a sorte”, ainda sabendo racionalmente que pode fracassar.

Para o empregado ascender na hierarquia da empresa, ele tem que passar por um longo caminho, não obstante as mudanças organizacionais terem proporcionado uma desverticalização da hierarquia do trabalho, com o aumento das funções gerenciais.

A título de esclarecimento, a área de recursos humanos informou que o Banco mudou o seu nível hierárquico, por isso as funções estão crescendo de

forma horizontal, e extinguiu um grande número de chefias intermediárias, para obter uma maior agilidade nas ações em conjunto com o trabalho mais flexível⁶⁹.

Os empregados que passam por todo o processo de seleção e alcançam as funções gerenciais têm o ritmo do seu trabalho intensificado.

As entrevistas ilustram a flexibilidade dos bancários:

Um trabalho de gerente hoje não tem uma determinada rotina, a gente tem algumas atribuições. Mas precisa e deve ser muito mais participativo envolvente; não cumpridor de rotinas. É difícil estabelecer uma rotina diária. Eu tenho obrigações diárias, como me atualizar lendo o correio eletrônico, manter as pessoas que trabalham comigo atualizadas, com relação não só ao funcionamento da área, mas também com outros assuntos que são pertinentes e são necessários no dia-a-dia. A disposição é estar sempre visualizando a oportunidade de negócios (Francisco, nível superior, gerente de área).

...prospecção de negócio, captação de recurso financeiro, vendas de produtos, seguros, cartão, atendimento a clientes de modo geral. O que está no papel é uma coisa, na prática é outra. Análise de concessão incluindo visitação a empresas com o objetivo de avaliar a performance econômico-financeira (Beto, curso superior incompleto, gerente de área).

O trabalho dos gerentes é centrado na “flexibilização funcional”⁷⁰ e no aliciamento pessoal. A avaliação individual regular é feita pelo cumprimento das rotinas diárias, cumprimento das metas e pela capacidade de formar os empregados. O conteúdo pedagógico dessa formação é veiculado por meio de correio eletrônico.

A seleção de pessoal pelo caminho do Plano de Demissão Voluntária – PADV

O processo de reestruturação do Banco promoveu entre 1996 e 1997 um programa de “desligamento voluntário” para os empregados. Nesse período,

⁶⁹ A figura abaixo exemplifica como funciona a estrutura organizacional do Banco na Regional da BA destacando o corpo gerencial:

SETORES DISCRIMINAÇÃO
 1 Escritório de Negócios São ligados à matriz. São responsáveis pela supervisão das agências. Nesse setor, estão presentes os gestores regionais (gerentes de mercado) que estão sempre em sintonia com os gerentes gerais das agências
 2 Gerências de filiais Atuam em nível regional como uma extensão dos processos desenvolvidos pela matriz
 3 Agências Nas agências, atuam os gerentes de relacionamento (cuidam diretamente do cliente e dirigem a venda dos produtos) e atendimento (recebem os clientes “desavisados”, fazem a triagem, apresentam os produtos do Banco e os encaminham para os gerentes de relacionamento) que trabalham em conjunto com o gerente geral
 Fonte: Informações obtidas em entrevistas com a área de recursos humanos

⁷⁰ O conceito de flexibilidade funcional está atrelado à possibilidade de um mesmo trabalhador executar com competência várias funções, exigindo portanto uma maior qualificação (OLIVER & WILKINSON apud SEGNINI, 1998, p.55).

5. 981 empregados aderiram ao plano (3.726 em 1996 e 2.255 em 1997) “proporcionando uma redução mensal das despesas com folha de pagamento da ordem de R\$25,3 milhões” (Relatório da Administração,1977)⁷¹. Promoveu, também, nesse período, uma “racionalização da distribuição de pessoal” orientando os empregados a pedirem transferências para aquelas localidades com déficit de pessoal em troca de benefícios especiais.

Observa-se que já se inicia o processo de enxugamento do quadro de pessoal. Dando continuidade a essa política, o Banco avança implementando, junto com o Plano de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, o Plano de Apoio à Demissão Voluntária – PADV em 2000. O plano acontece no contexto da adoção de novas medidas para demissão sem justa causa – o normativo RH008 – utilizado como instrumento de pressão sobre os funcionários, contribuindo para apressar as decisões em relação ao PADV (DIEESE, 2000b). Segundo o Relatório da Administração do Banco (2000), o PADV tem por objetivo diminuir os custos com a folha de pagamento e “minimizar a distorção da curva salarial do Banco em relação aos níveis praticados pelo mercado, vinculando remuneração às responsabilidades assumidas”. O objetivo principal é substituir o “velho” quadro de funcionários por novas contratações e terceirização.

A permuta da mão-de-obra está acontecendo com a contratação de trabalhadores enquadrados no novo Plano de Cargos e Salários que prevê uma ascensão salarial bem mais baixa e redução de diversos direitos em relação aos antigos empregados.

O PADV – 2000 é dirigido aos funcionários que não ocupam funções comissionadas e gerenciais, ou seja, escriturários, empregados da carreira de serviços e profissionais.

⁷¹ O PADV, segundo a Comissão executiva dos empregados do Banco (Brasília,24/08/2001-), está sendo, hoje, utilizado para desmobilizar os trabalhadores do Banco nas discussões salariais. Essa nova etapa do plano é mais ampla e mais flexível.

Em 2001, o Banco abre um novo programa destinado a 48 mil funcionários, podendo também participar empregados em cargos comissionados – gerentes, analistas e assessores (ROLLI, 2001). O Banco pretende enxugar pelo menos 5.000 funcionários de 1.920 agências do País. É de 54,5 mil o número total de funcionários.

O processo de seleção de funcionários pelo PADV demonstra a nova realidade organizacional do Banco que, por um lado, procura reduzir o número de trabalhadores estáveis, com maior tempo de serviço e maiores salários, e, por outro lado, contrata serviços de trabalhadores terceirizados, sem a garantia do emprego e de trabalhadores efetivos, dentro de um plano de cargos e salários diferenciado.

SENNETT (1999, p.110-112) ressalta que, nos programas de reengenharia das empresas, os grupos de trabalhadores mais velhos são candidatos fáceis à demissão, por várias razões como estas: a flexibilidade é sinônima de juventude, rigidez e agilidade; os funcionários mais experientes tendem a ser mais questionadores; o conhecimento acumulado deixa de ter valor se a empresa está em processo de mudanças; “a flexibilidade dos mais jovens os torna mais maleáveis tanto em termos de assumir riscos quanto de submissão imediata”; os funcionários mais experientes estão perdendo o emprego para quem está disposto a fazer o mesmo trabalho por um salário mais baixo.

2.4 Mudanças no conteúdo do trabalho e os impactos na qualificação

O processo de reestruturação do Banco público altera a forma como o trabalho se organiza. A ampliação do uso da informática e o controle do planejamento nos escritórios de negócios e na matriz possibilitam dar continuidade ao cumprimento das normas e à racionalização dos serviços com um alto grau de flexibilização: o funcionário tem que ser multifuncional, conhecer não só a rotina da sua função, mas o conjunto das informações que o cerca, com extensa sobrecarga de trabalho e constantes ameaças de demissão.

Constata-se, portanto, ao observar o trabalho numa agência, a acentuada padronização dos serviços, marcados por rotinas parceladas repetitivas, segundo os parâmetros tayloristas, não obstante a interação com novas formas de gestão, como as campanhas para vendas, a intensificação do trabalho terceirizado, a mudança do visual arquitetônico da agência e a ação dos gerentes como Líderes Educadores. Hoje, o bancário não fica mais sentado atrás do balcão; ele trabalha em pé, num espaço físico menor, ao lado de várias máquinas, com uma grande preocupação em ampliar o número de clientes e a venda dos produtos. A Instituição, por seu lado, busca diminuir o número de funcionários para atuar com um mínimo de custos e alta lucratividade.

A redefinição das funções produziu novas demandas de qualificação e comportamentos dos trabalhadores para dar conta de uma intensa jornada de trabalho, centrada nos preceitos da Qualidade Total.

Para melhor concretizar as afirmativas delineadas acima, procura-se traçar neste tópico, um quadro sobre a organização do trabalho no Banco, focalizando a rotina, a reformulação da divisão do trabalho, as dificuldades encontradas pelos funcionários para exercer as funções.

2.4.1 A nova realidade disciplinadora do trabalho bancário

O processo de trabalho no Banco: principais mudanças

A organização do trabalho no Banco público acontece de forma homogênea em todas as agências, tendo em vista que as atividades são estruturadas e normalizadas pela matriz e pelos escritórios de negócios, conservando de forma muito limitada (quase imperceptível) a individualidade do comportamento dos funcionários e o modo como os gerentes atuam no seu papel de Líder Educador⁷².

A esse respeito, ZAMBERLAN e SALERNO (1987, p.176) caracterizam o trabalho bancário em geral como uma atividade que é desenvolvida num mesmo sistema político econômico-financeiro e utiliza idêntico tipo de mão-de-obra, guardando, entretanto, aspectos diferenciais no esquema de organização do trabalho. SEGNINI (1999a, p.191), por sua vez, observa que os bancos apresentam “práticas de gestão diferenciadas, relações salariais também diferenciadas, em decorrência tanto de suas próprias histórias como dos segmentos de mercado em que atuam”, do mesmo modo, “vivenciam graus diferenciados de difusão tecnológica”. Mas, no que diz respeito à organização do trabalho, à implementação de estratégias de racionalização pela minimização de custos e ampliação dos serviços e o cumprimento de regulamentações, como, por exemplo, a abertura de uma conta, o trabalho bancário é organizado de forma muito similar nas diferentes instituições como a sistemática das transações financeiras.

O que os diferenciam, conforme SEGNINI, é a identidade organizacional. Cada instituição preserva um tipo de ambiente de trabalho determinado pelas

⁷² Embora a pesquisa de campo tenha sido desenvolvida em uma única agência, teve-se a oportunidade de conhecer o perfil dos gerentes do Banco observando as aulas de treinamento. Nesta ocasião, ouviu-se a opinião dos presentes, integrantes de várias unidades sobre o cotidiano do trabalho.

relações de poder entre os agentes pedagógicos e os empregados. O controle é desenvolvido desde o modo como é dimensionada internamente a posição de cada trabalhador até os aspectos relacionados aos procedimentos de seleção de funcionários, tipos de treinamento e cotidiano do trabalho⁷³. O Banco público, segundo os gerentes entrevistados, retardou a ampliação dos canais virtuais de atendimento ao cliente, “aprendeu com a experiência dos outros bancos”, tendo, hoje, um “serviço exemplar”. No que diz respeito às inovações organizacionais, no momento da pesquisa de campo, o Banco estava “a todo vapor” na corrida pela implantação dos programas de ajustes.

Pesquisas comprovam que a categoria bancária no Brasil sofreu um decréscimo e fusão de postos de trabalho em decorrência das práticas de gestão (SEGNINI, 1999b; DIEESE, 1994, 1999a). No Banco público, o programa de demissão voluntária e o estímulo à aposentadoria, como também, as modificações sucedidas nos planos de carreira, objetivando a redução de custos, alteraram o cotidiano do trabalho ocasionando uma forte coação por produtividade e competição entre os próprios colegas.

Outro fator relevante a ser destacado é o crescimento do trabalho terceirizado. No Banco público, há um número considerável de pessoas subcontratadas exercendo tarefas de compensação de cheques e documentos, ganhando menores salários e sem vínculo empregatício⁷⁴.

Para os bancários que continuam empregados nas diferentes funções, constata-se uma intensificação do trabalho provocada pela fusão de postos de trabalho e execução de novas formas de gestão e organização do trabalho.

Confirmam-se essas afirmativas, analisando o modo como se desenvolve o trabalho bancário: de um lado é um trabalho rotineiro condicionado a força de normas; e, de outro, caracteriza-se pela necessidade de o bancário desenvolver habilidades diferenciais na execução dos serviços com o intento de levar a Empresa a demonstrar um melhor desempenho no mercado financeiro.

⁷³ Nas visitas feitas a um Banco privado, a posição determinada para o gerente geral é estratégica. Possibilita uma visão panorâmica de tudo o que acontece dentro da agência inclusive os caixas eletrônicos que ficam após a porta giratória. Várias vezes ele se levanta para orientar o desenvolvimento do processo de trabalho.

⁷⁴ Dado já mencionado no item 2.3.1.

Flexibilização e Taylorismo

O método de trabalho no Banco é baseado na cooperação de vários empregados que executam partes de uma operação integrada a um trabalho coletivo. Ao mesmo tempo, dada a complexidade de cada atividade, no cotidiano do trabalho, todos necessitam de avaliar situações que não estão normalizadas, refletir sobre o seu trabalho, fazer julgamentos. A implantação das novas formas de gestão introduziu a flexibilização como medida de redução de custos e agilidade nas ações.

Constatam-se essas evidências no depoimento abaixo:

A rotina não está prescrita. Na agência, a gente trabalha com ata de condomínio, o que ocorrer. Quando o cliente aparece, mesmo não sendo a minha área, eu já vou responder. Deveria ter uma rotina, mas a agência não tem pessoal suficiente para cada um fazer só um determinado trabalho. Nós somos generalistas. Todos têm de conhecer de tudo um pouco, pra não deixar o cliente na mão. O meu serviço sempre está atrasado. Por que venho mais cedo? Tenho que dar conta do serviço. Não me exigem isso, sabem que é preciso ser feito (Lícia, curso superior incompleto, gerente substituta).

A rotina a que Lícia se refere é formada por um conjunto de atividades realizadas num dia de trabalho, a depender da demanda dos clientes, evidenciando o trabalho multifuncional pela integração de diferentes tarefas. Esse depoimento evidencia aspectos da implantação da nova política de gestão. O trabalho continua sendo padronizado porque todos os passos para a execução de uma tarefa são normalizados e integrados a um trabalho coletivo. O elemento que quebra a rotina é a não-definição imediata do tipo de negócio que vai ser operacionalizado, ou melhor, o tipo de produto que vai ser vendido no dia, embora haja rotinas e procedimentos para cada um dos negócios. Por essa razão, a entrevistada (Lícia) refere-se "à não-prescrição da rotina". A "novidade" na organização do trabalho no Banco público está na ampliação das funções e na intensificação do trabalho, diminuindo os níveis hierárquicos e, conseqüentemente, a divisão técnica.

A padronização e a centralização das atividades favoreceram a ampliação do uso da informática nas agências. As rotinas são automatizadas. A operacionalização da maioria dos serviços está sistematizada passo a passo no sistema. ZAMBERLAN e SALERNO (1987) lembram que o avanço do processamento eletrônico rompeu definitivamente com a necessidade de uma mão-de-obra mais qualificada para lidar com as atividades rotineiras, como acontecia nos anos 40/50 “quando se exigia até diploma de contabilidade para o ingresso na carreira bancária”. Entretanto, nos anos 90, mesmo estando no sistema a maioria das informações necessárias para o desempenho das funções, voltou-se a exigir um profissional mais qualificado para atuar na área negocial. É sempre lucrativo para a Empresa ter funcionários com qualificações acima da média para atender aos clientes, mesmo que os conhecimentos não sejam necessários para o desenvolvimento do conteúdo do posto de trabalho. A abundância de mão-de-obra qualificada intensifica a competição entre os bancários.

Em que pese a crescente exigência de qualificação na seleção de pessoal tanto para ingressar no Banco, como para ascender na carreira internamente, quanto “uma grande ênfase na valorização do sujeito que pensa”, percebe-se que a organização do trabalho é rotineira e padronizada. O fluxo dos documentos e das ações obedece a esquemas preestabelecidos, entrelaçados a um conjunto de tarefas desenvolvidas em cooperação, como a abertura de contas, compensação de cheques, uso de cartões magnéticos, atendimento a clientes, operacionalização das máquinas etc. Tarefas que podem ser exercidas por pessoal sem nenhuma instrução específica. Os terceiros e os estagiários ocupam os mesmos lugares (nas funções técnicas) que anteriormente eram preenchidos por funcionários.

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

No Banco, a maior dificuldade dos gerentes é adaptar a necessidade de vendas à rotina dos empregados. Dois aspectos são relevantes nesse processo: a sobrecarga diária de trabalho que é imposta pela rotina e a resistência dos trabalhadores em se enquadrar aos objetivos de produtividade da empresa em troca da intensificação do trabalho.

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

O trabalho dos caixas

As falas dos funcionários entrevistados expressam de forma bastante clara a rotina do trabalho, como se observa no depoimento de um caixa:

Chego na agência, pego o malote, pego o dinheiro na tesouraria, vou para o caixa, abro a máquina, coloco senha, preparo o guichê com formulários, uma série de coisas que a gente usa no dia-a-dia, depósitos, saque com o cartão. Atendo ao público: pagar, receber e vender (Mauro caixa, nível superior).

A função de caixa é considerada a mais mecânica do trabalho bancário em geral e foi o segmento da categoria que mais passou por transformações: todas as informações estão no sistema *on line*, basta o funcionário digitar os registros contábeis, obedecer a normas preestabelecidas, para atender às demandas dos clientes. O serviço exige memorização das instruções, concentração e responsabilidade, afinal lidam com o dinheiro alheio, mas continua sendo um trabalho monótono e repetitivo – não requer nenhum conhecimento específico, apesar de todos os caixas entrevistados terem nível superior. Ou seja, possuem qualificação superior à exigida pelo posto de trabalho.

Compreende-se, portanto, numa primeira leitura, que o que determina se o trabalhador é qualificado ou não são as características do posto de trabalho que ele ocupa. A automatização do trabalho do caixa indica que várias tarefas

que eram realizadas pelo trabalhador foram incorporadas à máquina, que, para ser operada, a cada implementação de um novo sistema, basta um novo treinamento por, no máximo, uma semana no próprio local de trabalho, desvalorizando, conseqüentemente, a força de trabalho. Ao mesmo tempo em que o funcionário observa a simplificação das tarefas, o desenvolvimento do trabalho passa por um maior controle, e ele pode a qualquer momento ser substituído por qualquer pessoa. A jornada de trabalho estabelecida para esse profissional é de seis horas diárias, mas sempre é extrapolada para oito horas.

As inovações tecnológicas ajudam a agilizar o trabalho, como no caso do carimbo que, para ser usado, o funcionário precisava batê-lo numa “almofada com tinta” antes de bater no papel, e hoje, o carimbo já vem com a tinta, executando, portanto, as duas funções. De acordo com MARX (1985, p. 254), a economia de trabalho com o desenvolvimento da maquinaria, não objetiva na produção capitalista, a redução da jornada de trabalho, mas sim reduzir o tempo de trabalho necessário para a produção de determinado *quantum* de mercadorias. O processo de automação e os novos métodos de gestão transformaram o trabalho bancário, proporcionando aumento da produtividade e da concentração de lucros para os Bancos.

Vários serviços que antes eram efetuados pelo caixa, como entrega de talões e de cartões, hoje, são realizados pelos correios e pelos serviços *on line*. Mesmo assim, a função é descrita como estressante e cansativa:

É cansativo; tem que ter muita atenção no que está fazendo. Você trabalha com valores, a pressão dos clientes é grande; cliente acha que caixa é igual a uma máquina. Cliente não enxerga o caixa como uma pessoa normal que tem dificuldades, que precisa beber água, que precisa ir ao banheiro. Levantou para ir ali, pronto! “Esse aí não quer nada, quer moleza”. Não entende que você pode estar doente, que está ali porque tem que estar. O cansaço do caixa é mesmo da pressão da sobrecarga, atendendo às pessoas (Leila, caixa, nível superior).

Além do controle das atividades do caixa que é feito pelos clientes, a intensificação do trabalho é dada pela responsabilidade em lidar com dinheiro e pelo acúmulo de atribuições. Com o suporte do sistema *on line* (as rotinas são informatizadas) o profissional, além de executar todas as ações que envolvem

recebimento e pagamento, realiza os lançamentos, restando para o pessoal da retaguarda, a conferência e o arquivamento dos documentos. É atribuição também da bateria de caixas a venda dos produtos do Banco. A introdução dos serviços de auto-atendimento por meio dos caixas-automáticos, caixa rápido e *home bank*, expulsando os clientes das agências, não alterara o trabalho dos caixas. Eles continuam sobrecarregados. As filas nas agências do Banco público são enormes em razão do enxugamento do quadro de pessoal e do crescimento dos serviços⁷⁵.

Os caixas na agência pesquisada fazem revezamento entre o guichê e a área de auto-atendimento onde ficam os caixas-automáticos e o caixa rápido. Desempenham o papel de “Caixa Consultor”. São orientados a fazer o trabalho educativo de triagem dos clientes na agência, aconselhando-os a usar os canais alternativos de atendimento. Os funcionários exercem a atividade em pé, circulando dentro e fora da agência. A rotina do trabalho é modificada. Ao invés de ficar atrás do guichê esperando o cliente, o caixa vai ao seu encontro. Um trabalho que vai ser desenvolvido até o momento em que os clientes estiverem condicionados a esse tipo de serviço.

A tendência geral, segundo pesquisas (LARANGEIRA, 1997b), é a substituição da função de caixa pelo auto-atendimento. Os serviços que representam um grande movimento nas agências, mas pouca lucratividade, são encaminhados para os canais alternativos. O Banco busca se adequar à nova concepção do serviço bancário, direcionando os seus esforços para captação e aplicação de recursos.

O trabalho em outras funções: avaliador de penhor e assistente de operações

A Instituição exerce uma série de atividades inerentes à sua condição de Banco público regulamentado por lei Federal. Um exemplo é o empréstimo a pessoa física garantido por meio do penhor de jóias, gerando a função de avaliador de penhor. A rotina de trabalho deste posto de trabalho vem sendo alterada visivelmente com a reestruturação do Banco. Antes, a atividade consistia

⁷⁵ Apesar de contar com os serviços das loterias federais para pagamento de contas em geral, recebimento de aposentadorias e movimentação de conta poupança.

em avaliar jóias e dispor o empréstimo para os clientes de acordo com os valores determinados pelo Banco, o restante da operação (o recebimento/pagamento do empréstimo) era feito pelo caixa. O avaliador não lidava com dinheiro. Hoje, a função de avaliador de penhor incorpora o ofício de caixa e de vendedor dos produtos do Banco. Tudo é resolvido em uma única operação. Era parte integrante do penhor o trabalho de cadastramento das pessoas feito por uma estagiária. Esta etapa foi substituída pelo sistema de senha automática.

É exigido o cumprimento de metas de produtividade para cada avaliador. Aumentou a quantidade de trabalho desenvolvido dentro do mesmo horário, barateando os custos de produção e aumentando os lucros da Instituição.

Verifica-se, portanto, a reconfiguração da divisão do trabalho nos ofícios técnicos de caixa e de avaliador como resultado do processo de reestruturação do Banco interferindo nas qualificações dos trabalhadores. As novas demandas de qualificação sinalizam para essas funções formas de trabalho multifuncional caracterizado pela necessidade de o funcionário ser mais flexível exercendo outras tarefas, dentro da mesma atividade, com a perspectiva de alargar a compreensão sobre processo de trabalho objetivando despertar a iniciativa na abordagem ao cliente.

O assistente de operações efetua serviços que dão suporte operacional aos negócios desenvolvidos pelo Banco na sua relação com os clientes. É uma atividade de gerenciamento. A rotina de trabalho diária depende do tipo de negócio que é efetuado, como, por exemplo, após o gerente geral concluir um determinado negócio com um cliente, este é encaminhado ao assistente de operações para executar as medidas burocráticas necessárias à finalização da transação. Do mesmo modo acontece para a consecução de serviços em que o cliente necessariamente não tenha passado pela gerência. Júlio exemplificou esse caso durante o seu depoimento, quando informou que lida com financiamento imobiliário, onde executa ações diárias de consultas ao sistema sobre os normativos do Banco, atende clientes, explica as condições dos financiamentos, fecha contratos, dá entrada de dados no sistema. Essa função é integrada à área de negócios da empresa

Todo conteúdo é normalizado pelo Banco. Nós temos a nossa alçada, sabemos até onde podemos ir. Passou do meu limite, tenho que consultar o setor de crédito. Não é difícil trabalhar aqui, é tudo regulamentado. A gente pode sugerir, mas dentro das normas. A gente tem na realidade uma trilha e não um trilho. O que é legal, eu não posso desviar, a abertura de uma conta por exemplo. O que é normativo, eu tenho uma margem de manobra (Júlio, assistente de operações, nível superior).

O trabalho executado por Júlio é baseado numa rotina já predeterminada pelas normas do Banco. Suas funções são ampliadas à medida que necessita usar os seus conhecimentos sobre o ofício para conquistar e manter os clientes. O desenvolvimento do seu trabalho acontece de acordo com as demandas dos clientes. A diversificação dos produtos do Banco exige que o funcionário saiba informar aos clientes sobre qualquer operação, enquadrando-se no perfil do novo profissional bancário: flexível, polivalente, com atitudes e comportamentos de vendedor.

O trabalho é intensificado pelo cumprimento das rotinas. Diariamente é observado se há novas atualizações pela intranet, inclusive sobre o lançamento de algum produto novo pelo Banco. A redução dos postos de trabalho sobrecarrega o funcionário que, além de atender aos clientes no horário do expediente, posteriormente fecha as transações diárias. Algumas ações ficam pendentes na dependência de consultas externas ou a colegas. A jornada de trabalho é no mínimo de oito horas diárias, devendo o funcionário chegar antes do início do expediente com o intento de se preparar para o atendimento. Os clientes é que vão determinar o ritmo do trabalho.

O controle da produtividade do trabalho igualmente é feito pelo gerente geral que está atento ao andamento do atendimento aos clientes e pelo estabelecimento de metas a serem cumpridas. Uma das funções dos assistentes é acompanhar o desempenho da unidade. A agência tem um conjunto de metas, tanto individuais como coletivas, traçadas pelos escritórios de negócios. É responsabilidade de todos os funcionários o envolvimento com o alcance das metas pela Instituição. Há uma preocupação geral e uma cobrança direta e indireta dos gestores com o aumento de produtividade dos funcionários.

SEGNINI (1998, p.92) chama a atenção para a dificuldade de mensurar o tempo que um funcionário gasta para atender aos diferentes clientes. É praticamente impossível “a definição de normas e procedimentos submetidos a tempos rígidos, sobretudo a partir do momento em que o ‘atendimento personalizado’ passou a ser uma estratégia mercadológica dos bancos”. Neste caso, conclui a autora, o cliente é parte fundamental na rede de controle exercida sobre o bancário.

O ritmo e o tempo do trabalho são controlados pelo movimento da agência. A pressão exercida pelos clientes para o desenvolvimento de uma tarefa intensifica a velocidade do trabalho e aumenta a jornada de trabalho. O medo de perder a função ou ser integrado ao programa de demissão voluntária e a imposição no cumprimento das metas se transformam em ganhos para o Banco num contexto acirrado de competição.

No caso dos assistentes, observa-se uma harmonia de práticas tayloristas com traços de autonomia. As atividades desenvolvidas por esse grupo envolvem um conjunto de ações complexas que necessitam de aprofundamento dos conhecimentos, iniciativa e ampliação da visão do empregado acerca dos negócios da Instituição. Essas atividades implicam também uma maior intensificação do trabalho pelo fato de obedecer a normas prescritas e exercer diferentes tarefas num reduzido espaço de tempo, num clima de tensão e stress.

O trabalho dos gerentes

Os gerentes são os principais coordenadores das vendas da agência e os responsáveis pela prospecção dos negócios e pela liderança das equipes de trabalho. O exercício da função de gerente é traçado com base na capacidade de lidar com situações novas, de agir com autonomia, de trabalhar com vistas a manter a fidelidade dos clientes, dando destaque aos programas de Qualidade total, com a ampliação dos seus conhecimentos técnicos sobre o mercado financeiro e os negócios do Banco. A tendência da nova estrutura organizacional é aumentar o número de gerentes, extinguindo outras funções, com o objetivo de

estimular a área negocial. As responsabilidades dos gerentes têm sido ampliadas, pois, além dos encargos rotineiros, eles agora são incumbidos de treinar os funcionários e manter a rentabilidade da agência.

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

A seqüência de procedimentos desenvolvida por uma das gerentes do Banco público retrata a rotina diária:

Sou responsável por abrir a agência. Tenho que checar tudo, se os caixas estão nos postos, se o sistema está em ordem, se a agência está arrumada. Vou pra frente para atender aos clientes na porta com um bom-dia, porque a gente trabalha com dinheiro e o dinheiro transforma as pessoas. Uma das minhas atividades é harmonizar o ambiente para o pessoal chegar. Quando eu entro na agência, geralmente, já tem um monte de gente me esperando. Como eu sou do atendimento geral tudo cai ali: os problemas de habitação, os problemas do penhor, quem quer empréstimo, etc. Eu vou direcionando... (Iza, gerente de área, nível superior).

Observa-se na fala de Iza a caracterização do papel do “novo gerente” dentro da moderna gestão na lógica da Qualidade total, sedimentada nos programas de treinamento. O seu trabalho obedece a regras pré-estabelecidas nos mesmos moldes dos outros funcionários. Com um diferencial: tem que estar preparada para desempenhar funções rotineiras e enfrentar situações novas, prever os problemas e ser multifuncional. Isso se traduz em intenso ritmo de

trabalho somado a pressão emocional por parte dos colegas e da direção do Banco. A sua avaliação funcional (a permanência ou não na função) depende do cumprimento das metas de produtividade conforme o perfil de rentabilidade que cada agência deve ter.

O ritmo do trabalho é intensificado pela venda dos produtos que acontece não só dentro da agência, mas também externamente. Na agência estudada, os gerentes se ausentam do local de trabalho, sozinhos ou em grupo, para visitar empresas e conquistar novos clientes.

No contexto do trabalho bancário, evidencia-se também o rígido controle no trânsito das informações computadorizadas e a cautela na entrada de funcionários em determinados espaços físicos (no *back office*, por exemplo) do Banco. A posse de cartões magnéticos ou digitação de senhas pessoais determina quem vai ter acesso a determinados dados. As tentativas de ingresso a informações não permitidas são denunciadas pelo próprio sistema. No caso estudado, a gerente Iza justificou que o acesso restrito a determinados serviços é por precaução, para que sejam evitadas fraudes.

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

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

a forma de dinheiro. As instituições financeiras, segundo BRAVERMAN (1980,p.256), têm um lugar de destaque na divisão social do trabalho, pois dominam a arte de expandir o capital “sem a necessidade de passá-lo através de qualquer processo produtivo. (O aparecimento mágico do feito meramente esconde o fato de que tais empresas estão apoderando-se de uma parcela dos valores produzidos em outro lugar)”. Esse aspecto foi retratado de forma humorística no poema de MENDES (1925) apresentado no início deste trabalho: “[...] os fregueses do Banco que não fazem nada com estes contos! Chocam outros contos pra não fazerem nada com eles”.

Os bancários, num contexto de trabalho fragmentado, “dificilmente apreendem em sua totalidade o significado de sua atividade” JINKINGS (1996, p.80). A rotina do trabalho do bancário consiste no registro de dados em documentos inseridos no sistema; esse é o produto do seu trabalho, que no final, se transforma em várias informações, representando a forma mercadoria dinheiro (idem, p.81).

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

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

A estratégia de negócios do Banco é oferecer novos serviços e lançar no mercado produtos novos, tendo atitudes agressivas com o objetivo de superar os concorrentes. A avaliação do desempenho dos funcionários é cobrada em

razão do cumprimento de metas que levem a agência a ganhar prêmios de incentivo.

Destaca-se na discussão sobre as mudanças no conteúdo do trabalho no Banco público a acentuada sobrecarga de trabalho diária imposta em decorrência do reduzido número de funcionários e a imposição do cumprimento de metas, apesar da presença de pessoal subcontratado e estagiários.

CAPÍTULO 3 - SOBRE O BANCO PRIVADO⁷⁶

3.1 A gênese do Banco no País

As políticas implementadas no governo Collor introduziram no País intensas transformações ao longo da década de 90. Identifica-se nesse cenário, entre outras mudanças, a liberalização comercial e financeira, com a abertura unilateral e rápida dos mercados nacionais, atraindo capitais externos para o País (FILGUEIRAS, 2000). A desregulamentação das atividades econômicas satisfaz as condições necessárias para uma maior participação de capitais estrangeiros.

Após a implementação do Plano Real (1994), os bancos nacionais ficaram sujeitos à competição internacional obrigando-se a passar por um processo de reestruturação para se adequarem às novas políticas. Tanto os bancos públicos como os privados, nacionais ou estrangeiros, enfrentaram um processo de ajustes (DIEESE, 1999c).

Esse processo começou a ser percebido nas suas primeiras manifestações desde a implantação do Plano Cruzado (em 1986). Por um lado, as instituições introduziram inovações tecnológicas e gerenciais, reduzindo de forma expressiva o contingente de empregados (DIEESE, 1999c). Por outro, aumentaram a oferta de produtos e serviços para compensar a perda com os ganhos inflacionários nos períodos que indicavam preços relativamente baixos.

As transformações se firmaram no mercado financeiro no País inicialmente pelo acirramento da concorrência, quando os bancos tiveram que buscar novas formas de redução de custos, especialmente o corte de pessoal. Para garantir presença nos diferentes mercados, recorreram a fusões, aquisições, formação de associações e parcerias, especialmente com bancos estrangeiros.

Nesse contexto, o Estado, preocupado com o processo de estabilização, traçado pelo Conselho Monetário Nacional e o Banco Central, traça um novo perfil para o setor, consolidando um modelo que fortifica o segmento privado nacional,

⁷⁶ As informações históricas sobre o Banco Privado foram obtidas na *home page* do Banco.

com tendências para a internacionalização e menor presença dos bancos públicos, permitindo, assim, a entrada e o crescimento da presença de bancos estrangeiros no País.

Para tornar sólido o segmento privado nacional, criou-se em 1995 o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro nacional – PROER que oferecia uma linha de crédito especial para o plano de reestruturação administrativa, operacional e social dos bancos, do qual um dos objetivos era estimular as aquisições e fusões, para evitar no País crises de grandes proporções. Nesse período, o Banco privado em questão, quando ainda era nacional, sofreu graves reflexos abalando a sua liquidez, também ocasionada pela conjuntura econômica de 1995. Perdeu de forma significativa os depósitos à vista, em longo prazo e poupança. O PROER incentivou a sua venda para o capital estrangeiro.

3.2 Características gerais do Banco privado estrangeiro

O Banco privado estrangeiro já detinha uma pequena participação acionária do Banco privado nacional, que era formado por um conglomerado de empresas. O Banco estrangeiro comprou o Banco e a Companhia de Seguros. Foi o primeiro Banco estrangeiro a entrar no País pelo PROER, com a compra do Banco privado nacional em 1997 (FOLHA DE SP, 01/08/2000). As instituições estrangeiras chegaram no País a partir da implantação do Plano Real e da abertura da economia brasileira, um mercado financeiro bastante promissor (DIEESE,1997).

O Banco fez a opção em atuar no varejo massificado, adquirindo uma rede de atendimento de 2.046 pontos entre agências e postos de serviços com presença em mais de 800 municípios (DIEESE,1997).

A Instituição possui uma política de desenvolvimento extremamente sólida, o que lhe garantiu 155 anos de tradição. A sua primeira agência foi em Hong Kong nos anos de 1865.⁷⁷

Classificado como o sexto maior Banco do mundo em valores ativos, tem 6.500 agências instaladas em 81 países, com a sede principal em Londres. Aqui no Brasil, a matriz é em Curitiba.

A rede de atendimento brasileira é formada por 980 agências, 443 postos de atendimento instalados em empresas e 1.357 ambientes de auto-atendimento, com 2.615 caixas automáticos e 552 terminais de clientes. Possui 1.500 pontos de redes associadas a Banco 24 horas e com pontos das redes conveniadas: *Maestro/Cirrus*, cheque eletrônico e *redeshop*.

Fornece os serviços de conta-corrente, cartão de débito, internet *banking*, débito automático, celular e Pager, e-mail *banking*, *palm pilot*, cartões de crédito e câmbio. Oferece fundos de investimento e previdência privada, empréstimos e financiamentos.

É uma instituição financeira que, segundo a sua administração central, presta diversos tipos de serviços à comunidade e é comprometida com cinco princípios éticos rígidos: excelência no atendimento ao cliente (considerado o bem mais precioso); operações financeiras efetivas e eficazes; capital forte e excelente liquidez; austeridade na utilização dos recursos e políticas conservadoras de crédito.

No trabalho de atendimento ao público, a prioridade é a administração do “relacionamento com o cliente”. Tanto adota o modelo de “aquisição de clientes” como também, o “cultivo do cliente”. De acordo com LARANGEIRA (1997b, p.39), a ênfase no primeiro modelo é dada pela estratégia de oferecer preços baixos e facilidades crescentes na prestação de serviços. O segundo é centrado numa maior consolidação em torno da qualidade do atendimento ao cliente. Para tanto, o Banco promoveu campanhas de lançamento de novos produtos e ajustes em produtos e serviços já existentes, buscando alinhá-los às necessidades do

⁷⁷ As informações sobre o Banco privado em questão foram obtidas na página da Internet em 2000, no Relatório da Administração e em entrevista do presidente do Banco publicados no Jornal Folha de São Paulo em agosto de 2000, em dois números da Revista Século 21 (2000a; 2000b) de publicação bimestral do próprio Banco e em depoimentos dos funcionários.

mercado como também à racionalização do trabalho. A produtividade do trabalho é controlada pela venda dos produtos, cumprimento de metas de produção e atendimento personalizado aos clientes.

Para dar sustentação aos “compromissos éticos”, os trabalhadores são convidados a aceitar os seus princípios e a unir forças para promover o crescimento da organização a partir do “aprimoramento da atitude em relação ao cliente” (REVISTA SÉCULO 21,2000b), estimulados pelas estratégias pedagógicas dos programas de incentivo e promoção.

3.3 A política de recursos humanos e a qualificação dos trabalhadores

A estrutura de recursos humanos do Banco é composta por 170 mil funcionários comprometidos em promover os seguintes valores:

alto padrão de integridade; compromisso com a verdade e com a negociação justa; gerenciamento direto em todos os níveis; **compromisso com a qualidade e com as competências avaliadas abertamente; níveis mínimos de burocracia; decisões e implementação rápidas; supremacia dos interesses do grupo sobre os interesses pessoais; delegação apropriada de autoridade com responsabilidade; relações trabalhistas justas e objetivas; política de recrutamento, seleção e promoção por mérito** [grifo nosso]; conformidade com a ética, as leis e os regulamentos onde quer que sejam conduzidos os negócios; uma boa prática ambiental, baseada no desenvolvimento sustentável, no bem-estar e progresso de cada comunidade onde o Banco atua (*Home page* do Banco).

O fomento de valores num ambiente de trabalho influencia diretamente o processo educativo que aí se instaura e desenvolve. Os princípios educativos indicados pelo Banco expressam uma relação de envolvimento explícito e implícito do empregado com os objetivos da Instituição para garantir a consolidação de estratégias diferenciadas exigidas pela concorrência intercapitalista. Dentre o conjunto de valores, depreende-se que a política de recursos humanos é baseada no modelo de gestão das competências no qual o empregado “deve se submeter a uma validação permanente e dar constantemente provas de sua ‘adequação ao

posto', de seu direito a uma promoção ou a uma mobilidade promocional" (TANGUY, 1997, p.184).

Observa-se também uma orientação demandando a organização do trabalho flexível, a exemplo de "níveis mínimos de burocracia", "decisões e implementação rápidas". O empregado deve ser capaz de desenvolver um conjunto de tarefas sobre a sua responsabilidade. Como é o caso dos gerentes de contas que exercem as atividades de contato com o cliente e boa parte das tarefas burocráticas de consecução do negócio. A seqüência do processo de trabalho é exercida quase que exclusivamente por uma só pessoa. Destacam-se, outrossim, os valores "supremacia dos interesses do grupo sobre os interesses pessoais" e a "responsabilidade". São atributos relacionados à idéia do "espírito de equipe". Todo o grupo é responsável pelos resultados e controle do trabalho. Os empregados assumem o compromisso com o aumento da produtividade e lucratividade do negócio. Em troca, a Instituição promete "premiar os melhores talentos".

A redução dos postos de trabalho baseia-se na "receita da empresa enxuta" que procura utilizar a força de trabalho "somente na exata medida da sua imprescindibilidade para a reprodução do capital" (Antunes, 2001 b, p.26).

A Instituição adota uma política de contenção de funcionários conforme declarou uma das entrevistadas quando foi questionada sobre as dificuldades para desenvolver o seu trabalho:

Hoje a principal dificuldade é a redução de funcionários e a sobrecarga de trabalho. Além do serviço normal, a gente precisa ter disponibilidade para atender ao cliente (Hebe, nível superior, chefe de seção, 29 anos, 6 anos e 7 meses de Banco).

A partir de 1999, o Banco adotou o plano estratégico, "Gerenciamento por valor", na condução de seus negócios, com o objetivo de maximizar a criação de valor para os acionistas e tornar a organização líder em serviços financeiros no mundo. O conceito de que os negócios serão reconhecidos pelo valor que criarem para a Instituição tem avançado rapidamente. Esta estratégia influencia sobremaneira a qualificação dos empregados a partir das ações de treinamento.

O indivíduo é treinado para “administrar por valor”, ou seja, as suas atitudes devem ser voltadas para aquilo que agrega valor. As áreas são reconhecidas pelo valor que criam para a Instituição. Por exemplo: “fofoca, agrega valor? não; tratar mal o cliente, agrega valor? Não” (Daniel, coordenador da área de recursos humanos, nível superior). O papel dos gerentes nas agências é ajudar os funcionários a identificar as oportunidades de negócios, os valores e promovê-los para que, dessa forma, eles progridam dentro da empresa. De que forma? Os gerentes titulares exercem uma forte ascendência sobre o empregado. São Líderes Educadores responsáveis diretos pela educação do trabalhador e, ao mesmo tempo, são responsáveis também pela indicação e premiação dos melhores talentos.

A política de recursos humanos de busca de “talentos” se move em várias direções. Uma é a prática de promoções individuais por mérito tendo como uma das estratégias a adoção do conceito de “Gerenciamento por Valor” (REVISTA SÉCULO 21, 2000a) na condução dos negócios. As áreas são reconhecidas pelo valor que criam para a Instituição, ajudando-a a identificar oportunidades de investimento que aumentem a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade. Com relação ao empregado que se integra e se compromete com os ideais da Instituição, ela se “compromete” a dar-lhe oportunidades de crescimento. Outra estratégia de seleção de pessoal é a contratação de estagiários para daí pinçar aqueles que correspondam às expectativas da Instituição. Uma terceira estratégia é o emprego de pessoal via processo de seleção nos programas de gerência júnior e *trainee*. Os selecionados – “jovens talentos” – compõem um banco de dados que em momento oportuno podem ser convocados. Outrossim, selecionam pessoas que tenham experiência de trabalho no setor em outras instituições ou que estejam disponíveis no mercado de trabalho. Como exemplo, tem-se o caso de um gerente de contas recém admitido – Gileno (nível superior, 34 anos, um ano de Banco, salário de R\$800,00) era gerente de banco estadual, localizado nas imediações de uma das agências do

Banco em questão. Foi demitido pelo PADV. Mandou o currículo para o Banco. Após um longo processo de seleção foi aceito. Passou por vários treinamentos.⁷⁸

Os jovens, quando contratados, o são para a iniciação na rotina bancária a partir do estágio ou para atuar no caixa e em funções de recepção.

O processo de reestruturação ocorrido em virtude da mudança do capital foi um choque para os clientes e os funcionários. Modificou-se toda a forma de gestão e organização do trabalho. Antes, o processo de avaliação de desempenho e potencial dos funcionários subsidiava projetos de Planejamento de Carreira e Plano de Sucessão. Hoje, a prática é a adoção “de uma gestão fundada sobre as competências” (TANGUY,1997,p.186), dando destaque ao desempenho individual em relação aos trabalhadores e em relação a cada agência em particular. São essas relações que indicam as variações da remuneração e de permanência do empregado na Instituição.

O presidente do Banco no País, em entrevista, declara que pretende liderar uma luta contra a legislação trabalhista propondo a abertura das agências em qualquer hora do dia, inclusive nos finais de semana e feriados: flexibilização no horário do atendimento: “A jornada de trabalho de seis horas não tem nada a ver com o ritmo moderno no setor” (SEIDL, 2000, p.9). Essa proposta nasce da lógica flexibilizada da acumulação capitalista que busca a máxima intensificação do trabalho.

3.3.1 O perfil dos empregados entrevistados: das agências pesquisadas e do setor de recursos humanos

A agência de grande porte pesquisada possui vinte funcionários, e a de médio, doze. Na primeira, foi feita a pesquisa com 26% do total de empregados, e na segunda, com 54% do total ⁷⁹, acrescido de dois funcionários do setor de

⁷⁸ Este funcionário elogiou os treinamentos desenvolvidos pelo Banco e a agilidade que o pessoal da área de RH demonstrava quando era solicitado para tirar qualquer dúvida e assessorar os empregados sobre os produtos do Banco, principalmente quando comparava com o seu antigo emprego.

⁷⁹ As razões que levaram à escolha dos entrevistados e o quantitativo estão explicitados no item metodologia.

recursos humanos. As tabelas e gráficos a seguir apresentarão os dados levantados para facilitar a análise.

Nas negociações com o governo e banqueiros para a compra do Banco nacional, em 1997, ficou estabelecido que a Instituição em questão manteria o quadro de empregados. Entretanto, as demissões começaram a ocorrer após um ano, segundo depoimento do empregado representante sindical do Banco. A política de manutenção do quadro de pessoal afeta diretamente o perfil do empregado porque tem uma relação direta com a atuação individual. Os preceitos se orientam segundo determinados padrões de comportamento e desempenho que devem ser seguidos por todos e de forma determinada, sendo a Instituição intolerante com aqueles que não se dispõem a segui-las (DIEESE,1992). Como exemplo tem-se o caso de uma entrevistada que exercia a função de gerente administrativa e foi rebaixada pelas instâncias superiores sem ter sido avisada, segundo depoimento próprio (Taís, nível médio, chefe de seção).

No que diz respeito aos salários, para os seus dirigentes, o Banco está entre as instituições de mesmo porte na Inglaterra que melhor remuneram os seus empregados (DIEESE,1997). Logo que se instalou no País, a Instituição prometeu criar um plano de cargos e salários, buscando um equilíbrio entre os salários pagos no Brasil com o resto do mundo (depoimento do empregado representante sindical). Mas, na prática, isso não aconteceu. A Convenção Coletiva de Trabalho, assinada entre a executiva nacional dos bancários e a Federação Nacional dos Bancos – FENABAN (2000) para os bancos privados, determina que a remuneração mínima mensal para caixas e tesoureiros é de R\$781,16. Os dados coletados nas entrevistas⁸⁰ demonstram que o padrão salarial do Banco para essas funções não difere muito do piso estabelecido pelo Acordo Coletivo. Inclusive, pode-se observar, nos dados da Figura 9, gerentes de contas na menor faixa salarial. A adoção do título de gerente não garante salários maiores de imediato.

Pesquisa realizada na Região Metropolitana de Salvador – RMS, em 1996, (RAIS apud FILGUEIRAS, 2001, p.294) com a totalidade dos bancários,

⁸⁰ Os salários especificados nesta tese em tabelas ou no texto correspondem aos valores indicados pelos entrevistados.

verifica que mais de 85% da categoria percebia ordenado na faixa acima de sete salários mínimos. Comparando os resultados desta pesquisa com a média aritmética simples da faixa salarial – R\$850,00 – da primeira coluna da tabela 9, representada por 47% dos entrevistados, constata-se que os salários dos entrevistados caíram em aproximadamente 24%⁸¹ em relação a 1996.

Se retirar da tabela o pessoal da área de recursos humanos (Assessor de qualidade e Coordenador de recursos humanos), o percentual de empregados indicados na primeira coluna passa para 54%. Portanto, aumenta a presença de trabalhadores na faixa de menores salários.

Tabela 9 - Função e salário dos bancários entrevistados – Banco Privado - 2000.

FUNÇÃO DOS BANCÁRIOS	SALÁRIO				TOTAL
	R\$700.00 a R\$1.000.00	R\$1.100.00 a R\$1.300.00	R\$2.400.00 a R\$3.000.00	R\$3.700.00 a R\$4.000.00	
Assessor de qualidade (área de recursos humanos)	-	-	01	-	01
Caixa	02	-	-	-	02
Chefe de seção	-	02	-	-	02
Coordenador de recursos humanos	-	-	-	01	01
Gerente administrativo	01	-	-	-	01
Gerente de contas	02	01	01	-	04
Gerente geral (titular)	-	-	-	02	02
Técnico de agência	02	-	-	-	02
Total	07 (47%)	03 (20%)	02 (13%)	03 (20%)	15

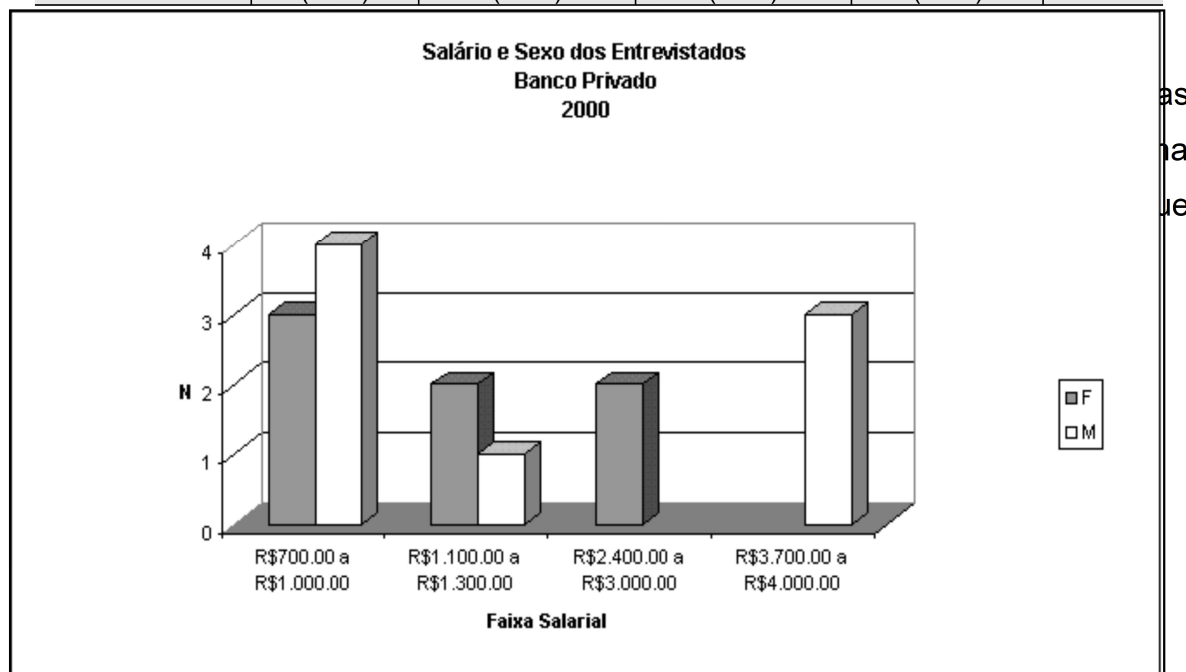


Figura 9 Salário e Sexo dos Entrevistados – Banco Privado – 2000

Fonte: Pesquisa de campo

Relacionando a variável salário com o nível de escolaridade (tabela 10), verifica-se que na maior faixa salarial (R\$3.700 a R\$4.000,00) situam-se somente empregados com nível superior completo e/ou pós-graduação. Entretanto, numa faixa salarial próxima (R\$2.400,00 a R\$3.000,00), está presente um sujeito (sexo feminino) com nível médio. Na faixa mais baixa de salário (R\$700,00 a R\$1.000,00), constata-se a presença de empregado com ensino superior completo. Observa-se que o Banco tem incentivando os seus funcionários a freqüentar curso superior, inclusive concedendo “Bolsa Educação” no valor de 50% da mensalidade, limitado a R\$160,00 (REVISTA SÉCULO 21, 2000a, p.8). Para receber o benefício, o empregado tem que se enquadrar nos requisitos exigidos, freqüentar cursos nas áreas de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Direito e ser indicado por “bom desempenho” pelo seu superior hierárquico. Todos os funcionários entrevistados que freqüentaram ou freqüentam curso superior estão matriculados em faculdades particulares. Os custos das mensalidades dessas escolas vão muito além do benefício da Bolsa-Escola. Apenas cinco dos quinze entrevistados têm somente o ensino médio completo. São pessoas divididas entre o trabalho e o estudo, organizando suas vidas em torno de uma economia sistemática de tempo e dinheiro.

Sabe-se também que, no processo de seleção para novatos, a preferência é para quem já tem o curso superior completo. Entretanto, parece que

a experiência de trabalho no próprio Banco, os treinamentos e o desempenho funcional têm um peso maior no processo de seleção interna para um determinado cargo. Por exemplo, os gerentes titulares das agências pesquisadas situam-se na maior faixa salarial, possuindo curso superior completo e muitos anos de casa: o gerente da agência de grande porte tem 24 anos de serviço prestados à Instituição, e o gerente da agência de médio porte tem 17 anos. Um dos gerentes de contas (sexo feminino) entrevistado está presente na faixa salarial de R\$2.400,00 a R\$3.000,00, ensino médio completo e 18 anos de Banco.

Tabela 10 - Banco Privado: salário e nível de escolaridade dos bancários entrevistados

SALÁRIO	ESCOLARIDADE							TOTAL
	Ensino Médio completo	Curso Superior incompleto	Curso Superior completo (uma graduação)	Curso Superior completo, cursando outra graduação	Curso Superior completo (duas graduações) e uma pós-graduação	Especialização (uma)	MBA*	
R\$700.00 a R\$1.000.00	03	01	02	01	-	-	-	07
R\$1.100.00 a R\$1.300.00	01	-	02	-	-	-	-	03
R\$2.400.00 a R\$3.000.00	01	-	-	-	-	-	01	02
R\$3.700.00 a R\$4.000.00	-	-	01	-	01	01	-	03
TOTAL	05	01	05	01	01	01	01	15

*Master Business Administration

Fonte: Pesquisa de campo

Cotejando funções com nível de escolaridade (tabela 11), verifica-se que a maioria dos gerentes e dos funcionários, com cargo na área de recursos humanos, possui curso superior completo (53%) com perspectivas de avançar nos estudos; 13% dos entrevistados possuem especialização *lato sensu*, e, 7% MBA. A importância da escolaridade para desenvolvimento individual está evidente na fala dos entrevistados:

Todo curso superior agrega valor no que se refere a lidar com pessoas. (Tadeu, gerente de contas, nível superior)

Já tentei fazer um curso superior, mas não tenho dinheiro para pagar, sou casado com filhos; na faculdade pública não tenho condições. Eu assumi o compromisso com o pessoal do Banco. O Banco abre um crédito educativo, mas mesmo assim eu ainda não tenho condições. (João, gerente de contas, nível médio)

Tabela 11 Função e nível de escolaridade dos bancários entrevistados
Banco Privado 2000

Função dos bancários	ESCOLARIDADE							TOTAL
	Ensino Médio	Superior incompleto	Superior completo (uma graduação)	Superior completo e cursando outra graduação	Superior completo (duas graduações) + uma espec	Especialização	MBA*	
Assessor de qualidade	-	-	-	-	-	-	01	01
Caixa	01	01	-	-	-	-	-	02
Chefe de seção	01	-	01	-	-	-	-	02
Coordenador de RH	-	-	01	-	-	-	-	01
Gerente administrativo	01	-	-	-	-	-	-	01
Gerente de contas	02	-	01	01	-	-	-	04
Gerente geral (titular)	-	-	-	-	01	01	-	02
Técnico de agência	-	01	01	-	-	-	-	02
Total	05	02	04	01	01	01	01	15

*Master Business Administration
Fonte: Pesquisa de campo

O nível de escolaridade dos bancários entrevistados acompanha o perfil da categoria caracterizado como superior em relação ao conjunto de empregados no mercado de trabalho (DIEESE,2001). Por que os trabalhadores bancários possuem bom nível escolar se o processo de trabalho é rotineiro, parcelado e repetitivo?

ZAMBERLAN e SALERNO (1983, p.187) sugerem, numa primeira leitura, que o emprego bancário parece ser a opção ideal para estudantes. Outra hipótese levantada é a de que os bancos preferem contratar pessoas com um nível maior de escolaridade para mostrar uma boa imagem da instituição no atendimento ao

público. Igualmente, em razão de o trabalho “estar estruturado de maneira que não exija, em geral, conhecimento profissional prévio, nem habilidade ou destreza manual, a pessoa com determinada escolaridade pode entender mais facilmente o tipo de serviço, por estar mais familiarizada com ‘papel e tinta’[...]” (idem). O bom nível escolar do empregado facilita sobremaneira o desenvolvimento do treinamento.

Na verdade, os apelos em relação à educação escolar como um elemento importante para a qualificação dos trabalhadores faz parte do discurso econômico de governo e empresários que consideram a desqualificação como fator responsável pelo desemprego. Esse argumento serve como referência dentro da Instituição indicando os requisitos que os empregados devem almejar para obter “sucesso” no emprego.

O que ocorre nas discussões sobre a formação profissional do bancário dos anos 90, em função das novas formas de gestão e organização do trabalho, no interior das agências, é um chamamento por maiores níveis de qualificação dos trabalhadores como sendo necessários para a Instituição atingir a “excelência” nos serviços e assim vencer a concorrência, garantindo o emprego. O valor dado à escolaridade somado a um conjunto de “atributos de competência” dá o tom do discurso da área de recursos humanos determinado pela direção do Banco.

A conversa do presidente do Banco (REVISTA SÉCULO 21, 2000a) dirigida aos funcionários chama a atenção para o compromisso da Instituição com uma política de “promoção por mérito”, dando destaque aos “melhores talentos” que proporcionaram acertados resultados para a organização. Os funcionários, por sua vez, buscam destacar da melhor forma as suas habilidades para competir com sucesso entre os seus colegas de trabalho. O Banco trabalha com resultados, e esses resultados são cobrados individualmente dos funcionários, gerando um clima de competitividade acirrada.

No depoimento de um dos empregados, verifica-se o perfil de trabalhador desejado pelo Banco:

O Banco tem promoções horizontais e verticais. Quanto mais o indivíduo procura crescer melhorando o seu perfil mais a Instituição o coloca numa

agência maior. A Instituição premia semestralmente os 500 melhores gerentes com um salário a mais por semestre. 15% do quadro já receberam ações do grupo. (Luiz, gerente geral, nível superior)

A política de premiação da Instituição se espelha nas novas formas de gestão que tem como uma das estratégias incentivar o aumento da produtividade em troca do sonho de “um futuro promissor”, estando ligada ao comprometimento e às ações do empregado com as estratégias dos negócios. É reconhecido pela Instituição aquele sujeito que proporciona os melhores resultados para a organização por meio de iniciativas individuais.

Destaca-se uma maior presença de gerentes – a ampliação do número de empregados na área gerencial faz parte do processo de reestruturação das instituições financeiras em geral. Logo após a sua instalação no País, o Banco adotou um processo de racionalização, introduzindo aumento no ritmo de trabalho, redefinindo funções e tarefas e reduzindo o número de níveis hierárquicos. O foco central das suas ações está voltado para a “excelência nos serviços de atendimento” aos clientes e que traga resultados positivos. Esse atendimento “especial” é feito em nível gerencial. Para tanto, um maior número de funcionários recebeu o “título de gerente”. Além de exercerem o que tradicionalmente sempre fez parte das tarefas desenvolvidas pelos gerentes, eles desempenham funções burocráticas, inclusive atendimento ao telefone, ou seja, desde a captação do cliente até o fechamento do negócio. O “privilégio” de ter o título significa uma maior sobrecarga de trabalho e responsabilidade. A aquisição de título pelos empregados, segundo WARDE (2002, p.4) é acompanhada de um discurso sobre “liberdade” e “desenvolvimento pessoal”: “A neolíngua permite que os funcionários com baixo poder aquisitivo conquistem ‘lucros psicológicos’. A inflação dos títulos compensa a queda do poder de compra”.

Na agência de grande porte, por exemplo, doze anos atrás, segundo o gerente titular, trabalhava-se com dezoito caixas, hoje só se trabalha com dois. A maioria das transações é liquidada por telefone e pelo auto-atendimento. O que se observa é o aumento do número de gerentes de relacionamento (contas) com os clientes. Para essa função, é reservado um espaço especial perto do gerente geral, dividido em módulos, separados pelo perfil do cliente. Os gerentes de

contas são responsáveis pelo desenvolvimento das diversas etapas pertinentes à concretização de uma operação.

Uma das principais preocupações da Instituição é a busca da eficiência para vencer a concorrência. Segundo os entrevistados, o esforço da equipe consiste em encontrar “algo a mais” que é o diferencial dentro de um mercado extremamente concorrido.

Já é marca registrada o nível de eficiência dos bancos europeus que estão atuando no mercado brasileiro (ANTUNES, 2000, p.11,). A Instituição trabalha com um custo mínimo de despesas administrativas e reduzido quadro de pessoal. As agências são avaliadas por meio de metas estabelecidas para cada uma pela diretoria do Banco. Os gerentes têm uma preocupação básica em atingir as metas ou ultrapassá-las. Quanto mais uma agência consegue alavancar negócios com menores custos, mais efetivamente os resultados vão ser satisfatórios. Um dos princípios que orientam a cultura do Banco em todo o mundo é responsabilizar os gerentes das agências pelos lucros ou prejuízos das suas respectivas agências. E eles são remunerados em função desses resultados. Quando questionado sobre o valor do seu salário, um dos gerentes entrevistados respondeu: “a minha meta de salário é de R\$3 700,00” (Diego, 36 anos, nível superior). O controle dos resultados estabelecido pelo Banco cria uma relação direta entre o desempenho e a remuneração do empregado. Ou seja, cria um “salário flexível”, constituído em função do cumprimento das metas, um elemento típico do padrão japonês de organização do trabalho.

Outra característica que desponta no perfil dos entrevistados do Banco confirmando a importância da experiência é a relação entre idade e tempo de serviço (tabela 12). A vinda da Instituição para o Brasil aconteceu em 1997. Desse ano até o período da pesquisa de campo (2000), observa-se que os entrevistados das agências em questão são oriundos do Banco ainda nacional, com exceção apenas de dois funcionários: um na faixa etária de 32 a 35 anos da agência de médio porte, na função de gerente de contas, e outro (do sexo feminino) na faixa etária entre 27 a 30 anos da área de recursos humanos.

Tabela 12 Banco Privado: tempo de serviço e faixa etária dos bancários entrevistados 2000

TEMPO DE SERVIÇO	FAIXA ETÁRIA			Total
	27 a 30 anos	32 a 35 anos	36 a 41 anos	
1 ano a 1 ½	01	01	-	02
6 a 8 anos	05	-	-	05
10 a 11 anos	02	01	-	03
17 a 18 anos	-	-	04	04
24 anos	-	-	01	01
Total	08	02	05	15

Fonte: Pesquisa de campo

Verifica-se, inicialmente, que a experiência e o desempenho dos empregados no próprio Banco ou em outras instituições são elementos importantes, independente da idade. Exemplos de depoimentos demonstram essa evidência:

[...] ao longo de 17 anos que estou na empresa, passei pelas diversas carteiras. Para assumir uma função, não basta você ter o perfil adequado. O Banco me preparou desde cedo. (Diego, gerente titular, nível superior, 36 anos de idade e 24 de Banco)

O Banco quer gente que tenha iniciativa, espírito jovem, atitude, visão de mercado, conhecimento do que fala através da leitura e da experiência prática. E goste de estudar. (Magda, assessora de qualidade, nível superior, 30 anos, um ano e meio de Banco).

Para ser admitida, entrei no Banco como estagiária, depois fiz teste de seleção de um cargo para outro, tive duas promoções por ter desempenhando bem as atividades. A gente se esforça para crescer, a empresa incentiva e dá oportunidades (Hebe, curso superior, chefe de seção, 29 anos, 6 anos e 7 meses de Banco)

Pesquisa feita em seis capitais sobre emprego e desemprego confirmam que a rotatividade da mão-de-obra do setor bancário é menor do que a média observada em outros setores no mercado de trabalho (DIEESE,2001).

A prioridade para ocupação dos cargos na área administrativa é para as pessoas experientes. A Instituição procurou adequar os funcionários do antigo Banco à sua filosofia por meio de treinamentos, escolhendo, dentro do corpo funcional já existente, aqueles que detinham o perfil atitudinal e técnico exigido. Segundo o empregado representante sindical, em função da insatisfação gerada pelos baixos salários e a grande pressão pela nova prática de gestão

implementada pelo Banco recém-chegado, muitos gerentes, considerados experientes, pediram demissão por terem recebido propostas mais vantajosas em outros bancos.

3.3.2 A formação no trabalho

O treinamento no Banco é encaminhado em duas direções: há um conjunto de programas dirigidos especificamente aos gerentes titulares abrangendo temas relativos à gestão de recursos humanos, excelência em serviços e análise de investimentos. A preocupação aqui é formar os gerentes titulares para serem agentes pedagógicos com o objetivo de levar as agências a atingirem as metas propostas pela diretoria; outro conjunto de programas é voltado para os gerentes de contas⁸², semelhante ao treinamento direcionado para a qualidade em serviço e outros específicos para cada função, como “gerenciamento em agências” para os gerentes administrativos.

Para os cargos de técnico de agência e chefe de seção, são feitos treinamentos sobre a excelência em serviços e os produtos do Banco. Para os caixas, fazem-se treinamentos quando há mudanças no sistema e nas vendas dos produtos.

A direção dos treinamentos e sua modalidade dependem da linha de ação traçada pela matriz do Banco em Londres reorganizada para se adaptar ao Brasil. No momento da pesquisa de campo, segundo informações coletadas nas entrevistas, o Banco desenvolvia os tipos de treinamento elencados no quadro (figura 10) da página seguinte:

⁸² Os cargos gerenciais nas agências segundo informações obtidas por meio de entrevistas são divididos em gerente titular, assistente de gerente, gerente adjunto de atendimento, gerente de relacionamento pessoa física, gerente de relacionamento pessoa jurídica (estes dois últimos também chamados de gerente de relacionamento de contas administrativas). Para facilitar o entendimento, identificar-se-ão nesta tese os gerentes gerais como gerentes titulares ou gerais, os outros gerentes (inferiores na hierarquia) serão tratados como gerentes de área e, quando for o caso específico de gerente recém imposto no cargo, de gerente júnior.

	Público alvo	Período	Local
<i>High Performance</i> (linha de gestão) em parceria com os profissionais da Fundação Getúlio Vargas	100 maiores gerentes titulares	30 dias	Matriz em Curitiba
<i>Man performance</i>	Diretores do Banco	Acontece todo início de ano em Janeiro	Na matriz em Curitiba
Análise de investimentos (com simulação de jogos)	Gerentes titulares	15 dias	Sem informação
Formação de multiplicadores	Gerentes titulares	8 dias	Sem informação
Excelência em serviços I e II	Recomendado para todos os funcionários	1 dia	Em hotéis da cidade ou no prédio da área de recursos humanos
Fundos de captação, seguros, atendimento	Recomendado para todos os funcionários	Em média de 3 a 4 horas	No prédio da área de RH ou na própria agência
Produtos do Banco	Recomendado para todos os funcionários	1 hora e meia	Na agência ministrada por meio de fita de vídeo ou pelo gerente administrativo ou gerente geral como também por instrutores
Módulos sobre o planejamento do tempo	Recomendado para todos os funcionários	Material impresso em manuais para serem lidos após o expediente	Pode-se ler na agência ou em casa
Atualizações dos manuais	Recomendado para as diferentes áreas	Material impresso de leitura obrigatória	Pode-se ler na agência ou em casa
Qualidade no atendimento ao cliente: "É comigo mesmo! Eu resolvo"	Recomendado para todos os funcionários	Sem informação	Na agência
Gerenciamento em agências em Curitiba	Gerentes administrativos	Sem informação	Matriz em Curitiba
Projeto "2000"	Para treinar funcionários que têm potencial para atuar em cargos gerenciais ou mesmo para quem já está atuando	6 meses	Matriz em Curitiba

Figura 10 Exemplos de treinamentos aplicados - Banco Privado

Fonte: Elaboração própria segundo informações coletadas nas entrevistas e Relatório da Administração publicado no Jornal Folha de São Paulo.

Segundo o Relatório da Administração (JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 01/08/2000), a Instituição gerou 15 mil oportunidades de treinamento, incluindo os treinamentos internos e externos a distância, no exterior, congressos e seminários.

O Banco possui um “Centro de treinamento Residencial” para proporcionar uma formação em tempo integral. Os funcionários convidados a participar de qualquer tipo de treinamento no Centro são afastados das agências por um determinado período.

O Banco também lançou, de acordo com informações da Administração (JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 01/08/2000), uma série de Cadernos de Estudos objetivando o autodesenvolvimento do funcionário, contendo assuntos sobre “Planejamento” e “Tomada de Decisões”, atingindo aproximadamente seis mil funcionários de agências e de matriz. Lançou também treinamento na forma de instrução programada com a promoção de treinamento modular, como, por exemplo, com o tema “*Compliance*”⁸³, tendo distribuído material instrucional para todas as 980 agências, atingindo aproximadamente 14.000 funcionários. A isso se juntaram: produção de cursos em CD Rom e versão para intranet, com o tema “*Executive Performance Management*”; projeto piloto de *Web Based Training* para avaliação de *Learning Management Systems* e cursos disponíveis no mercado para a Área de Tecnologia.

A demonstração dos variados tipos de treinamento por si só não indica a quantas anda a sua aplicação e freqüência para o contingente de empregados. As entrevistas deram algumas pistas. Observa-se que o treinamento é muito individualizado e pontual.

A escolha do funcionário para participar de treinamentos depende de três fatores: da função que exerce, do seu perfil e do desempenho.

Para analisar de forma mais clara como se desenvolve o processo de treinamento no Banco é necessário cotejar as informações dos gerentes entrevistados com as dos funcionários nas suas funções específicas.

Para as funções de caixa, técnico de agência e chefe de seção, a maioria dos treinamentos é feita na própria unidade e fica a cargo do gerente titular.

Para o caixa, os treinamentos são relativos à melhoria do atendimento, das vendas e quando há mudanças no sistema. Como a função “é uma coisa

⁸³ Instruções sobre a conformidade das normas do Banco com as leis do país.

tranqüila de se exercer” (Diego, gerente titular), os treinamentos são feitos no posto de trabalho.

Os técnicos de agência são encarregados de atender aos clientes, vender produtos, trazer clientes para o Banco, fazer visitas na casa do cliente. Um dos funcionários entrevistados declarou que, além dessas atividades, ao mesmo tempo ele estava aprendendo a lidar com a assistência da gerência e, nos dias de pique, ajudava o pessoal do caixa. Os treinamentos são voltados para a qualidade dos serviços e para os produtos do Banco.

Os chefes de seção entrevistados (ambos do sexo feminino) apresentaram um perfil de treinamento diferenciado. A funcionária da agência de médio porte declarou que a maioria dos treinamentos acontece dentro da própria agência a partir de fitas de vídeo e manuais. Aprende-se mais na prática. Já a funcionária da agência de grande porte, referiu-se a treinamentos sobre excelência em serviços fora da agência: treinamentos sobre vendas.

Os gerentes de contas passaram por treinamentos sobre excelência em serviços e sobre os produtos do Banco. Um dos gerentes entrevistadas (sexo feminino) teve um tratamento diferenciado, participando do treinamento Projeto 2000 em Curitiba.

Verifica-se que a escolha do empregado para participar de treinamento depende da avaliação feita pelo gerente. A regra é indicar “aquelas pessoas que estejam se destacando” e que depois possam ser identificadas como “futuro potencial”:

Por exemplo, tem um funcionário que está se destacando como vendedor, se sobressaindo em relação aos outros. Eu coloco esse funcionário para trabalhar comigo e com o pessoal da área gerencial. Ele passa pelo processo de atendimento ao cliente, fazer visitas a clientes. Num futuro próximo, ele é indicado como um valor para a rede de agências. É a rede que vai ao final promover esse funcionário, para a área gerencial. Somente eles podem fazer isso (Diego, gerente titular).

Os gerentes titulares comandam e administram as agências. Foram preparados por um longo período para assumirem as funções. Eles passam por diversos treinamentos na área de finanças, atendimento e gestão de pessoal fora

da agência. Os gerentes educam os funcionários para aumentar a produtividade da unidade identificando aquilo que gera valor e como crescer dentro da empresa.

As diretrizes para o desenvolvimento do treinamento são norteadas por uma lista de compromissos⁸⁴ encaminhada pela direção do Banco para ser cumprida pelos gerentes.

O grosso do treinamento, conforme se pode observar no quadro (figura 10), é direcionado para fins “comportamentais ou motivacionais” que tem como princípio estimular nos empregados o exercício de uma postura “cooperativa com relação às estratégias gerenciais e não podem ser confundidos com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados” (LEITE, 1995, p.349).

O objetivo pedagógico do treinamento é despertar o “desempenho profissional multifuncional do empregado”. Para o Banco, treinamento é o monitoramento da pessoa dia a dia. Por exemplo, em determinado momento é importante que o caixa exercite uma habilidade: aprender como se relacionar com o cliente e despertar para vendas. A área de recursos humanos é convidada para desenvolver o treinamento ou o próprio gerente da unidade.

3.3.3 As diferentes formas de selecionar e formar a força de trabalho.

O Banco tem um processo de recrutamento e seleção de pessoal diversificado. Não seleciona os trabalhadores bancários para o ingresso na Instituição através de concurso, mas por intermédio de diferentes programas de recrutamento de pessoal. A seleção interna para a progressão na carreira acontece a partir da análise do perfil do empregado assegurado pelo envolvimento e responsabilização com as metas de produção.

Apresentam-se a seguir os principais programas de recrutamento e seleção externa^{85 86}

⁸⁴ Não se teve acesso a lista de compromissos.

⁸⁵ As informações sobre os programas de seleção foram obtidas na *home page* do Banco e nas entrevistas com os funcionários.

⁸⁶ O Banco também possui um Programa de seleção para pessoas portadoras de deficiência.

1) Programa de recrutamento de estagiários de nível universitário.

A propaganda das vantagens para quem aceitar ingressar na Instituição como estagiário está visível na *home page* e em murais nas Faculdades:

Para você que não pretende sair da faculdade apenas com um diploma na mão, o Banco criou o Programa de Estágio. Nosso objetivo é formar futuros profissionais, além de proporcionar o desenvolvimento prático da sua formação, com supervisão constante e qualificada. Entre para o mercado de trabalho sentindo orgulho por já ter realizado mais um de seus sonhos. Conheça o Programa de Estágio do Banco.
Cursando a partir do segundo ano de graduação dos seguintes cursos: Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Comércio Exterior.

Segundo a assessora de qualidade (Magda, área de recursos humanos) o programa de estágio é considerado a “menina dos olhos do Banco”. Os estagiários são “os futuros executivos do mundo”, dependendo do desempenho, podem vir a ser contratados. O interesse é em selecionar os “jovens talentos” e aproveitar 100% do quadro de estagiários: crescer junto com a empresa.

O processo de seleção do estagiário é semelhante ao de contratação de empregados, já para demonstrar que é possível depois do estágio, dependendo do aproveitamento, o sujeito ser admitido.

O objetivo geral é o de passar a idéia de que a admissão do empregado na Instituição está diretamente relacionada a esforços próprios, mérito e capacidade individual. Os “excluídos” do programa são “os que não se esforçaram”. Essa ideologia se faz presente no discurso sobre “empregabilidade” “que obedece a uma lógica orientada para a busca do imediato e a valorização da obtenção do sucesso individual” (MACHADO,1998,p.21). Os candidatos a estagiários e os admitidos são estimulados a gerar resultados, se comprometerem com os princípios e valores do Banco em troca das promessas de ascensão na carreira profissional. Utiliza-se do jogo do mercado, que produz o fetiche do “sucesso” como resultado do esforço individual, somado à falta de emprego no mercado de trabalho, para envolver as pessoas.

Nem sempre o funcionário contratado passa pelo processo de estágio.

De acordo com os bancários entrevistados, participam do processo de seleção do Banco candidatos que são indicados por clientes ou pessoas

conhecidas – “[...] chega um candidato que é sobrinho de alguém [...]” (Taís chefe de seção) – tanto para a seleção de estagiários como de funcionários. Não obstante o Banco ter um acordo de cooperação com o Centro de integração Empresa-Escola – CIEE para a contratação de estagiários e manter um *site* na Internet explicando todos os seus programas de recrutamento de pessoal e formulários de inscrição.

A promessa de vir a ser admitido para o quadro de funcionários leva os estagiários a se dedicarem ao máximo:

[...] é o pé de entrada do funcionário para o Banco. Espero ter a oportunidade de crescer...(Laís, estudante de Administração)

[...] eu vou atrás do conhecimento... Falo com o gerente que quando ele for fazer uma visita eu vou junto. Leio todo o material, 90% depende de você. A instituição é muito dinâmica...(Caio, estudante de Economia)

A idéia de “construção do futuro”, de preparação para uma possível carreira dentro da Instituição já começa a ser lançada desde o momento do estágio. A “manipulação do trabalhador” (ANTUNES, 2001b) é fundamentada em estratégias pedagógicas desenvolvidas no dia-a-dia do trabalho pelo gerente titular e pelos empregados que já se “adaptaram” às orientações da Instituição em busca das oportunidades de crescimento.

Os estágios são instrumentos legais de contratação de mão-de-obra barata e de fácil manipulação, segundo o representante do Banco no sindicato. No lugar de contratar prestador de serviços, opta-se por estagiários. É uma referência mais adequada para a manutenção de uma boa imagem da Instituição perante os clientes e preparação de futuros funcionários.

Os estagiários entrevistados atuam no auto-atendimento direcionando o público para os diversos tipos de serviços. Desenvolvem nesse setor um trabalho educativo. A agência de grande porte, no momento da pesquisa, contava com três estagiárias, nem todas cumpriam o horário de trabalho integral na área dos caixas automáticos. Uma das estagiárias entrevistadas dessa agência declarou que ajudava nos serviços de retaguarda.

A “aparência física” do estagiário, principalmente do sexo feminino, conta muito na hora de contratação, segundo uma das funcionárias entrevistadas

(Taís, chefe de seção). A opção pelas mulheres nas áreas de atendimento está relacionada com as habilidades adquiridas no desempenho de tradicionais papéis atribuídos ao sexo feminino no espaço doméstico (SEGNINI, 1999b). Constatou-se nas visitas feitas a uma das agências a presença feminina no auto-atendimento.

Não foi observada a ocorrência de trabalhador negro nas agências pesquisadas⁸⁷. A representação dos indivíduos negros no trabalho bancário é bem pequena em relação a sua presença no mercado de trabalho. Em São Paulo, por exemplo, maior centro financeiro do País, os negros ocupam apenas 12,7% dos postos de trabalho nos bancos (DIEESE,2001) sendo que a sua participação na PEA⁸⁸ representa 30%. Em Salvador a proporção de negros na PEA é de 79,9% e nos bancos é de 56,9%. No Distrito Federal, em função da maior presença de bancos públicos, a participação dos negros no setor é de 49,3% (idem).

Verifica-se, portanto, que a seleção de pessoal para as agências pesquisadas discrimina o recrutamento de empregados da raça negra.

2) Programas de recrutamento “*Trainee*” e de Seleção para a Área de negócios:

A Instituição nos programas de seleção para estagiários e nos programas do quadro a seguir (figura 11) aparece como redentora das pessoas que estão procurando emprego no momento em que se verifica no mercado de trabalho a desregulamentação das relações contratuais e do salário, aumento da insegurança no emprego e eliminação de postos de trabalho, principalmente na área bancária.

O trabalhador, por sua vez, busca se adaptar às novas exigências no mercado de trabalho tornando-se “empregável”, freqüentando curso de graduação, pós-graduação, inserido-se no mercado (afinal, para a área comercial exige-se experiência). Pode-se observar no quadro abaixo (figura 11), no item “requisito básico” para a seleção de *trainee*, o destaque dado às exigências em relação ao nível de escolaridade do indivíduo e atributos pessoais, e, para a “área de negócios”, o que conta é a experiência no ramo, somada aos atributos pessoais: a figura do indivíduo competente.

	TRAINEE	ÁREA DE NEGÓCIOS
--	----------------	-------------------------

⁸⁷ No Banco público, ao contrário, observou-se empregado negro inclusive na função de gerência.

⁸⁸ População Economicamente Ativa.

Objetivos do programa e área de atuação	Seleciona candidatos com vistas a formá-los e dar oportunidades de crescimento dentro da organização, preparando-os para atuarem em posições executivas nas diferentes áreas da empresa	Seleciona candidatos para atuarem na aplicação de estratégias e práticas comerciais, vendas de produtos e serviços financeiros, relacionamento e conquista de novos clientes: gerente de relacionamento, gerente de relacionamento e negócios, gerente titular de agência e gerente regional
Requisitos básicos	O Banco se interessa por pessoas que tenham Habilidades de Raciocínio, Eficácia Interpessoal, Eficácia Pessoal e Foco no negócio. O candidato tem que ter mobilidade nacional, a partir do momento da contratação, fluência oral e escrita em inglês, graduação ou cursando pós-graduação.	Seleciona profissionais com experiência na área negocial e interesse em varejo, especificamente na área gerencial de agência bancária; Conhecimento de planejamento de vendas, práticas bancárias, crédito, captação e prestação de serviços bancários e estratégias de prospecção de cliente; Foco no mercado de varejo e nas implicações financeiras; Comprometimento com a satisfação do cliente e prestação de serviços de alta qualidade; Capacidade para influenciar e motivar pessoas a atingir metas e resultados; Habilidade para gerar oportunidades e prospectar novos negócios, e clientes
Processo de seleção	Triagem de inscrições, teste de habilidade numérica e verbal, teste de inglês, dinâmica de Grupo e entrevistas	Triagem de inscrições, teste de habilidade numérica e verbal, dinâmica de Grupo e entrevistas
Treinamento para os aprovados	O treinamento para os aprovados será de 6 meses (4 meses teóricos e 2 meses "on the job") com o objetivo de prepará-lo para assumir sua primeira designação dentro da empresa. 4 a 5 anos ocupando funções e cargos nas diversas áreas da empresa	

Figura 11 - Programas de seleção de pessoal – Banco Privado.

Fonte: Elaboração própria de acordo com a página do Banco privado na Internet e Entrevistas

O discurso do “indivíduo competente” consolida e ganha espaço evidente no processo de seleção dentro das empresas a partir do momento em que se processou a reestruturação produtiva, responsável pela implementação de

novas tecnologias e novos padrões de gestão e organização do trabalho, políticas adequadas para atuar num contexto de competitividade intercapitalista e de disputa pelo emprego. Uma das conseqüências desse novo modelo produtivo foi a emergência de um “novo perfil” para o trabalhador implicando um maior envolvimento do indivíduo no processo de trabalho, requerendo habilidades de raciocínio, comprometimento, autonomia, iniciativa, responsabilidade, constituindo-se elementos importantes para as organizações aumentarem a produtividade e a competitividade.

As razões que levam o capital a necessitar de trabalhadores com capacidades de abstração e de trabalho em equipe são justificadas a partir dos seguintes aspectos (FRIGOTTO,1994,p.19) : 1) a implantação de modelos apoiado na informática necessita da “intervenção direta de trabalhadores com capacidade de análise” (idem). Na organização do trabalho nos bancos, a automação é usada para racionalizar o trabalho, modernizar o processo produtivo e reduzir custos com mão-de-obra. Não restam dúvidas de que as inovações tecnológicas alteraram o conteúdo do trabalho, mas os trabalhadores não podem intervir no sistema que é apoiado num conjunto de procedimentos padronizados para todas as unidades. 2) a implantação de novas formas de gestão baseada no modelo japonês requer o trabalhador do “novo tipo” “capaz de identificar e resolver os problemas e os imprevistos em equipe” (idem).

A abundância de indivíduos “qualificados e diplomados” no mercado de trabalho (MACHADO, 1998) dá margem às empresas de escolher, dentre muitos, aquele que mais investiu em educação ou já incorporou uma maior experiência. A página da internet do Banco apresenta três casos de “sucesso” do programa *trainee* de pessoas (jovens de 26 anos, dois formados em administração de empresas e um em ciências contábeis) que descrevem as perspectivas de crescimento na carreira para aquele que se dedica.

No Banco, na pesquisa feita nas agências, um dos gerentes de contas que passou pelo processo de seleção declarou que o período entre uma entrevista e outra estendeu por mais de dois meses. O Banco pode levar um bom tempo selecionando o indivíduo: “vai cozinhado o sujeito em banho-maria”. Um dos

estagiários relatou que começou a fazer os testes em dezembro e só foi contratado em agosto do ano seguinte.

Depois de passar por esse longo processo de seleção, exaustivo, já inserido no cotidiano do trabalho, desempenha tarefas padronizadas e rotineiras, mesmo na aplicação de estratégias e práticas comerciais no modo de lidar com os clientes.

O candidato selecionado, a depender da sua experiência, pode ser contratado para a área gerencial como é definido no programa de seleção para a área negocial. Tem-se como exemplo o caso de um dos gerentes de contas entrevistado que já tinha trabalhado anteriormente no setor como gerente. Vale ressaltar que o salário deste gerente é menor do que os dos outros gerentes entrevistados.

De acordo com as entrevistas com representantes da área de recursos humanos, o processo de seleção do Banco é feito em quatro etapas de recrutamento: A 1ª etapa consiste em uma prova escrita elaborada pela matriz do Banco em Curitiba (mensalmente). Na 2ª etapa, desenvolve-se uma dinâmica de grupo, em mais ou menos duas horas e meia para observar o perfil do candidato. A 3ª etapa é a entrevista. O roteiro da entrevista já vem pronto da matriz, sendo adaptado pelo pessoal da área de recursos humanos à nossa realidade, dependendo da área em que o candidato vai atuar. A 4ª etapa é uma entrevista com os diretores do banco. Nesta fase, é avaliado o perfil do candidato em relação aos atributos de liderança, planejamento, gerenciamento, tomada de decisão, perfil analítico, se sabe trabalhar em equipe, se está apto a mudanças, se tem iniciativa, como também, as suas habilidades em relação à área comercial e financeira com o objetivo de detectar se as suas habilidades são melhores numa área ou noutra.

O processo de seleção tem um grau de dificuldade em cada estágio. O pessoal de recursos humanos avalia os candidatos com base em competência gerencial e técnica, critérios que também são utilizados na avaliação interna:

	Competência gerencial	Competência técnica comum
--	------------------------------	----------------------------------

<u>Conceito</u>	É a capacidade profissional necessária para administrar a unidade, que pode ser desenvolvida através de programa de qualidade e aperfeiçoamento	É a capacitação básica necessária a todo os profissionais, independente da função que ocupa na organização, que pode ser desenvolvida através de programa de qualificação.
<u>Competências</u>	Planejamento e organização; Liderança; Negociação; Trabalho em equipe; Visão estratégica; Tomada de decisão; Comunicação; Relacionamento interpessoal	Inglês; Informática; Básico de produtos bancários; Básico de produtos de seguros; Finanças; Matemática financeira; Qualidade; Atendimento; Rotina trabalhista

Figura 12 - Competência gerencial e técnica – Banco Privado.

Fonte: Elaboração própria a partir de entrevista realizada com funcionário da área de recursos humanos

A prática de avaliação do Banco utiliza a pedagogia das competências para selecionar os candidatos. A área de recursos humanos avalia o candidato nos seus conhecimentos formais transmitidos via escola e treinamento no trabalho indicado em forma de “Competência técnica comum”; e atributos associados ao desempenho individual dos sujeitos, em situações definidas nas entrevistas e dinâmicas de grupo, sintetizadas como “Competência gerencial”.

A noção de qualificação compreendida de forma multidimensional abarca a qualificação do posto de trabalho; as qualificações dos trabalhadores – conjunto de competências e habilidades somadas às potencialidades aplicadas por um operador no enfrentamento de uma dada situação de trabalho (HIRATA, 1994, p.132). A noção de competência, um conceito ainda impreciso, é caracterizada pela capacidade do trabalhador em agir, resolver problemas, ser capaz de intervir em situações previstas e imprevistas, agregada a conhecimentos técnicos e operacionais que são adquiridos na escola e na experiência profissional (STROOBANTS, 1997).

Observa-se, argumentando de acordo com MANFREDI (1998), MACHADO (1998) e HIRATA (1994), que, nos requisitos de qualificação, a noção de competência se sobressai, dando um maior destaque às habilidades e aptidões para atender ao novo perfil de trabalhador requerido pelas empresas. Essas novas exigências não são sustentadas em acordos duradouros constituídos pelas relações entre saber, responsabilidade, carreira e salários, mas, sim, no aumento da “possibilidade de adoção, por parte dos empregadores, de mecanismos mais

idiossincráticos e unilaterais na definição do enquadramento profissional e dos critérios de mobilidade ocupacional dentro da empresa” (MANFREDI, 1998, p.29-30).

No Banco, a noção de competência é incorporada aos princípios pedagógicos da seleção de pessoal e norteia as estratégias de avaliação. Verifica-se que essa noção substituiu a de qualificação, inclusive para as exigências transmitidas pela escola e treinamentos técnicos no trabalho (figura 12). Isto significa que os conhecimentos e habilidades testados nos candidatos pelos avaliadores para preencher uma vaga no Banco são provisórios. Para ilustrar essa questão destaca-se no quadro (figura 12) a frase explicativa para a competência gerencial: “[...] que pode ser desenvolvida através de programa de qualidade e aperfeiçoamento” e “[...] que pode ser desenvolvida através de programa de qualificação para a competência técnica”. Infere-se, portanto, que permanentemente os funcionários vão tendo as competências avaliadas e validadas tendo em vista as mudanças tecnológicas ou o estabelecimento de novas metas para os negócios, também como mecanismos de controle e compromisso com os objetivos da Instituição.

Percebe-se que todo o processo de seleção de funcionários é direcionado para o recrutamento de pessoas para atuarem na área gerencial. O quadro de pessoal na área de retaguarda das agências é bem enxuto e de pouca relevância. O perfil de empregado desejado pelo Banco no momento da seleção é do profissional o mais qualificado possível e que atenda aos seus interesses. O “exército de reserva” de candidatos qualificados desempregados acentua a competição. Depois do empregado ser contratado, parte das competências requisitadas para os sujeitos não são efetivadas em situações concretas de trabalho.

Processo de seleção interna para as diferentes funções

Quando questionados sobre a seleção interna, os entrevistados explicaram que a avaliação é centrada em torno do desempenho e perfil do empregado na unidade, analisados pelo gerente titular:

Quando o banco veio para o Brasil participei da 1ª turma de treinamento para gerente. Eu tinha tempo de serviço, escolaridade exigida, nível de função, potencial e bom desempenho (Tamia, gerente de contas, nível médio).

O processo de seleção é em cima do perfil do empregado (Luiz, gerente titular, curso superior).

O meu chefe achou que eu tinha dois anos e pouco no Banco. Eles observam quem deve ser promovido (Célia, caixa, curso superior incompleto)

Análise do titular da agência, conhecimento do sistema, relacionamento com a clientela (João, gerente de contas, nível médio)

O funcionário que tem “bom desempenho” é aquele que mobiliza as “competências gerenciais” elencadas pelo Banco (figura 12) por meio de uma formação contínua no ambiente de trabalho. O perfil do empregado é medido pela eficácia de sua participação individual no cumprimento das metas da agência. O controle contínuo do desempenho é feito pelo gerente titular.

A organização do trabalho no Banco é construída em estratégias pedagógicas alinhadas com as estratégias de negócios da Instituição.

As agências trabalham orientadas por metas objetivas de produtividade a serem alcançadas, as quais podem ser redirecionadas conforme a introdução de mudanças no plano de ação dos negócios. O corpo funcional de cada unidade é motivado a atingir as metas mediante procedimentos pedagógicos, a exemplo dos programas de incentivo e promoção por mérito, ditados pela Instituição, aplicados pelo gerente titular e apoiados por toda equipe de trabalho.

Percebe-se que a avaliação e incentivos pessoais pressionam os trabalhadores a cobrarem dos colegas uma maior produtividade. A avaliação positiva da unidade como um todo depende do desempenho individual. A perspectiva de promoção é relacionada à dedicação ao trabalho e à subordinação às metas. A vigilância por parte do gerente, a pressão dos colegas e o medo de perder o emprego exercem um controle sobre o trabalho individual.

Tal explicação evidencia a filosofia do modelo japonês nos instrumentos de avaliação de desempenho, os quais regularizam a remuneração pelo

envolvimento de todos no trabalho em equipe, para que, assim, se obtenha melhor produtividade no cumprimento das metas.

3.4 A organização do trabalho e as influências na qualificação

A introdução de novas tecnologias e o aprimoramento das políticas de gestão são acompanhados de modificações no ambiente organizacional das unidades. Todas as agências vêm adotando rapidamente o padrão internacional do Banco: as cores, a posição do mobiliário e as divisões modulares de separação dos gerentes de relacionamento. Essas estratégias fazem parte do marketing das instituições para demonstrar uma imagem de eficiência e modernidade (JINKINGS,1996). A agência “deve espelhar a própria imagem da ‘modernização’ requisitada pelo capitalismo, a fim de que possa funcionar como um atrativo aos clientes” (IZUME, 1997, p.133).

Além disso, a arquitetura interna da agência e a disposição dos móveis são também importantes estratégias pedagógicas para controlar a produtividade do trabalho. Pode-se observar essa questão a começar pelo ingresso do cliente no Banco, espaço reservado para a área de auto-atendimento.

Igualmente a toda rede bancária, a área de auto-atendimento situa-se logo na entrada das agências. Essa medida tem como objetivo fragmentar a clientela, reservando o interior da unidade para os clientes “especiais”, com maior poder aquisitivo. O Banco deseja o mínimo possível de presença de clientes dentro da agência. Segundo um dos entrevistados, para a Instituição, não é muito interessante a agência cheia:

Tem cliente que vem para a agência com problemas “bestas” e você perde muito tempo para explicar uma coisa que está muito clara, e ele tem uma certa dificuldade para entender. Assim, nós vamos nos concentrar e direcionar a nossa atenção para os produtos do Banco, para os clientes de conta corrente, para o atendimento personalizado. Atender às necessidades do cliente sem que ele precise vir até a agência (João, nível médio, gerente de contas).

O Banco já sedimentou a racionalização do trabalho com base em programas de qualidade, a exemplo do projeto de “Qualidade em atendimento” do

sistema bancário, elaborado pela FEBRABAN (apud DIEESE,1994,p.220-224) e apresentado como o norte a ser seguido pelas instituições financeiras.

A análise dos principais tópicos desse programa mostra, de forma clara, o desenvolvimento do processo de trabalho no Banco em estudo no que diz respeito ao atendimento: segmentação da clientela, com tratamento preferencial aos “grandes clientes”, e diferenciação no tratamento dado ao cliente e aquele oferecido ao não-cliente. Os clientes “não preferenciais” são direcionados para o auto-atendimento. O pagamento das contas públicas é direcionado para agências de correios, débito automático (para quem já é cliente) e loterias.

Observa-se no Banco que a organização do trabalho referente ao atendimento é traçada dentro desses princípios. Os “clientes preferenciais” que circulam pela agência são atendidos pelos gerentes de contas. A título de ilustração, verifica-se o programa de tratamento de “clientes especiais” lançado pelo Banco em todo o País em 2000 (Revista Século 21, 2000a, p. 4): serviços de atendimento a “clientes muito especiais” que serão desenvolvidos por “gerentes *Premier*”. O público-alvo desses serviços é descrito “como um consumidor exigente e sofisticado, alguém que frequenta as melhores lojas, clubes e restaurantes...”. São clientes que preferem ir à agência a “usar os meios eletrônicos, com os quais muitos deles não têm familiaridade. Por isso valorizam um atendimento personalizado”. As estagiárias que ficam na ante-sala reservada para o auto-atendimento são responsáveis pela triagem das pessoas, incentivando a maioria dos clientes e não-clientes a usarem o auto-atendimento. Isso reduziu significativamente o número de pessoas que se dirigem para os caixas. Estes também aconselham os clientes a usarem o auto-serviço e os canais alternativos de atendimento: “...a maior dificuldade no desenvolvimento do trabalho é mandar os clientes para o auto-serviço” (Célia, caixa da agência de médio porte, nível médio).

O trabalho do estagiário e dos empregados é direcionado para priorizar o atendimento aos clientes que vão proporcionar níveis satisfatórios de lucratividade e produtividade à Instituição. Todos são orientados para adotar atitudes e valores identificados com os objetivos estratégicos.

Os gerentes gerais são responsáveis por controlar o desenvolvimento do trabalho e, no desenho organizacional das agências, eles ficam numa posição que lhes permite visualizar tudo o que acontece dentro da agência. Exercem um papel de coordenador das oportunidades de negócios, incentivando e cobrando dos funcionários a produção de vendas e a prospecção de novas contas: “o gerente é um grande comandante dentro da agência.” (Luiz, gerente geral, nível superior).

Durante as observações feitas na agência de grande porte, verificou-se que o gerente geral, com certa regularidade, passeia pela unidade para orientar os andamentos dos trabalhos. Tudo parece ocorrer dentro de uma rotina rigorosamente organizada. O espaço que cada empregado ocupa está em consonância com a sua atividade. Por exemplo: os gerentes de pessoas jurídicas ficam ao lado do gerente geral, pois este tem que acompanhar mais de perto o trabalho (Luiz, gerente geral, nível superior).

Essa rígida hierarquia do gerente foi observada na agência de grande porte. Já na agência de médio porte, a hierarquia é estabelecida de uma forma mais participativa inclusive referenciada nas entrevistas. Dois aspectos podem ser analisados nesse contexto:

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

à preocupação do Banco em estar de acordo com as normas. Percebe-se, além disso, que o maior interesse é a redução de custos com horas extras. O trabalho é organizado de forma extremamente rígida de modo a economizar tempo.

O clima interno de competitividade gerado pela disputa entre as agências do Banco⁸⁹ e a intensificação da concorrência entre os bancos obrigam os empregados a acelerar a produção para sobreviver, produzindo um aumento no ritmo do trabalho. Como interpreta HARVEY (1993, p.210) citando Marx :

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

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

Em segundo lugar, o cumprimento das metas de produtividade determinadas para cada agência intensifica a competição entre os empregados e a culpa daqueles que não conseguem produzir mais. A prática da venda de produtos e a prospecção de negócios passaram a ser uma obrigação de todos os funcionários. O Banco relaciona tudo que ocorre dentro de uma agência. Por exemplo, os salários dos funcionários e as diversas despesas são pagos pela própria agência. Quando a agência dá prejuízo, ela não recebe prêmio de participação.

Uma agência bancária é avaliada pela sua produtividade. Nós estamos numa praça, num mercado que efetivamente tem oportunidades de negócios. A diretoria estabelece metas específicas para cada mês, e eu tenho que buscar essas metas: atingi-las ou ultrapassá-las. Uma agência é medida com base no crescimento e recursos de resultado

⁸⁹ Uma das formas de premiação do Banco Privado está no ingresso ao seletor Clube do Diretor da Rede Leste. Para entrar neste Clube, as agências têm que atingir as metas propostas pela Rede. As regras para a admissão no Clube são categorizadas em Bronze (agências que atingirem as metas de Contas Especiais, pessoa física e jurídica, limite contratado, crédito especial e títulos descontados); Prata (agências que atingirem as metas da categoria Bronze e mais as metas em Fundos, CDB, Poupança e Seguros); Ouro (agências que atingirem as metas das categorias Bronze e Prata e mais as metas em Auto Finance, crédito Imobiliário, crédito rural e recuperação de crédito); Diamante (agências que atingirem todos os objetivos anteriores, as metas de cartões e obtiverem, no mínimo, o conceito 'satisfatório na auditoria').

final. Tem que dar lucro. A agência é analisada conforme o mercado em que ela atua. A agência é medida pelo volume de recursos que consegue, pelo lucro que está dando (Diego, gerente geral, nível superior).

As qualificações dos trabalhadores são modificadas e medidas de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.

No desenvolvimento de cada função nas agências, pode-se visualizar com mais detalhes os papéis desempenhados pelos trabalhadores e os métodos empregados para expropriação de mais trabalho.

Os serviços de retaguarda (documentos do auto-atendimento e dos caixas que não dizem respeito a clientes) são encaminhados por malotes para o Centro de Serviços que centraliza a conferência e processamento de documentos de todas as unidades. A finalidade do Centro é proporcionar mais tempo para as equipes de vendas se dedicarem à busca de novos negócios (REVISTA SÉCULO 21, 2000a, p.13). Nas entrevistas e nas observações feitas no Banco, não ficou claro se esses serviços são feitos por terceiros ou pelos próprios funcionários do Banco. O que fica visível nas agências é o trabalho dos empregados do próprio Banco no caixa e na área gerencial. O que acontece nos bastidores do trabalho bancário, conforme IZUME (1997, p.133), “representam o ‘burocrático’, o ‘antiquado’, ‘o atraso tecnológico’, devem ser literalmente escondidos do público” pois revelam nitidamente a fragmentação de atividades submetidas a procedimentos e tempos impostos.

A viabilização do modelo de auto-atendimento e a implantação do Centro de Serviços permitiram uma redução no número de funcionários do Banco, principalmente dos caixas. Para os que ainda continuam na função, acrescentaram-se novas tarefas como as vendas de seguros e títulos.

O trabalho dos caixas no Banco tem papel secundário, reflexo das transformações sofridas pela função, causadas pelo intensivo uso da automação que redefiniu o conteúdo do trabalho. Na pesquisa de campo, não foi possível determinar o número exato de empregados que exercem a função de caixa. Depreende-se, pelas informações do gerente da agência de grande porte, a

significativa redução desse posto de trabalho. Hoje, a agência funciona com dois caixas (Luiz, gerente titular).

A automação do trabalho bancário modificou extraordinariamente o trabalho dos caixas. As informações a respeito dos clientes, como verificação de saldos, lançamentos, pagamentos, recebimentos, conferências de assinaturas são efetuadas pelo caixa no próprio terminal de computador que atualiza a movimentação das contas em “tempo real” (DIEESE,1994). As tarefas que antes eram executadas por um conjunto de funcionários da retaguarda foram incorporadas ao computador. Além disso, os serviços dos caixas automáticos e da internet *banking* que funcionam 24 horas desenvolvem uma parte dos serviços de uma agência sem necessitar de funcionários.

O técnico de agência desempenha um papel flexível dentro da agência em que os empregados agem de acordo com o movimento de clientes. Ao mesmo tempo em que eles são responsáveis pelos contatos com os clientes, visitas a clientes, por trazerem novos clientes para a agência, desenvolvendo um trabalho na área gerencial, atuam também na área operacional de abertura de contas e de conferência de assinaturas. Verifica-se essa afirmativa na fala de um dos entrevistados:

Atuo na recepção e, em dias de pique, eu ajudo o pessoal no caixa. Estou também aprendendo a lidar com a Assistência da gerência com o pessoal da gerência na prospecção de contas, abertura de contas, tirar dúvidas dos clientes, fazer visitas na casa do cliente. Estou numa fase de aprendizagem começando a fazer o que os gerentes fazem (Henrique, técnico da agência de grande porte, nível superior).

O de chefe de seção atua efetivamente na retaguarda no controle dos talões, na área de cobrança, no atendimento no balcão e também na área gerencial. Corre atrás do cliente para vender os produtos do Banco:

A minha função é a de dar apoio ao trabalho de retaguarda na resolução de problemas. Dar apoio no desenvolvimento dos negócios, resolver os problemas dos clientes. Vender e atender no balcão (Hebe, chefe de seção).

Atendimento ao público, entrega de talão, processo relativo ao cliente, extrato do cliente, cobrança. Faço parte da contabilidade. No Banco, a gente tem que fazer de tudo um pouco tem que ser versátil. Hoje, o

funcionário tem ir atrás do cliente, antes era só o gerente. Tem que saber um pouquinho de cada coisa para se integrar (Taís, chefe de seção).

O que ficou claro na organização do trabalho no Banco é a flexibilidade com que o pessoal da esfera operacional atua tanto na área da retaguarda como na área gerencial, justificando, assim, o enxugamento do quadro de empregados. A flexibilidade, de acordo com CORIAT (1994,p.35) garante a operacionalização das tarefas de forma transparente e com poucos empregados.

Na agência de grande porte, que já está organizada dentro do padrão internacional, destaca-se o trabalho dos gerentes de contas. Diariamente, observa-se toda uma movimentação desse grupo, nos postos individuais em módulos: eles acompanham as contas dos clientes pelo computador, resolvem problemas dos clientes por telefone, atendem aos clientes. Fora da agência, fazem visitas a clientes. Todo o trabalho do gerente gira em torno da manutenção dos clientes e a prospecção de novos negócios, desde a coleta de documentos, cadastramento, até pôr fim a transação.

O Banco introduziu uma nova prática: não existe mais gerente só fazendo serviço de gerente. Para o Banco, o fato de os gerentes acumularem várias tarefas é produtivo porque as unidades podem trabalhar com um contingente reduzido de funcionários, diminuindo assim os custos. Percebeu-se também que a política do Banco centrada na “excelência no atendimento a clientes” educa os funcionários para a necessidade de atender ao cliente com “níveis mínimos de burocracia”. A responsabilidade do gerente de contas com o cliente é integral, sem intermediários, inclusive para o atendimento ao telefone⁹⁰.

Segundo uma das gerentes de contas entrevistadas, a sua principal dificuldade é o acúmulo de funções:

[...] se a gente não acumulasse tantas funções, nós poderíamos desenvolver um trabalho mais produtivo. O acúmulo das funções administrativas pesa. Seria mais fácil somente o gerenciamento. O empregado não é medido por isso, e sim pela alavancagem de negócios.

⁹⁰ As agências visitadas não possuem telefonista. Os próprios funcionários atendem ao telefone. Na agência de grande porte, uma funcionária carrega uma “central portátil” de atendimento ao telefone na cintura. Ao mesmo tempo em que ela desenvolve outras tarefas como ajuda no auto-atendimento, na retaguarda, e caminha pela agência, ela atende ao telefone.

Ninguém quer saber se você também é responsável pelos trabalhos administrativos (Tâmia, gerente de contas, nível médio).

A intensificação do trabalho acontece com uma preocupação do Banco em ensinar os funcionários a administrar o tempo. Não fazer horas extras. A consequência imediata disso é a redução dos gastos com a folha de pagamento e em longo prazo é a redução do quadro de pessoal, em razão do permanente estímulo ao aumento de produtividade, presente nos programas de incentivo e benefícios. A flexibilização do trabalho dos gerentes de contas garante o desenvolvimento das tarefas numa jornada normal de trabalho (oito horas). Entretanto, não ficou claro qual o tempo gasto com visitas a clientes ou mesmo a idéia de “produção constante” que é regra básica para atingir as metas de produtividade. Ou seja, a orientação básica do Banco é unir “o querer da Instituição com o do empregado”, para atingir um objetivo comum: o progresso e desenvolvimento da empresa. Em consequência, todos acabam ultrapassando o horário de expediente, e o trabalho invade a vida particular do empregado, segundo o representante sindical do Banco.

O controle do trabalho na unidade é feito pelo gerente titular, que fica no centro dos módulos (na agência de grande porte⁹¹), num lugar mais aberto, no fundo da agência e de lá observa todo o trabalho. Sempre levanta da cadeira, caminha pela agência, conversa com clientes. Isso chama a atenção para a necessidade, segundo os fundamentos do modelo japonês (CORIAT, 1994,p.34-35), de “Administrar com os olhos” : “poder a qualquer momento e visualmente exercer um controle direto sobre os empregados subordinados. E, o que há de mais rápido e de mais direto do que o próprio olhar?” O estilo da gerência consiste em acompanhar e participar de todo o processo de trabalho, buscando identificar qualquer dificuldade que venha prejudicar o andamento dos negócios.

O que permite esse controle? A facilidade de acesso para os clientes via o auto-atendimento reduziu o número de clientes dentro da agência; a flexibilização dos funcionários e a intensificação do trabalho garantiram a redução do quadro de pessoal e, portanto, uma maior flexibilização do tempo e dos

⁹¹ Organizada segundo o padrão internacional do Banco.

movimentos dos funcionários em suas atividades. O trabalho organizado dessa forma permite ampliar os ganhos de produtividade. Depreende-se essa análise na fala de um dos gerentes de contas entrevistados (Tadeu). Quando questionado sobre as inovações introduzidas pelo Banco, ele relaciona a influência do ambiente organizacional (empresa enxuta) com a valorização do cliente (atendimento individualizado) e as oportunidades de crescimento do Banco.

O controle do trabalho também é feito pelo sistema *on line*. As unidades são interligadas diretamente com a matriz. Quando um cliente chega à agência para pedir um empréstimo, por exemplo, a ficha cadastral desse cliente está no sistema, o gerente digita o número da conta e, automaticamente, já é informado sobre o tipo de produto que pode ser oferecido. Diariamente, há informação para os gerentes sobre a posição dos clientes.

O trabalho dos gerentes (de contas e titular) é desenvolvido sob orientação de instruções formalizadas no programa do computador. O sistema processa as informações em “tempo real”, garantindo respostas às questões apresentadas imediatamente. A racionalização do trabalho é determinada por “regras prescritas com antecedência, tendo em vista atender fins pragmáticos” (MACHADO,1994b,p.179). Ou seja, o conhecimento produzido pelos próprios trabalhadores sobre o assunto foi “codificado e congelado” (Idem), transformado em programa de computador de propriedade do capital, permitindo a distância, por meio do próprio sistema, controlar e vigiar o trabalho.

A produtividade do trabalho individual é ampliada com o uso intensivo da tecnologia que simplifica as tarefas. Ao mesmo tempo em que se exige dos gerentes a responsabilidade por um conjunto de tarefas integradas, com a necessidade de se envolverem na condução dos negócios do Banco, eles têm o seu trabalho controlado e padronizado por atividades rotineiras.

O controle do trabalho também se dá pelo “envolvimento estimulado” (CORIAT apud HUMPHREY, 1995, p.127) do empregado, que subordina a sua dedicação no cumprimento das metas determinadas pelo Banco à permanência no emprego e à perspectiva de promoção.

Percebe-se, portanto, que o contorno da organização do trabalho qualifica os trabalhadores de acordo com o discurso de adaptação à nova organização do trabalho. A fala dos empregados entrevistados, quando questionados sobre o significado da qualificação para eles, confirma essa afirmativa. Qualificado...

É aquele que está à frente de pessoas. Poder oferecer algo a mais sendo um diferencial dentro de um mercado extremamente concorrido (Diego, gerente titular, nível superior).

Saber desenvolver bem sua atividade. Dentro da nossa Instituição, não é somente satisfazer o cliente, mas encantá-lo, investir no cliente. A taxa dos serviços é praticamente igual em todos os bancos. O que vai mudar é o atendimento. Aquela imagem do bancário sentado não existe mais. Tem que buscar a oportunidade de fazer negócios: vender. O funcionário exerce um papel mais global, trabalha em várias coisas. Acho que mudou para melhor. Eu prefiro essa nova roupagem. A pressão é maior. Hoje em qualquer lugar existe pressão (Hebe, chefe de seção, nível superior)

4 CONCLUSÕES

A pesquisa dedicou-se a analisar o trabalho bancário com o objetivo de encontrar elementos que expliquem o processo de qualificação dos trabalhadores. Para tanto, buscou-se realizar “estudos de casos de agências” que são parte de Instituições nacionais e, portanto, funcionam com a aplicação das políticas de gestão/organização do trabalho dos Bancos. No fundamental, pesquisar uma agência é suficiente para delinear a estrutura organizacional, as mudanças e os processos de trabalho da Instituição como um todo.

A partir dos resultados da pesquisa de campo, pretende-se, nessas conclusões, apresentar algumas considerações comparando os dois casos estudados. Em decorrência das diferentes relações de trabalho e das dificuldades encontradas na pesquisa de campo para acessar os dados sobre as Instituições de modo uniforme, não se pretende fazer uma análise comparativa pelo controle de hipóteses e generalizações explicativas de resultados⁹². Assim, inicialmente, destacar-se-ão os pontos convergentes e divergentes entre as duas Instituições analisadas, norteando as discussões pelos elementos que explicitam a qualificação da força de trabalho como uma estratégia pedagógica central na organização do trabalho bancário. Em seguida serão apresentadas as considerações finais da tese.

Pontos de convergências e divergências entre os Bancos público e privado

As mudanças provocadas pelo processo de reestruturação acarretaram uma redefinição na organização do trabalho bancário e no perfil da força de trabalho. As novas tecnologias gradativamente substituem o homem no controle das inúmeras operações no cotidiano do trabalho. As transformações organizacionais incorporaram a filosofia do modelo japonês, enxugando o quadro de empregados e exigindo dos que continuam trabalhando maior participação e

⁹² O item metodologia trata dessa questão.

responsabilidade com os objetivos da Instituição. A presença de pessoal subcontratado contribuiu também para alterar o ambiente de trabalho.

Esse conjunto de medidas adotado exigiu mudanças nas políticas de qualificação que, mediante o uso de estratégias pedagógicas, transformou o perfil da qualificação dos trabalhadores.

O primeiro elemento a ser ressaltado na comparação entre as duas Instituições é a definição dos princípios básicos que norteiam as políticas de qualificação. Embora as Instituições tenham histórias e relações de trabalho diferentes, encontram-se muitos pontos coincidentes entre elas no que diz respeito às estratégias pedagógicas utilizadas para “adaptar” os trabalhadores às novas condições de trabalho.

O Banco público vem passando por um processo de reestruturação para se adequar ao processo de reorganização do sistema financeiro nacional. A origem dessas mudanças está na adoção de um “novo” modelo conceitual de organização direcionado para a “cultura da qualidade” e “produtividade”, segmentação da clientela, semelhança da reestruturação ocorrida nos bancos privados, responsáveis por significativos impactos no trabalho bancário: redução do nível de emprego, mudanças no perfil do trabalhador e no processo de trabalho. A reestruturação do Banco redefine o seu perfil enquanto Instituição pública, seguindo uma nova postura estratégica de ajustes estruturais, enxugamento de atividades, inovações na política de recursos humanos e “privatização” de sua cultura organizacional.

As reformas têm como objetivo re-alinhar o papel da Instituição junto ao atual contexto do capitalismo mundial, sustentado na flexibilização do trabalho e do trabalhador.

A concepção pedagógica inerente a esse processo encontra-se espelhada nos conteúdos do programa de treinamento, no processo de seleção interna, na organização do trabalho e nas formas pedagógicas de intervenção da própria dinâmica das transformações técnico-organizacionais, relatada no item 2.3.5.

Já o Banco privado tem uma política de atuação bem definida, clara. A concepção pedagógica é sustentada na ideologia da “cultura da qualidade”. Todas as ações que envolvem a organização do trabalho e a política de recursos humanos são permeadas por estratégias que buscam vincular “noções-chave” dos argumentos neoliberais, a exemplo de competitividade e iniciativa individual, somados a conceitos de “qualidade” e “produtividade” como necessários para a adaptação do Banco ao mercado.

Nas observações feitas em agências no Banco público, verificou-se que as transformações eram visíveis na fala dos gerentes, no questionamento dos funcionários e nas mudanças que estavam ocorrendo no *lay-out*. O Banco privado, principalmente a agência de grande porte, já era o protótipo da empresa adaptada de acordo com as estratégias pedagógicas do gerenciamento moderno.

O segundo elemento de análise a ser destacado nas duas Instituições é que ambas estão inseridas (apoiadas) num amplo processo de modernização tecnológica e arquitetônica das agências. Os Bancos investem em instalações modernas desenvolvendo um projeto de mudança de visual para traduzir para o público a implantação de novos valores estratégicos, denotando um perfil de eficiência e modernidade.

Todas as operações efetuadas tanto na retaguarda como na área de atendimento ao público são efetivadas por meio de computadores.

A tecnologia da automação bancária é considerada um elemento estratégico fundamental para os bancos por ter possibilitado aos clientes e funcionários um maior e mais rápido acesso às informações: maior velocidade na entrada de dados e realização de várias operações como movimentação de contas de clientes, conhecimento sobre dados cadastrados, transferências de numerários, pagamentos e recebimentos, investimentos. Facilitou igualmente a agilização do fluxo das comunicações internas entre as agências via *e-mail* (intranet), possibilitando o desenvolvimento de treinamentos a distância e troca de correspondências.

O processo de automação modificou a organização do trabalho. As funções de caixa e as operações de retaguarda sofreram alterações substanciais.

A normalização dos procedimentos, as regras, as operações a serem cumpridas estão passo a passo configuradas no sistema. A racionalização do processo de trabalho ocasionada pela automação influencia a “perda relativa de autonomia” das agências e conseqüentemente dos trabalhadores. O acesso a determinadas informações é restrito em função de senhas pessoais que autorizam as operações. O controle do trabalho é feito pelo sistema. A ampliação do uso da informática separa aqueles que planejam e controlam o trabalho daqueles que o executam.

Nas Instituições bancárias em estudo, verificou-se que a disponibilidade de dados no sistema proporcionou, aos empregados, acesso a um maior número de instruções, com o objetivo de encaminhar tanto os empregados da retaguarda como os do atendimento a buscarem novos clientes e alternativas de negócios. A automação simplificou o trabalho, abrindo espaço para o desenvolvimento de novas habilidades – como a venda de produtos e serviços – relacionadas com a capacidade de o trabalhador fornecer várias informações aos clientes. No Banco privado, o slogan repetido por todos: “É comigo mesmo! Eu resolvo” demonstra essa afirmativa. Cria a necessidade de delegar para o empregado mais de uma tarefa, principalmente para aqueles que estão inseridos nas funções de atendimento aos clientes e aqueles que atuam na área gerencial. Entretanto, essas transformações somadas às novas formas de gerenciamento vieram em conjunto com o enxugamento do quadro de pessoal, intensificação do ritmo do trabalho e maior controle sobre o trabalho.

No Banco privado, a integração das informações sobre os clientes no sistema possibilita à administração do Banco controlar o trabalho dos gerentes. O uso do *software* que centraliza todos os dados sobre os clientes num mesmo lugar (perfil detalhado: rentabilidade, produtos que possui, grau de risco de deixar o Banco) e que tem como objetivo orientar os gerentes nas visitas a clientes ou no atendimento na própria agência, fornece à administração central da Instituição toda a movimentação que foi feita na unidade.

O uso das comunicações eletrônicas acentua o controle do fluxo de informações, aumenta a produtividade do trabalho e possibilita, a qualquer

momento e em qualquer lugar, à administração central das Instituições coordenar e acompanhar o desenvolvimento do processo de trabalho (HARVEY, 1993).

No Banco público, a automação ofereceu várias possibilidades estratégicas para a Instituição realizar treinamentos via pacotes de cursos e *e-mails* instrutivos com informações necessárias ao processo de reestruturação com conteúdo pedagógico direcionado para formar uma força de trabalho capaz de se ajustar às mudanças organizacionais.

As inovações tecnológicas somadas às políticas de gestão, ao mesmo tempo em que controlam o trabalho do empregado, proporcionam o desenvolvimento de um processo de re-treinamento, de acordo com a função exercida pelo empregado. As Instituições necessitam de pessoal mais qualificado para impulsionar as estratégias fundamentais à consecução dos negócios.

O terceiro elemento a ser analisado diz respeito ao processo de seleção externa e interna da mão-de-obra. Esse ponto abre discussões sobre o ingresso do empregado nas Instituições em questão e na organização do trabalho.

No Banco público, a admissão na carreira se dá por meio de concurso público. Essa modalidade de seleção oferece a possibilidade para qualquer pessoa, independente de sexo, etnia ou religião, se inscrever e ser admitido, desde que preencha os requisitos básicos exigidos quanto ao nível de escolaridade e que seja aprovada. Critérios relacionados à aparência das pessoas não são levados em conta. Exige-se o ensino médio completo para o cargo de “técnico bancário” e nível universitário para o cargo de “técnico bancário de nível superior”. Esse é o traço mais acentuado que diferencia os empregados do Banco público do Banco privado. Na Instituição privada, o ingresso na carreira é feito mediante seleção organizada pela área de recursos humanos. Apesar dos exigentes critérios estabelecidos para o ingresso na carreira (profissionais de nível superior com experiência na área ou estudantes universitários para começarem como estagiários), aspectos subjetivos relacionados a valores comportamentais, “aparência” e laços pessoais, são considerados fortes quesitos de seleção de pessoal, conforme relato descrito no item 3.3.3.

Até 1995, no Banco público, a modalidade de concurso para o ingresso na carreira garantia um conjunto de direitos obtidos com as lutas coletivas internas dos trabalhadores. Após essa data, a Instituição investiu num novo modelo de organização e processou profundas modificações na política de recursos humanos. Flexibilizou os direitos trabalhistas para os já empregados e eliminou vários direitos para os admitidos e enquadrados como técnicos bancários.

Pesquisas desenvolvidas em passado recente (JINKINGS, 1996) a respeito do setor bancário e que traçaram um paralelo entre instituições bancárias públicas e privadas, demarcando um fosso diferencial entre elas, hoje, encontrariam a realidade bem diversa, a exemplo do processo de reestruturação que tem ocorrido no Banco público: as condições, a organização e o processo de trabalho caminham para uma real aproximação do que é encontrado no Banco privado.

Um das questões importantes para entender essa situação é a política salarial. O Banco público vem introduzindo formas de remuneração variável, gerando uma divisão no interior do coletivo dos trabalhadores, incentivando o cumprimento de metas, atribuindo prêmios para aqueles que conseguem alcançar os índices de produtividade, disseminando a disputa e a competição. Os planos de demissão voluntária e a adoção de normas regulamentares, autorizando os gerentes gerais a demitirem, complementam o controle da mão-de-obra num momento em que o mercado de trabalho vem aumentando os índices de desemprego, inclusive para o pessoal mais qualificado. O medo do desemprego gera formas particulares de disciplinamento.

No que diz respeito ao plano de cargos e salários, afora as alterações efetivadas em vários direitos garantidos pela categoria, convém ressaltar que o enquadramento dos empregados recém-contratados como “técnico bancário” foi realizado com um piso salarial bem inferior às referências vigentes na Instituição. A meta é enxugar os cargos e os salários para equipará-los aos da iniciativa privada.

No Banco privado, o modelo de organização do trabalho é baseado numa política de relações autoritárias vivenciadas por um discurso que “convida” os trabalhadores a se envolverem, participarem, efetivamente nos planos estratégicos da Instituição, movido principalmente pelo “relacionamento com o cliente” – cultura da qualidade total – em sintonia com a estratégia mundial do grupo: “gerenciamento por valor”. E o que isso tem a ver com os trabalhadores? Os empregados são reconhecidos pelo valor que criam para a Instituição. Os salários, as promoções e a permanência no emprego passam pela “confiança” que os gerentes gerais depositarem nele.

A política de recursos humanos adotada pelos Bancos é essencialmente individualizante, colocando o desempenho pessoal como condição necessária para permanência no emprego.

Num contexto de altas taxas de desemprego no País, fortes políticas internas de disciplinamento da força de trabalho aumentam as dificuldades e a oposição dos trabalhadores dentro das Instituições para resistir e contestar direitos perdidos. Observou-se, nas falas dos entrevistados, tanto do Banco público (de modo acentuado) como do privado críticas à organização do trabalho.

O que também reforça o disciplinamento da força de trabalho, principalmente dentro do Banco público, é o risco da exclusão movido pelo processo de terceirização, presente de forma acentuada. Conforme foi descrito no item 2.3.1, o Banco eliminou 15.000 postos de trabalho, dado relativo ao ano de 2001. No lugar dos demitidos, para o exercício das tarefas de retaguarda, a Instituição contratou prestadores de serviços. Essa é uma medida necessária aos propósitos de flexibilização dos contratos de trabalho que tem como objetivo atender à estratégia de modernização do Banco, reduzindo os custos com pessoal, fundamentada nos programas de qualidade. O enxugamento do quadro de funcionários efetivo é parte da política de recursos humanos para organizar a Instituição à semelhança dos bancos privados. A grande quantidade de mão-de-obra (ex-bancários por exemplo) excedente no mercado facilita a imposição de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. De acordo com HARVEY (1993, p.144), a flexibilização dos contratos de trabalho, fruto das transformações

político-econômicas do capitalismo, provoca reduções no grupo de trabalhadores centrais das empresas – grupo formado por pessoas que gozam de uma maior segurança no emprego, com perspectivas de promoção, de re-qualificações e que tem garantido vantagens indiretas como plano de saúde, aposentadoria com salário integral.

Nas agências do Banco privado, não se observou a presença de pessoal subcontratado. Os trabalhos de retaguarda são desenvolvidos por um Centro de Serviços, fora das agências, considerado como área de suporte operacional. Não houve registro na pesquisa de campo sobre a forma de contratação dos empregados do Centro. A estratégia de “relacionamento com o cliente”, vinculando o Banco com a qualidade no atendimento, integra a necessidade de demonstrar para o público a imagem de uma Instituição ágil, moderna, competitiva, formada por empregados qualificados.

Vale ressaltar que os gerentes da área de recursos humanos do Banco privado deram um grande destaque à categoria dos estagiários de nível superior. Isso demonstra que a Instituição tem interesse em contratar pessoas jovens para dar a continuidade à formação no local de trabalho. Além disso, é sempre lucrativo para a Instituição disponibilizar força de trabalho jovem disposta a participar ativamente do negócio levada pelas promessas de permanecer no emprego.

Outro dado a ser salientado é a seleção interna.

O processo de seleção interna das Instituições tem o mesmo significado, caracterizando-se como um processo contínuo de avaliação de desempenho responsável pela identificação de “talentos” e competências individuais para controlar a produtividade do trabalho. Só participam do processo os empregados que “souberem se envolver”.

No Banco público, a seleção interna foi reestruturada em termos de normas e regulamentos, apresentando um programa sofisticado que tem como objetivo maior disciplinar os trabalhadores e recrutar aqueles que se dedicarem integralmente ao cumprimento das metas. A avaliação é feita inicialmente pelo gerente geral e, depois, encaminhada para instâncias superiores. Na pesquisa

de campo, ficaram explícitos os procedimentos utilizados no Banco público. A garantia da organização do trabalho se dá pela hierarquização das funções. As promoções ocorrem pela competição entre os empregados nos programas de seleção. A tendência é eliminar as promoções baseadas no tempo de serviço. Por exemplo, a criação do programa *trainee*, em 2000, para os Estados de SP e RJ, proporcionou a inserção de jovens qualificados em funções gerenciais.

No Banco privado, segundo os entrevistados, a seleção interna é feita tendo por base o desempenho individual do empregado avaliado pelo gerente geral. A manutenção da organização do trabalho acontece tanto pela hierarquização das funções como pela captação de empregados experientes qualificados no mercado externo, como jovens qualificados mediante o programa *trainee*.

Na avaliação de desempenho nas Instituições é levado em conta o nível de escolaridade e a “aquisição de saber-fazer” por meio de uma formação contínua no cotidiano do trabalho e em treinamentos. As chances de êxito na escalada hierárquica ou ganho de “recompensas em prêmios” não são uma tarefa fácil. A cobrança pelo aumento da produtividade e a intensificação do trabalho aumenta a concorrência entre os empregados, evidenciando a existência de formação de um “mercado interno” (CORIAT,1994) regulador dentro das Instituições, contribuindo para o comprometimento com a empresa, como também o recrutamento de pessoal a partir do mercado externo para funções qualificadas.

Um quarto elemento a ser destacado na análise é a relevância dada pelos empregados à formação escolar e inserida no discurso das Instituições.

Os trabalhadores do Banco público possuem um maior nível de escolaridade. Os dados da pesquisa de campo demonstram que 74% dos seus funcionários possuem curso superior. No Banco privado, 53% possuem o curso superior completo. Comparando esses dados com o percentual relativo à escolaridade – 38% possuem nível superior (DIEESE, 2001) – da totalidade da categoria bancária no País, verifica-se o quanto o trabalhador dos Bancos estudados superou os níveis nacionais, especificamente os do Banco público.

Em que pesem as análises sobre a escolaridade superior dos bancários em relação a outras categorias no setor de serviços, cabe acrescentar que é sempre lucrativo para as Instituições terem em seus quadros trabalhadores escolarizados, por facilitar o treinamento e a introdução de novas tecnologias. A disponibilidade de trabalhadores mais qualificados no mercado aumenta as exigências das Instituições, mesmo que seja para desempenhar funções que não necessitam de tal formação.

Além dessas razões, conforme ENGUITA (1993, p.198), a permanência do trabalhador na educação formal, além do aspecto da qualificação, serve como um lugar que “oculta o desemprego real, forma bons cidadãos, educa futuros consumidores, adentra trabalhadores dóceis, facilita a justificação meritocrática da divisão em classes da sociedade capitalista [...] satisfaz à demanda popular de cultura e distrai a população de outros problemas futuros”. Apesar de imputar indiretamente à educação formal todos esses atributos, ENGUITA (idem.) postula que a qualificação adquirida pelos sujeitos é incorporada ao valor da força de trabalho, quando a sociedade identifica-os com esses “rótulos” como parte das necessidades do trabalhador, embora, a maioria das habilidades aplicáveis à produção adquiridas pelos indivíduos é desenvolvida no ambiente de trabalho.

Diante desses argumentos, observa-se que as Instituições investem em variados programas de treinamento.

O treinamento – *on the job* – ou em programas específicos, nas Instituições, tem como objetivo desenvolver novas formas de utilizar a força de trabalho sustentado na flexibilização e no envolvimento dos empregados unificando esforços para alcançar a “excelência nos serviços”: produtividade e eficiência e o sucesso profissional. O processo de treinamento é materializado em diversos tipos de programas já explicitados nos itens 2.3.5 e 3.3.2. Embora as Instituições apresentem caminhos diferentes para a execução dos treinamentos, a essência é a mesma. A comparação entre o quantitativo e os tipos de treinamentos realizados pelos Bancos não interessa a esta análise, mas, sim, os aspectos mais relevantes do treinamento que interferem na qualificação.

Desse modo, é importante salientar três aspectos relacionados ao treinamento das políticas de gestão da força de trabalho. O primeiro refere-se ao conteúdo pedagógico. A maioria dos treinamentos realizados, efetivamente, é voltada para a formação de atitudes do empregado, relacionando o conceito de “empregabilidade” com os preceitos da “cultura da qualidade”: eficiência – produtividade – rentabilidade. Todos são responsáveis pelo sucesso da organização. O conhecimento que se faz presente nos conteúdos do treinamento mediando a organização do trabalho é construído por um grupo de agentes pedagógicos das matrizes dos Bancos, em cujas mãos estão concentrados o planejamento e a concepção. As diretrizes estratégicas são repassadas para instrutores que, por sua vez, treinam os gerentes das unidades.

O segundo aspecto refere-se às ações de treinamento propriamente dita. Os agentes pedagógicos exercem uma ação formativa contínua na organização interna do trabalho seja nas reuniões-treinamento ou no dia-a-dia do trabalho. O terceiro aspecto refere-se à necessidade de desenvolver “novas atitudes e habilidades” com o objetivo de adaptar os empregados ao trabalho.

Retomando a análise dos pontos de convergência e divergência entre os Bancos pesquisados, tem-se o quinto elemento que se constitui nas formas de organização do processo de trabalho. Deste, o primeiro aspecto a ser analisado refere-se aos padrões de hierarquização e controle da força de trabalho. Esses fatores estão presentes nas relações estabelecidas entre os gerentes e funcionários e os ajustes que ocorrem em termos dos planos educacionais e ideológicos.

No Banco público, as transformações ocorridas em função do processo de reestruturação, que condiciona o disciplinamento da força de trabalho e afeta o conjunto dos trabalhadores, consistem no programa de demissão voluntária, diminuição do quadro de funcionários, contratação de pessoal terceirizado, alterações nos planos de carreira e salários e implantação de um modelo organizacional, baseado na “cultura da qualidade”.

O ritual pedagógico estabelecido nas hierarquias funcionais e burocratizadas e o risco do desemprego envolvem os funcionários objetivando o aumento da produtividade.

Do mesmo modo, acontecem essas imposições para o Banco privado, havendo, é claro, com algumas divergências. É bom lembrar que, nesse caso, não se discutem planos de demissão voluntária. A organização do trabalho é também baseada no modelo da “cultura da qualidade”. No entanto, observa-se que os gerentes exercem um forte poder direto sobre os empregados. As estratégias de negócios da Instituição são constituídas num formato de empresa enxuta e desburocratizada, em que várias atribuições são delegadas para um mesmo empregado com base numa política de pessoal bastante individualizadora, em que predomina a intensificação do trabalho.

O segundo aspecto diz respeito ao aumento da jornada de trabalho. No Banco público, a intensificação do trabalho é dada pelo acúmulo de serviço e pela necessidade de demonstrar melhor desempenho e compromisso relacionado com os objetivos da Instituição. O exemplo vivo dessa questão é a grande freqüência dos empregados a cursos fora do horário de trabalho, reuniões extras⁹³e as sugestões para o aumento das vendas dos produtos do Banco ultrapassando as fronteiras da Instituição. No Banco privado, essa questão acontece de forma mais dissimulada. Observa-se também que a venda dos produtos não se restringe somente ao horário de expediente, embora o trabalho seja intensificado de modo que todos saibam “administrar o tempo”.

Outro aspecto importante a ser destacado é que o método de trabalho dos Bancos, apesar das inovações técnico-organizacionais, baseia-se em formas de cooperação entre os diversos empregados. A divisão do trabalho foi alterada no sentido do enxugamento no número de funções (diminuição dos níveis hierárquicos) e a ampliação do contingente de gerentes, demonstrando que o lugar da prospecção dos negócios está na área gerencial.

Pressionadas pela concorrência, as Instituições buscam inovar introduzindo formas mais participativas, flexíveis, condicionadas pela

⁹³ Motivo de denúncias por parte da FENAE é a realização de reuniões fora do expediente.

necessidade de desenvolver habilidades diferenciais no exercício das atividades. Ou seja, são criadas novas condições para a elevação da eficiência da produção e busca de maior produtividade para garantir o trabalho excedente. Para tanto, o trabalhador precisa aprender a lidar com a variedade de produtos oferecidos pelas Instituições independentemente da função que exerce.

A nova organização do trabalho nos Bancos estudados não pôs fim ao trabalho fragmentado, repetitivo, apesar das exigências e necessidades de conhecimentos mais amplos para o coletivo de trabalhadores sobre a área negocial e aquisição de habilidades para saber ser vendedor, evidenciado de modo claro na descrição da rotina dos entrevistados. Uma realidade já presente na mensagem da estética modernista da poesia de MENDES (1925)⁹⁴.

Considerações finais sobre a qualificação no contexto da reestruturação nos Bancos

Procurou-se mostrar neste estudo que as mudanças geradas pelo processo de reestruturação deram forma a princípios que se baseiam nas políticas neoliberais e em estratégias de formação alicerçada no trabalho flexibilizado, proporcionando uma maior adaptação dos trabalhadores a um contexto passível de mudanças freqüentes e uso reduzido de pessoal.

Os dados levantados mostram uma nova configuração na qualificação dos trabalhadores implantada por meio de políticas que estabeleceram uma relação pedagógica fundamentada em estratégias de persuasão e de imposição de atitudes. Essa afirmativa pode ser evidenciada nos seguintes aspectos:

O primeiro aspecto diz respeito ao processo de treinamento (difundido em diferentes modalidades nas Instituições estudadas) que, além de preparar os bancários para o exercício de tarefas específicas ou para novas funções, busca essencialmente desenvolver novas atitudes e habilidades para o trabalho. O caráter estratégico do treinamento é traçado com o objetivo de garantir a integração e adaptação de todos ao modelo de gestão adotado. O convencimento é moldado pelo conteúdo ideológico que internaliza pela via

⁹⁴ Ver a poesia completa na abertura deste trabalho

consensual a formação de atitudes como responsabilidade, envolvimento, cooperação, etc.

O segundo aspecto a ser destacado refere-se ao disciplinamento da força de trabalho via processo de seleção. O princípio do processo de seleção dos empregados é formado por critérios individuais. A prática da avaliação constitui um sistema de controle individual (determinação de objetivos individuais, atribuição de competência por mérito individuais) de desempenho constituído por critérios que orientam e determinam a permanência no emprego ou promoções e obtenção de prêmios pelo cumprimento de metas.

Nos dois aspectos relatados acima, deu-se destaque à formação de atitude como modeladora da qualificação dos bancários. O enfoque central dado pelas Instituições para a formação de pessoal consiste em enfatizar o comportamento esperado dos empregados, valorizando atitudes e iniciativas individuais. O sujeito é avaliado por uma capacidade de adesão ao perfil desenhado, adequando-o ao trabalho. Habilidades que ultrapassam as adquiridas no sistema escolar.

No terceiro aspecto, ressalta-se o princípio de valorizar a contratação de “pessoas mais jovens” no processo de seleção utilizado.

No Banco público, conforme foi tratado no item 2.3.5, o PADV diminuiu o número de trabalhadores estáveis com maior experiência de casa e maiores salários, substituindo-os por pessoal subcontratado e novos funcionários efetivos com menores salários. Nesse processo, a Instituição preservou os funcionários lotados na área gerencial. O investimento em formação para esse grupo sempre foi maior.

No Banco privado, o *slogan* “seleção de jovens talentos” divulga a idéia de empresa ágil, moderna. O interesse é contratar pessoas jovens para terem continuidade de formação no local de trabalho. Mas, também, ela preserva um grupo de funcionários mais qualificados que atua na área gerencial. Os “mais competentes” vão permanecer nas suas funções. A ideologia da competência justifica a posição dos escolhidos pelas empresas para ocupar os cargos. O “exército de reserva”, inclusive de pessoal qualificado, concorre para dar o tom de

que o empregado se encontra numa situação privilegiada. O clima gerado por esse contexto provoca reações de incerteza e medo de perder o emprego. No momento de discutir as questões ligadas aos direitos trabalhistas, as questões da carreira individual e da individualização dos salários contribuem para diminuir as negociações coletivas.

Vale ressaltar que as mudanças ocorridas no Banco público, em relação às reformas realizadas na vida profissional dos funcionários, levaram os bancários a perder uma série de direitos adquiridos, ficando sujeitos a práticas flexibilizadas e precarizadas do uso do trabalho.

A noção de competência, caracterizada pela capacidade de autonomia, responsabilidade, saber resolver problemas imprevistos, etc. direciona a formação do “novo perfil do trabalhador”. Essas novas exigências não são fundamentadas em contratos coletivos de longo prazo, constituídos de relações entre experiência profissional, carreira e salários, mas mediante acordos provisórios entre o empregador e o trabalhador.

O principal elemento a ser realçado no argumento acima é a prática da individualização. Parafraseando BOURDIEU (1998), o mundo darwiniano presente na insegurança dentro das empresas tem o seu perfeito sucesso graças à cumplicidade dos trabalhadores, em todos os níveis da hierarquia, que, ameaçados pelo desemprego, respondem aos apelos de “cooperação” do discurso empresarial. Aos gerentes, é atribuído o papel de envolver e controlar os trabalhadores no cumprimento das metas de desempenho no dia-a-dia do trabalho.

A redefinição do perfil atitudinal do bancário direcionado para um modelo individualizante marca a formação de uma nova base para o entendimento da qualificação.

Na disputa entre o capital e o trabalho, nas Instituições antes do processo de reestruturação, a hegemonia era dada por um “envolvimento negociado” a partir da persuasão e do consentimento (mediado por elementos conservadores e autoritários) mediante acordos coletivos por salários mais altos, benefícios, ganhos de produtividade. As qualificações como estratégias

pedagógicas de controle e poder eram definidas com base num ordenamento hierárquico, legitimado pela formação profissional e por contratos coletivos de classificação.

Nas políticas de gestão e organização do trabalho colocadas em prática, hoje, a hegemonia é dada pelo “envolvimento manipulatório” a partir do convencimento por meio de políticas de cooperação e parceria entre o capital e o trabalho em troca de prêmios, estimulando a competição, a individualização e a imposição dessa cooperação, pela ameaça da perda de emprego e da precarização. O trabalhador que se envolve e coopera, segundo os valores da empresa, é incluído na categoria de “qualificados”.

Pode-se afirmar que essas mudanças geraram um clima de insegurança e incerteza, frente às ameaças de demissão, provocando a formação de três grupos de funcionários, evidenciados de forma bem clara no Banco público: um primeiro grupo se amoldou rapidamente às mudanças e foi avaliado pelo Banco conforme a sua trajetória, como portador de características, habilidades e atitudes necessárias ao perfil do “novo bancário”; um segundo grupo não se enquadrou ao perfil de funcionário idealizado pelo Banco, teve suas condições de trabalho deterioradas, então, acuado, passou a ser visto como “acomodado”, “improdutivo” e procurou de todo modo estar motivado; o terceiro grupo, da mesma forma, não se enquadrou à nova realidade organizacional, mas foi empurrado para fora da Instituição pelos programas de demissão voluntária.

A realidade do desemprego é uma ameaça constante. A perda do emprego representa para o indivíduo a sua inclusão na massa dos cidadãos excluídos e a dificuldade de novamente se inserir num sistema que está encolhendo, sendo cada vez mais difícil o acesso a um posto de trabalho. Estar desempregado significa fazer parte do mundo marginalizado, pois os valores imputados ao trabalho continuam solidamente a permear a conduta da sociedade. “Perdura o velho princípio segundo o qual, para um indivíduo sem função, não há lugar, não há mais acesso evidente à vida” (FORRESTER, 2001,p.1). Os trabalhadores em situação de desemprego correm o risco de migrarem para o trabalho informal. O atual desenvolvimento estrutural do

mercado de trabalho encaminha para novas formas de trabalho precário: subcontratação, trabalho temporário.

As novas formas de utilizar a força de trabalho empregam mecanismos de ação pedagógica para envolver o empregado nos programas de gestão e organização do trabalho. O perfil da qualificação do bancário desejado pelo Banco é desenhado nas ações gerenciais e nos programas de treinamento. Sabe-se que o fenômeno da qualificação é entendido como um amplo processo que envolve as dimensões objetivas do posto de trabalho, o conjunto de capacidades e conhecimentos que o trabalhador possui e as relações que se estabelecem com o conjunto dos trabalhadores.

Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos funcionários das agências pesquisadas é de nível universitário. Quando questionados sobre a relação entre os conhecimentos aprendidos na escola e os aplicados no dia-a-dia do trabalho, a maioria dos integrantes da área gerencial considerou que utiliza no trabalho boa parte do que aprendeu na escola.

O trabalho na área gerencial dos bancos, hoje, requer capacidade de aquisição diária de conhecimentos, avaliação de mercado e adaptação rápida a mudanças (LARANJEIRA, 1997b). Sendo, assim, é importante para o desempenho da atividade a frequência a curso superior na área. O nível de escolaridade é a base para o direcionamento do treinamento específico dado pela Empresa. Entretanto, sabe-se, segundo LARANJEIRA (idem) e confirmado nos dados do Banco público, que a exigência de uma maior escolarização funciona também como seleção gerada pela competição entre os empregados e pressões dos gestores do Banco para a intensificação do trabalho. As pessoas recebem muito mais educação do que realmente seria necessário para o emprego.

CASTILLO e outros (2000,p.38) sugerem que para analisar a organização do trabalho deve ser considerado o tempo de trabalho: “a existência de trabalho noturno, turnos rotativos, horas extras e a *hora de estudar*” [grifo nosso]. Pois bem, se o empregado desempenha uma extensa jornada de trabalho conforme foi demonstrado em pesquisa do DIEESE (2001, p.20) e nas entrevistas com os bancários, qual será então o horário dedicado ao estudo? Na

agência pesquisada do Banco público observou-se a ênfase dada pelo gerente geral em reunião-treinamento para a necessidade de o funcionário estar sempre estudando.

Já os empregados da área técnica observam que a aplicação dos conhecimentos escolares é mais restrita.

É mais uma abertura da mente, identificar pontos, fica difícil de estabelecer uma relação. Sou formada em Administração de Empresas. No Banco, tudo é muito mais restrito. Comecei o curso de pós-graduação agora, 600 horas, puxado. Estou estudando perspectiva de mercado. As contribuições para o meu trabalho ainda são muito poucas (Leila, caixa do Banco público, nível superior, participando de processo de seleção para gerente).

A continuidade dos estudos para Leila representa possibilidades de ascensão na carreira. Os apelos feitos pela necessidade constante de aprimoramento de conhecimentos e pela crença na luta por oportunidades iguais levam os sujeitos a buscarem uma “supereducação”. Quem não está disposto a “sacrificar-se” na busca de diplomas e de aprimoramento pessoal é considerado “acomodado” pelo Banco. O que na verdade pode-se inferir desse debate é que a obtenção de graus escolares dá a ilusão de garantia de status social elevado, vantagens materiais e simbólicas considerados como estratégias para galgar melhores posições dentro da Empresa. Mas, nem sempre é permitido 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” (LARANGEIRA, 1997b, p.41). A expectativa em reproduzir diferencial de qualificação só se realizará se o trabalho investido em criá-lo for socialmente necessário.

A freqüência a um curso superior responde aos mecanismos da sociedade que reforça o conceito de quanto maior o nível de escolaridade, maiores as oportunidades dos indivíduos no mercado de ocupações. A escolarização é usada de forma ideológica pelo mercado de ocupações. (ALVES, 1996).

Embora a categoria bancária apresente um alto nível de escolaridade, superior ao total do conjunto de empregados no mercado de trabalho

(DIEESE,2001,p.41), o que se verifica é que gradativamente os serviços e procedimentos estão sendo simplificados graças à difusão das tecnologias, tanto para as funções passíveis de normalização como para “aqueles que vivenciam forte tensão entre os procedimentos pré-normalizados, padronizados e a relação direta com o cliente” (SEGNINI,1999b,p.199). O diploma de nível superior, portanto, constitui-se num legitimador do posto de trabalho e não numa mobilização de conhecimentos (Idem, p.200). Percebe-se, então, que o sentido dado à qualificação pelo empresariado e governo, particularmente ao aumento de escolarização, faz parte de uma política de “renovação” do entendimento da educação já desenvolvida pela teoria do capital humano.

O Banco escolhe dentro do seu quadro de pessoal aqueles que apresentam “o perfil do profissional ideal” e que estão “dispostos” a se adaptarem às novas exigências. O papel do funcionário é o de correr atrás das oportunidades.

[...] eu posso ter vantagem por estar me qualificando, mas ficar quieta, na minha... não posso esperar reconhecimento nenhum. Não esperar que o Banco me convide já que eu tenho certas qualificações a fazer, exercer determinadas atividades. Tem que correr atrás. Buscar. Tem outras pessoas que estão envolvidas com crescimento. Tem que concorrer com essas pessoas. Para o Banco, é nossa obrigação estar atualizado, ter concluído o terceiro grau, estar se especializado saber mais um idioma. Agora é moda. Tem que estar sempre estudando (Leila, caixa do Banco público, nível superior).

A incorporação de novas atitudes e habilidades ao dia-a-dia da empresa tem gerado um clima de inquietação entre os funcionários. Quem não se enquadrar nesse perfil está fadado a sair.

A opinião de um dos gerentes da área de recursos humanos do Banco público ilustra de forma mais clara o significado da formação escolar. Jane é formada em Pedagogia:

Do conhecimento adquirido na graduação, aplico um pouco aqui na área de treinamento. A estrutura lógica de como preparar cursos. É uma base que me ajuda muito, mas com certeza é muito pequena, dá um diferencial competitivo com os colegas que não fizeram nada na área da educação, perceber os objetivos institucionais, mas se fosse só por isso eu não estaria onde estou. Todo o conhecimento, eu adquiri no

próprio Banco, em cursos que o Banco me forneceu ou por iniciativa própria (Jane, gerente da área de recursos humanos do Banco público, nível superior e duas especializações).

A qualificação de Jane foi construída ao longo da sua atividade ocupacional independente do conteúdo específico desenvolvido na sua formação escolar e muito por iniciativa pessoal. Não obstante, o Banco ter projetado para a sua pessoa a frequência a cursos de especialização e a ocupação de posto de trabalho considerado essencial, isto não se constitui regra no processo de reestruturação produtiva.

Vale ressaltar que o aumento de escolaridade dos bancários está relacionado com o aumento da escolaridade da população economicamente ativa, conforme é exemplificado nos dados da Região Metropolitana de Salvador – RMS, que apresenta um quadro atual da oferta de mão-de-obra com crescentes graus de escolarização (SANTANA, 1999, p.44).

O argumento que justifica o aumento da escolarização está associado ao processo de modernização e ao consenso de que a escolaridade é pré-requisito para que a empresa alcance um patamar competitivo. Depreende-se dessa afirmativa que os Bancos transferem para os sujeitos individuais a responsabilidade pelo sucesso dos negócios.

No processo de trabalho, a qualificação dos bancários é construída para integrá-los ao contexto de reestruturação do capital. As estratégias pedagógicas implementadas no dia-a-dia do trabalho buscam a adesão dos funcionários ao projeto de ajustes. O “envolvimento manipulatório” dá vida a um discurso homogêneo dentro das Empresas de formação de um “novo profissional” orientado pela valorização de competências (atributos comportamentais) voltadas para a adaptação do empregado à nova realidade.

Essa afirmativa pode ser constatada nas respostas dadas pelos funcionários entrevistados quando questionados sobre o significado da qualificação:

Qualificado é aquele profissional que está sempre informado, sempre atualizado, consciente de que estudar e se preparar é uma rotina, é uma necessidade do dia-a-dia. É quem consegue colocar em prática o desenvolvimento das pessoas (Francisco, gerente de área do Banco público, nível superior)

Saber tomar decisões, resolver os problemas. (Neide, assistente de operações do Banco público, nível superior)

A pessoa estar preparada tecnicamente, associada a um tempo razoável de vivência naquela atividade que exerce. Junto a isso, tem o lado do comportamento, pessoas corajosas que gostam de assumir desafios. Não adianta ser qualificado de universidade quem não gosta de correr risco. Gostar de estudar, aprender. Não existe uma qualificação estática. O conhecimento está sendo renovado numa velocidade estonteante (Beto, gerente de área do Banco público, curso superior incompleto).

É uma pessoa que tem que ter conhecimento em informática, domínio de um outro idioma, pelo menos saber ler. Hoje, no Banco, se você não domina isso e não tem vontade de ler, vontade de conhecer, você vai perder muito terreno. Não consegue ir para lugar nenhum (Júlio, assistente de operações do Banco público, nível superior).

Estar mais preparado não só na parte técnica como na parte emocional (Elisio, escriturário do Banco público, nível médio).

Ser qualificado pra mim é ter conhecimento do que está acontecendo no mundo e saber usar os instrumentos que tem (Iza, gerente de área do Banco público, nível superior).

Ter um bom nível educacional, isso é fundamental, estar informado, atualizado, gostar de ler, ser eficaz, que tenha conhecimento na nossa área (Luiz, gerente titular do Banco privado, nível superior).

Desempenhar uma boa função – e sempre prestar um bom atendimento ao cliente (Henrique, técnico de agência do Banco privado, nível superior)

As novas habilidades exigidas já fazem parte do discurso do bancário independente de as utilizarem ou não no desenvolvimento das suas tarefas. A qualificação é compreendida nesse contexto como competência. Nota-se que a formação escolar não faz parte da definição da qualificação, perdeu a sua posição central. A progressão na carreira ou a permanência no emprego, a empregabilidade, vai depender do reconhecimento de competências individuais, como saber agir, resolver problemas, saber usar o conhecimento, adaptar-se a mudanças, saber correr riscos, em síntese: ser flexível e, portanto, aprender a “dobrar-se” às exigências da empresa. Desse modo, a qualificação configura-se, mais do que nunca numa estratégia pedagógica de controle da força de trabalho.

Ocorreu ao finalizar o desenvolvimento desta tese uma indagação relacionada às estratégias sindicais dos bancários e às formas de resistências

apropriadas pelos trabalhadores diante do contexto da reestruturação produtiva. Admite-se que as resistências são manifestações históricas. Presume-se que não haja uma construção unilateral do capital sobre o trabalho tendo em vista as mobilizações e greves ocorridas nos anos 80. O *site* do DIEESE na internet relata uma série de paralisações nacionais da categoria, ocorridas na década de 90, por conta de reivindicações de aumento salarial, participação nos lucros, reposição de perdas, abertura de negociações sobre cláusulas sociais, aumento da jornada de trabalho (intenção anunciada de flexibilização), protestos contra as demissões e contra a retirada de direitos de acordo coletivo. É preciso aprofundar estudos sobre essa questão. Há um processo de apropriação de resistências dos trabalhadores bancários em contestação à lógica da reestruturação produtiva? Se há, quais são então essas formas de resistências ?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, A. Organização do trabalho nos Bancos Brasileiros X Automação. In: ANPAD. 1991, RH. *Anais...* RH, 1991. v.7, p.171- 183.

ALALUF, M. *Le Temps du Labeur: formation, emploi et qualification en sociologie du travail*. Bruxelles: L'Université de Bruxelles, 1986.

ALTVATER, E. *O preço da Riqueza*. Tradução de Wolfgang Leo Maar. SP: UNESP, 1995.

ALVES, A. E. *Sonho e Liberdade do Licenciado no Mercado de Trabalho*. 1993. Dissertação (Mestrado em Educação) - FAGED, UFBA, Salvador.

ANTUNES, L. Considerações Preliminares sobre o setor bancário Brasileiro na década de 90. III Congresso latino Americano de Sociologia do Trabalho, 2000.

ANTUNES, R. As metamorfoses no mundo do trabalho. In: GOMES, Á. (Org.). *O trabalho no século XXI*. São Paulo: A. Garibaldi; Bahia: Sindicato dos bancários da BA, 2001 b

_____. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001 a

ARAÚJO, R. As novas "qualidades pessoais" requeridas pelo capital. *Revista do nete*. FAE/UFMG, n. 5, p. 18-34, jan./jun. 1999.

ARENDT, H. *A condição humana*. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

BIHR, A. *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. Tradução de Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo, 1998.

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. *Estágios de ensino aprendizagem*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

BORGES, C. *Uma alternativa para a CEF*. FENAE, 04/05/01. Disponível em: www.fenae.org.br.

BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. Tradução de Sérgio Michela. São Paulo: Perspectiva, 1974.

_____. *Contrafogo: táticas para enfrentar a invasão neoliberal*. Tradução de Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

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

BRIGHTON LABOUR PROCESS GROUP. O processo de trabalho capitalista. In: SILVA, T. (Org.). *Trabalho, educação e prática social: por uma teoria da formação humana*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 1991.

BURAWOY, M. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. I, n. 13, 1990.

CARDOSO, C. Os passos do método científico. In: _____. *Uma introdução à história*. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

CARVALHO, R. de Q. Projeto de primeiro mundo com conhecimento e trabalho de terceiro?: um estudo comparativo das implicações da aceleração da mudança tecnológica para os processos de trabalho e os recursos humanos na indústria. In: *Seminário Multidisciplinar sobre Trabalho e Educação*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, p.1-45, 6/7 de ago. 1992. (Texto mimeo).

CASTEL, R. *As metamorfoses da Questão Social: uma crônica do salário*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998. (Col. Zero à Esquerda)

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

CASTILLO, J.; SANTOS, M. La cualificación del trabajo y los distritos industriales. *Educação e Sociedade*, São Paulo, ano XVI, n. 50, p. 44-69, abr. 1995.

CASTRO, N. A. (Org.). Qualificação e controle na indústria moderna. In: *Trabalho e educação*. Campinas, SP: ANDE/ANPED; Papyrus; Cedes, 1992. (Coletânea C.B.E.).

_____. Qualificação, qualidades e classificações. *Educação & Sociedade*, São Paulo, n.45, p.211-225, ago. 1993.

CHESNAIS, F. *A mundialização do Capital*. Tradução de Silvana F. Foá. SP: Xamã, 1996.

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

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

CURY, C. R. J. *Educação e contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo*. 2. ed. SP: Cortez; Autores associados, 1986. (Coleção Educação Contemporânea).

DELUIZ, N. Mudanças no Conteúdo do Trabalho no Setor Terciário: Implicações Para a Educação. *Boletim Técnico do SENAC*, v.19, n.2, p.2-13, maio./ago. 1993.

_____. *Formação do Trabalhador: produtividade & cidadania*. Rio de Janeiro: Shape, 1995.

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

_____. *Desempenho e Reestruturação dos Bancos após o plano real* (versão preliminar) Linha Bancários. . SP, 11 de junho de 1997.

_____. "Caixa Econômica Federal: missão institucional e situação econômico-financeira". Linha Bancários. Texto n. 12, 1999. Disponível em: www.fenae.org.br.

_____. *Reestruturação Produtiva Reduz emprego nos Bancos*. Linha Bancários. 1999a. Disponível em www.dieese.org.br.

_____. Subseção FENAE. *A Caixa Econômica Federal: missão institucional e situação eco financeira*. Texto n. 12, 1999b. Disponível: www.fenae.org.br.

_____. Bancos (e finanças) no Brasil: reestruturação e tendências, Linha Bancários. . *Boletim 213*, mai./jun. 1999c.

_____. Subseção FENAG. *Relatório BA & H*: Consórcio Booz Allen e Hamilton do Brasil Consultores Ltda. 2000a. Disponível em: www.fenae.org.br.

_____. *Subseção FENAE*. Anotações sobre o Programa de Apoio à Demissão Voluntária da Caixa Econômica. out. 2000b.

_____. *O rosto dos bancários: mapa de Gênero e Raça do Setor Bancário*. 2001. Disponível em: www.dieese.org.br.

DRUCK, M. G. A reestruturação produtiva e os sindicatos – um estudo da imprensa sindical. In: *Encontro Nacional da ANPOCS*, 12., Caxambu, out. 1998a. (Trabalho apresentado, mimeo).

_____. A “cultura da qualidade” nos anos 90: a flexibilização do trabalho na indústria petroquímica da Bahia. In: MOTA, A. E. (Org.). *A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço social*. SP: Cortez, 1998b.

_____. *A Reestruturação Produtiva e os Impactos sobre o Trabalho e o Emprego no Setor Bancário na Bahia*. (Projeto) - FFCH/UFBA, Salvador. 1998c. (mimeo)

_____. *Terceirização: (Des)fordizando a Fábrica - Um Estudo do Complexo Petroquímico da Bahia*. Salvador: Edufba; São Paulo: Boitempo, 1999.

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

DUARTE, N. *Vigotski e o "aprender a aprender", crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana*. São Paulo: Autores Associados, 2000. (Coleção Educação Contemporânea).

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, São Paulo, ano XIX, n.64, p.87-103, set. 1998.

ENQUITA, M. A ideologia da racionalidade técnica, a organização do trabalho e a educação. In: SILVA, T. (Org.). *Trabalho, educação e prática social: por uma teoria da formação humana*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

_____. *Trabalho, Escola e Ideologia - Marx e a crítica da educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

FARTES, V. L. *Aquisição da qualificação: a multidimensionalidade de um processo contínuo*. 2000. 270 f. Tese (Doutorado em Educação) - FACED, UFBA, Salvador.

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

FENAE. *Comissão executiva dos empregados da CEF/CNB/CUT*. 2000. Disponível em: www.fenae.org.br.

_____. *A farsa da reestruturação*. 2001a. Disponível em: www.fenae.org.br.

_____. *Respeitem meus 140 anos*. A Caixa Econômica Federal pede socorro à sociedade. 2001b. Disponível em: www.fenae.org.br.

FERREIRA, C. G. O fordismo, sua crise e o caso brasileiro. *Cadernos do Cesit*, Campinas, n.13, 1993. (texto mimeo)

FILGUEIRAS, L. *História do plano real: fundamentos, impactos e contradições*. São Paulo: Boitempo, 2000.

_____. Reestruturação produtiva e emprego bancário. In: GOMES, A. (Org.). *O trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho*. São Paulo: A Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001.

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

- FREIRE, P. *Educação e mudança*. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1985.
- FREYSENET, M.; HIRATA, H. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. *Revista de Administração de Empresas*, 25(3), p. 5-21, jul./set. 1985.
- FREYSENET, M. A divisão capitalista do trabalho. In: HIRATA, H. (Org.). *Divisão capitalista do trabalho. Tempo Social, Ver. Sociol, USP, SP, v. 02, p.73-103, 2. set. 1989.*
- _____. Automação e Qualificação da força de trabalho. In: SOARES, R. M. S. de Melo (Org.). *Gestão da empresa, automação e competitividade*. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.
- FRIEDMANN, G. Prefácio. In: _____. *O trabalho em migalhas: especialização e lazeres*. Tradução de J. Guinsburz. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1983.
- FRIGOTTO, G. *A Produtividade da Escola Improdutiva*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- _____. A nova e a velha face da crise do capital e o labirinto dos referenciais teóricos. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA (Orgs.). *Teoria e educação no labirinto do capital*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.
- _____. Cidadania, Tecnologia e Trabalho: Desafios de uma Escola Renovada. *Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, ano XXI, v.21, n.107, p.4-10, jul./ago. 1992.
- _____. Capital humano e sociedade do conhecimento: concepção neoconservadora da qualidade na educação. *Contexto e Educação*, Universidade de Ijuís, n. 34, abr./jun. 1994.
- _____. *Educação e a Crise do Capitalismo real*. São Paulo: Cortez, 1995.
- GADOTTI, M. *Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito*. 6. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1985. (Coleção Educação Contemporânea).
- _____. *História das idéias pedagógicas*. 4. ed. São Paulo: Ática, 1996. (Série Educação).
- GHIRALDELLI JR., P. *História da educação*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- GITAHY, L.; RABELO, F. Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças. *Educação e Sociedade*, São Paulo, ano XIV, n. 45, p. 225-251 ago. 1993.
- GORZ, A. O declínio da relevância do trabalho e a ascensão de valores pós-econômicos. *O Socialismo do Futuro*, Salvador, n.6, p. 25-31, 1993.

GRAMSCI, A. Americanismo e fordismo. In: _____. *Maquiavel, a política e o estado moderno*. 5. ed. São Paulo: Civilização Brasileira, 1984.

_____. *Concepção dialética da história*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 8. ed. RJ: Civilização Brasileira, 1989.

GRAMSCI, A. *Os intelectuais e a organização da cultura*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 8. ed. RJ: Civilização Brasileira, 1991.

HARVEY, D. *A Condição pós-moderna*. Tradução de Adail U.S.; M.^a Stela G. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

HIRATA, H. Os mundos do trabalho In: CASALI, A. et al. (Org.). *Empregabilidade e Educação: novos caminhos da aprendizagem*. SP: EDUC, 1997.

_____. Competências e Divisão Social do Trabalho no Contexto de Novos Paradigmas Produtivos. In: Seminário Internacional Educação profissional, trabalho e competências. *Anais...* RJ: CIET/SENAI, 1998.

_____. Da polarização das qualificações ao modelo da competência In: FERRETTI, C. et al. (Org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Um debate multidisciplinar. RJ: Vozes, 1994.

HUMPHREY, J. Adaptando o "modelo japonês" ao Brasil. In: HIRATA, H. *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.

IANNI, O. O mundo do Trabalho. In: FREITAS, M. C. (Org.). *A Reinvenção do Futuro*. São Paulo: Cortez, 1996.

INVERNIZZI, N. *Novos rumos do trabalho*. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. 2000, 452f. Tese (Doutorado em Ciências Políticas e Tecnológica) - Instituto de Geociência, UNICAMP, Campinas, São Paulo.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

IZUMI, P. *O bancário frente à exigência de um novo perfil de qualificação*. 1997, 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC, São Paulo.

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

JORNAL DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA. O Bancário, Edição especial, CEF, 25/07/2000.

JORNAL DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA. O Bancário, Edição especial, CEF, 27/07/2000.

JORNAL DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA. O Bancário, n. 2448, 17/10/2000.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. HSBC tem lucro 31% maior no 1º semestre. *Caderno Dinheiro*. 01 ago. 2000.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. SEBRAE. *Fascículo sobre qualidade total*. São Paulo, mar./abr. 1994.

KUENZER, A. Z. *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador*. 3. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1989. (Coleção Educação Contemporânea)

_____. *Ensino de 2º grau: O Trabalho como Princípio Educativo*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. O Ensino Médio agora é para a vida: Entre o pretendido, o dito e o feito. *Educação e Sociedade*, São Paulo, ano XXI, n.70, p.15-39, abr. 2000.

LARANGEIRA, S. Mudança tecnológica no setor bancário. Implicações sobre a qualificação e o conteúdo do trabalho: um estudo de caso no Brasil. In: VESSURI, H. (Org.). *Ciência, tecnologia y sociedad*. Caracas: Nueva Sociedad, 1994.

_____. Reestruturação produtiva nos anos 90: aspectos do contexto internacional no setor de serviços. *RBCS*, ano 12, n.33, p.35-47, fev. 1997a.

_____. Novas tecnologias. Formação, inserção e reinserção profissional. *Relatório semestral de pesquisa*. Convênio CEDES/FINEP/CNPq, ju. 1997b.

LEITE, E. M. *O resgate da qualificação*. 1994. Tese (Doutorado em Sociologia) - Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.

LEITE, M. P. Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, N. A. (Org.). *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

_____. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.45, p.79-96, jul. 1996.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa Em Educação: Abordagens Qualitativas*. S.P: EPU, 1986.

LUTTWAK, E. O. capitalismo turbinado e suas conseqüências. Tradução de Otacílio Nunes. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.45, p.58-64, jul. 1996.

MACHADO, L. R. de S. *Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora*. Campinas, SP: ANDE/ANPED/Papirus/Cedes, 1992. (Coletânea C.B.E - Trabalho e Educação).

_____. Forjando a cultura do controle pela cooptação dos trabalhadores. In FIDALGO, F.; MACHADO, L. (Orgs.). *Controle da qualidade total, uma nova pedagogia do capital*. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994a.

_____. A educação e os desafio das novas tecnologias. In: FERRETTI, C. J. et al (Org.). *Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994b.

_____. Racionalização produtiva e formação no trabalho. *Revista do NETE*. FAE/UFMG, n. 0, p.41-61, jul./dez. 1996.

_____. Educação básica, empregabilidade e competência. *Revista do NETE*. FAE/UFMG, n. 3, p.15-31, jan./jul. 1998.

_____. *Educação e Divisão Social do Trabalho : contribuição para o estudo do ensino técnico industrial brasileiro*. 2.ed. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

MANFREDI, S. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, São Paulo, ano XIX, n.64, p.13-49, set. 1998.

MARX, K. *O Capital - Crítica da Economia Política*. In: *Coleção “Os economistas”*. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. v. 1.

MATTOSO, J. *A desordem do Trabalho*, 1ª reimpressão, SP: Scritta, 1996.

MINAYO, M^a Cecília de S. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 6. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

MENDES, Murilo. Modinha do empregado de banco. In: *Poesia Completa e Prosa*. Nova Aguilar:RJ,1994.

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

NOSELLA, P. Trabalho e Educação. In: GOMEZ, C. et al. *Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1989.

PAIVA, V. *Produção e Qualificação para o Trabalho: uma revisão da Bibliografia Internacional*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989.

_____. et al. Qualificação e Inserção Alternativa no Mundo do Trabalho: A sociologia do trabalho para além da indústria. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n.48, p.121-142, jul. 1997.

_____. Inovação tecnológica e qualificação. *Educação e Sociedade*, São Paulo, ano XVI, n.50, p.70-92, abr. 1995.

_____. Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Orgs.). *A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho*. Buenos Aires, Argentina: Clacso, 2000.

POSTHUMA, A. C.; LEITE, M. P. Reestruturação Produtiva e Qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. In: Encontro Nacional de Estudos do trabalho, 4., *Anais...* SP, set. 1995.

RELATÓRIO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - RAIS. *Dados sobre o emprego bancário segundo a natureza jurídica e faixa etária*. Ministério do Trabalho, BA, 31/12/1998. Disponível em: spes@tem.gov.br

ROLLI, C. Caixa abre programa de demissão para 48 mil. *Jornal Folha de São Paulo*. Caderno Dinheiro, B3, 05/09/2001.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Conclusão geral. In: _____ (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1997.

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

_____. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.

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

SANTANA, M. Escolaridade e ocupação na RMS. *Bahia, Análise e Dados*, Salvador: SEI, v. 8, n. 4, p. 44-50, mar. 1999.

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

SEGNINI, L. *A liturgia do Poder: trabalho e disciplina*, SP: EDUC, 1988.

_____. *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: FAPESP/EDUSP, 1998.

_____. *Formas Diferenciadas de Relações Empregatícias e Qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: Análises do Sistema Financeiro no Brasil, Sub-projeto 3, UNICAMP, 1999a*. Disponível em: [HTTP://WWW.cedes.gw.unicamp](http://www.cedes.gw.unicamp).

_____. Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação e Sociedade*, São Paulo, ano XX, n.67, p.185-211, ago. 1999b.

SEIDL, A. C. Juro é alto por causa da legislação. *Jornal Folha de São Paulo*. Caderno Dinheiro, B9, 08/08/2000.

SENNETT, R. *A correção do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Santarrita. M. 2. ed. RJ; SP: Record, 1999.

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

SMITH, A. A divisão do trabalho. In: _____. *A riqueza das nações*. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996. cap. 1. (Coleção os Economistas).

_____. O princípio que dá origem à divisão do trabalho. In: _____. *A riqueza das nações*. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996. cap. 2. (Coleção os Economistas).

STROOBARTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1997.

TANGUY, L. Racionalização pedagógica e legitimidade política. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1997.

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

THIOLLENT, M. Problemas de metodologia. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Orgs.). *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo : Atlas.

VARGAS, N. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. *Revista Ciências Sociais, Hoje*. São Paulo: ANPOCS / Cortez, p. 155-189,1985.

WARDE, I. O trabalho como “religião”. *Jornal Le Monde Diplomatique*, Edição brasileira, ano 3, n. 24, 2002.

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

ZARIFIAN, P. Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial. In: LEITE, M. de P.; NEVES, M. de A. (Orgs.). *Trabalho, qualificação e formação profissional*. São Paulo; RJ: Alast, 1998a.

_____. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional de Educação Profissional, Trabalho e Competências. 1996. Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: CIET/UNESCO, 1998b.

Referências bibliográficas específicas

BRASÍLIA. Edital de Concurso Público, nº 1,2000. SUREH, Caixa Econômica Federal, 2000.

DOCUMENTO Interno da Caixa Econômica Federal, 2000.

NORMAS de Treinamento e Desenvolvimento. Recursos Humanos. Brasília, Caixa Econômica Federal, 2000.

NORMAS do Programa BANCO DE OPORTUNIDADES para provimento dos cargos em comissão de Gerente e Supervisor. Caixa Econômica Federal. Brasília,1999.

PROGRAMA Crescer com a Caixa. Caixa Econômica Federal. Brasília, 1997.

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DA CAIXA, 1997,1998,1999,2000. Brasília, Caixa Econômica Federal. Disponível em: www.caixa.gov.br.

REVISTA SÉCULO 21 - HSBC. Curitiba, ano 3, n. 14, maio/junho, 2000a.

REVISTA SÉCULO 21 - HSBC. Curitiba, ano 3, edição especial, 2000b.

TEXTOS de Treinamento. Programa Crescer com a Caixa. Caixa Econômica Federal. Brasília, 2000.

APÊNDICES

I

VARIÁVEIS DA PESQUISA EMPÍRICA

As variáveis elencadas abaixo (institucionais e relacionadas aos trabalhadores bancários) foram utilizadas para ajudar a explicar a hipótese de pesquisa e a organizar/direcionar o roteiro de entrevistas. Como elas foram elaboradas no início da pesquisa, vale ressaltar que nem todas tiveram bom acolhimento nas Instituições pesquisadas.

1 INSTITUICIONAIS

- processos de trabalho: conteúdo dos cargos e os requisitos exigidos para sua ocupação
- inovações tecnológicas
- política de recursos humanos : carreira e salários
- estratégias administrativas: rotatividade interna, controle do ritmo de trabalho, disciplina
- qualificação definida pela empresa: recrutamento
- qualificação comportamental ou atitudinal: posturas do trabalhador valorizadas pela empresa
- qualificação definida pelo posto de trabalho
- treinamento desenvolvido pela empresa: programas de treinamento
- exigências para o novo profissional : exigências para o recrutamento
- perfil da qualificação exigida: percepção dos diferentes níveis de qualificação
- reorganização da instituição em função do novo contexto e o papel das áreas de recursos humanos

2 RELACIONADAS AOS TRABALHADORES BANCÁRIOS

- sexo
- idade
- escolaridade

- cargo/função
- tempo de serviço
- habilidade e comportamento solicitados
- treinamento
- estratégias para enfrentar desafios
- representação do profissional qualificado
- valorização das qualificações pela empresa e pelo empregado
- gratificações pelas novas qualificações
- carreira
- salário
- condições de trabalho
- limites ao acesso à qualificação (disputa social, reserva de determinados cargos para determinados grupos socialmente mais valorizados, restrição de acesso a outros grupos)

II

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO/DOCTORADO**

PROJETO:

A QUALIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do trabalho bancário

DATA : _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Gestores da área de Recursos Humanos)

I : IDENTIFICAÇÃO

- 1 Nome da instituição Agência (somente para controle do pesquisador)
- 2 Perfil da agência: PP MP GP⁹⁵
- 3 Nome do entrevistado (somente para controle do pesquisador)
- 4 Cargo do entrevistado
- 5 Função do entrevistado
- 6 Tempo de serviço no cargo
- 7 Salário
- 8 Idade
- 9 Sexo
- 10 Situação conjugal
- 11 Número de empregos

II DADOS RELATIVOS À FORMAÇÃO ESCOLAR

- 1 Nível de escolaridade
- 2 Curso(s) realizado(s)
- 3 Onde realizou o(s) curso(s) e em que período?
- 4 Em que este(s) curso(s) prepararam você para este cargo?
- 5 Qual a relação entre os conhecimentos aprendidos na escola e os aplicados no trabalho?

III DADOS RELATIVOS AO RECRUTAMENTO

1. Quais os critérios que o banco utiliza para recrutar funcionários (atributos pessoais como sexo, qualificação, idade, estado civil)?
2. Como é o processo de seleção?
3. Qual o nível de escolaridade exigido no processo de seleção para os respectivos cargos?

⁹⁵ PP – PEQUENO PORTE; MP – MÉDIO PORTE; GP – GRANDE PORTE

IV DADOS SOBRE O TREINAMENTO NO POSTO DE TRABALHO

1. Quais os critérios utilizados pelo banco para selecionar o(s) funcionário(s) para o treinamento?
2. A instituição desenvolve um determinado programa de treinamento?
3. Como é feito o treinamento?
4. Quem ministra o treinamento?
5. Quantas horas são dedicadas para o treinamento ? Exemplificar
6. Que tipo de curso é oferecido?
7. Como a instituição define o momento do(s) funcionário(s) ser(em) treinado(s)?
8. O treinamento é definido pelo posto de trabalho que o funcionário exerce?
9. Como é feito o treinamento no posto de trabalho?
10. Quais as influências das mudanças tecnológicas no processo de treinamento do funcionário?

V DADOS SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO

1. O que é um indivíduo qualificado para a empresa? Exemplificar
2. Quais são as posturas comportamentais valorizadas pela instituição para o funcionário? Especificar em ordem de prioridades
3. Quais as competências exigidas pela instituição para os respectivos postos de trabalho nas agências?

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO/DOCTORADO**

PROJETO:

A QUALIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do trabalho bancário

DATA : _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(funcionário, gerente)

I : IDENTIFICAÇÃO

- 1 Nome da instituição Agência (somente para controle do pesquisador)
- 2 Perfil da agência : PP MP GP⁹⁶
- 3 Nome do entrevistado (somente para controle do pesquisador)
- 4 Cargo do entrevistado
- 5 Função do entrevistado
- 6 Tempo de serviço no cargo
- 7 Salário
- 8 Idade
- 9 Sexo
- 10 Situação conjugal
- 11 Número de empregos

II DADOS RELATIVOS A FORMAÇÃO ESCOLAR

- 1 Nível de escolaridade
- 2 Curso(s) realizado(s)
- 3 Onde realizou o(s) curso(s) e em que período ?
- 4 Em que este(s) curso(s) prepararam você para este cargo?
- 5 Qual a relação entre os conhecimentos aprendidos na escola e os aplicados no trabalho?

III DADOS RELATIVOS AO RECRUTAMENTO

- 1 Quais foram os critérios de seleção exigidos pelo banco para você assumir o cargo que ocupa?
- 2 Como foi o processo de seleção?
- 3 Qual a relação do cargo para o qual você foi selecionado com a função que atualmente exerce?

⁹⁶ PP – PEQUENO PORTE; MP – MÉDIO PORTE; GP – GRANDE PORTE

IV DADOS SOBRE O TREINAMENTO NO POSTO DE TRABALHO

- 1 Você participou de algum treinamento?
- 2 Que tipo de treinamento?
- 3 Quantas horas foram dedicadas para o treinamento?
- 4 O treinamento é feito fora do posto de trabalho?
- 5 Que tipos de cursos são oferecidos?
- 6 Quais os critérios que o banco utiliza para selecionar os funcionários para o treinamento?

V DADOS SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO

- 1 Qual a rotina diária do seu trabalho? (descrição do cotidiano do trabalho)
- 2 Qual a sua jornada média de trabalho efetivo?
- 3 Qual a relação da sua função com as dos outros funcionários da agência?
- 4 Como é determinado o conteúdo do trabalho que você desenvolve?
- 5 Quais foram as principais inovações introduzidas na sua função durante o tempo em que a exerce?
- 6 O que aprendeu de novo, recentemente (nos últimos seis meses) a partir do seu envolvimento com o cargo?
- 7 O que você sabe agora sobre o seu trabalho que não sabia há seis meses?
- 8 Quais as dificuldades que você enfrenta para desenvolver o seu trabalho?
- 9 O que é ser qualificado para você?
- 10 O que é um indivíduo qualificado para a instituição?
- 11 De que modo a empresa reconhece as qualificações (ou requalificações) dos funcionários?

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO/DOCTORADO**

PROJETO:

A QUALIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do trabalho bancário

DATA : _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(ESTAGIÁRIOS)

I : IDENTIFICAÇÃO

- 1 Nome da instituição Agência (somente para controle do pesquisador)
- 2 Perfil da agência : PP MP GP⁹⁷
- 3 Nome do entrevistado (somente para controle do pesquisador)
- 4 Ocupação:(cargo):
- 5 Função do entrevistado:
- 6 Tempo de serviço no cargo:
- 7 Idade
- 8 Sexo
- 9 Situação conjugal
- 10 Já estagiou anteriormente?

II DADOS RELATIVOS AO RECRUTAMENTO

- 1 Quais foram os critérios para você ser contratado pela agência (ser estudante, ter curso compatível com a área, estar no 5º semestre, ter curso superior, indicação de funcionários do banco, estar cursando o Ensino Médio ou ser indicado pelo colégio)?
- 2 Quais foram os critérios de seleção?
- 3 Como foi o processo de seleção?
- 4 Como você tomou conhecimento que este banco contratava estagiários?

III DADOS SOBRE TREINAMENTO

- 1 Você tem participado de algum treinamento?
- 2 Que tipo de treinamento?
- 3 Quem realiza os treinamentos com você?
- 4 Quais os critérios de seleção para o treinamento? (estagiário iniciante de curso, mudança de cargo ou função, estagiários com dificuldades de desempenho na função)

⁹⁷ PP – PEQUENO PORTE; MP – MÉDIO PORTE; GP – GRANDE PORTE

- 5 Quantas horas foram dedicadas ao treinamento?

IV DADOS SOBRE PRODUTIVIDADE

- 1 Qual o tipo de remuneração? (fixa, variável)
- 2 Quanto você ganha por mês?
- 3 Você tem algum benefício além do salário?

V DADOS SOBRE PROCESSO DE TRABALHO

- 1 Quantos estagiários há no seu setor?
- 2 Você gosta de trabalhar nesse setor?
- 3 Por quê?
- 4 Qual a rotina diária do seu trabalho? (descrição do cotidiano do trabalho)
- 5 Como é determinado o conteúdo do trabalho que você desenvolve?
- 6 Quanto tempo você trabalha por dia?
- 7 No setor em que você trabalha, só tem estagiários ou tem também funcionários do banco?
- 8 Como é o seu relacionamento com os funcionários do banco?
- 9 Quais as dificuldades que você enfrenta para desenvolver o seu trabalho?
- 10 Você recebe alguma ajuda quando tem dificuldade?
- 11 Você tem conhecimento se os estagiários são aproveitados pelo banco que lhes oferecem estágio ou por outros bancos?
- 12 O que é ser qualificado para você? (exemplificar com uma determinada função ou um modelo de um funcionário qualificado)
- 13 O que é um indivíduo qualificado para o Banco?

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO/DOCTORADO**

PROJETO:

A QUALIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: um estudo do trabalho bancário

DATA : _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA
(Terceirizados)

I : IDENTIFICAÇÃO

- 1 Nome da instituição Agência (somente para controle do pesquisador)
- 2 Perfil da agência: PP MP GP⁹⁸
- 3 Nome do entrevistado (somente para controle do pesquisador)
- 4 Ocupação: (cargo)
- 5 Função do Entrevistado
- 6 Tempo de serviço no cargo
- 7 Idade
- 8 Sexo
- 9 Situação conjugal
- 10 Já trabalhou anteriormente como prestador de serviço?

II DADOS RELATIVOS A FORMAÇÃO ESCOLAR

- 1 Nível de escolaridade
- 2 Curso(s) realizado(s)
- 3 Onde realizou o(s) curso(s) e em que período?
- 4 Em que este(s) curso(s) prepararam você para este cargo?
- 5 Qual a relação entre os conhecimentos aprendidos na escola e os aplicados no trabalho?

II DADOS RELATIVOS AO RECRUTAMENTO

- 1 Quem lhe contratou foi o banco ou uma empresa prestadora de serviços?
- 2 Quais foram os critérios para você ser contratado pela agência ou prestadora?
- 3 Como foi o processo de seleção?
- 4 Qual a relação do cargo para o qual você foi selecionado com a função que atualmente exerce?

III DADOS SOBRE TREINAMENTO

⁹⁸ PP – PEQUENO PORTE; MP – MÉDIO PORTE; GP – GRANDE PORTE

- 1 Você participou de algum treinamento?
- 2 Que tipo de treinamento?
- 3 Quantas horas foram dedicadas ao treinamento?
- 4 Quais os conteúdos do treinamento?(formação generalista, de acordo com o cargo e/ou função)
- 5 O treinamento é feito fora do posto de trabalho?
- 6 Quais os critérios de seleção para o treinamento?

IV DADOS SOBRE PRODUTIVIDADE

- 1 Qual o tipo de remuneração? (fixa, variável)
- 2 Quanto você ganha por mês?
- 3 Você tem algum benefício além do salário?

V DADOS SOBRE PROCESSO DE TRABALHO

- 1 Quantos prestadores existem no seu setor?
- 2 Você gosta de trabalhar nesse setor?
- 3 Por quê?
- 4 Qual a rotina diária do seu trabalho? (descrição do cotidiano do trabalho)
- 5 Como é determinado o conteúdo do trabalho que você desenvolve?
- 6 Quanto tempo você trabalha por dia?
- 7 No setor em que você trabalha, só tem prestadores ou tem também funcionários do banco?
- 8 Como é o seu relacionamento com os funcionários do banco?
- 9 Quais são as dificuldades que você enfrenta para desenvolver o seu trabalho?
- 10 Você recebe alguma ajuda quando tem dificuldade?
- 11 Você tem conhecimento se os prestadores são aproveitados pelo banco que lhe oferecem estágio ou por outros bancos?
- 12 O que é ser qualificado para você? (exemplificar com uma determinada função ou um modelo de um funcionário qualificado)
- 13 O que é um indivíduo qualificado para o Banco?

III

**QUADROS INDICATIVOS DOS HORÁRIOS,
LOCAIS DAS ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES**

FUNÇÕES	Dia da realização das entrevistas	Horário e local das entrevistas*
Empregados da agência de médio porte		
		Entrevistas na agência
1. Gerente substituto	13/07/00	Antes do expediente externo
2. Gerente de área	13/07/00	Antes do expediente externo
3. Assistente de operações	13/07/00	Final do expediente externo e após a conclusão do trabalho interno
4. Gerente de área	13/07/00	Final do expediente externo
5. Escrivário	14/07/00	Antes do expediente externo
6. Gerente de área	14/07/00	Durante o expediente externo
7. Assistente de operações	14/07/00	Final do expediente externo
8. Caixa executivo	14/07/00	Final do expediente externo
9. Caixa executivo	24/07/00	Durante o expediente externo
10. Estagiária	24/07/00	Final do expediente externo
11. Aval penhor	24/07/00	Final do expediente
12. Escrivário	25/07/00	Antes e durante expediente externo
13. Escrivário	25/07/00	Durante o expediente
14. Tesoureiro	25/07/00	Durante o expediente
15. Prestador de serviço (telefonista)	25/07/00	Final do expediente
16. Estagiário	25/07/00	Final do expediente
17. Supervisor de retaguarda	25/07/00	Final do expediente
18. Gerente de suporte	26/07/00	Durante o expediente
19. Estagiária	26/07/00	Final do expediente
		Fora da Agência
20. Prestador de serviços	08/11/00	Depois do expediente
21. Avaliador de Penhor	08/11/00	Antes do expediente
Empregados da área de recursos humanos		No prédio da área de RH
22. Gerente de filial	29/08/00	Durante o expediente
23. Analista Júnior	18/10/00	Durante o expediente
24. Gerente de serviços	06/11/00	Durante o expediente
Sindicato		Sede do sindicato
25. Empregado representante sindical do Banco	17/10/00	Entrevista realizada na sede do sindicato

Figura 13 - Banco Público: Identificação dos sujeitos da pesquisa empírica, data e horário da realização das entrevistas

* Horário de atendimento ao público em geral (atendimento externo) em 2000: das 10 às 16 horas

FUNÇÕES	Dia da realização das entrevistas	Horário e local das entrevistas
Empregados da área de recursos humanos		
		No prédio da área de RH
1 Coordenador da área de RH	12/07/00	Durante o expediente
2 Assessora de qualidade	16/10/00	Durante o expediente
Empregados da agência de médio porte		Na agência
3 Gerente geral	26/07/00	Final do expediente
4 Técnico de agência	27/07/00	Antes do expediente externo
5 Gerente administrativo	27/07/00	Antes do expediente externo
6 Gerente de relacionamento	27/07/00	Antes do expediente externo
7 Gerente de atendimento	27/07/00	Antes do expediente externo
8 Chefe de seção	28/07/00	Final do expediente externo
9 Caixa	28/07/00	Final do expediente externo
10 Estagiário	31/08/00	Final do expediente externo
Empregados da agência de grande porte		Na agência
11 Gerente geral	27/07/00	Final do expediente
12 Gerente de relacionamento de pessoa jurídica	28/07/00	Antes do expediente externo
13 Gerente de contas	08/08/00	Antes do expediente externo
14 Chefe seção	08/08/00	Final do expediente externo
15 Caixa	30/08/00	Final do expediente externo
16 Técnico de agência	19/10/00	Final do expediente externo
17 Estagiária	19/10/00	Final do expediente externo
Sindicato		
18 Empregado representante sindical do Banco	10 e 11/08/00	Entrevista realizada na sede do sindicato

Figura 14 - Banco Privado: Identificação dos sujeitos entrevistados, data e horário da realização das entrevistas

	Nas agências	Treinamento para gerentes	Reunião Treinamento na agência	Assembléia dos funcionários sobre o	Palestra da Assessora de Qualidade

			após o expediente	PADV*	no V Encontro de Educadores do CIEE**
Banco público	Início em julho/2000 até o dia 09/08/2000. Retornando no dia 18/10/2000	I parte do treinamento no dia 15/05/00 – carga horária de 8 horas II parte do dia 22 a 26/05/00 – 40 horas	12/07/00 após o expediente	19/10/00 Assembléia no Sindicato dos Bancários	-
Banco privado	Início no dia 27/07/00. As observações aconteceram nos dias das entrevistas	-	-	-	30/08/00 pela manhã

Figura 15 Horário das observações nos Bancos pesquisados

* Plano de adesão à demissão voluntária

** Centro de Integração Empresa-Escola

IV
DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA DO BANCO PÚBLICO EM FIGURAS E TABELAS

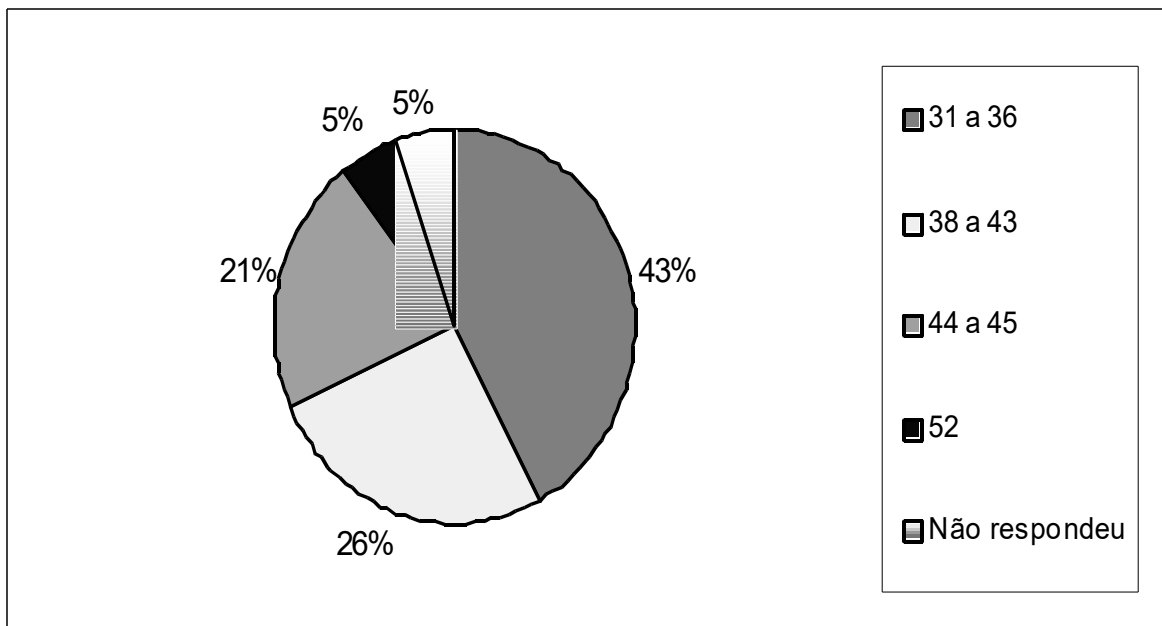


Figura 2 – Faixa etária dos funcionários entrevistados do Banco Público - 2000

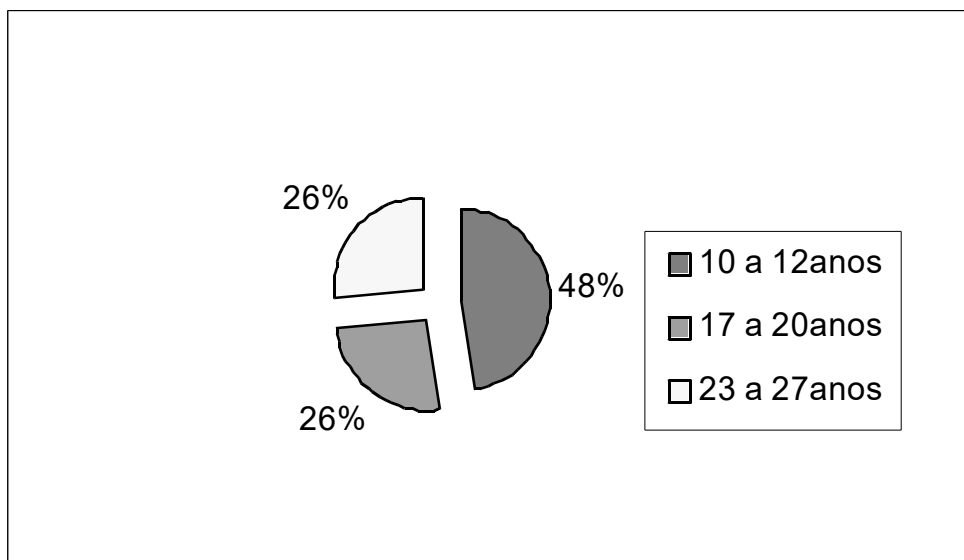


Figura 3 – Tempo de Serviço dos funcionários do Banco público 2000

Tabela 5 - Banco público: tempo de serviço e nível de escolaridade dos bancários entrevistados - 2000

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	TEMPO DE SERVIÇO (em anos)			Total
	10 a 12	17 a 20	23 a 27	
Ensino médio	-	01	02	03
Superior incompleto	-	-	02	02
Superior completo (uma graduação)	07	-	01	08
Superior completo e cursando outra graduação	-	01	-	01
Superior completo (duas graduações)	01	-	-	01
Três graduações e uma especialização	-	01	-	01
Especialização	01	01	-	02
Duas especializações	01	-	-	01
Total	10	04	05	19

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 6- Banco público: salário e nível de escolaridade dos bancários entrevistados - 2000

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Salários			Total
	R\$1.400.00	R\$2.300.00	R\$3.000.00	
	a	a	a	
	R\$1.900.00	R\$2.900.00	R\$4.000.00	
Ensino Médio	01	01	01	03
Superior incompleto	01	-	01	02
Superior completo (uma graduação)	04	02	02	08
Superior completo e cursando outra graduação	-	01	-	01
Superior completo (duas graduações)	-	01	-	01
Três graduações e uma especialização	-	-	01	01
Especialização	-	01	01	02
Duas especializações	-	-	01	01
TOTAL	06	06	07	19

Nota: R\$151.00 SM em 2000

TABELA 7 Banco público: salário e sexo dos bancários entrevistados - 2000.

Salário	Sexo		Total
	F	M	
1.400.00 a 1.900.00	04	02	06
2.300.00 a 2.900.00	03	03	06
3.000.00 a 4.000.00	03	04	07
TOTAL	10	09	19

Fonte: Pesquisa de campo