



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

LAUMAR NEVES DE SOUZA

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR BANCÁRIO :
A TERCEIRIZAÇÃO
E SEUS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO BANCÁRIO**

**SALVADOR
1997**

LAUMAR NEVES DE SOUZA

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR BANCÁRIO :
A TERCEIRIZAÇÃO
E SEUS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO BANCÁRIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Curso de Graduação de Ciências
Econômicas da Universidade Federal da
Bahia como requisito parcial à obtenção do
grau de BACHAREL EM ECONOMIA

Orientador: Prof. LUIZ ANTONIO DE
MATTOS FILGUEIRAS

SALVADOR
1997

RESUMO

Este trabalho está estruturado em quatro partes. Na primeira parte, é feita uma descrição das principais características da chamada Terceira Revolução Industrial, procurando identificar seus mais importantes reflexos sobre o trabalho ao nível da empresa, do mercado de trabalho e da representatividade dos trabalhadores. Na segunda, procura-se detalhar os caminhos que levaram os bancos a iniciarem um processo de reestruturação produtiva, analisando-se aí, especificamente, a introdução das novas tecnologias. Na terceira, são apontados os mais relevantes impactos dessa reestruturação produtiva sobre o trabalhador bancário. Na quarta e última, aspecto central do trabalho, as atenções são focalizadas na questão da terceirização. Nessa parte, inicialmente, é dada uma panorâmica acerca da adoção da terceirização na conjuntura da economia brasileira e, posteriormente, é detalhada a forma como os bancos vem adotando a terceirização e como a mesma vem afetando as condições de trabalho nas instituições bancárias.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de externar aqui, os meus sinceros agradecimentos a todas aquelas pessoas que contribuíram, de alguma forma, para que este trabalho monográfico se tornasse uma realidade. É essencial salientar que sem a ajuda delas seria, extremamente, mais difícil transpor o mais importante obstáculo que, até então, tive que enfrentar durante a minha existência.

Não obstante, devo registrar que esta foi das exigências acadêmicas, aquela na qual tive a maior oportunidade de crescer profissionalmente, apurando enormemente meu senso crítico, no processo investigativo, na busca do detalhe.

A Deus, por estar sempre ao meu lado, protegendo e iluminando a minha caminhada.

A minha mãe, essa mulher extraordinária, pessoa fundamental na minha vida, a quem devo tudo o que sou como ser humano e a quem devo creditar todos os meus sucessos, caso eu os venha a obter.

A meu pai, por ter me dado condições materiais para que eu realizasse meu curso. Os fatos que marcaram a nossa convivência foram decisivos, no sentido de instigar-me sempre a buscar conquistar os meus objetivos.

A minha vó, pela sua dedicação, quando eu era apenas uma criança, no intento de ensinar-me a ler, e pelo carinho e dedicação dispensados até hoje.

A Livia, por ter se tornado, nesses anos de convivência, no meu porto seguro, e pelas tantas vezes que soube ouvir as minhas preocupações e, mais do que isso, soube sempre proferir-me palavras, as quais sempre me estimulavam a superar as dificuldades (Você não imagina o quanto era bom escutá-la dizendo que iria dar tudo certo).

Ao Prof. Luiz Filgueiras, por ter acreditado em mim no momento mais difícil da minha vida acadêmica, pelos conselhos que sempre me deu no sentido de me fazer crescer profissionalmente e, sobretudo pelo exemplos de competência e comprometimento demonstrados nas oportunidades em que fui seu aluno, bolsista e orientando.

Ao Prof. Wilson Menezes, por ter fortalecido, com a sua experiência, os meus conhecimentos sobre essa extraordinária área do conhecimento econômico que é a Economia do Trabalho.

Ao Prof. Gabrielli, por ter me ajudado enormemente com os seus inegáveis conhecimentos a focalizar e detalhar o meu tema de estudo.

A Leormínio, por todo o apoio e incentivo. Com certeza as discussões que realizávamos (até mesmo dentro dos ônibus) fizeram as nossas voltas para casa bem mais agradáveis.

A Álvaro Gomes, Presidente da Federação dos Bancários da Bahia e Sergipe, pela presteza em aceitar que eu o entrevistasse, fornecendo-me informações valiosas da sua vivência sindical contra as práticas de terceirização nos bancos.

A Marco Antonio, do DIEESE, por ter me dado acesso a todo o material que dispunha sobre o meu objeto de estudo.

Aos funcionários da Faculdade de Ciências Econômicas, particularmente ao pessoal da biblioteca, pelas tantas vezes que me ajudaram e pela amizade construída.

Aos colegas da Pesquisa de Emprego e Desemprego, pelo apoio e incentivo.

SUMÁRIO

	LISTA DE TABELAS	
	LISTA DE ANEXOS	
1	INTRODUÇÃO	9
2	BREVE HISTÓRICO SOBRE A TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	12
2.1	AS NOVAS TECNOLOGIAS	13
2.2	AS NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO	15
2.3	OS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO	17
2.3.1	No Interior da Empresa	19
2.3.2	No Mercado de Trabalho	21
2.3.3	Na Representatividade do Trabalho	22
3	OS CAMINHOS DA AUTOMAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO	26
3.1	OS ELEMENTOS ESTRUTURAIS E CONJUNTURAIS	26
3.1.1	A Configuração do Sistema	26
3.1.2	A Configuração dos Ciclos Econômicos	29
3.2	AS FASES DA AUTOMAÇÃO	33
3.2.1	Processamento de Dados Centralizado	34
3.2.2	Processamento de Dados Distribuído - A “Fase de Marketing”	35
3.2.3	Processamento de Dados Distribuído - A Fase da Racionalização	38
3.2.4	Tendências Atuais na Automação Bancária	39
4	IMPACTOS DA AUTOMAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO BANCÁRIO	41
4.1	A NATUREZA DO TRABALHO BANCÁRIO DEPOIS DA AUTOMAÇÃO	42
4.1.1	Mudanças no Processo de Trabalho	42
4.1.2	Alterações no Perfil do Bancário - O “Trabalhador dos Anos 90”	45
4.1.2.1	A Composição por Idade	46
4.1.2.2	A Composição por Grau de Instrução	52

4.1.2.3	A Composição por Grupos Operacionais	53
4.1.3	Mudanças no “Lay-Out” das Agências	57
5	CONCEITOS E DETERMINANTES DA TERCEIRIZAÇÃO	58
5.1	O QUE É A TERCEIRIZAÇÃO?	58
5.2	PORQUE AS EMPRESAS TERCEIRIZAM?	59
5.3	OS EFEITOS SOBRE OS TRABALHADORES	61
5.4	TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO	62
5.4.1	A Abertura do Mercado Brasileiro	63
5.4.2	A Recessão Econômica	64
5.5	TERCEIRIZAÇÃO À BRASILEIRA	67
5.5.1	A Visão Positiva	67
5.5.2	A Visão Crítica	69
5.6	A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO	72
5.6.1	Porque os Bancos Terceirizam?	73
5.6.2	As Várias Faces da Terceirização nos Bancos	75
5.6.3	Os Impactos da Terceirização sobre a Categoria Bancária	77
5.7	A PECULIARIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO NOS BANCOS PÚBLICOS	82
6	CONCLUSÕES	85
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
	ANEXOS	94

LISTA DE TABELAS

1	Bancos comerciais e múltiplos	32
2	Distribuição dos Bancários segundo Faixas Etárias Grande São Paulo 1991 - 1993	47
3	Distribuição dos Bancários do Setor Privado segundo Faixas Etárias Grande São Paulo 1989 - 1993	48
4	Rotatividade no Setor Financeiro Bancos Comerciais, de Investimento, etc. Brasil 1994	49
5	Distribuição dos Bancários do Setor Privado segundo Classes de Tempo de Emprego Grande São Paulo 1989 - 1993	51
6	Distribuição dos Bancários do Setor Privado segundo Grau de Instrução Grande São Paulo 1989 - 1993	52
7	Ocupação em Termos Absolutos Bancos Comerciais, de Investimento, etc. - Cidade de São Paulo	54
8	Distribuição segundo Categoria Ocupacional Bancos Comerciais, de Investimentos, etc. - Cidade de S Paulo	55

LISTA DE ANEXOS

- 1 Estoque Estimado de Empregos no Setor Financeiro Bancos Comerciais, de Investimento, etc. BRASIL 1989 - 1996 94
- 2 EMPREGO Participação Relativa da Cidade de São Paulo no Total do Brasil Bancos Comerciais, de Investimento, etc. 95

1 INTRODUÇÃO

Os processos de reestruturação produtiva por que vêm passando os diversos setores da economia brasileira, assim como nos demais países, está sendo marcado pela incorporação de novas tecnologias e métodos organizacionais, os quais exigem profundas transformações nas relações de trabalho. Estas, por sua vez, passam a ser mais flexíveis e adequadas ao contexto de instabilidade vivido pelas empresas, tendendo a fortalecer os níveis de negociação direta e localizada entre as empresas e seus trabalhadores (Dedecca & Menezes, 1995, p. 47).

O fato é que na verdade, nos dias que correm, as empresas nas suas buscas frenéticas para ganhar competitividade e melhorar a qualidade dos seus produtos adotam algumas estratégias, que, quase sempre, vem implicando numa transformação dos coletivos de trabalho visando uma maior flexibilidade das relações de trabalho. Esta flexibilidade tem desencadeado, por um lado, numa crescente individualização de funções e salários e, por outro, num movimento contínuo que contribui para a formação de uma precariedade tanto ao nível das empresas quanto do mercado de trabalho.

Partindo dessa realidade, o objetivo deste trabalho monográfico é discutir a questão da precarização do trabalho bancário a partir da utilização do mecanismo da terceirização como forma de gestão nas instituições bancárias brasileiras.

A escolha do setor bancário deve-se, primeiro, ao fato dele ser um dos setores que, nos últimos anos, mais sofreram modificações na sua estrutura produtiva com uma intensa incorporação de novas tecnologias e métodos de gestão. Em segundo, porque tal setor é um dos mais importantes dentro da dinâmica econômica brasileira, sendo também um dos que mais empregam no Brasil, apesar das diminuições do emprego observadas nos últimos tempos, resultado, com certeza, de todo esse processo de reestruturação produtiva.

Vale dizer que este trabalho monográfico não tem a pretensão de tratar de todas as implicações do processo de terceirização sobre os trabalhadores bancários, pois tal intento não poderia ser factível de ser realizado. Isto porque, primeiro, existem algumas consequências da terceirização que ainda não foram devidamente exploradas, sabe-se que elas existem mas, no entanto, sua amplitude é difícil de ser mensurada. A questão dos impactos negativos sobre o emprego da categoria bancária é uma dessas. Segundo, o estudo se tornaria longo demais e talvez não pudesse conduzir a conclusões satisfatórias.

Sendo assim, pretende-se apenas identificar quais os mecanismos e táticas utilizadas pelos bancos quando adotam a prática da terceirização, as quais resultam, quase sempre, num processo de precarização das condições do trabalho bancário.

Desta forma, o problema que se procura investigar nesse trabalho são as razões da prática da terceirização adotada pelas instituições bancárias culminar em precariedade das condições de trabalho do trabalhador bancário. Para tentar equacioná-lo tomar-se-á como hipótese inicial de trabalho a seguinte afirmativa: na medida em que a terceirização é introduzida nas instituições bancárias como forma de reduzir custos, ela acaba implicando num processo de precarização do trabalho. □

O objetivo desse trabalho é o de expor as características do processo de terceirização nos bancos procurando-se visualizar as principais ocorrências que comprovam o estabelecimento da precarização das atividades do trabalho bancário, assim como procurar esclarecer quais os fatores que mais fortemente contribuem para a existência de tal precarização.

As informações que ajudaram na consecução deste trabalho monográfico foram obtidas através de consultas feitas a instituições como o Sindicato dos Bancários da Bahia, Federação dos Bancários da Bahia e Sergipe, DIEESE e SEI, assim como através da realização de entrevistas com líderes sindicais.

Este trabalho está estruturado em quatro partes. Na primeira parte, é feita uma descrição das principais características da chamada Terceira Revolução Industrial, procurando identificar seus mais importantes reflexos sobre o trabalho ao nível da empresa, do

mercado de trabalho e da representatividade dos trabalhadores. Na segunda, procura-se detalhar os caminhos que levaram os bancos a iniciarem um processo de reestruturação produtiva, analisando-se aí, especificamente, a introdução das novas tecnologias. Na terceira, são apontados os mais relevantes impactos dessa reestruturação produtiva sobre o trabalhador bancário. Na quarta e última, aspecto central do trabalho, as atenções são focalizadas na questão da terceirização. Nessa parte, inicialmente, é dada uma panorâmica acerca da adoção da terceirização na conjuntura da economia brasileira e, posteriormente, é detalhada a forma como os bancos vem adotando a terceirização e como a mesma vem afetando as condições de trabalho nas instituições bancárias.

2 BREVE HISTÓRICO SOBRE A TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

No início dos anos 70, em decorrência da crise do “Fordismo” - expressa na redução da produtividade, na queda da taxa de lucro e nos crescentes déficits públicos - e, posteriormente, em função do processo de globalização, passa-se a observar, nas principais economias nacionais, um intenso processo de modernização e racionalização de suas estruturas produtivas, fortemente marcado pela incorporação de novas tecnologias e métodos organizacionais que implicaram modificações profundas nas relações entre capital e trabalho (Dedecca & Menezes, 1995).

Deve-se ressaltar, que tal crise é o reflexo das dificuldades e contradições, institucionais e sociopolíticas, nascidas dentro do próprio modelo de desenvolvimento construído no período pós 2ª Guerra Mundial. O fato é que a mesma proporcionou tanto o aparecimento daquilo que os estudiosos denominam de Terceira Revolução Industrial, quanto uma profunda reestruturação do sistema capitalista de produção.

Dentro desse panorama, “rompe-se o paradigma industrial e tecnológico em curso e se quebra, ou até mesmo se suspende, o compromisso social e as relações/instituições econômicas, sociais e políticas estabelecidas quando da formação e ampliação do padrão de industrialização originado nos Estados Unidos no pós-guerra. Diante dessa ofensiva do capital, finda-se o extenso período do chamado *pacto social-democrata*, onde Governo, empresas e sindicatos efetivaram um realinhamento na relação capital/trabalho, relativamente favorável a este último, e golpeia-se o movimento e a organização dos trabalhadores, que adotam uma atitude de defensiva, sofrendo modificações e perdendo parte de sua representatividade política” (Baglioni apud Mattoso, 1994, p. 522).

2.1 AS NOVAS TECNOLOGIAS

Com a Terceira Revolução Industrial, como não poderia deixar de ser, surge uma nova base técnica, em virtude do aparecimento de novas tecnologias. Estas, vão desde o desenvolvimento da microeletrônica, telecomunicação, automação, novos materiais, indo até o campo da biotecnologia e das energias renováveis.

No entanto, “as mudanças não param por aí, os paradigmas taylorista e fordista de organização da produção são postos em xeque, pela consolidação de um novo complexo industrial mecatrônico e por um sistema de produção que depende cada vez mais de sua capacidade de inovação, ou seja, da busca sem fim de novos e melhores produtos e de melhorias no processo de produção, de maneira a assegurar uma maior flexibilidade e elevação da produtividade. A tudo isto, se acoplariam novos modelos de relações industriais, capazes de fazer frente às novas condições da economia mundial” (Boyer apud Mattoso, 1991, p. 3).

Em linhas gerais, pode-se dizer que a Terceira Revolução Industrial tem levado a economia mundial a viver sob a égide de algumas tendências, quais sejam: “um peso cada vez maior do complexo eletrônico nas estruturas produtivas da maioria dos países capitalistas; intensificação de um novo paradigma de produção industrial, a automação flexível; revolução nos processos de organização do trabalho; transformação das estruturas produtivas e de mercado e das estratégias empresarias; surgimento de novas bases de competitividade; a ‘globalização’ como aprofundamento da internacionalização; e as ‘alianças tecnológicas’ como novas formas de competição” (Coutinho, 1993, p. 71).

Ainda segundo Coutinho (op. cit.), tem-se, no que concerne mais especificamente às mudanças de conteúdo tecnológico ocasionadas pela Terceira Revolução Industrial, que as estruturas produtivas não são mais pensadas com base nos processos industriais característicos do fordismo, ou seja, apoiados na eletromecânica, por intermédio da automação dedicada, repetitiva e não programável. Nos dias que correm, eles são

reestruturados a partir da introdução de mecanismos digitalizados (ou dirigidos por computadores), dotados de capacidade para programar o processo de automação. Nesse esquema, a eletrônica substitui a eletromecânica como base da automação, de tal modo que microprocessadores dedicados ou computadores dedicados passaram a dirigir os sistemas de máquinas ou parte destes.

No tocante ao aparecimento de novas estratégias empresariais, “pode-se afirmar que elas passam pelo campo da evolução das formas flexíveis de produção; pela necessidade de garantir e ampliar fatias de mercado através da oferta de bens diferenciados ou ‘customizados’, a preços cadentes acessíveis às classes médias abastadas das sociedades desenvolvidas; pela possibilidade da formação de redes internas computadorizadas para centralizar a gestão, vendas, compras, estoques, finanças, produção, se necessário em tempo real; pela possibilidade do estabelecimento de novas relações proveitosas com fornecedores, clientes, prestadores de serviços, institutos de pesquisa, universidades, ou mesmo com concorrentes tradicionais. Sendo que tudo isto se processa frente a um contexto de mudança de paradigma de produção, resultado da chamada automação flexível, a qual é cada vez mais incorporada ao sistema produtivo, e de uma revolução nos métodos através dos quais o trabalho é gerenciado” (Coutinho, 1993, p. 76).

Ainda com relação às estratégias empresarias, é de se destacar a extraordinária contribuição dos novos recursos de telecomunicação que em conjunto com a informática, tornaram factível a estruturação de redes internas, as quais tem a finalidade de informar e controlar funções e atividades em diferentes níveis, reduzindo de maneira significativa as deseconomias de tamanho organizacional e os custos das transações intra-hierarquias, o que permitiu que os grandes conglomerados empresariais realizassem de forma eficiente a gestão e a coordenação de suas operações¹.

Em realidade, o novo arcabouço tecnológico torna mais intenso, mais rápido e mais confiável a aquisição, o processamento e a disseminação de informações. Dessa forma,

¹A adoção dessa estratégia será melhor abordada quando, no CAPÍTULO II, for feita a descrição do processo de reestruturação produtiva por que passou o Sistema Financeiro Nacional, nas últimas duas décadas.

pode-se realizar uma adequação dos processos de planejamento, decisão e controle ao ambiente de “turbulência” e transformações que caracteriza a conjuntura na atualidade.

Dito isso, pode-se concluir que “a mudança tecnológica em favor da microeletrônica potencializa não apenas o desenvolvimento de um novo sistema de organização da produção, mas também contribui para que a automação deixe de ser pura e simplesmente um processo de transformação física de materiais e se constitua em um processo de manipulação, controle e transferência de informações” (Fleury & Salerno apud Guimarães, 1990, p. 208).

2.2 AS NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Todo esse conjunto de mudanças, que vem acontecendo nas economias industriais, modificaram sensivelmente o âmago do processo produtivo e o trabalho direta e indiretamente envolvidos na produção. Verifica-se, atualmente, não apenas a criação de novas relações de trabalho, mas, sobretudo, a acentuação das características de exclusão econômica e social do sistema capitalista. Isto, por seu turno, tem feito ressurgir condições de trabalho, que haviam sido removidas das relações que se estabeleciam entre capital/trabalho durante os chamados anos dourados do pós-guerra. Estes fatos vêm, indubitavelmente, modificando os contornos das relações que se configuram ao nível do mundo do trabalho, ou seja: suas relações no interior do processo produtivo, mais precisamente no interior das empresas; a divisão do trabalho; o mercado de trabalho; o papel dos sindicatos; as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho (Mattoso, 1994)².

²No entendimento de Mattoso (1994, p. 522-523), “todas essas transformações por que passa o mundo do trabalho não podem ser creditadas unicamente à crise do fordismo, iniciada no início dos anos sessenta, ainda que ela tenha desempenhado papel determinante no agravamento de tal processo. Nem também, por outro lado, debitá-las exclusivamente às políticas neoliberais ainda que, sem estas, tais transformações não teriam tido efeitos sociais tão devastadores. Para ele, essas transformações, efetivamente, foram facilitadas por políticas liberais que, no decorrer dos anos oitenta, tiveram como objetivo principal, alterar os supostos constrangimentos, incentivos e obstáculos à competitividade. Estas políticas foram postas em prática através da realização de um ajuste estrutural e da flexibilização do trabalho. Tudo isso, admitindo-se a alocação dos recursos e dos resultados econômicos ao mercado, assim como a eliminação de regulamentações governamentais de caráter protetor, as quais supostamente tornavam o mercado de

É importante salientar que, para alguns estudiosos do fenômeno da reconversão industrial, que ocorre sob a égide de um novo paradigma de produção, onde a razão tecnológica e a razão organizativa estão associadas, as mudanças nas relações de trabalho devem suscitar atenção especial. Isso porque, segundo as suas avaliações, um dos fatores que contribuíram decisivamente para a eclosão da crise do padrão fordista de produção, foi uma das suas características mais peculiares, qual seja: a rígida separação entre aqueles que pensam e aqueles que executam o trabalho. Seguindo essa linha de pensamento, eles defendem a tese de que a referida crise seria expressa tanto por problemas do lado da produtividade, a qual não vinha conseguindo acompanhar o crescimento dos salários, quanto pela queda da lucratividade, motivada pela elevação constante da composição orgânica do capital (Schmitz apud Guimarães, 1990, p. 212).

Sendo assim, diante dessa constatação, a solução encontrada para o equacionamento da crise, segundo esses mesmos estudiosos, passaria não apenas por um revolucionamento no ambiente tecnológico, mas também, e complementarmente, por transformações profundas ao nível das relações sociais de trabalho. Dessa forma, à proporção que as estruturas produtivas passavam a incorporar, de um lado, as novas formas de automação programada - as quais são marcadas por características flexíveis³ e polivalentes - despontava, de outro, a necessidade de surgimento da figura de um novo trabalhador, como resultado lógico e funcional dos novos requisitos tecnológicos.

Entretanto, não se pode afirmar que exista uma relação determinística entre introdução de tecnologias, baseadas no aparato da Terceira Revolução Industrial, e o aparecimento da figura de um novo trabalhador polivalente. Isto porque, esse novo tipo de trabalhador já tinha surgido na década de 50 no Japão, período esse em que não existia nem sinais de tais tecnologias.

trabalho enrijecido, elevando, assim, os custos de produção e afetando, por conseguinte, a competitividade”.

³Essa flexibilidade, deve ser entendida como a resposta do sistema produtivo às necessidades das empresas de competir em qualidade e em diferenciação de produtos, sofisticando e adequando suas linhas às características e demandas dos mercados das economias desenvolvidas.

Na verdade, o aparecimento desse trabalhador deve ser creditado ao surgimento de um novo modelo de produção, o Toyotismo, utilizado pelas empresas japonesas - sendo que a primeira foi a TOYOTA - já nos anos 50. Nesse novo sistema a produção é flexível. Fabricam-se muitos modelos, em pequena escala. A demanda guia a oferta. Como num supermercado, os artigos são repostos nas prateleiras à medida que são vendidos, é o chamado *Kanban*⁴.

Desta forma, a produção baseia-se na existência de estoques reduzidos (mínimos). Através do *Just in Time*, assegura-se a otimização do tempo de produção (abarcando-se também o transporte, controle de qualidade e o estoque). Na verdade, o *Just in Time* deve ser entendido dentro de uma concepção que transcende o controle puro e simples dos estoques, ou seja, como a concepção geral do “modelo japonês” de produção enxuta: máquinas, matérias-primas e trabalhadores, todos eles, na quantidade exata e no momento exato.

E essa engrenagem só se torna operacional, por que no modelo Toyotista vive-se o atendimento das exigências mais individualizadas do mercado, no menor espaço de tempo e com a melhor qualidade possível, o que faz com que a produção baseie-se num processo produtivo flexível, permitindo, assim, a um trabalhador desempenhar funções em várias máquinas. E é daí justamente que decorre a denominada polivalência do trabalhador, o que expressa sua maior qualificação e habilidade para desenvolver várias tarefas simples⁵.

2.3 OS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO

Esse movimento de automação flexível, juntamente com as novas formas de gerenciamento da produção, tem implicado em múltiplos impactos para os processos de

⁴Sistema de informação que alimenta o just in time.

⁵A quem interessar um maior aprofundamento sobre as características do Toyotismo, ver: Womack, Jones & Roos (1992); Antunes (1995).

trabalho. Sinteticamente, pode-se afirmar que os mais significativos são os abaixo relacionados (Coutinho, 1993, p. 75):

a) a introdução da programação flexível passa a requerer uma participação mais ativa da força de trabalho na condução do processo produtivo, no sentido de operar e reprogramar os ajustamentos que, por ventura, se fizerem necessários nos equipamentos;

b) as novas tarefas desempenhadas, por essa nova força de trabalho, exigem uma compreensão mais global do processo produtivo, o que, por conseguinte, passa a exigir um nível de qualificação bem mais elevado e polivalente dos trabalhadores;

c) a diminuição dos níveis hierárquicos, o que contribui para uma maior aproximação entre as gerências e o restante dos trabalhadores;

d) o aprofundamento da gama de conhecimentos tácitos, não codificáveis e específicos de cada estrutura produtiva e a ampliação da necessidade de investimento em intangíveis (software aplicado, treinamento e qualificação, organização e coordenação do processo de produção e de suas relações com marketing, desenho etc.);

e) todos esses impactos, acima citados, implicam num afastamento dos processos de trabalho do paradigma taylorista-fordista, onde a divisão banalizada, fragmentária e repetitiva das tarefas é levada ao limite físico, e num redirecionamento para uma situação em que a força de trabalho se relaciona de maneira interativa com um sistema de automação flexível.

Diante do exposto, acerca dos impactos da automação flexível para os processos de trabalho, “pode-se concluir que os reflexos sobre a composição e o perfil da força de trabalho culminam em níveis médios bem mais elevados de qualificação, dando-se ênfase, especial, à capacidade de interagir e lidar proficientemente, com equipamentos digitalizados, controles e, principalmente, computadores. Face a essa nova perspectiva, passa-se a exigir dos trabalhadores uma maior capacitação em raciocínios abstratos, matemática, interpretação de instruções, programação, capacidade de interpretar

informações visuais, códigos etc, e de reagir a estes com presteza” (Coutinho, 1993, p. 75).

Como bem lembra Antunes (1995, p. 52), “paralelamente a esta tendência se acrescenta uma outra, dada pela desqualificação de inúmeros setores produtivos atingidos por uma gama diversa de transformações que levaram à desespecialização do operário industrial oriundo do fordismo ... Esta decorre da criação dos ‘trabalhadores multifuncionais’, introduzidos pelo toyotismo, a qual significou um ataque ao saber profissional dos operários qualificados, a fim de diminuir seu poder sobre a produção e aumentar a intensidade do trabalho”.

2.3.1 No Interior da Empresa

Essa modificação do perfil dos trabalhadores, traz algumas implicações ao nível da empresa para aqueles que conseguem se inserir no novo modelo de produção, dentre as quais pode-se destacar:

- a) Elevação da estabilidade no emprego, pois como as empresas passam a investir pesado na qualificação do núcleo central da sua força de trabalho, torna-se muito custoso para elas dispensarem tais trabalhadores com frequência.
- b) Estrutura ocupacional com diferenças bem menos acentuadas entre os chamados trabalhadores de colarinho-azuis e os colarinhos-brancos.
- c) O ritmo de trabalho passa a ser bem mais exigente, pois com os novos métodos de organização da produção são eliminadas praticamente todas as folgas.
- d) Espera-se dos trabalhadores extensas jornadas e a disponibilidade para cumprir horas-extras imprevistas.

e) O ritmo de trabalho intenso e as longas jornadas de trabalho a que ficam expostos os trabalhadores, implicam em significativos riscos à saúde⁶.

Isso posto, cabe comentar que alguns autores chegam, até mesmo, a fazer apologia ao novo sistema de produção. Referindo-se à chamada produção enxuta japonesa, Womack afirma que “ela é uma forma superior de os seres humanos produzirem coisas (...) Proporciona um desafio e uma satisfação maior no trabalho para os empregados em todos os níveis, da fábrica ao escritório central” (Humphrey, 1994, p. 151). Os estudiosos que seguem essa linha de pensamento, centram suas análises na argumentação de que existem três motivos para justificar tal tese. O primeiro deles, é que com tais formas de produção o trabalho torna-se mais diversificado e qualificado. Já o segundo, é a oportunidade de interferir, mesmo que de maneira limitada, na maneira pela qual o trabalho é projetado. Enquanto o terceiro, é a grande dependência, dos novos modelos de organização da produção, do consentimento e envolvimento dos trabalhadores.

No entanto, apesar dessas conclusões contundentes daqueles que associam esse novo modelo a uma coisa positiva e engrandecedora, há quem discorde dela de maneira veemente: são aqueles que vislumbram o outro lado do modelo⁷, ou seja, o seu lado negativo e perverso. Para esses últimos, a característica mais peculiar desse novo sistema de produção é a exclusão. E isso ocorre devido a alguns fatores. Um deles, é que a força de trabalho passa a ser estratificada, como numa pirâmide. No topo ficam os empregados das grandes empresas; mais abaixo, situam-se os trabalhadores precários e parciais, no setor informal; logo em seguida, na base, encontram-se os desempregados, dos quais muitos nunca arrumarão trabalho, pois caíram no desemprego estrutural. Este é ocasionado pela incorporação de tecnologias - sobretudo a microeletrônica - e de novos padrões de gestão, tanto na indústria quanto nos serviços, que resultam num aumento absurdo da produtividade do trabalho e na necessidade de um quantidade reduzida de mão-de-obra (Joffily, 1994, p. 19).

⁶Nesse ponto, vale mencionar a ocorrência do *Karoshi* no Japão, que quer dizer morte súbita no trabalho, ocasionada pelo ritmo e intensidade decorrentes da busca incessante do aumento da produtividade.

⁷Quem desejar conhecer um pouco mais a respeito do lado obscuro do modelo japonês, ver entrevista de Satoshi Kamata a Helena Hirata (1991).

2.3.2 No Mercado de Trabalho

Como se não bastassem as implicações acarretadas para os trabalhadores com a introdução dessas novas tecnologias de produção, tanto técnica quanto ge

encial, no ambiente das empresas, o novo padrão produtivo tem acarretado também alterações expressivas ao nível dos mercados de trabalho, as quais estão trazendo conseqüências nefastas para o mundo do trabalho. Essas, se traduzem, dentre outras coisas, numa dramática redução do número de empregos na indústria e num aumento do número dos empregados nas atividades do setor terciário. Tais fatos ocorrem, tanto em virtude do desenvolvimento dos novos serviços de produção, demandados pelos novos padrões de desenvolvimento industrial, quanto pela transferência de parte dos serviços, que outrora eram executados dentro dos limites das empresas, para empresas especializadas. Acrescente-se a isso, a transformação/desenvolvimento de novos serviços direcionados para o consumo das famílias e indivíduos, proporcionados pelas novas tecnologias (Borges & Druck, 1993).

Vale ressaltar, que tais mudanças não dizem respeito unicamente às alterações observadas na distribuição setorial dos postos de trabalho. Elas se manifestam também pela elevação do desemprego estrutural. Uma outra alteração observada, quando se analisa o perfil das estruturas dos mercados de trabalho, na atualidade, é a ocorrência de uma certa fragmentação, nos aspectos relacionados às relações entre empregados e desempregados e também entre trabalhadores sem qualificação e com qualificação, o que dificulta o processo de organização e articulação da base trabalhista.

Adicionalmente, a existência de ocupações precárias nas pequenas empresas industriais, nos serviços, na economia informal, originadas a partir da descentralização produtiva; a ocorrência de trabalho clandestino não registrado para trabalhadores estrangeiros; o aparecimento de relações de trabalho atípicas, como o part-time, contratos a prazos definidos, contratos de formação de trabalho, trazem, também, por seu turno, uma nova configuração aos mercados de trabalho.

Dito isso, cabe ressaltar que os fenômenos relatados influenciaram por demais as relações entre capital e trabalho, tendendo a criar dificuldades no campo de atuação das organizações sindicais. Como exemplo, vale lembrar que “na maioria dos países observa-se um dualismo entre garantidos e não garantidos para a vaga de trabalho; o desemprego enfraquece estruturalmente a oferta de trabalho e aumenta a concorrência objetiva entre os trabalhadores; o decréscimo da população industrial e da classe operária afeta frontalmente o núcleo tradicional da cultura e experiência sindicais; o crescimento do emprego nos setores extra-industriais apresenta feições mais distantes da lógica e dos ideais de tal experiência, acrescenta avaliações mais instrumentais da mesma e, pela sua composição, dá origem a uma força de trabalho com divergências expressivas de interesses” (Baglioni, 1994, p. 58).

Com relação a esses dois últimos pontos, a questão chave é que, como na indústria as relações de trabalho eram mais estáveis, favorecia-se o processo de articulação e organização dos trabalhadores e, por conseguinte, a elevação das taxas de sindicalização. Entretanto, no setor de serviços observa-se movimento contrário, sendo a grande maioria dos empregos oferecidos caracterizados pela instabilidade e precariedade.

2.3.3 Na Representatividade do Trabalho

Em uma situação de transformações nas relações entre capital e trabalho, motivadas pelo novo paradigma produtivo, tanto no ambiente microeconômico, ou seja, nas unidades produtivas, quanto no macroeconômico ao nível dos mercados de trabalho, também se verifica um processo de ampliação da insegurança na organização dos trabalhadores. Este fato, tem levado os sindicatos a tomarem atitudes defensivas, enfraquecendo suas práticas reivindicativas de conflito e negociação e, na grande maioria dos casos, reduzindo os seus níveis de sindicalização.

São várias as razões que tem levado as organizações sindicais a adotarem esse novo tipo de comportamento. Uma primeira, segundo alguns estudiosos, é a ocorrência do

trabalho

em grupo, pois crescem as dificuldades de mobilização a nível industrial, na medida em que, nos pequenos grupos de trabalho, os trabalhadores passam a adquirir as mais variadas qualidades e a executar as mais diversas tarefas; reduz-se os locais de trabalho, diminuindo o raio de atuação do discurso sindical.

A segunda é o expressivo grau de dependência da empresa em relação à força de trabalho, devido ao risco de rupturas que podem ocorrer quando os trabalhadores não desempenham suas funções dentro das especificações, ocasionada pela introdução da especialização flexível. Na tentativa de atenuar os impactos dessa dependência as empresas criam uma espécie de “dependência invertida” dos operários para com a administração. Para tanto, elas utilizam-se de estratégias que vão desde a unificação das metas dos trabalhadores às metas da empresa; diminuição do nível de conflito por intermédio de melhorias nas condições de trabalho da mão-de-obra nuclear, pois as empresas procuram manter, agora, nos seus quadros internos, apenas aqueles trabalhadores que executam funções tidas como nucleares para o desenvolvimento da sua atividade - fato esse que vem reduzindo significativamente o número de trabalhadores estáveis ou permanentes; até a introdução de sistemas de avaliação e promoção para avaliar as atividades individuais de cada trabalhador. Isso dá origem a uma sensação, por parte dos trabalhadores centrais, que a existência dos sindicatos como instrumento de luta, para a obtenção de condições salariais e de trabalho mais favoráveis para eles, deixa de ser relevante (Humphrey, 1994).

Uma outra, é a problemática nascida do debate sobre flexibilidade salarial versus estabilidade no emprego, dentro do esquema da especialização flexível. Isso porque, nesse esquema, a utilização da força de trabalho é transformada numa função direta das necessidades do mercado. Sendo assim, para que os trabalhadores tenham garantida a sua estabilidade nos seus empregos, faz-se necessário que os seus salários sejam flexíveis.

A ocorrência de tal fato coloca o movimento de organização da classe trabalhadora numa situação extremamente desconfortável do ponto de vista da sua postura/estratégia para barganhar melhores condições salariais, pois quando é chegado o momento do

conjunto dos trabalhadores optarem pela redução de seus salários ou pela perda dos seus postos de trabalho, quase sempre a escolha se dá em direção à primeira opção. Com isso, instala-se um clima de instabilidade entre o movimento sindical e a classe que ele representa, visto que, para os sindicatos, fica difícil aceitar perdas salariais para os trabalhadores, pois nada garante que quando as necessidades do mercado aumentarem, os trabalhadores terão os seus salários elevados. Além do que, uma das funções precípua dos sindicatos é opor-se a qualquer movimento que venha desencadear perdas para a classe trabalhadora.

O surgimento do sindicalismo de empresa⁸ é mais uma razão, “uma vez que as empresas que tem o seu processo produtivo sob a égide da especialização flexível, demonstram grande interesse em controlar ou minimizar as atividades do movimento de organização dos trabalhadores. E para alcançar esse objetivo, elas utilizam-se da estratégia de excluir definitivamente os sindicatos do novo esquema das relações de produção. Ou quando não, lançam mão da estratégia de ocupar o lugar dos sindicatos, instalando estruturas sindicais ou semi-sindicais no ambiente fabril. Esse novo sindicato, visa a desmobilização coletiva dos trabalhadores, impedindo-os de terem uma participação independente dentro do esquema de produção”⁹ (Humphrey, 1994, p. 153).

Uma outra razão, sendo que agora de conteúdo mais político, pode ser creditada ao avanço do neoliberalismo, visto que são criadas maiores facilidades para despedir e utilizar trabalhadores eventuais. Isso representa, do ponto de vista econômico, a tentativa do capital de estabelecer as novas regras nas relações de trabalho. Ou dito de outra maneira, são gestadas novas formas para combater os custos relacionados ao trabalho, tais como: a redução dos empregos estáveis ou permanentes e uma subcontratação de trabalhadores eventuais, que conformaram ao longo do tempo, o

⁸Esse é muito diferente daquele tipo de sindicalismo caracterizado pela agressividade e combatividade, que marcou uma importante fase no processo de organização da classe trabalhadora (mais precisamente, o período que vai desde o fim da Segunda Guerra Mundial até o início dos anos 70).

⁹Esse novo modelo sindical tem características muito próprias que o distinguem fortemente do modelo tradicional, quais sejam: as metas dos interesses do sindicato de empresa estão sempre em consonância com as metas e interesses da empresa; sua representação é duramente limitada por acordos que delimitam os poderes do sindicato e das comissões de fábrica para influenciar a organização do trabalho e o aproveitamento da mão-de-obra, os quais antevêm arbitragens para eventuais casos de disputa e delineiam, ou mesmo extinguem, o direito à greve.

questionamento da relação padronizada de emprego, característica do padrão de desenvolvimento anterior¹⁰.

Os impactos para o movimento de organização dos trabalhadores, dessas novas regras que estão sendo firmadas nas relações de trabalho, são extremamente deletérios. Isso porque, a troca de trabalhadores permanentes por temporários resulta numa queda da taxa de sindicalização, pois crescem as dificuldades de articulação entre os sindicatos e esses últimos, em virtude da própria natureza instável de seus empregos.

A seguir passar-se-á a abordar a reestruturação produtiva pela qual vem passando o setor bancário brasileiro, procurando identificar os elementos que a deram origem, assim como os seus aspectos mais importantes.

¹⁰Segundo os defensores dessas novas relações de trabalho, elas são um potente mecanismo de combate ao desemprego, o qual caracteriza-se por ser tanto de caráter conjuntural, motivada pela crise econômica que se abate sobre os países capitalistas centrais, como de natureza estrutural, patrocinada pela reestruturação produtiva ocorrida nessas economias. Nestas, verificam-se fortes pressões para que as negociações coletivas estabeleçam regras mais abrangentes, as quais favoreçam processos de negociações mais diretos entre os trabalhadores e as empresas. E isso é justificado, pelos patrocinadores dessa tese, na crença de que, no estágio atual, deve-se buscar superar as relações de trabalho de caráter conflitivo, sedimentando um estilo mais cooperativo.

3 OS CAMINHOS DA AUTOMAÇÃO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

A experiência brasileira com a automação bancária “constitui um exemplo significativo do emprego produtivo de tecnologias de informação em um país em processo de industrialização. No Brasil, os bancos comerciais têm, tradicionalmente, feito amplo uso de equipamentos para processamento de dados. Tendo instalado seus primeiros computadores no começo dos anos 60, expandiram sua base de equipamentos de grande porte em ritmo acelerado nos anos 70 e começaram a experimentar a automação das agências através de sistemas de processamento distribuído de dados pelo final da mesma década. Alguns dos principais bancos foram pioneiros na adoção do sistema *on-line* interligando seus caixas há já 10 anos e a maioria dos bancos comerciais esteve ou está, presentemente, desenvolvendo e testando essas redes. A automação dos serviços de apoio administrativo e pesados investimentos em telecomunicações têm sido um esforço recente” (Frischtak, 1992, p. 197).

3.1 OS ELEMENTOS ESTRUTURAIS E CONJUNTURAIS

Analisando-se, de forma atenta, o histórico da introdução de novas tecnologias nos bancos brasileiros, percebe-se que estes desenvolveram um vigoroso processo de modernização tecnológica devido a razões estruturais (configuração do sistema) e conjunturais (configuração dos ciclos econômicos).

3.1.1 A Configuração do Sistema

No que tange à configuração do sistema, sabe-se que a atual estrutura do setor bancário é conseqüência do processo de fusões e incorporações que aconteceram entre o final dos anos

60 e início dos 70¹¹. Tal processo, ganhou impulso com a criação de estímulos creditícios para aquisições de controle de capital entre instituições financeiras pelo Banco Central. Some-se a isso, os benefícios fiscais originados a partir da criação da Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas (Cofie), a qual tinha como atribuição principal fiscalizar o processo de conglomerações. No entanto, o fator fundamental, que contribuiu para a aceleração das fusões e incorporações foi a suspensão, em 1970, das novas cartas-patentes para agências bancárias, pois isso significava que a expansão de alguns bancos seria feita as custas do encolhimento/desaparecimento de outros.

Na verdade, através das fusões e incorporações processadas no Sistema Financeiro Nacional, protagonizadas pelos bancos privados nacionais, reduzia-se significativamente o número de bancos, ao mesmo tempo em que se multiplicavam as agências, distribuídas pelo território nacional. Só para se ter uma idéia da magnitude desse processo, entre 1964 e 1976, houve 15 fusões e 205 casos de aquisição de controle, na maior parte entre bancos privados nacionais. Nesse mesmo período, o número de bancos comerciais reduziu-se de 336 para 106, e o de instituições privadas nacionais de 304 para 69 (Frischtak, op. cit.). Nessas circunstâncias, formavam-se os conglomerados financeiros, que passavam a controlar atividades próprias de empresas diferentes da área financeira, atuando nos diversos segmentos do mercado bancário, tanto na captação como na aplicação de recursos, e constituindo-se em poderosos grupos econômicos¹².

¹¹Como salienta Jinkings (1995, p. 28-29), é interessante observar que no decorrer dos anos 40 torna-se notório, no sistema financeiro nacional, um fenômeno característico do desenvolvimento capitalista, qual seja: a concentração de renda e de poder. Face a essa nova realidade, a competição por um mercado ainda reduzido provoca uma gradativa redução do número de bancos, ao mesmo tempo em que verificava-se uma elevação do número de agências. Conforme dados sistematizados por Evaldo Vieira, citados pela referida autora, já desde a crise do pós-guerra, em 1945, intensifica-se o processo de concentração bancária no Brasil. Segundo ele, naquele ano foram extintos 154 bancos em relação ao ano anterior. Sendo que, nos anos posteriores, até o fim da década, a quantidade de sedes bancárias seguiu decrescendo, caindo para 419 em 1949, enquanto que o número de agências aumentava sempre - de 1565 em 1945 passando para 2012 em 1949.

¹²O exemplo do Bradesco é extremamente ilustrativo para demonstrar a magnitude do processo de fusões e incorporações. Conforme Liliana Segnini apud Jinkings (1995, p. 42), “essa instituição financeira foi a mais beneficiada pelas políticas estatais de estímulo à realização de fusões, incorporações e a abertura de novas agências pós-64, tornando-se o maior conglomerado financeiro privado do país, visto que, enquanto em 1964 possuía cerca de 4 mil funcionários, em 1985 empregava 159 mil, ao mesmo tempo em que elevava seu número de agências, de duzentas para 1916”.

Concomitantemente a esse processo de crescimento e concentração do capital financeiro nacional, “observava-se uma mudança no próprio papel desempenhado pelos bancos na sociedade brasileira. Desde fins da década de 60, a rede bancária passou a executar os serviços de arrecadação de impostos e taxas, de cobrança para empresas públicas e privadas, dentre outros. Estendeu-se de tal forma a prestação dos serviços pelos bancos brasileiros que eles passam a ser considerados verdadeiros ‘supermercados’ de crédito”¹³.

E é frente a esse cenário, que ganha corpo um intenso processo de racionalização do sistema bancário, pois alguns bancos passavam a tomar dimensões nacionais, tendo inúmeras agências espalhadas pelo país. Isso fez surgir a necessidade de introduzir algumas mudanças organizacionais, as quais tinham como objetivo principal possibilitar um controle mais efetivo das atividades desenvolvidas por esses mesmos bancos. Desta forma, como primeiro passo da racionalização, tais bancos tomaram medidas no sentido de centralizar seus processos administrativos pelas matrizes, ao mesmo tempo em que descentralizavam-se os serviços prestados nas agências.

Para que tais medidas alcançassem êxito, foi necessário que houvesse uma padronização de rotinas e serviços bancários, instituindo-se normas rígidas divulgadas nas agências através de manuais de instrução e regulamentos internos dos bancos. E aí mais uma vez a interferência estatal foi decisiva, pois contribuiu na padronização de rotinas, atividades e normas contábeis utilizadas pelos bancos. Tal fato concorreu para que se desenvolvesse na atividade bancária alto grau de normatização, impactando, assim, profundamente as condições de trabalho dos bancários (Jinkings, op. cit.).

Na compreensão de alguns estudiosos, a exemplo de Jinkings, são essas mesmas condições organizacionais que vão facultar e/ou estimular o processo de automatização da rede bancária no Brasil. Segundo relatório da CEAB (Comissão Especial nº15 de Automação Bancária), as três forças propulsoras fundamentais da automação bancária foram: (a) expansão de mercado, a qual possibilitava a atração de uma quantidade maior de clientes

¹³Conforme Romanelli apud Jinkings (1995, p. 44). Vale dizer, ainda, que nesse contexto de diversificação dos serviços oferecidos e acirrada concorrência interbancária, as agências passam a assumir posição de destaque no conglomerado financeiro ao qual encontram-se interligadas, transformando-se em “postos de venda” do grupo financeiro.

(com elevação da captação de recursos) por intermédio do oferecimento de novos produtos e de qualidade superior, os quais estavam baseados na busca da eficiência e rapidez; (b) agilização do fluxo de informações para a administração, o que proporcionava uma aplicação dos recursos disponíveis com maior presteza e, por conseguinte, aumentava a rentabilidade dos bancos; (c) diminuição de custos, através da elevação da produtividade do trabalho.

3.1.2 A Configuração dos Ciclos Econômicos

Como o Brasil conviveu, por longos períodos, com um processo inflacionário bastante intenso, as altas taxas de juros cobradas pelos bancos aliada a um contexto de especulação financeira permitiam lucros esplendorosos às instituições financeiras. Fato esse que exigia a conformação de sistemas de informação capazes de fornecerem saldos financeiros de maneira rápida e eficiente. Pensando nisso, no transcorrer dos anos 70 foram desenvolvidos sistemas, a exemplo do SAD (Sistema de Apoio às Decisões Gerenciais), os quais eram uma espécie de arquivos eletrônicos que centralizavam e processavam todas as informações efetuadas pelo conglomerado, e guardavam informações referentes aos clientes e ao sistema financeiro (Ely apud Jinkings, 1995, p. 51). Nesse sentido, o SAD permitia aos bancos uma maior segurança nos investimentos de capital, possibilitando lucros mais elevados.

Ao analisar-se de forma detalhada a conjuntura econômica do início dos anos 80, pode parecer, aos menos avisados, que os significativos investimentos dos conglomerados financeiros em novas tecnologias de informação são contraditórios, visto que, nesse momento, o país atravessava uma profunda crise econômica. No entanto, é justamente o cenário de adversidade que explica o fenômeno da agudização da automação bancária. Em linhas gerais, pode-se dizer que os primeiros anos da década de 80 foram caracterizados por uma conjuntura altamente recessiva e inflacionaria, pela instabilidade dos fluxos financeiros,

das taxas de juros e das regras de indexação, além da contração nas políticas monetárias e creditícia, do crescimento das dívidas interna e externa, e da elevação do déficit público.

Tendo em vista esse momento de instabilidade, as empresas financeiras passaram a procurar novas fontes de rendimento, tornando, assim, evidente as disfunções originadas a partir do processo de evolução do Sistema Financeiro Nacional. Dessa forma, os lucros dos bancos deixam de ter sua gênese no spread creditício, ou seja, na diferença entre as taxas de juros pagas no mercado de captação e aquelas cobradas no mercado de crédito. Com isso, o lucro dos bancos passou a distanciar-se cada vez mais da intermediação financeira, o que contribuiu para uma diminuição dramática dos investimentos produtivos.

Nesse esquema, os lucros das instituições bancárias advinham, quase que na sua totalidade, da aceleração dos níveis de inflação, da elevação dos custos financeiros e das altas taxas de juros cobradas. O uso desses mecanismos, por parte dos bancos, deu origem a uma verdadeira máquina especulativa, elevando de forma assombrosa o lucro dessas instituições e criou a chamada “ciranda financeira”¹⁴.

Para fazer frente aos graves problemas enfrentados pela economia brasileira na primeira metade dos anos 80, o governo lançou mão da implementação de um programa de estabilização no início de 1986, o Plano Cruzado. No bojo das medidas que continha esse plano, pode-se dizer que as mais importantes eram as seguintes: congelamento de preços, extinção da correção monetária e proibição de fechamentos de contratos com prazos inferiores a um ano. Tais medidas, eliminavam os mecanismos especulativos de rentabilidade dos bancos, forçando, assim, o sistema financeiro a retornar à sua função básica tradicional de captação de recursos e concessão de empréstimos.

Diante dessa nova realidade, imposta pelo Plano Cruzado, “a ampliação da rede de agências, que significava um bom negócio com os lucros advindos do processo

¹⁴No entendimento de Bulhões (1995), a função de um banco é financiar poupança e investimento, contribuindo para a geração de progresso com acréscimos de bens e serviços. No Brasil, entretanto, afirma ela, “os bancos têm-se desviado de suas funções básicas. Tais desvios materializaram-se em aplicações de curto-prazo, lastreadas em títulos públicos, de elevada rentabilidade, que oferecem garantia contra a corrosão inflacionária, mas não contribuem para o desenvolvimento da economia. Refletem os problemas do país relativos a déficits públicos e inflação crônica”.

inflacionário, transformou-se num ônus no momento em que essa fonte de receita cessou. Para enfrentá-la, os bancos resolveram implementar diversos procedimentos de redução de custos operacionais. Sendo assim, a mão-de-obra do sistema financeiro passou de 993 mil em 1985, a 883 mil em 1986, já o número de agências bancárias caiu de 15.422 (1985) para 14.679 (1986)” (Bulhões, 1993, p. 44). Afora isso, os bancos passaram a adotar uma política seletiva mais rigorosa no que diz respeito à clientela.

No que se refere a investimentos em automação bancária, a postura dos bancos foi a de buscar soluções mais flexíveis e de custo mais baixo, conformando a introdução das inovações tecnológicas ao contexto de menor lucratividade que vivenciavam naquele momento.

Posteriormente com o evidente fracasso do plano, e a conseqüente volta da inflação, em fins de 1986, “os bancos foram transformando-se, na sua grande maioria, em intermediadores de recursos para o giro do Governo. Como as taxas de inflação atingiam patamares extremamente elevados, os bancos foram obrigados a realizarem esforços para não perderem depósitos. Para tanto, ampliaram e sofisticaram seus serviços, apoiados na informatização e automação bancária. Criaram contas remuneradas e fundos ao portador, captando recursos de curtíssimo prazo, lastreados em títulos da dívida pública” (Bulhões, 1993, p. 44).

Anos depois, em 1990 e 1991, o setor bancário passou novamente por um período de intensas mudanças, com a implementação dos Planos Collor I e II. No que tange ao primeiro, suas principais medidas eram: bloqueio da metade dos depósitos da poupança (aproximadamente US\$ 15 bilhões); criação do IOF (imposto sobre operações financeiras) para desestimular as aplicações de curtíssimo prazo; liberação da cobrança de tarifas pela prestação dos serviços bancários. Já o segundo, continha como medidas mais importantes: a extinção do overnight, para pessoas físicas e jurídicas, substituindo-o pelo Fundão; a elevação do depósito compulsório sobre as receitas de float; e a criação de um compulsório sobre os depósitos à prazo.

Para enfrentar essas novas situações, impostas com a implementação desses dois Planos, “... os bancos procederam a novos ajustes. No sistema financeiro como um todo, o nível de mão-de-obra decresceu de 993 mil (1985) para 762 mil (1992). No setor bancário, entre 1988-92 a redução foi de 810.864 para 695.133. Quanto ao número de agências, a avaliação torna-se mais complexa, pois com a extinção das cartas-patentes e a criação dos bancos múltiplos em 1988, novas instituições entraram para o setor. O desenvolvimento da informatização e automação possibilitou a captação de recursos com a expansão de postos de serviço e dependências” (Bulhões, 1993, p. 45). A análise da tabela 1 revela esse comportamento:

TABELA 1
Bancos comerciais e múltiplos

Anos	Agências	Postos	Dependências
1985	15.422	3.110	18.532
1986	14.679	6.171	20.850
1987	14.087	7.893	21.980
1988	12.810	6.459	19.269
1989	13.584	7.612	21.196
1990	14.392	8.521	22.913
1991	14.883	9.457	24.340
1992	15.002	10.877	25.879

Fonte: Febraban - Banco de Dados, fonte original Bacen.

Mais recentemente, em julho de 1994, com o lançamento de um novo plano de estabilização econômica, o Plano Real, teve início uma nova onda de ajustes no Sistema Financeiro Nacional, que vem alterando significativamente a configuração e provocando um intenso processo de demissões de trabalhadores no setor bancário. No tocante à configuração do setor, percebe-se um agravamento do nível de concentração, visto que algumas instituições

não se mostraram capazes de operar num ambiente de baixas taxas inflacionárias, fato esse que implicou na compra de tais instituições por outras mais saudáveis, do ponto de vista financeiro¹⁵.

Com relação ao problema das demissões, é sabido que de julho de 1994 a junho de 1996 houve uma contração bastante significativa no número de trabalhadores bancários, durante esse período ocorreram 321.789 desligamentos e 194.501 admissões, perfazendo um saldo de 127.288 postos de trabalho a menos no setor financeiro no país¹⁶.

3.2 AS FASES DA AUTOMAÇÃO

Antes de tratar, propriamente, dos acontecimentos que marcaram as fases da automação bancária, cabe destacar que diante de um cenário de reestruturação produtiva, a qual implica numa nova realidade em termos de divisão do trabalho bancário, costuma-se considerar um banco como estando dividido em linha de frente e retaguarda. Na linha de frente ou vanguarda são executados os serviços diretamente relacionados com os clientes (caixa, abertura de contas, etc.). Já na retaguarda são realizados os serviços de conferência, ordenamento, separação de documentos e introdução dos dados no computador, dando suporte ou continuidade aos serviços desencadeados pelo atendimento executado na linha de frente (Silva apud Santos, 1995, p. 168).

Em linhas gerais, pode-se dizer, segundo Frischtak (op. cit.), que a difusão dos equipamentos de processamento de dados e correlatos no setor bancário brasileiro relaciona-se a uma diversidade de fatores, dentre os quais destacam-se: a configuração

¹⁵Deve-se chamar atenção que durante o período de vigência do Plano Real, algumas importantes instituições bancárias brasileiras vieram ô ruir. No entanto, apesar das medidas de ajuste, introduzidas por tal plano na economia, terem influenciado no processo de falência dessas instituições, parece que o fator fundamental a detonar esse processo foi indubitavelmente o gerenciamento espúrio de tais instituições, o qual gerou a criação de enormes rombos financeiros, provocados por operações como sonegação de impostos, remessa ilegal de dólares para o exterior e fraudes de todo o tipo, encabeçadas pelos seus acionistas majoritários e principais clientes.

¹⁶Conforme citado na home page do Sindicato dos Bancários da Bahia no texto: O EMPREGO BANCÁRIO NA BAHIA 1989 A JUNHO/96.

específica da indústria bancária brasileira, ou seja, a significativa dimensão e o alcance geográfico das maiores instituições, em sua maioria comandando redes de mais de 500 agências espalhadas pelo ampla extensão territorial do país; a natureza intensiva em transações dos negócios bancários no Brasil; e o caráter volátil do ambiente macroeconômico em que o setor atua.

Procurando-se detalhar, ainda segundo Frischtak (op. cit.), o processo da automação bancária ocorrida no Brasil, pode-se dizer que o mesmo está dividido em quatro fases, são elas: processamento de dados centralizado; processamento de dados distribuídos - a “fase de marketing”; processamento de dados distribuídos - a fase de racionalização; e as tendências atuais da automação bancária¹⁷.

3.2.1 Processamento de Dados Centralizado

Esta primeira fase, teve início nos anos 60, quando os bancos comerciais instalaram seus primeiros computadores, mais precisamente em 1962, e posteriormente, já em meados da década, com a introdução dos mainframes. Tais equipamentos, tiveram sua demanda estimulada pela necessidade de processamento do expressivo volume de documentos relacionados às operações realizadas pelos bancos. O arcabouço fundamental inicial dos diversos sistemas era simples e destinava-se a levar em consideração os elevados custos dos equipamentos, assim como, a necessidade de otimização do seu uso. Nesse esquema, a automação que se efetivava ocorria ao nível da retaguarda, pois tanto a entrada de dados quanto seu processamento eram centralizados num único centro de processamento de dados (CPD), com a movimentação diária da agência sendo entregue à noite no CPD, processada e restituída à agência no dia seguinte.

¹⁷As idéias desenvolvidas, a respeito do detalhamento do processo de automação bancária ocorrido no Brasil, estão de acordo com Frischtak (1992, p. 204 - 211). A única diferença de tratamento está na denominação da quarta fase da automação, a qual o referido autor chama de Futuras Tendências na Automação Bancária e neste trabalho será denominada de Tendências Atuais da Automação Bancária.

Não obstante os avanços que isso representou para a operacionalização das transações bancárias, haviam limites para uma abordagem centralizada do processamento de dados, pois com a expansão do alcance geográfico da rede de agências, o tempo médio exigido para o transporte entre as agências isoladas e o CPD aumentava e, como consequência, muitas vezes eram requeridos até três dias para a utilização de informação geradas nas agências mais afastadas. Isso criava para os bancos grandes problemas relacionados à insatisfação dos clientes com relação às demoras.

Para melhorar o sistema, os bancos implantaram, em meados dos anos 70, subcentros de entrada de dados. Estes, eram vistos como uma alternativa ao aumento do número de CPD, porém, uma solução extremamente cara para equacionar o problema da expansão geográfica das agências. Esses subcentros, por sua vez, funcionavam como uma espécie de focos de manipulação de dados, os quais eram coletados, armazenados e remetidos por linha telefônica até os CPD. Apesar desses subcentros terem passado por um forte processo de crescimento, no fim dos anos 70, seu elevado custo operacional restringiu-lhes a expansão. Acrescente-se a isso, as dificuldades de telecomunicação que limitavam a quantidade e a qualidade dos dados transmitidos dos subcentros para o computador principal.

3.2.2 Processamento de Dados Distribuídos - A “Fase de Marketing”

Foi justamente a elevação dos custos que fez com que a área administrativa dos bancos procurassem esquemas alternativos para o trato das informações geradas ao nível das agências. Tal fato implicou na inauguração de uma nova fase, no processo de automação bancária, qual seja: a fase do processamento de dados distribuídos. Esta, apresentava-se como a melhor alternativa do ponto de vista dos custos, visto que de 70 a 80% dos dados eram gerados e usados apenas no nível das agências.

Vale ressaltar que, segundo Frischtak (op. cit.), num primeiro momento, houve uma superposição das arquiteturas distribuídas e centralizadas e que levou a um aumento

adicional de 20 a 25% nos custos por transação. O ineficiente manuseio das informações refletia a duplicação funcional entre agências e CPD: o processamento *on-line* de informações sobre conta corrente era realizado na agência, enquanto a entrada de dados e as tarefas de processamento (incluindo as que se referiam às transações nas contas correntes) continuavam a ser tratadas nos subcentros e nos CPD.

A evolução desse sistema acabou desembocando na configuração de arquiteturas mais eficientes, nas quais a entrada de dados e grande parte do processamento eram feitas no nível das agências. Isso significou que a elevação inicial dos custos não se revelou um impedimento capaz de impedir os bancos de investirem na automação das agências, ainda que essa fosse parcial e não se mostrasse eficiente em termos de custo.

Para Frischtak (op. cit.), num período em que os bancos estavam competindo de maneira acirrada por novos clientes, a automação e os conseqüentes melhoramentos na qualidade dos serviços eram encarados como poderoso recurso de marketing. E é dentro dessa perspectiva que bancos como o Itaú e Bradesco, atribuíram para si denominações do tipo: “Banco Eletrônico” e “Banco Instantâneo”, respectivamente. Muito embora o “charme” associado à eletronificação dos serviços bancários inicialmente atraísse os clientes, para estes a consideração mais importante era a redução no tempo de processamento. Isso porque, numa época onde a inflação se acelerava, efetuar os créditos rapidamente nas contas dos clientes, seus cheques ou pagamentos recebidos, passou a ser um elemento da mais alta importância na vida dos serviços bancários.

Mais ainda, a automação dos caixas, ou seja, automação de vanguarda, possibilitou aos clientes manusearem suas contas sem a necessidade de ter em mãos qualquer documento escrito, com a simples inserção do respectivo código no guichê da caixa, fato esse que constitui consideração importante para os bancos varejistas, que atendem numerosos clientes de renda média ou baixa, num país onde o analfabetismo formal ainda é alto. Já no que tange ao trabalho do caixa tem-se que tal automação possibilitou tanto uma intensificação, quanto um controle mais rígido sobre sua atividade: na medida em que o mantém preso à máquina, não necessitando mais se locomover de um lado para outro (como antes ocorria) - o saldo aparece no visor do terminal. Os lançamentos não são mais

realizados nos “sleeps”, mas no próprio terminal que transmite as informações diretamente para os computadores centrais, atualizando os saldos em tempo real.

Com a intensificação da ênfase na abordagem de manuseio e processamento distribuído de dados, ocorreu um crescente aperfeiçoamento dos subcentros e uma racionalização das tarefas dos CPD. Este fato implicou numa queda substancial dos custos unitários de transações. Deve-se dizer, no entanto, que tais reduções não ocorreram nos estágios iniciais da automação, nem a impulsionou. A difusão dos equipamentos estava estreitamente relacionada, por um lado, à necessidade de marketing dos bancos e, por outro, à forte interação entre produtores de equipamentos e os bancos comerciais.

Com relação a esse último ponto, tem-se que os bancos comerciais brasileiros tiveram papel determinante no desenvolvimento da indústria doméstica de computadores, visto que desde seu início, na década de 80, os bancos comerciais eram responsáveis por uma fatia significativa da demanda agregada dos equipamentos de processamento de dados. Durante todo esse período, entre 20 e 30% das vendas realizadas pelo setor de informática destinava-se ao setor financeiro (principalmente bancos comerciais).

Um outro fato que concorreu decisivamente para o desenvolvimento da indústria doméstica de computadores, propiciado pela indústria bancária nacional, foi que esta contribuiu com participação financeira e recursos humanos para aquelas que viriam a se tornar as empresas mais expressivas, nos estágios iniciais da indústria brasileira de processamento de dados. Isto propiciou uma oferta cada vez maior de soluções simples, confiáveis e relativamente baratas, concebidas no país, tornando-se o principal produto da estreita interação do pessoal do processamento de dados dos bancos (programadores, analistas, gerentes de CPD) com os desenhistas de sistemas, muitos dos quais oriundos dos departamentos de processamento de dados dos bancos comerciais. Diante desses acontecimentos, não foi por acaso que os bancos que mais avançaram tecnologicamente, ou seja, aqueles que mais se adiantaram na automação dos serviços de caixa automático (Bradesco, Itaú e Bamerindus) foram também os que originaram os maiores fornecedores de equipamento.

A difusão relativamente rápida dos equipamentos de automação bancária no Brasil pode ser explicada, sinteticamente, pela combinação de dois fatores, quais sejam: a confiança que os bancos depositaram na automação como estratégia de marketing, associada à notória melhoria da qualidade dos serviços bancários oferecidos (especialmente em termos de tempo requerido para o processamento de transações bastante heterogêneas). Deve-se mencionar, por outro lado, que considerações de custo tiveram provavelmente importância secundária no que diz respeito aos rumos iniciais do processo de automação bancária, muito embora o fato do equipamento ser de fácil manuseio, fácil manutenção e relativamente digno de confiança tenha, indubitavelmente, desempenhado papel importante na sua difusão. Posteriormente, alterou-se todo esse panorama, visto que, depois de 1986 os caminhos da automação bancária, no Brasil, passaram a estar intrinsecamente ligados à necessidade de racionalização dos serviços bancários, à redução dos custos de mão-de-obra e à obtenção de ganhos de produtividade.

3.2.3 Processamento de Dados Distribuído - A Fase da Racionalização

Entre os anos de 1986 e 1990, a automação bancária esteve ligada, de forma mais estreita que antes, aos esforços de racionalização e redução de custos. Isso porque, com a contração inicial das taxas de inflação motivadas pela implantação do Plano Cruzado em 1986, o que veio a implicar numa expressiva queda das receitas de *float*, os bancos reestruturaram suas operações, fechando ou reduzindo o porte de agências, cortando despesas (inclusive de automação), dispensando empregados e cobrando por serviços que até então vinham sendo subsidiados pela receita inflacionaria.

A difusão dos equipamentos de automação, durante essa fase, foi motivada por dois acontecimentos. O primeiro é que, a partir da segunda metade dos anos 80, a automação passou a ser encarada como um útil instrumento para maximizar os esforços que vinham sendo despendidos pelos bancos no sentido da racionalização dos fluxos de trabalho. Já o segundo, foi a queda do preço dos equipamentos com a entrada no mercado da Procomp. Esta empresa lançou no mercado um conjunto de terminais financeiros e produtos

associados de alta qualidade e confiança, de operação simples e de fácil manutenção e que, em alguns casos, chegava a custar quase metade do preço dos produtos oferecidos pelos seus principais competidores. Sendo assim, à medida que a Procomp aumentava sua fatia de mercado, as outras empresas eram forçadas a cortar margens e seguir-lhes o nível de preço.

Na opinião de Jinkings (op. cit.), essa fase da automação pode ser considerada como de retaguarda. Esta constitui-se na utilização de terminais nas agências bancárias ligadas ao computador central, permitindo o fornecimento de dados, em rede, para o conjunto das agências do banco. Para ela, tal automação vincula-se menos às estratégias mercadológicas dos bancos e mais aos aspectos de racionalização, produtividade e redução de custos operacionais no processo de trabalho bancário.

Esse momento é marcado pela diminuição ou até mesmo a eliminação do trabalho manual de manuseio com papéis. Na verdade, o sistema *on line* estende-se agora aos serviços internos dos bancos, em apoio às operações de cobrança, câmbio, empréstimo, seguro e poupança, dentre outras (Larangeira apud Jinkings, 1995, p. 56).

3.2.4 Tendências Atuais na Automação Bancária

Desde a segunda metade dos anos 80, teve início um processo de automação bancária digno de destaque, qual seja, um movimento no sentido da automação fora da agência - nos escritórios administrativos e nas instalações do cliente. Um primeiro sinal dessa evolução foi a colocação das caixas automáticas fora dos bancos, as quais permitem ao usuário realizar operações como saques, depósitos, pagamentos e consultas de saldos. Seguindo uma política de afastamento do cliente das agências, boa parte dos bancos passam a criar serviços como o telemarketing, com a venda de serviços por telefone. Ao mesmo tempo, criam-se serviços de atendimento aos clientes por telefone. Os chamados *home banking* passam a ter cada vez mais penetração no mercado. Utilizando-se desse tipo de serviço os clientes podem realizar uma grande gama de operações bancárias sem ter que se deslocar até à agência, nas quais possuem conta. Tal sistema funciona através de *softwares*

que são incorporados aos microcomputadores dos usuários, possibilitando-lhes o acesso a qualquer hora do dia ou da noite de quaisquer informações referentes às suas contas correntes¹⁸. Um outro que está em ritmo de expansão, consiste na evolução das caixas automáticas para agências automáticas, que podem oferecer uma vasta gama de serviços, sem que para isso seja exigida a presença de qualquer funcionário.

Nos dias que correm, a qualidade dos serviços bancários oferecidos passa a estar baseada na capacidade de pôr à disposição dos clientes um sistema *on-line* em tempo real plenamente integrado, interativo e descentralizado. Enquanto os bancos se esforçam para ficar com suas agências cada vez mais independentes e orientadas para o cliente, sua posição competitiva passa a depender do oferecimento ao cliente, em casa ou em local de trabalho, de informações completas para que possam ter o poder de tomar decisões de negócios, em relação ao maior número possível de produtos.

Também durante essa fase os trabalhos realizados na vanguarda e na retaguarda dos bancos continuam sofrendo modificações significativas. A utilização de equipamentos mais sofisticados vem permitindo aos caixas, por exemplo, a conferência de assinaturas via *on line*, através da exposição da assinatura do cliente na tela do visor no momento do atendimento. Já para retaguarda, tal utilização implica numa difusão, cada vez maior, do sistema de compensação eletrônica e de leitura óptica de cheques.

No próximo capítulo, é feita uma caracterização de como esse tipo de reestruturação produtiva, que vem se processando no setor bancário, está refletindo sobre os trabalhadores bancários, tentando visualizar as inúmeras modificações ocorridas na atividade bancária, assim como procurando traçar o novo perfil da categoria bancária.

¹⁸Só a título de exemplo, o Banco Real lançou no mercado, a pouco tempo, o Real Home Banking. Através desse sistema os clientes tem à sua disposição uma filial exclusiva do Banco Real, 24 horas por dia, 7 dias por semana, de onde eles estiverem. Com esse sistema os correntistas podem utilizar-se dos seguintes produtos oferecidos: conta corrente (saldos, limites, lançamentos, extratos, alteração de cadastro, transferências); poupança (saldos, lançamentos, transferências); fundos (aplicações, resgates, saldos, lançamentos); CDB (aplicações, resgates, consultas); índices econômicos; pagamento de contas (pagamento de títulos de cobrança de qualquer banco, água, luz, gás, telefone); emissão de DOC; dentre outros.

4 IMPACTOS DA AUTOMAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO BANCÁRIO

A comparação de uma agência bancária do início do século com uma da atualidade revela diferenças marcantes no que concerne ao processo de trabalho. O que se observa atualmente nas agências são trabalhos rotineiros, parcelados e até mesmo repetitivos. Percebe-se que o processamento eletrônico de informações, torna-se a cada dia uma opção mais viável para a execução de um número cada vez maior de serviços.

Diante dessa nova realidade, modifica-se completamente o cotidiano de trabalho nas agências bancárias. Isso porque, anteriormente eram executados vários serviços na própria agência; desde a escrituração das operações cotidianas dos livros - livro-caixa, diário-caixa, borrador, os cálculos dos juros dos depósitos até balancetes, atualização de contas, arquivos, entre outras rotinas e tarefas (Blass apud Santos, 1995, p. 166).

Na verdade, durante as primeiras décadas do século, o trabalho bancário consistia basicamente em operações relativas a conta corrente, crédito e cobrança. Manipulando e contabilizando papéis, os bancários executavam manualmente todo o trabalho de escrituração do movimento diário do banco. A introdução da máquina de datilografia nos serviços de escrituração e dos copiadores de gelatina (que reproduziam as páginas datilografadas) nos anos 20, das máquinas de calcular no decorrer dos anos 40 e de equipamentos destinados à elaboração de cartelas contábeis substitutas dos livros de registro da contabilidade no final dos anos 50, num processo contínuo de mecanização, produziram mudanças importantes no modo de realização do trabalho bancário e aumentariam sua produtividade (Cânedo apud Jinkings, 1995, p. 27).

Durante essa época, os serviços nas agências eram efetuados sob a supervisão do gerente, encarregado prioritariamente do aspecto comercial da empresa, e do contador, responsável pelo serviço administrativo, além das chefias intermediárias, como subgerente, subcontador e o chefe de expediente. Os demais funcionários (escriturários), distribuíam-se nos setores de conta corrente, cadastro, desconto de títulos e contabilidade, ocupados com o controle e

a escrituração dos papéis em circulação, executando em geral tarefas relacionadas ao suporte de atendimento ao público. Aos caixas, que trabalhavam em local fechado com guichê de acesso aos clientes, cabia simplesmente o recebimento dos depósitos e o pagamento dos cheques, o que tornava extremamente limitado o conteúdo do seu trabalho.

4.1 A NATUREZA DO TRABALHO BANCÁRIO DEPOIS DA AUTOMAÇÃO

Nos últimos anos, a automação bancária passou a ser encarada, muitas vezes, como uma questão de sobrevivência do próprio sistema financeiro, desencadeando assim uma acirrada competição entre as instituições que o compõe. Tal fato, vem acarretando transformações nas relações que se estabelecem entre os trabalhadores e as gerências, os bancos e principalmente a clientela, pois com a evolução do sistema bancário brasileiro, caracterizada pelo crescimento, dispersão geográfica e diversificação de serviços, ocorreu uma centralização do processo administrativo; as administrações passaram a controlar um maior número de agências por intermédio de acompanhamentos periódicos dos resultados das atividades diárias dessas instituições, e para isso foi necessário recorrer a uma intensa padronização das rotinas. Essa padronização, centralização e controle das atividades provocaram as principais mudanças no processo de trabalho bancário, no perfil dos funcionários e no próprio “lay-out” das agências¹⁹.

4.1.1 Mudanças no Processo de Trabalho

Um exemplo clássico das mudanças ocorridas com o trabalho bancário, após a automação dos serviços, é a descrição dos passos para a efetivação de um pagamento de um cheque. “Antigamente, a chegada de um cliente à uma agência para descontar um cheque desencadeava o seguinte fluxo de trabalho: o escriturário no balcão de atendimento recebia do cliente o cheque e entregava-lhe uma senha; o cheque, então, era remetido ao controle

de caixa para a realização do registro de sua entrada e, em seguida, encaminhado ao setor de firmas para conferência de assinatura e ao setor de contas correntes, onde era examinada a cartela com os dados da conta corrente, verificado o saldo disponível e anotado o débito na conta do cliente. Somente depois desse percurso é que o cheque era remetido ao caixa para pagamento e, posteriormente, enviado ao setor de contabilidade. Após o horário de atendimento ao público, procedia-se à operação 'bate', desenvolvida no setor de controle de caixa: eram conferidos os valores registrados no caixa e comparados aos dos débitos e créditos do dia. Havia uma divisão do trabalho muito diferente da atual. Com a introdução da automação nos bancos, esse quadro se alterou radicalmente. Hoje, a tarefa de efetuar o pagamento de um cheque, que antes podia envolver até 7 pessoas, é feita por apenas uma: o caixa" (Accorsi apud Jinkings, 1995, p. 30).

Com a chegada da automação, os caixas sofreram profunda transformação na operacionalização do seu trabalho, ou seja, hoje eles não só passaram a pagar e a receber uma quantidade expressiva de papéis, como também a vender esses papéis que se constituem em produtos do banco, como por exemplo, seguros, títulos, aplicações, cadernetas de poupança, etc. Some-se a isso, o fato de que foi também dado a esse profissional a função de conferir assinaturas, verificar saldos, efetuar lançamentos, pagamentos e recebimentos, intensificando-se o ritmo de seu trabalho e elevando a sua produtividade, considerando ainda o tempo padronizado a ser gasto no atendimento a cada cliente para a efetivação dessas tarefas (Silva apud Santos, 1995, p. 167).

Pode-se afirmar que "a partir do momento que grande parte das tarefas contábeis antes realizadas na retaguarda das agências são transferidas aos CPDs, tem início um processo de fragmentação e esvaziamento no conteúdo do trabalho daquele bancário tradicional, conhecedor de contabilidade e possuidor de uma visão mais global do processo de trabalho. Na verdade, com a introdução do computador, juntamente com as inovações organizacionais que racionalizaram e normatizaram o trabalho nos bancos, produziu-se uma

¹⁹Conforme Silva apud Santos (1995, p. 167). Vale dizer, a Reforma Bancária impôs um conjunto de normas e procedimentos que procuraram tornar homogêneos os processos contábeis e implementaram a parcelização do trabalho, de modo a eliminar aqueles mais complexos, como o do contador.

espécie de ‘desapropriação do saber de *métier*’ do bancário” (Grum apud Jinkings, 1995, p. 48).

De acordo com Jinkings (1995, p. 48), “a separação entre aqueles que concebem, planejam e controlam o processo de trabalho e aqueles que simplesmente o executam, fundamento da ‘organização científica do trabalho’, revela-se de modo peculiar no trabalho desenvolvido pelos trabalhadores bancários. Além da perda de conteúdo do trabalho da maior parte dos bancários e de seu distanciamento em termos de qualificação, controle sobre o próprio trabalho e remuneração dos novos cargos técnicos e gerenciais criados, a racionalização transparecia na centralização administrativa e padronização sistemática do processo de trabalho”.

Em face da nova realidade tecnológica, o trabalho bancário tornou-se mais intenso e, por conseguinte, o controle ficou mais rígido, chegando a determinar método e ritmo para a realização do mesmo²⁰. As práticas de trabalho reduzem-se paulatinamente a um conjunto de tarefas fragmentadas, parciais, “bitolantes”, vazias de conteúdo e pré-programadas, levando os bancários a verem-se totalmente submetidos ao ritmo e as ordens emitidas pelas máquinas²¹.

É digno de nota, o fato de que, à medida que o processo de automação avançava nas instituições bancárias, foram sendo criados novos postos de trabalho, os quais estavam quase sempre associados às operações informáticas. Dessa forma, surgiram profissões como a dos digitadores e conferentes, responsáveis pela entrada e conferência de dados, tarefas bastante simplificadas e padronizadas. Ao mesmo tempo, iam sendo incorporados aos quadros de carreira dos bancos cargos técnicos mais especializados, nas funções de

²⁰ Isso só foi possível, segundo Jinkings (op. cit.), porque rigorosas normas de trabalho a serem seguidas pelo conjunto dos funcionários foram formuladas e remetidas às agências e CPDs. E ao mesmo tempo, foram criados setores especializados em organização e métodos, com o intuito de gerar formas mais racionais de uso da força de trabalho, em busca de uma maior produtividade e custos operacionais reduzidos.

²¹ Conforme Blass apud Santos (1995, p. 170). Nesse ponto, é interessante ressaltar que em virtude da nova divisão técnica, ocasionada pelo processo de automatização e pelas novas formas de gestão da força de trabalho, acentua-se o caráter de sequenciação e redundância do trabalho bancário. A sequenciação, está relacionada com o fato de cada tarefa depender de uma outra para ser realizada por um funcionário ou por um setor. Já a redundância, a qual está vinculada à necessidade de aumentar a confiabilidade do banco junto à clientela, refere-se ao procedimento de sistemas de conferências realizadas sucessivamente por funcionários alocados em diferentes seções.

operação, programação e análise de sistemas. Nesse nova contextualização, passou-se a observar uma certa polarização entre, de um lado, grande número de trabalhadores não qualificados, executadores de tarefas simplificadas e rotineiras e, de outro, uma minoria qualificada, forjada junto aos novos postos de trabalho vinculados à informática (programadores e analistas de sistemas) e as gerências especializadas (Larangeira apud Jinkings, 1995, p. 50-51).

4.1.2 Alterações no Perfil do Bancário - O “Trabalhador dos Anos 90”

Percebe-se, na atualidade, modificações muito fortes no perfil do trabalhador bancário. Em tempos passados, um pré-requisito fundamental para que uma pessoa viesse a se tornar um trabalhador bancário, era que a mesma detivesse consideráveis conhecimentos sobre contabilidade, pois as atividades cotidianas da rede bancária eram comandadas pelos contadores, os quais eram os profissionais mais qualificados para dirigir a rotina bancária. Nesse contexto, a figura do contador sobressaía-se em relação aos demais funcionários, convergindo para o seu setor todos os fluxos operacionais. Sendo assim, havia um direcionamento dentro da carreira bancária para essa função. Tais contadores, eram homens com experiência comprovada na função e uma idade mais avançada, fato esse que revelava uma estratégia de passar uma imagem de responsabilidade e competência, pois a imagem do trabalhador bancário é encarada com um poderoso recurso para atrair novos clientes²².

²²Segundo Jinkings (1995, p. 32), a representação que se forjava no plano social em relação ao bancário era de um “homem de bem”, cuja conduta pautava-se pela honestidade e correção. Ele devia ser merecedor da confiança tanto da empresa quanto dos clientes, assimilando e reproduzindo em seu cotidiano de trabalho, e até mesmo em sua vida privada, os valores éticos e culturais estabelecidos pela classe dominante.

4.1.2.1 A Composição por Idade

Nos últimos tempos, observa-se que dentro da categoria bancária, o peso dos trabalhadores considerados jovens é bastante significativo. Genericamente, esses jovens são caracterizados pelos limitados conhecimentos sobre o trabalho realizado por uma instituição bancária. Isso se dá, motivado pelo fato dos procedimentos contábeis estarem, cada vez mais, sendo centralizados nos departamentos das matrizes, lugar onde é pré-determinado o tempo de execução de cada tarefa bancária. Impõem-se assim, um ritmo de trabalho e cotas de produtividade, fazendo com que o papel do contador já não seja a função mais almejada e sim a gerência.

A análise das tabelas 2 e 3, confirmam a afirmação feita acima de que os trabalhadores jovens representam uma parcela expressiva da categoria bancária. Tal fato, segundo alguns estudiosos, a exemplo de Santos (1995, p.176), “pode ser explicado pelo intenso processo de monetarização da sociedade brasileira, responsável pela diversificação da clientela. Esta, por sua vez, que anteriormente era composta predominantemente por homens maduros, passou a ser formada hoje por pessoas de ambos os sexo e com idades variadas. Desta forma, tendo em vista a necessidade de identificação, na execução do trabalho bancário, entre cliente e trabalhador, foi ampliado os limites de recrutamento dos funcionários”.

TABELA 2**Distribuição dos Bancários segundo Faixas Etárias****Grande São Paulo****1991 - 1993**

Em porcentagem

Períodos	Faixas Etárias				
	Total	10 a 17 Anos	18 a 24 Anos	25 a 39 Anos	40 Anos e Mais
1991	100,0	5,5	35,2	46,9	12,4
1992	100,0	3,9	31,6	51,0	13,5
1993	100,0	4,9	30,4	50,6	14,2

Fonte: SPG. Convênio SEADE - DIEESE.

TABELA 3**Distribuição dos Bancários do Setor Privado segundo Faixas Etárias****Grande São Paulo****1989 - 1993**

Em porcentagem

Períodos	Faixas Etárias				
	Total	10 a 17 Anos	18 a 24 Anos	25 a 39 Anos	40 Anos e Mais
1989	100,0	8,5	42,3	41,0	8,2
1990	100,0	7,1	39,7	42,6	10,6
1991	100,0	6,4	39,6	43,2	10,8
1992	100,0	-(1)	35,6	48,6	11,7
1993	100,0	-(1)	34,5	49,6	12,0

Fonte: SPG. Convênio SEADE - DIEESE.

(1) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria.

Algumas análises, como a do DIEESE por exemplo, concluem que esse movimento de ampliação da faixa etária jovem, traz sérios reflexos para a categoria bancária. Um deles, seria a desqualificação do trabalho bancário, o que implica na descaracterização do serviço bancário, com prejuízos inclusive para o processo de organização da classe trabalhadora, visto que a maioria dos jovens não tem muita preocupação com a carreira, em virtude de não pretenderem ficar na categoria bancária por muito tempo²³.

Não obstante, a essa conclusão do DIEESE, a observação da tabela 3 indica que dentro da faixa dos considerados muito jovens, ou seja, aqueles pertencentes as faixas etárias de 10 a 17 anos e 18 a 24 anos, ocorreu uma queda expressiva, enquanto que na faixa que compreende as pessoas de 25 a 39 anos, houve uma elevação significativa na sua participação relativa no conjunto da categoria bancária. Esse movimento pode significar

uma tendência de envelhecimento da categoria bancária, a qual tem estreitas relações com à questão da rotatividade da mão-de-obra no setor bancário.

A tabela 4 demonstra o comportamento da rotatividade do trabalho no setor financeiro no período de 1989 a 1994.

TABELA 4
Rotatividade no Setor Financeiro
Bancos Comerciais, de Investimento, etc.
Brasil
1989 - 1994

	Percentual					
Meses	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Jan	1,8	1,8	1,8	1,5	1,8	1,5
Fev	1,7	1,7	1,2	1,7	1,3	-
Mar	1,7	1,7	2,4	2,1	1,7	-
Abr	1,8	1,3	2,1	1,7	1,6	-
Mai	2,1	0,9	2,2	1,7	1,4	-
Jun	2,4	1,3	2,4	1,6	1,7	-
Jul	2,3	1,3	2,2	1,8	1,9	-
Ago	2,0	1,4	1,8	1,8	1,8	-
Set	2,3	1,5	1,5	1,7	1,0	-
Out	2,0	1,4	1,6	1,5	1,2	-
Nov	1,8	1,5	1,7	1,5	1,0	-
Dez	1,5	1,2	1,5	1,2	1,1	-
Média	2,0	1,4	1,9	1,7	1,6	-

Fonte: Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (Lei 4923/65).

Elaboração: DIEESE - subseção bancários BH.

²³ Atualmente, o trabalho bancário passou a ser encarado mais como um emprego passageiro para os jovens que os exercem, em virtude do fato de muitos deles estarem nessa ocupação apenas enquanto concluem um curso universitário.

A análise da tabela 4 indica uma certa tendência à queda da taxa de rotatividade que, todavia, não foi uniforme ou linear. De acordo com a interpretação do DIEESE, inicialmente, essa queda esteve relacionada claramente à diminuição do número de contratações no período pós-plano Collor. Nesse momento, os bancos adotaram como estratégia o corte de postos de trabalho, restringindo as novas contratações ao mínimo indispensável. Não obstante, a rotatividade teve nova alta em 1991, numa conjuntura onde ainda persistia o ritmo acelerado de demissões no setor bancário.

Ainda segundo o DIEESE, era pouco provável que a elevação da rotatividade, durante esse período, refletisse apenas as tentativas dos bancos para reduzirem seus custos com as suas folhas de pagamentos, dado os baixos níveis de salário real. Seguindo essa linha de argumentação, o DIEESE afirmava que existiam alguns indícios que sinalizavam que o giro de pessoal nos bancos, já naquela época, estava associado a uma tentativa de mudança de perfil do quadro de empregados. Dito de outra forma, tal instituição acreditava que alguns outros elementos indicavam que o comportamento da rotatividade não era explicado apenas pela tentativa de redução de custos, mas também por uma política de renovação do quadro de pessoal, a qual visava, dentre outras coisas, uma maior adequação do novo quadro ao ritmo de informatização e às novas formas de gestão que vinham sendo introduzidas no setor bancário.

Tomando como verdadeira essa última hipótese levantada, o DIEESE defende a tese de que a queda na taxa média de rotatividade nos anos de 1992 e 1993, poderia já estar refletindo a nova composição do emprego no setor. Segundo eles, um quadro de pessoal mais qualificado faculta ao trabalhador bancário a possibilidade de uma maior estabilidade profissional. Ou ainda, os custos incorridos pelos bancos no processo de treinamento e qualificação desse trabalhador, levam a um acréscimo no tempo médio de permanência do mesmo no emprego e, portanto, a uma baixa na taxa de rotatividade²⁴.

²⁴Numa análise mais recente a respeito da rotatividade no setor bancário, ou seja de setembro/96, o DIEESE chega a conclusão de que “o decréscimo do índice de rotatividade do emprego bancário no País é um fenômeno que pode ser explicado pela substituição de mão-de-obra de menor qualificação (portarias, escriturários e caixas) por pessoal de maior qualificação (área de gerência, administração e informática). Ainda assim, pode-se afirmar que os bancos preferem eliminar custos através da alta rotatividade do que manter profissionais de maior qualificação, a despeito dos investimentos necessários à formação profissional”.

A tabela 5, é um bom instrumento para ajudar na tarefa de comprovação de tal hipótese.

TABELA 5

**Distribuição dos Bancários do Setor Privado segundo Classes de Tempo de Emprego
Grande São Paulo
1989 - 1993**

Em porcentagem

Períodos	Classes de Tempo de Emprego				
	Total	Até 1 Ano	1 a 2 Anos	2 a 3 Anos	Mais de 3 Anos
1989	100,0	27,9	19,5	13,4	39,1
1990	100,0	24,7	18,7	12,1	44,5
1991	100,0	23,9	17,2	12,4	46,5
1992	100,0	21,9	15,6	13,5	49,6
1993	100,0	16,7	17,9	10,3	55,1

Fonte: SPG. Convênio SEADE - DIEESE.

A partir da observação da tabela 5, pode-se inferir que houve para as três primeiras classes de tempo de emprego, uma expressiva queda nas suas participações relativas, ao passo que na classe que compreende os que possuem mais de três anos de emprego, ocorreu uma evolução significativa na sua participação relativa. Isso pode estar indicando uma diminuição do ritmo de absorção de pessoas consideradas muito jovens no setor bancário, visto que estas não costumam permanecer por muito tempo trabalhando nesse setor.

4.1.2.2 A Composição por Grau de Instrução

No tocante à questão da escolaridade do trabalhador bancário, pode-se afirmar que ela é relativamente alta. A tabela 6 confirma isso com clareza.

TABELA 6
Distribuição dos Bancários do Setor Privado segundo Grau de Instrução
Grande São Paulo
1989 - 1993

Em porcentagem

Períodos	Grau de Instrução					
	Total	1º Grau	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	3º Grau Incompleto	3º grau Completo
1989	100,0	24,1	16,9	33,5	10,6	14,9
1990	100,0	22,4	15,5	34,8	12,4	14,8
1991	100,0	21,1	14,0	33,9	14,4	16,7
1992	100,0	17,1	12,2	38,2	12,3	20,2
1993	100,0	15,4	9,2	37,7	15,2	22,6

Fonte: SPG. Convênio - DIEESE.

Ano após ano, a escolaridade média do trabalhador bancário está aumentando. Já em 1993, quase 40% dos trabalhadores bancários da Grande São Paulo possuíam o terceiro grau, completo e incompleto. Isso significa, que os bancos estão adotando critérios de seleção mais rigorosos, no que diz respeito à questão da escolaridade.

Não obstante essa constatação, deve ser salientado que em função do processo de automação bancária, ocorreu uma desqualificação na profissão do bancário. Isso porque, o

processo de trabalho passou a depender pouco do trabalhador qualificado. Não se requer desse trabalhador conhecimento profissional anterior, nem habilidade ou destreza manual, mas exige-se que o mesmo tenha capacidade de compreender o trabalho mais facilmente; no caso, que já esteja familiarizado com “papel e tinta” (instrumentos cruciais para a realização desse trabalho). E dentro dessa perspectiva, todas as pessoas que ingressam nos bancos são treinadas no exercício da própria tarefa para a qual foram selecionados e designados. Apenas o conhecimento pela prática é valorizado. Este aprender-fazendo é a base de todas as tarefas executadas em todos os setores, sendo que as experiências acumuladas em uma seção não são transferidas às outras, permanecendo de domínio exclusivo de cada uma. A implicação disso para o conjunto dos trabalhadores é que eles são colocados sob um regime onde a prática de trabalho é fragmentada, o que leva ao desconhecimento do processo de trabalho como um todo (DIEESE apud Santos, 1995, p. 171).

4.1.2.3 Composição por Grupos Ocupacionais

No tocante à situação ocupacional da categoria bancária, é sabido que diante das transformações por que vem passando o setor bancário, as diversas ocupações bancárias vem sendo afetadas de maneira diferenciada. Em linhas gerais, pode-se apontar como as principais tendências²⁵, aquelas indicadas pelas tabelas 7 e 8:

²⁵Tais tendências foram traçadas pelo DIEESE subseção SESE/SEEB-SP, num estudo denominado, Evolução do Perfil da Ocupação nos Bancos na Cidade de São Paulo: 1986 a 1995.

TABELA 7**Ocupação em Termos Absolutos****Bancos Comerciais de Investimento etc. - Cidade de São Paulo**

Ocupação	1986	1989	1992	1995
Direção e Gerência	8.407	8.670	11.933	11.434
Chefia	26.058	26.078	19.508	14.758
Intermediária				
Analistas e	1.151	4.266	4.450	4.381
programadores				
Assessores	1.013	1.493	1.747	2.044
Econômicos e				
Jurídicos				
Outros Assessores	425	707	838	741
Assistentes	1.600	1.739	3.312	3.055
Administrativos				
Operadores Máq.	2.728	4.743	3.401	2.646
Proc.				
Escriturários e	77.517	73.228	50.539	43.048
Auxiliares				
Caixas, Pagadores,	20.785	22.024	19.844	17.830
etc				
Operadores	576	1.126	1.256	2.342
Serviços				
Telefônicos				
Secretárias	1.821	1.760	2.213	2.067
Apoio Limpeza,	450	1.045	385	349
Vigilâncias, etc				
Outros =	5.458	9.642	2.874	2.908
Total Geral =	147.989	156.521	122.300	107.604

Obs: Dados em estimativa.

Fonte: MTb - Rais 1986 à 1993 e lei 4923-65 em 1994 e 1995.

Elaboração: DIEESE subseção SESE/SEEB-SP.

TABELA 8**Distribuição segundo Categoria Ocupacional****Bancos Comerciais de Investimentos etc. - Cidade de São Paulo**

Em porcentagem

Ocupação	1986	1989	1992	1995
Direção e Gerência	5,68	5,54	9,76	10,63
Chefia	17,61	16,66	15,95	13,72
Intermediária				
Analistas e	0,78	2,73	3,64	4,07
programadores				
Assessores	0,68	0,95	1,43	1,90
Econômicos e				
Jurídicos				
Outros Assessores	0,29	0,45	0,69	0,69
Assistentes	1,08	1,11	2,71	2,84
Administrativos				
Operadores Máq.	1,84	3,03	2,78	2,46
Proc.				
Escriturários e	52,38	46,78	41,32	40,01
Auxiliares				
Caixas, Pagadores,	14,04	14,07	16,23	16,57
etc				
Operadores	0,39	0,72	1,03	2,18
Serviços				
Telefônicos				
Secretárias	1,23	1,12	1,81	1,92
Apoio Limpeza,	0,30	0,67	0,31	0,32
Vigilâncias, etc				
Outros =	3,69	6,16	2,35	2,70
Total Geral =	100,0	100,0	100,0	100,0

Obs: Dados em estimativa.

Fonte: MTb - Rais 1986 à 1993 e lei 4923-65 em 1994 e 1995.

Elaboração: DIEESE subseção SESE/SEEB-SP.

No entendimento do DIEESE, de um modo geral, podem ser feitos alguns comentários sobre o comportamento de alguns grupos ocupacionais. No caso do grupo gerentes, seu crescimento pode estar relacionado a uma estratégia, posta em prática pela maioria dos bancos, de colocarem profissionais para administrar um determinado número de contas ou segmento de clientes (grandes empresas, grandes clientes pessoa física etc.).

Com relação ao grupo ocupacional das chefias intermediárias, seu decréscimo pode estar relacionado ao fato do processo de reestruturação por que vêm passando as empresas terem no chamado downsizing, que significa diminuição dos níveis hierárquicos, um forte componente.

Para o grupo dos analistas de sistemas e computadores houve um aumento importante, o qual é motivado pelo papel nuclear que as informações assumem no negócio bancário e pela conseqüente necessidade de seu processamento e tratamento, o que tem levado as instituições bancárias a investirem pesado na compra de inovações tecnológicas, especialmente as de informática.

Já a diminuição do maior grupo da categoria, ou seja, o grupo dos escriturários e auxiliares está relacionada, dentre outras coisas, à nova lógica de operacionalização das transações bancárias, a qual aponta para uma perda de importância, cada vez maior, desse grupo de profissionais.

No tocante ao grupo dos operadores de serviços telefônicos, observa-se não apenas seu crescimento em termos absolutos, mas o que é mais importante é o fato de verificar-se uma tendência desse número se elevar ainda mais, em função da estratégia delineada pelos bancos de reduzirem a necessidade dos clientes comparecerem às agências, para efetuarem suas operações bancárias.

Enquanto que para caixas e pagadores, apesar da observação de uma certa estabilidade na sua participação relativa, a massificação dos serviços de auto-atendimento, *home-banking*, *office-banking*, quiosques eletrônicos etc, juntamente com a tendência à crescente seletividade da clientela com a “expulsão” da clientela de baixa renda e dos usuários para

canais alternativos de pagamento, revela a possibilidade de uma perda de importância considerável desse grupo no total da categoria.

4.1.3 Mudanças no “Lay-Out” das Agências

Atualmente, a configuração das agências está baseada na criação de quatro ambientes ou plataformas, sendo uma de atendimento personalizado, uma de atendimento pessoal, uma para auto-atendimento e outra operacional. Na verdade, como bem lembra Jinkings (op. cit.), essa nova configuração é o resultado de um processo de evolução e articulação dos bancos com as inovações tecnológicas e organizacionais. Na plataforma de atendimento personalizado, o bancário que aí executa suas tarefas, tem a função de administrar um determinado número de contas de clientes preferências, tanto de pessoa física, quanto jurídica. Na plataforma de atendimento pessoal, o bancário tem como funções o atendimento dos demais clientes do banco e dos não clientes, assim como, a orientação dos clientes não preferenciais e os não clientes para que utilizem, respectivamente, o auto-atendimento e os canais alternativos de atendimento. Já na plataforma operacional, o bancário tem como função executar todos os serviços internos e de caixa originados nas plataformas de atendimento personalizado e atendimento pessoal.

Uma outra importante mudança observada no “lay-out” das agências é o desaparecimento gradativo de uma das mais tradicionais peças que compõem o mobiliário bancário, ou seja, o arquivo onde eram guardados documentos como: fichas, cadastros, propostas, dentre outros. Isso ocorre, porque com a automatização do trabalho bancário houve uma enorme redução do fluxo de papéis.

5 CONCEITOS E DETERMINANTES DA TERCEIRIZAÇÃO

As empresas, na atualidade, estão adotando e adaptando uma série de elementos e princípios do chamado novo padrão de organização da produção, dentre quais pode-se destacar: *Just-in-Time*, célula-ilha, polivalência-multifuncionalidade-multiquificação, flexibilidade, integração, trabalho em grupos/equipes/times, qualidade total, terceirização, etc. No entanto, o presente trabalho pretende, tão somente, analisar o processo de terceirização em curso nas instituições bancárias brasileiras, procurando identificar os seus efeitos sobre a categoria bancária, no que diz respeito a questões como: principais áreas terceirizadas, emprego, reflexos sobre a produtividade e possíveis impactos para a estrutura sindical.

As razões que levaram a optar-se pelo estudo da terceirização foram as seguintes: primeiro, por ser a terceirização uma das mais fortes tendências mundiais de gestão; e segundo, pela intensificação do ritmo de introdução dessa técnica de gestão na economia brasileira nos últimos anos, especialmente nas instituições bancárias.

5.1 O QUE É TERCEIRIZAÇÃO?

De um modo geral, segundo a literatura, o processo de terceirização se caracteriza quando uma determinada atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa, denominada empresa mãe, e é transferida para uma outra empresa, então chamada de “terceira”.

Na visão de Druck (1995), essa prática de gestão é indubitavelmente de origem japonesa. Isso porque, o modelo japonês de produção foi articulado dentro de uma lógica na qual existe uma relação de complementaridade entre as grandes empresas e as micro, pequenas e médias empresas, as quais compõem as chamadas redes de subcontratação ou terceirização, as quais configuram e definem a forma como se estruturam as relações interempresas em tal país.

No entendimento do DIEESE, o processo de terceirização pode ter duas faces independentes, porém não excludentes. A primeira delas é a desativação parcial ou total de setores produtivos, ou seja, a empresa que se utiliza do expediente da terceirização deixa de “produzir” e passa a “comprar” produtos de outras empresas. Já a segunda, caracteriza-se quando a dita empresa mãe contrata uma ou mais empresas terceiras para executar algum tipo de serviço dentro das suas dependências. Os casos mais comuns desse último modo de terceirização são: vigilância, limpeza, restaurante, serviço médico, certos tipos de manutenção, construção civil, dentre outros.

A idéia da terceirização, no seu sentido puro, o do outsourcing, guarda estreita relação com uma estratégia de produção e de negócios chamada “focalização”. Tal estratégia se materializa quando uma determinada empresa concentra as suas atividades naquilo que é o segredo do seu negócio, no que ela faz bem, no que a diferencia frente aos demais competidores, frente ao mercado consumidor, frente à população. Seguindo essa linha de raciocínio, o que estiver fora de “foco”, em princípio, pode ser terceirizado.

5.2 PORQUE AS EMPRESAS TERCEIRIZAM?

Na verdade, as empresas focalizam e terceirizam suas atividades ou sua produção para alcançar ganhos econômicos. Segundo o DIEESE, existem na focalização/terceirização lógicas organizacionais, econômicas e procura de controle social. Fato esse, que pode ser plenamente visualizado analisando-se alguns dos seus principais objetivos. Sinteticamente, pode-se dizer que eles são os seguintes²⁶:

Redução de despesas

A redução de despesas processa-se através de uma diminuição dos encargos sociais, pois as empresas que transferem para terceiras algumas atividades que são tidas para elas como

²⁶Tanto os objetivos quanto os efeitos da terceirização aqui definidos, assim como, a forma de exposição dos mesmos, estão como os expostos por Faria (1994, p. 44-45).

não estratégicas, reduzem o número de trabalhadores vinculados diretamente a elas e, por conseguinte, acabam tendo um decréscimo nas suas cargas de impostos e encargos sociais a pagar.

Mudanças organizacionais

Com a terceirização são introduzidos novos métodos de organização e gerenciamento da mão-de-obra, tendendo, assim, a haver uma diminuição da diversidade das formas organizacionais, facilitando, portanto, a gestão empresarial.

Racionalização produtiva

Tal racionalização é conseguida a partir do momento em que é definido o “foco” de atuação da empresa, racionalizando-se o sistema produtivo, deixando-se de lado tudo aquilo que não faz parte da atividade central da empresa. A realização dessa tarefa permite à empresa tornar-se menos complexa, mais enxuta e com uma estrutura mais dinâmica.

Especialização flexível

Esta especialização, ocorre quando a empresa “produtora” fica apenas administrando a relação que se estabelece entre fornecedor, produção e mercado. Neste caso, a empresa não produz e, no entanto, consegue redução de custos e aumento da qualidade dos seus produtos.

Quebra do movimento sindical

Este objetivo, não é explicitamente defendido pelo empresariado. Entretanto, a terceirização possui nas suas entrelinhas elementos que comprometem de maneira inequívoca a representação e a organização dos trabalhadores. Dentro da perspectiva empresarial, os problemas seriam equacionados internamente, ao nível da empresa, através da parceria, de uma maior massa crítica, não havendo, portanto, necessidade da “ação sindical”, coisa considerada estranha à empresa.

“Outsourcing” no mundo”

As empresas dos países industrializados buscam o “outsourcing” para incorporar tecnologia aos seus produtos. E para isso, elas vão atrás de fornecedores mais capazes, especialistas, concentrando-se no seu produto estratégico, naquilo em que elas são capazes

de fazer melhor, deixando as tarefas secundárias e auxiliares para outras empresas que se especializaram de maneira mais racional e com custos menores. Essas empresas objetivam alcançar tanto elementos de produtividade quanto novas condições de competitividade. No esquema do outsourcing, a palavra de ordem é a parceria em todo o fluxo produtivo; nas relações para a frente, com o mercado, para trás, com os fornecedores e também com os empregados. Objetiva-se primordialmente a plena satisfação do cliente, por intermédio da revolução da qualidade.

5.3 OS EFEITOS SOBRE OS TRABALHADORES

Todos esses objetivos, quando efetivamente conquistados geram uma série de efeitos, os quais afetam frontalmente a estrutura produtiva das empresas, modificando a vida dos trabalhadores e de suas organizações sindicais. Sob a ótica desses últimos, pode-se afirmar que o processo de terceirização tem trazido graves prejuízos, dentre os principais figuram:

1. Os benefícios sociais dos trabalhadores das terceiras contratadas são menores que os vigentes na empresa-cliente, ou seja, na empresa mãe.
2. Os níveis salariais praticados nas empresas terceiras são, no mais das vezes, inferiores aos da contratante (empresa-cliente).
3. Redução do número de empregados diretos na estrutura produtiva das empresas-mãe. Isto ocorre, em função da busca frenética de mecanismos que lhes isente do pagamento de alguns impostos e encargos sociais dos salários.
4. Degradação das condições de trabalho nas subcontratadas, pois existem empresas que terceirizam setores perigosos e insalubres, que oferecem riscos, com o intuito de eximir-se de culpa em casos de acidentes e doenças profissionais. Esse quadro é agravado ainda mais, em virtude do fato de que a grande maioria das empresas subcontratadas não oferecerem aos seus empregados o equipamento de proteção na execução de determinados serviços perigosos e insalubres.

5. Combate às organizações e conquistas sindicais e ampliação do controle da produção e do trabalho.
6. Redução do espaço para a democracia no chão da fábrica pela diminuição dos coletivos, pela atomização dos fornecedores.
7. Desmobilização sindical, com os trabalhadores saindo de categorias mais mobilizadas para categorias menores e desmobilizadas.
8. Diminuição do número de associados e menor participação na vida sindical.

Depois de traçado os objetivos da terceirização e delineado os seus efeitos sobre o mundo do trabalho, cabe agora detalhar um pouco a respeito dos contornos que o processo de terceirização vem assumindo na economia brasileira.

5.4 TERCEIRIZAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Na visão de Martins (1994, p. 15), o processo de terceirização ocorre no Brasil “basicamente procurando acompanhar as tendências da economia mundial²⁷, principalmente para responder às exigências de maior produtividade, custos mais baixos, maior qualidade, garantindo assim, maior competitividade para os nossos produtos no mercado”. Sendo que o acontecimento de dois fatores funcionam, no caso brasileiro, como uma espécie de catalisadores, no sentido de acelerar tal processo, são eles: a abertura do mercado brasileiro e a recessão interna.

5.4.1 A Abertura do Mercado Brasileiro

²⁷Em países como Japão, Itália e Alemanha, segundo o DIEESE, esse processo toma a forma de uma “desverticalização integrada” ou de uma “desintegração integrada”, a qual está baseada em unidades produtivas menores, que produzem de forma harmônica e integrada, com maior capacidade tanto para absorver e distribuir as dificuldades criadas pelas crises quanto para se conformar às variações da demanda.

No tocante ao primeiro, sabe-se que ele teve início nos primeiros anos da década de 90, com a instalação do Governo Collor e uma conjuntura extremamente recessiva. De lá para cá, passou-se a observar na economia brasileira um acirramento da concorrência e um aumento da necessidade da redução de custos e da melhoria da qualidade das empresas aqui instaladas.

No entendimento do DIEESE, diante da perspectiva de um mercado mais aberto, com os produtos importados passando a concorrer com os produtos produzidos internamente e, por outro lado, com a retração do mercado interno, provocada pela recessão, estabelece-se a necessidade de exportação de crescentes fatias da produção. Desta forma é que, motivadas pela necessidade de enfrentar a concorrência tanto a nível interno quanto a nível externo, as empresas passam a adotar um comportamento de procurar se aproximar dos padrões de organização e gestão do trabalho característicos das economias dos países avançados.

E é justamente aí que a terceirização se insere, visto que dentro dessa nova tônica, “a busca de ‘parceria’ com fornecedores é uma das características desses novos padrões industriais: “relações cooperativas e participativas são características das economias contemporâneas também em outro nível, o das relações interempresarias, configurando-se o que tem sido cunhado de ‘capitalismo organizado’” (Tauile apud DIEESE, 1993, p. 11).

5.4.2 A Recessão Econômica

Com relação ao segundo, tem-se que em virtude da prolongada recessão instalada na economia brasileira, as grandes empresas passaram a utilizar-se do expediente da terceirização. Isso porque, com mercados contraídos e sem ganhos de escala, elas

começam a cortar despesas para manter seus níveis de rentabilidade²⁸. Para tanto, uma das primeiras ações que tendem a ser implementadas é aquela no sentido de diminuir, o máximo possível, os custos variáveis, o qual pode ocorrer de diversas formas: demissão de pessoal, redução de salários, diminuição de compras de insumos e matérias-primas ao nível do patamar mínimo de produção.

Numa etapa posterior, no entanto, passa-se a observar até mesmo um movimento no sentido de reduzir os próprios custos fixos, os quais as empresas tem que incorrer caso estejam ou não produzindo. E uma das maneiras de diminuir esses custos é transferindo para terceiros algumas atividades. Sendo assim, percebe-se que a terceirização pode ser utilizada pelas empresas como forma de equacionar questões conjunturais, como redução de custos com mão-de-obra, extinção de setores e diminuição da estrutura hierárquica.

Existem algumas modalidades de terceirização, que diante de um quadro recessivo podem ser utilizadas pelas empresas como forma de reduzir custos. Uma primeira, a depender da especificidade de cada empresa, pode ser a desativação dos departamentos responsáveis pelos serviços de apoio. Com isso, atividades como restaurante, transporte, seleção e treinamento de mão-de-obra, serviços contábeis, jurídicos e financeiros são transferidos para terceiros. Desta maneira, esses custos apenas ocorrerão quando a empresa cliente demandar efetivamente a prestação do serviço.

Uma outra modalidade é a terceirização de segmentos da produção, pois ao repassar para terceiros parte da produção, a empresa passa a ser compradora, transformando, assim, custos fixos em custos variáveis. Isto acontece devido ao fato de que a empresa não necessita mais manter equipamentos e instalações. Nesse esquema, os custos fixos passam a ser do fornecedor e não mais da empresa.

Analisando o processo de terceirização no Brasil, Druck (1995, p. 122) conclui que “...a busca pela flexibilização da produção e do trabalho tem levado a um processo crescente de

²⁸Vale salientar que nessa conjuntura, a própria rentabilidade das empresas obtida na realização das suas produções torna-se menor que àquela que poderia ser auferida no mercado financeiro, através das aplicações, pois durante esse período as taxas de juros pagas em tal mercado encontravam-se em níveis bastantes elevados. Nesse processo, passa-se a observar um movimento nas empresas brasileiras no sentido de buscar converter seu capital imobilizado em capital monetário, o qual é, portanto, factível de aplicação no sistema financeiro.

descentralização das empresas, através da externalização das atividades. Esta externalização assume várias formas: contratos de trabalho domiciliar, contratos de empresas fornecedoras de componentes, contratos de serviços de terceiros (empresas e/ou indivíduos) e contratos de empresas cuja mão-de-obra realiza a atividade produtiva ou serviço nas instalações da empresa contratante. Além disso, há a formação de ‘cascatas’ de subcontratação, à medida que as empresas contratadas pela ‘empresa-mãe’ subcontratam outras empresas e/ou trabalhadores para realizar o serviço que, por sua vez, podem também subcontratar outras empresas e outros trabalhadores, e assim por diante”.

A referida autora acredita que embora a terceirização em curso no Brasil não se diferencie muito daquela que se processa nos principais países de capitalismo avançado (especificamente daquela que ocorre dentro do modelo japonês de produção), no caso brasileiro ela tem assumido algumas nuances na presente década, cujas conseqüências já podem ser avaliadas como extremamente deletéris para os trabalhadores e a sociedade em geral.

Segundo Druck (1995 p. 124), para se estudar o processo de terceirização em curso no Brasil tem que se tomar como ponto de partida um conjunto de hipóteses e, ao mesmo tempo, justificativas - algumas das quais, são comprovadas em pesquisas realizadas recentemente. Na sua compreensão as principais são as seguintes:

1. “é a prática que mais tem se difundido na atividade industrial e também em outras áreas (serviços, comércio, setor público e outros), nestes últimos anos;
2. além da rapidez no seu crescimento, observa-se uma alteração qualitativa fundamental, qual seja: intensifica-se a terceirização não apenas nos serviços de apoio, os quais são considerados como atividades periféricas (alimentação, transportes, vigilância, etc), mas também atingindo as atividades nucleares/centrais da empresa, como a produção e a manutenção;
3. é o processo que torna mais visíveis as transformações do espaço fabril e da cultura fabril, através de um movimento de desintegração dos coletivos de trabalho;

4. as implicações para o mercado de trabalho já começam a ser observadas, agravando as suas características estruturais, como segmentação, fragmentação, desorganização/informalização;

5. as conseqüências políticas, no plano da ação coletiva, principalmente dos sindicatos, têm sido a de fragilizar cada vez mais as representações e as práticas sindicais, reforçando as identidades corporativas em prejuízo das identidades de classe, enfraquecendo os laços de solidariedade entre os trabalhadores, estimulando a sua desunião, a sua dispersão e a concorrência entre eles”.

5.5 TERCEIRIZAÇÃO À BRASILEIRA

5.5.1 A Visão Positiva

Alguns argumentos são massivamente difundidos por aqueles que defendem a utilização da terceirização como forma de gestão eficiente para as empresas brasileiras. De acordo com suas interpretações, observa-se na economia brasileira movimentos muito semelhantes aos que ocorrem nos principais países de capitalismo avançado, dentre os quais podem ser evidenciados²⁹:

1. diminuição do emprego industrial, o qual aqui no Brasil, não deve ser apenas creditado ao quadro recessivo por que passa a economia, mas determinado em grande parte por mudanças nas estratégias empresariais, tanto ao nível tecnológico quanto ao nível gerencial.

2. crescente terciarização da economia, resultado tanto da externalização de um número crescente de serviços antes executados no setor industrial quanto do surgimento de novos tipos de serviços que passam a ser requeridos pela indústria e por outros setores.

²⁹Esses argumentos são levantados por Borges & Druck (1993).

3. mudanças na organização das empresas, ocasionando redução de níveis hierárquicos, e nos estilos de gestão da mão-de-obra.

4. terceirização trazendo profundas conseqüências para os trabalhadores, as quais devem ser entendidas como parte de um processo de reestruturação produtiva e de mudanças na competitividade capitalista.

Para Borges & Druck (1993) tais semelhanças são utilizadas por esses defensores para legitimar as mudanças que tem sido colocadas aos trabalhadores no Brasil. Eles acreditam que essas semelhanças funcionam como uma prova inequívoca da capacidade de adaptação da economia brasileira às novas situações trazidas pelo mercado internacional. No entanto, eles não conseguem, ou não querem, compreender que aqui no Brasil o fenômeno da terceirização toma feições e geram conseqüências em muito diferentes daquelas observadas nos principais países capitalistas.

Tais defensores chegam até mesmo a encarar a terceirização como uma alternativa bastante interessante para equacionar um dos maiores problemas que atingem as economias capitalistas, na atualidade, qual seja o desemprego. Para Emerson Kapaz, “a intensificação dos processos de terceirização não significará maior desemprego, como se poderia pensar. Existe, isto sim, a possibilidade de geração de novos empregos e de trabalhadores que se sintam incentivados a abrirem suas próprias empresas” (Druck, 1995, p. 127).

Em realidade, de acordo com Druck (op. cit.), a idéia que esses defensores querem “vender” é a de que a terceirização compreende um processo que acontece de maneira “equilibrada”, no qual o desenvolvimento das relações inter-empresas ocorre de forma interdependente; como se uma parte precisasse da outra, numa relação onde impera a harmonia e a parceria.

Entretanto, a realidade concreta evidencia a existência de ocorrências que contrastam literalmente com essa visão positiva. Como bem salienta Druck (op. cit.), à medida que se estabelecem relações de poder entre as grandes e pequenas empresas, fato esse que cria, na grande maioria dos casos, uma relação de subordinação total dessas últimas às empresas demandantes. Dentro desse esquema, ao invés de predominar a confiança e a

interdependência, impera a desconfiança, a dependência unilateral por parte das pequenas, as relações conflitantes e muito pouco “harmoniosas”.

5.5.2 A Visão Crítica

Para contrapor as idéias desses defensores existe um grupo de estudiosos. Borges e Druck (1993, p. 35) incluem-se em tal grupo. Elas afirmam que “as semelhanças acima citadas têm sido mais fortemente influenciadas pelas características históricas da industrialização brasileira e pelas dificuldades ocasionadas pela atual crise da econômica, do que por uma estratégia racional e competente, buscada em conjunto pelo setor empresarial e pelo Governo, com vista a procurar definir a melhor maneira da economia brasileira ajustar-se às novas condições impostas pela competitividade capitalista”.

Para comprovar a sua tese, elas se utilizam de uma série de contra-argumentos. Um deles é que as transformações que vem sendo introduzidas são selecionadas em função da sua maior ou menor adequação a uma estratégia de adaptação das empresas, de sobrevivência empresarial e de manutenção das margens de lucro, em uma conjuntura desfavorável do ponto de vista econômico e político. Tudo isso, aliado a uma postura do empresariado de não incorrer em risco, fato esse que se reflete nos baixos níveis de investimento na modernização e ampliação do parque produtivo³⁰.

Seguindo essa linha de pensamento, e partindo da constatação da natureza restrita da modernização tecnológica no Brasil, elas afirmam não ser a terceirização em curso na economia brasileira elemento constitutivo de um “novo modelo” de produção industrial (Borges & Druck, op. cit.).

Uma outra contra-argumentação lançada por elas, é que apesar da intensidade e velocidade tomada pela terceirização no Brasil, nos últimos anos, não se verifica uma estruturação sólida no setor empresarial brasileiro, no sentido de garantir uma rede de “parceiros” que

possuam as características requeridas pelo novo estágio de desenvolvimento industrial: capacitação tecnológica e gerencial, capacidade de inovação, etc (Borges & Druck, 1993, p. 36)³¹.

Serve também como contra-argumento, o fato de que o processo de terceirização observado no Brasil, não atinge somente as áreas/atividades da empresa que não são tidas como estratégicas, tais como: limpeza, restaurante, etc, - mas, começa a se verificar um certo alastramento, passando a serem terceirizados a produção de produtos e serviços considerados como essenciais e nucleares dentro do processo produtivo das empresas que se utilizam do recurso da terceirização.

A análise do mercado de trabalho no Brasil, levam Borges e Druck a conclusões bastante interessantes, as quais também são utilizadas como contra-argumento no debate com os defensores do processo de terceirização em curso. Na avaliação desses estudiosos, "...a terceirização 'à brasileira' reduz, não apenas, o emprego no conjunto da economia, mas também leva à eliminação exatamente de postos de trabalho melhor remunerados (salários e benefícios) nas grandes empresas e a sua substituição por empregos menos importantes ou de pior qualidade, nas terceiras" (Borges & Druck, 1993, p. 39).

As centrais sindicais brasileiras também contestam a visão dos defensores da terceirização em curso. De uma forma geral, elas acreditam que (...) "a modernização por que passa a economia brasileira não está associada à melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores e não tem resultado em melhores salários. Acrescente-se a isso o fato de que as mudanças tanto técnicas quanto gerenciais vem ocorrendo de forma impositiva, resultando em maior concentração de renda e aumento da economia informal. Na verdade, segundo a perspectiva de tais centrais a modernização das empresas ocorre através de um processo de terceirização espúria e predatória" (Druck, 1995, p. 130).

A avaliação do DIEESE sobre a questão da terceirização também confronta com aquela que é feita pelos defensores dessa forma de gestão. Para essa instituição, a intensificação

³⁰Não se pode tomar essa contra-argumentação como válida para todos os setores da economia brasileira, visto que o setor bancário, em função das suas próprias especificidades, foi obrigado a investir quantias significativas na sua modernização.

da introdução dos novos recursos tecnológicos e, principalmente, gerenciais tem passado por um conjunto de práticas de flexibilidade e de integração das diferentes esferas de intervenção das empresas. Nesse esquema, a terceirização é encarada como uma “solução de flexibilidade diante das incertezas do mercado”.

Ainda segundo o DIEESE, a terceirização tem assumido, nos últimos tempos, uma posição de destaque, dando origem a preocupações adicionais para o movimento de organização dos trabalhadores. Um dos motivos para tal ocorrência é a velocidade com que a terceirização vem se difundindo nos vários setores e atividades. Um outro, é o fato da terceirização não se restringir apenas aos serviços de apoio, atingindo as atividades nucleares das empresas.

O DIEESE estrutura sua argumentação contra a terceirização em curso na economia brasileira, baseando-se no fato de que o tipo predominante dessa forma de gestão no Brasil possui um caráter predatório bastante acentuado, caracterizado, dentre outras coisas, pela redução de custos através da exploração de relações precárias de trabalho. Nesse esquema, todas as formas de trabalho precário são valorizadas: a) subcontratação de mão-de-obra; b) contrato temporário; c) contratação de mão-de-obra por empreiteiras; d) trabalho à domicílio; e) trabalho por tempo parcial; f) trabalho sem registro em carteira. Nesses termos, observa-se uma flexibilização de direitos trabalhistas, um mecanismo de tentar neutralizar a regulação estatal e a regulação sindical (Druck, 1995, p. 132).

³¹Vale ressaltar, que essas são características fundamentais para que se possa assegurar ganhos de qualidade com a transferência de atividades para terceiros.

5.6 A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

O processo de terceirização em curso, no setor bancário brasileiro, é o resultado de uma série de mudanças que vem sendo operacionalizadas desde a implementação do Plano Cruzado em 1986. A partir daquela época o setor bancário começou a se preparar para atuar num cenário de baixos índices inflacionários. Na verdade, essa adaptação, para operar num contexto mais estável, se deu através de um profundo ajuste estrutural, o qual está balizado em três variáveis fundamentais, a saber: demissões em massa, automação do atendimento e da prestação de serviços e terceirização. Nos anos 90, os bancos passaram a investir na implantação de programas de Qualidade Total, encaminhando seus negócios para o atendimento diferenciado ao cliente e para a criação de novos produtos financeiros, com a intenção de aumentar a competitividade no próprio setor³².

Deve-se salientar que a utilização de cada uma dessas variáveis se efetivou de modo diferenciado no tempo, sequenciando o chamado ajuste estrutural implementado pelos bancos. Sendo assim, tem-se que o processo de terceirização significa a fase mais recente de tal ajuste, particularmente nas áreas operacionais dos bancos, ou seja, naquelas onde até então eles concentravam uma parte das denominadas “atividades fins” do setor bancário, como compensação e microfilmagem de cheques e atendimento ao público. Em tal fase, a pretensão dos bancos é “enxugar” suas estruturas operacionais e redesenhar seu perfil de negócios, elaborando novos produtos e serviços, segmentando mercados e clientela e, no limite, redesenhando as futuras tendências de sua atuação empresarial.

Dentro de uma perspectiva temporal, pode-se dizer que a terceirização de várias atividades do setor bancário é um processo que tomou impulso a partir do governo Collor, de início terceirizou-se as áreas de apoio - limpeza, vigilância e transporte de valores. Atualmente, nos setores não-operacionais ou que não se referem diretamente aos serviços prestados pelos bancos, a terceirização é praticamente generalizada, avançando também sobre o núcleo das atividades concebidas como centrais, ou seja processamento de dados,

³²É importante dizer que apesar das estratégias de reestruturação produtiva terem sido postas em prática já no decorrer da década de 70, nos ditos países de capitalismo avançado, a terceirização/focalização começou a penetrar mais intensamente no Brasil a partir da segunda metade da década de 80. No sistema financeiro brasileiro, no entanto, esse processo demora um pouco mais para tomar ritmo, só intensificando no final da década de 80 e início de 90.

compensação e microfilmagem de cheques, tratamento de documentos contábeis e digitalização.

5.6.1 Por que os Bancos Terceirizam?

No entendimento da Febraban - Federação Brasileira das Associações de Bancos -, a terceirização dos serviços tidos como nucleares se faz necessária para atingir as atividades relevantes da estrutura de custos dos bancos. De acordo com esse pensamento, a partir da efetivação desse processo, os bancos seriam reconduzidos às suas atividades principais, das quais tiveram que se afastar motivado pelo demasiado crescimento dos serviços prestados pelas instituições bancárias.

Apoiados nessa concepção, alguns bancos intensificam esforços na busca de encontrar formas de transferir para terceiros uma parte dos serviços prestados que hoje congestionam o atendimento nas agências, tais como pagamento de contas de concessionárias de serviços públicos e de impostos em geral. A intenção das instituições bancárias é que esses serviços sejam cada vez mais realizados por agências lotéricas e dos correios, postos de gasolina e estabelecimento comerciais devidamente cadastrados para esse fim. Determinadas instituições, chegam, até mesmo, a cogitarem a possibilidade de franqueamento de pontos de atendimento ou agências³³.

Procurando detalhar o processo de terceirização posto em prática pelos bancos, percebe-se que os mesmos, a exemplo de qualquer outra empresa, terceirizam com o objetivo de reduzir custos operacionais, especialmente com pessoal, reduzindo o número de funcionários que não estão envolvidos diretamente com as atividades que congregam o núcleo dos seus negócios. No Brasil, especificamente, o processo de terceirização levado a cabo pelas instituições bancárias, num primeiro momento, foi concebido como uma estratégia para atenuar os possíveis impactos ocasionados pelos planos de estabilização, ou

³³Frente a esse panorama de mudanças, o DIEESE conclui que a terceirização de determinadas áreas operacionais facultará aos bancos uma maior flexibilidade para efetivarem a passagem de um modelo setorial sedimentado nos grandes bancos de varejo, nos produtos e serviços baseados em altas taxas de inflação e na

seja, visando diluir os efeitos provocados por conjunturas marcadas pela retração dos negócios no setor bancário.

Já na avaliação de Álvaro Gomes³⁴, presidente da Federação dos Bancários da Bahia e Sergipe, “os bancos se utilizam do mecanismo da terceirização com o objetivo de aumentar a sua lucratividade, precarizar as condições de trabalho e desorganizar os trabalhadores”.

Apesar dessas constatações, a terceirização de algumas atividades e serviços, até então vistos como tradicionais, no longo prazo parece estar em conformidade com um conjunto de estratégias dos bancos, as quais visam dentre outras coisas, à perfeita adequação a um cenário de estabilidade econômica. Em linhas gerais tais estratégias compreendem:

1. Segmentação da clientela - atendimento personalizado apenas para os clientes de rendas mais elevadas.
2. Mudanças no perfil dos produtos e serviços - oferta de produtos e serviços como previdência privada, seguros, operações de crédito e de engenharia financeira (fusões e incorporações).
3. Especialização em operações de médio e longo prazos com pessoas físicas e jurídicas, em detrimento das operações de curto prazo, como as aplicações financeiras.

massificação do atendimento, para um outro, no qual as instituições bancárias deixariam de atuar como guichês da sociedade.

³⁴Opinião obtida a partir de uma entrevista concedida por esse líder sindical.

5.6.2 As Várias Faces da Terceirização nos Bancos

Analisando o processo de terceirização em curso nas instituições bancárias brasileiras, Blanco (1994) constata que a terceirização utilizada pelos bancos ocorre de modo diferente daquela que acontece nos demais setores da economia. Em tais instituições, a terceirização assume várias formas, dentre as quais ele cita³⁵:

Empresas criadas pelo próprio grupo econômico

Essa forma de terceirização, funciona da seguinte maneira: um banco cria uma empresa, a qual ele mesmo detém o controle, para prestar serviços para o banco. Incluem-se nesse tipo de terceirização, os serviços executados pelos CPDs, pela digitação, pelo desenvolvimento de sistemas e pela compensação. Segundo Blanco (op. cit.), tal tipo de terceirização se dá, basicamente, para burlar direitos trabalhistas.

Mão-de-Obra Temporária

Esse tipo de terceirização é bastante comum nas instituições bancárias, principalmente nas áreas de CPDs e de serviços acumulados no começo do mês. Esse tipo de terceirização geralmente ocorre no início do mês, período no qual aumenta significativamente a quantidade de trabalho para ser processado, em virtude da grande maioria dos títulos ter vencimento justamente nesse época. Para equacionar esse problema, alguns bancos recorrem à contratação de mão-de-obra temporária. Passado esse período, os trabalhadores retornam para as empresas prestadoras de serviços.

Estágios

De acordo com Blanco (op. cit.), os estagiários também podem ser enquadrados na terceirização. Os estágios, é bom que se diga, são realizados basicamente nos bancos públicos, e funcionam da seguinte maneira: “o Banco do Brasil, por exemplo, a título de cobertura de estágio ou complementação do “currículo” escolar, traz para si, através de empresas especializadas, estudantes de determinadas áreas, para desenvolver sua

³⁵O tratamento dispensado por Blanco (op. cit.), como ele bem diz, não guarda apego ao conceito da terceirização, mas sim a todas as tarefas que são executadas por terceiros - trabalhadores que não mantêm vínculo empregatício com a tomadora de serviços - não importando se essas tarefas eram executadas anteriormente pela empresa ou não.

capacitação profissional no setor de processamento de dados. Só que quando um futuro analista de sistemas vai fazer o estágio, ele acaba fazendo o trabalho de digitação. Algumas empresas consideram que o trabalho de digitação se aproxima, do ponto de vista curricular, do desenvolvimento de sistemas, à produção de “softwares”.

Franquias

Na visão de Blanco (op. cit.), o “franchsing” é um fantasma que tem pairado sobre a categoria bancária. Existe, por parte das instituições bancárias uma clara intenção de franquiar o “lixo bancário”. Tal “lixo” é considerado todas as atividades que não dão lucro, às instituições bancárias, ou seja o recolhimento de tributos, pagamento de pequenas contas, condomínios, a captação de pequenas poupanças etc. O grande interesse dos bancos na concretização desse intento, pode ser explicado pelo fato de serem tais atividades grandes absorvedoras de mão-de-obra e consideradas pelos mesmos de baixa rentabilidade.

Contratações de Terceiros

Essa é a forma de terceirização mais difundida e debatida no sistema financeiro. Ela caracteriza-se pela transferência pura e simples de atividades desenvolvidas pelo setor bancário para terceiros. São atividades as mais variadas, passando por atividades como microfilmagem e indo até serviços de limpeza e vigilância.

Depois de listadas às várias formas que o processo de terceirização assume no setor bancário, vale voltar a atenção para uma questão de fundamental importância, quando se discute sobre o tema da terceirização nos bancos, qual seja, a redefinição do próprio conceito de atividade bancária, dentro de um contexto de reestruturação produtiva. Para o DIEESE, em termos puramente conjunturais “a terceirização coloca dificuldades para se identificar o que é atividade meio e atividade fim no setor ... Como enquadrar o trabalhador da empresa terceira que passa a executar os serviços de compensação de cheques? Ele deve ou não ser considerado um bancário para fins de acordo coletivo e das conquistas da categoria?”. Já numa análise mais de médio e longo prazo, a terceirização coloca a questão de quais serão as próximas áreas terceirizadas.

5.6.3 Os Impactos da Terceirização sobre a Categoria Bancária

Do ponto de vista quantitativo, pode-se afirmar com base na literatura, que o processo de terceirização tem indubitavelmente provocado o encolhimento da categoria bancária. No entanto, as informações, até então disponíveis, não permitem a realização de uma mensuração precisa a respeito do seu real impacto sobre o nível de emprego da categoria³⁶. Isso porque, não existem informações consistentes sobre o número de funcionários de empresas terceiras trabalhando no setor bancário e realizando tarefas antes desempenhadas por funcionários do próprio banco. Caso essas informações existissem, permitiria não apenas uma avaliação a respeito do estrago causado pela terceirização ao nível do emprego, mas também facultaria uma visão sobre os ganhos de produtividade obtidos pelos bancos.

Já dentro de uma perspectiva qualitativa, os reflexos da terceirização se fazem sentir através de uma mudança gradual do perfil da categoria bancária, a qual traz significativas alterações sobre a estrutura funcional dos bancos. Nesse esquema, a função de caixa é um das que mais sofre com esse processo, pois muitas tarefas realizadas diretamente estão sendo substituídas pelo auto atendimento, fazendo com que os caixas passem a assumir uma função polivalente dentro dos bancos. O fato é que, com a terceirização modifica-se o trabalho dos caixas e elimina-se várias outras atividades executadas por escriturários e atendentes de portaria.

Os estudos mais recentes que procuram investigar os possíveis problemas acarretados pela terceirização no setor bancário, apontam que assim como nos demais setores econômicos ela vem implicando numa gama de problemas, os quais guardam, quase sempre, relação com a questão da precarização das relações de trabalho, com o descumprimento dos direitos trabalhistas e com o enfraquecimento do movimento sindical.

Isso fica evidenciado nas palavras de Álvaro Gomes. Segundo ele “a terceirização sem dúvida causa prejuízos ao trabalhador...Imagine o seguinte: o trabalhador, ele, é um

³⁶A esse respeito deve-se comentar que a diminuição do emprego bancário reflete, na realidade, o processo de reestruturação produtiva que afeta o setor, e do qual a terceirização é um dos elementos mais importantes.

metalúrgico, um bancário, um comerciário. E aí o sindicato ao qual ele pertence o representa legalmente, politicamente. Então o que é que acontece? Ora, os sindicatos no geral tem uma organização suficiente para impedir determinados abusos, para evitar determinados abusos. E o próprio acúmulo da luta, a cada ano que se trava, faz com que esses trabalhadores sejam protegidos por acordos salariais específicos, que garantem determinados direitos. Nesses acordos constam questões relacionadas a salário, emprego, saúde, qualidade de vida. Enfim, no geral, esses acordos são melhores do que o acordo mínimo que é garantido na lei geral. Então esses acordos, no geral, são mais benéficos para os trabalhadores. Na medida em que se terceiriza, piora a situação por que foge do controle dos sindicatos. E esses trabalhadores ficam sem sindicatos. As empresas prìpositadamente colocam que nem é metalúrgico, nem é bancário, nem é comerciário”.

No tocante, especificamente, à questão da precarização das relações de trabalho, os problemas mais comuns que tem que ser enfrentados são: redução dos benefícios sociais dos trabalhadores das empresas terceiras; diferenças salariais elevadas, quando compara-se os salários pagos nos bancos e nas terceiras, sendo que nessas últimas os níveis são bem inferiores; menor segurança e maior insalubridade nos locais de trabalho. A precarização das relações de trabalho, no setor bancário, pode ser evidenciada quando, por exemplo, observa-se a jornada de trabalho imposta aos trabalhadores terceirizados. A categoria bancária está protegida por uma lei prevista na CLT, a qual regulamenta a jornada do trabalhador bancário em seis horas diárias, porém os trabalhadores terceirizados tem que cumprir uma jornada de trabalho superior à da categoria bancária, sem contudo terem a contrapartida da remuneração e de outros direitos estabelecidos pela Convenção Coletiva de trabalho.

Um exemplo prático dessa realidade é dado por Blanco (1994, p. 81): “um compensador no banco - salários e condições de agosto de 93 - tem um salário de CR\$22.000,00 para uma jornada de seis e com um vale-alimentação de CR\$211,00 por dia. Um trabalhador de uma empresa terceira, que faz o mesmo serviço de compensação, opera as mesmas máquinas, trabalha oito horas, tem um salário de CR\$12.000,00 e um vale alimentação de CR\$45,00 por dia, para uma jornada de oito horas”.

O serviço de digitação, o qual, no mais das vezes, é executado por trabalhadores terceirizados é um bom exemplo das reais condições sob as quais tais trabalhadores são submetidos. Com bem salienta Blanco (op. cit.), existe uma norma regulamentar que limita o número de toques que tem que serem dados pelos digitadores em 8.000 por hora. No entanto, nas empresas terceiras, quase sempre, essa norma é desrespeitada, visto que em tais empresas, os trabalhadores chegam a dar até 20.000 toques. Estes trabalham com salários fixos por conta dos 8.000 toques, porém o excesso vem a título de esforço e produtividade. Disso resulta a criação de um clima de competição dentro dessas empresas, provocando uma elevação sem precedente no número de casos de tenossinovite, tendinite, e uma série de outras doenças causadas por esforço repetitivo, as chamadas Lesões por Esforços Repetitivos (LER).

Só para se ter uma idéia sobre a magnitude do problema da LER para os trabalhadores que executam atividades no setor bancário, apenas no estado da Bahia o Sindicato dos Bancários tem registro de quase 500 trabalhadores passando por processo de tratamento dessa doença. No entanto, o Sindicato acredita que o número de trabalhadores acometidos por tal doença seja muito maior, uma vez que muitos trabalhadores não procuram assistência médica na fase inicial da LER quando o tratamento pode ter resultado satisfatório. Isso ocorre devido ao medo da demissão e também do preconceito manifestado por quem desconhece a gravidade da doença³⁷.

Álvaro Gomes chama a atenção para a verdadeira situação de abandono a que estão submetidos os trabalhadores terceirizados nas questões referentes à saúde. Nas suas palavras “os trabalhadores terceirizados não tem a quem recorrer quando são acometidos pela LER. Se o bancário, por exemplo, é acometido de LER, aí o sindicato imediatamente, se a empresa não quer garantir os seus direitos, vai lá, exige o cumprimento da lei e, geralmente, a lei é cumprida, ele é afastado, ele tem garantia no emprego, tem estabilidade, etc. Apesar de ter arbitrariedade do banco, mas você garante o mínimo, você denuncia, você acompanha, você faz com que os trabalhadores tenham os seus direitos garantidos. No caso do terceirizado, a situação é complicada por que se o terceirizado começa a ter a LER, por exemplo, aí ele geralmente, ele é demitido, jogado no ‘olho da rua’ e não tem a

quem recorrer...Se nas empresas onde tem o sindicato, a situação já é difícil, já é complicada para o trabalhador, nas terceirizadas ela é mais complicada ainda. O trabalhador é jogado na rua como se fosse um objeto descartável. Enquanto ele estiver produzindo bem ele fica, quando adoece, é descartado e jogado no “olho da rua”, e aí fica sem ter pra quem recorrer, com dificuldade para recorrer. Então, por isso, a terceirização, ela piora a situação dos trabalhadores. E a gente defende, no caso concreto, que o sindicato represente todos os trabalhadores naquela empresa, inclusive os terceirizados, com todas as garantias dos trabalhadores da ativa, é uma das formas para diminuir ou pelo menos evitar que haja tanta exploração assim”.

Uma outra questão levantada quando se discute sobre terceirização no setor bancário, é o problema relacionado à qualificação da mão-de-obra utilizada pelas empresas terceiras para executar os serviços bancários. Segundo o DIEESE, observa-se, em geral, que os trabalhadores terceirizados são menos qualificados do que aqueles que executavam anteriormente as funções, comprometendo o bom desempenho das atividades bancárias. Acrescente-se a isso, o fato de que a terceirização de determinadas áreas, no setor bancário, como a de compensação e processamento de dados, tem suscitado alguns questionamentos acerca da manutenção do sigilo por parte das terceiras, assim como da eficiência no desenvolvimento das tarefas que exigem maiores conhecimentos sobre a operacionalidade do sistema interbancário de compensação de cheques.

A ocorrência de tais fatos, comprovam os argumentos dos críticos da terceirização que se processa na economia brasileira, os quais acreditam que ela está intimamente relacionada às estratégias de redução de custos de mão-de-obra e dos encargos trabalhistas. O DIEESE entende que “...nesse caso o conceito de parceria ou de ‘especialização flexível’ deixa de ter relevância e os processos de terceirização visam apenas substituir trabalhadores efetivos da empresa contratante por trabalhadores temporários da terceira”. Isso cria algumas disfunções no desenvolvimento das atividades, implicando negativamente na qualidade dos produtos e serviços da empresa demandante.

³⁷Como indica Andrade (1997), a indiferença dos empregadores, chefes de seção e gerentes e até da família quanto à necessidade de ajuda do acometido pela LER gera inclusive tratamento preconceituoso ao se referirem à doença como simulação, lerdeza, doença da moda, neurose e preguiça.

No setor bancário, especificamente, é bastante comum a ocorrência de um outro tipo de problema, qual seja a interposição fraudulenta de mão-de-obra. Esta, acontece quando trabalhadores temporários são contratados para realizarem serviços nas dependências da empresa demandante, só que sob condições de trabalho bastante adversas, quando comparados à situação dos trabalhadores vinculados à empresa mãe. Tais trabalhadores recebem salários reduzidos, sem benefícios sociais, e, no mais das vezes, não possuem carteira de trabalho assinada. Não raro, eles nem sequer possuem vínculo empregatício com a própria empresa terceira.

Com relação ao processo de organização dos trabalhadores bancários, ou seja, do ponto de vista da ação sindical, a terceirização tem resultado em conseqüências deletérias. A principal delas é a migração de bases de uma categoria para outra. Tal migração acontece quando, por exemplo, algum banco terceiriza seu setor de informática. Nesse processo, ocorre a substituição de trabalhadores pertencentes seu ao quadro funcional efetivo, e portanto bancários, por trabalhadores contratados, efetivando-se, assim, a “transferência” de base dos sindicatos de bancários para o sindicato dos profissionais em processamento de dados, por exemplo.

Nesses termos, como se não bastasse a diminuição do contingente dos sindicalizados da categoria bancária, a migração de bases provoca um problema adicional, na medida em que transforma o processo de negociação coletiva em negociações multisetoriais.

5.7 A PECULIARIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO NOS BANCOS PÚBLICOS

A terceirização nos bancos públicos merece algumas considerações especiais, em virtude do fato de encontrar-se menos disseminada do que aquela que se processa nos bancos privados. Na avaliação do DIEESE, “isso se dá por causa da existência, no setor público, de estruturas de carreiras bem definidas e relativamente rígidas e por uma maior capacidade de organização sindical dos bancários do setor, fatores esses que dificultam a implementação dos projetos de terceirização”.

Não obstante, isso não impede que em tal setor, observe-se uma penetração da prática da terceirização nas áreas de apoio e também nas áreas operacionais, como CPD, compensação e microfilmagem de cheques. Uma outra prática, extremamente, utilizada pelos bancos oficiais é a “estagiariação”. Esta se caracteriza pela contratação de mão-de-obra temporária para a execução de muitas atividades, as quais são pertinentes aos funcionários de carreira do banco. Os estagiários possuem uma rotina de trabalho semelhante a dos funcionários de carreira dos bancos, no entanto, recebem salários bem inferiores. Para o DIEESE, na verdade, “a contratação de estagiários tem sido uma das formas que os bancos oficiais estão encontrando para contornarem problemas gerados pelo acúmulo de trabalho em determinadas áreas sem precisarem recorrer ao concurso público”.

Conforme denuncia Álvaro Gomes, o problema da estagiariação nos bancos públicos é extremamente grave, pois em instituições como o Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal o número de estagiários é bastante elevado. Tem setores que 80% dos cargos são ocupados por estagiários. Na verdade, nos setores de retaguarda, mais da metade dos que realizam atividades são estagiários. Tem-se notícia de estagiários executando atividades até mesmo nas agências.

No entendimento do DIEESE, “muito embora não se possa classificar a ‘estagiariação’ como uma forma de terceirização, visto que ela não envolve transferência de atividades antes executadas pelo banco para uma empresa terceira, tal mecanismo significa uma tentativa de flexibilização na contratação de mão-de-obra temporária pelas instituições oficiais”.

Quando se analisa a questão da terceirização nos bancos públicos, faz-se necessário chamar a atenção para o fato de que nos bancos públicos pertencentes à esfera estadual, ela acontece de maneira distinta daquela que se processa nos bancos que estão sob a alçada federal. Serviços como o de processamento de dados, compensação e microfilmagem de cheques, em bancos como o do Brasil e Caixa Econômica Federal, são executados mediante contratação direta de firma prestadora de serviço, as quais passam a realizar parte dos serviços antes executados pelas câmaras de compensação desses próprios bancos. Já nos bancos estaduais, a terceirização desses setores vem ocorrendo de maneira diferente. Ela se processa através da intermediação da Associação Brasileira de Bancos Comerciais Estaduais (ASBACE) e da ASBACE Tecnologia e Produto (ASBACE-ATP). A ASBACE se caracteriza por ser uma organização de interesses dos bancos comerciais estaduais e, em tese, luta pelos interesses dessas instituições junto ao Banco Central, ao empresariado e ao governo de uma forma geral.

O fato é que a partir de 1990, a ASBACE passou a intermediar a terceirização dos serviços acima citados, contratando firmas para realizá-los nos bancos associados. Este acontecimento, constitui na percepção do DIEESE “um processo de quarterização na medida em que a ASBACE, por não se tratar de uma firma prestadora de serviço, apenas gerencia o processo, cabendo a outra firma o fornecimento do maquinário e de mão-de-obra”.

Esse processo tem sido questionado veementemente pelos funcionários de tais instituições. Segundo eles, tal processo visa, tão somente, fraudar os estatutos do funcionalismo e o instituto do concurso, o qual constitui-se na forma de acesso, definida em lei, a qualquer cargo público. Uma outra questão que perturba esses trabalhadores é que como os funcionários que tem seus serviços terceirizados não são logo dispensados, eles acabam sendo transferidos para setores estranhos às suas antigas funções, e, o que é pior, sem, muitas vezes, receberem o treinamento profissional requerido para o bom exercício daquela função.

Na visão de alguns analistas, esse processo de quarterização tenta mascarar a verdadeira intenção dos bancos estaduais, qual seja, a de encaminhar um processo de demissões. Eles chegam a essa conclusão, a partir da constatação de que tal processo dá origem a algumas

situações paradoxais. Uma delas é, que como o objetivo do processo é diminuir os custos operacionais dos bancos, não se explica a manutenção de funcionários, mal realocados, como foi mostrado acima, os quais tendem a se desqualificarem com o tempo.

6 CONCLUSÕES

Depois do exposto acerca do processo de reestruturação produtiva levado a cabo pelas instituições bancárias brasileiras, algumas reflexões devem ser feitas. Primeiramente, deve-se salientar que, do ponto de vista da introdução dos novos recursos tecnológicos, oriundos da 3ª Revolução Industrial, houve na verdade uma elevação da comodidade dos clientes, permitindo-lhes uma administração mais eficiente de suas transações bancárias.

Ainda com relação aos novos recursos tecnológicos, deve-se mencionar um aspecto pouco explorado na literatura, qual seja: dentro desse contexto de introdução de novas tecnologias, o trabalho bancário passa a ser substituído não apenas por essas últimas. Nesse esquema, os próprios clientes contribuem mesmo que de forma involuntária para a redução do emprego bancário, pois com a intensificação dos serviços de auto-atendimento, os clientes “trabalham” substituindo os trabalhadores bancários. Mesmo assim, tais clientes ainda são obrigados a pagarem altas taxas por utilizarem esses serviços, o que é um absurdo.

Na verdade, o resultado líquido desse processo de reestruturação produtiva é extremamente preocupante, pois ele tem trazido profundos impactos para a categoria bancária no sentido da redução dos postos de trabalho, da alteração do conteúdo do trabalho e da mudança do perfil da categoria.

No tocante, especificamente, à questão da terceirização, as evidências confirmam que ela efetivamente causa sérios prejuízos aos trabalhadores. Entretanto, mesmo diante dessa realidade, não parece ser uma atitude salutar do movimento sindical posicionar-se contrariamente a terceirização. A postura mais inteligente deve ser debruçar-se sobre essa questão e analisar os seus reflexos sobre as conquistas dos trabalhadores bancários. O que diga-se de passagem já está acontecendo.

Dentro do contexto brasileiro, em que pese as constatações de que a terceirização em curso nas instituições bancárias brasileiras busque, tão somente, a redução de custos e que invariavelmente tem implicado, em elevação da jornada, redução de salários e de postos de

trabalho, e numa dramática eliminação dos benefícios, o sindicato não pode cair na “armadilha” do sim ou do não, quando debate esse tema. Isso porque, ser contra significa, dentre outras coisas, ir de encontro a uma das mais fortes tendências mundiais de gestão, que envolve a qualidade, e a capacidade de competir no mercado internacional. Não obstante, posicionar-se a favor significa concordar com esse estado de coisas, o qual a cada dia se mostra menos favorável aos trabalhadores.

O sindicato, na verdade, deve partir da prerrogativa de que a princípio não existe problema algum em quem vai administrar essa ou aquela empresa. Isso não pode fazer parte do espectro de luta do movimento sindical. A questão crucial que o sindicato não pode deixar de ter como referência é a forma como se estabelece as relações entre esse novo patrão e os funcionários, ou seja, como ficará o salário, a jornada, os benefícios, e as outras conquistas sindicais.

No caso específico da terceirização, o sindicato tem que encampar esforços no sentido de pôr fim às fraudes, às formas mais explícitas de exploração. Ou seja, tem que combater veementemente a terceirização cuja finalidade é fraudar o contrato coletivo de trabalho.

E um dos instrumentos que o sindicato dispõe para efetivar essa tarefa é o acordo coletivo. Neste, o sindicato tem que fazer constar cláusulas, as quais rezem que a forma de contratação se faça por ramo de atividade, pois só assim conseguir-se-á garantir os direitos e condições de trabalho para aqueles trabalhadores que deixam de estar registrados na empresa-mãe, passando a exercer suas funções numa outra, quase sempre mudando de categoria profissional, as quais são geralmente mais fracas e desorganizadas.

A terceirização causaria bem menos problemas se nos contratos efetivados com as terceiras figurassem cláusulas, nas quais o enquadramento sindical se fizesse segundo a natureza do serviço desenvolvido pelo trabalhador. Sendo assim, se o trabalho é a compensação, processamento de dados etc., não existe outro enquadramento sindical senão o da categoria bancária.

A idéia central é garantir que os trabalhadores terceirizados sejam representados pelo Sindicato dos Bancários e com isso eles passem a ter os mesmos direitos que os

trabalhadores vinculados diretamente às instituições bancárias, já que os mesmos exercem suas atividades no setor bancário.

A questão fundamental na problemática da terceirização situa-se no asseguramento dos direitos, no seu sentido mais amplo, aos trabalhadores terceirizados. O sindicato não pode enveredar na contra-mão da história indo de encontro à modernização. Porém, o que não se pode admitir, nem tolerar, é que em nome da modernização os bancos cometam os mais diversos abusos prejudicando a situação dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, André. Automação Bancária e seus Impactos: o caso brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.27, n.4, p. 39-46, out./dez. 1992.
- ANDRADE, M. Medo do desemprego amplia o número de casos de LER. **A Tarde**, Salvador, 21 mai. 1997. Caderno 1, p.2.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- AZEVEDO, J. S. Flexibilidade no Mercado de Trabalho e Desemprego: a experiência Americana e Européia. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, SEI. v.5, n.3, p.9-21. dez. 1995.
- BAGLIONI, G. As relações industriais na Europa nos anos 80. In: Oliveira, C. A.; MATTOSO, J.E.L.; S. NETO, J.F.; OLIVEIRA, M.A. (Orgs.). **O Mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta. CESIT. 1994.
- BLANCO, Manoel Castano. O processo de terceirização nos bancos. In: MARTINS, Heloisa de Souza & RAMALHO, José Ricardo (org.) **Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho**, São Paulo: Hucitec, 1994.
- BLASS, Leila M. Automação bancária: práticas e representações. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, Fundação SEADE, v.7, n.4, p. 81-89, out./dez. 1993.
- BORGES, Ângela & DRUCK, Maria da Graça. Crise Global, Terceirização e a Exclusão no Mundo do Trabalho. **Caderno CRH**. Salvador, n.19, 1993.

BRESCIANI, Luís Paulo. Reestruturação Industrial e Negociação Coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta? In: MARTINS, Heloísia de Souza & RAMALHO, José Ricardo (org.) **Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho**, São Paulo: Hucitec, 1994.

BULHÕES, Myriam Silva de. Duas Décadas de Crescimento e Modernização. **Conjuntura Econômica**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v.47, n.6, p. 39-48, jun. 1993.

CAMPELLO, Murilo. O Acordo da Basileia e a Indústria Bancária Brasileira. **Conjuntura Econômica**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v.49, n.10, p. 34-38, out. 1995.

COLBARI, A. Os sindicatos e as mudanças nas relações de trabalho: análise de 4 experiências no Espírito Santo. In: IV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 1995, São Paulo. **Anais** ... São Paulo: ABET, 1995.

COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudanças. **Economia e Sociedade**, p. 69-87.

DEDECCA, Claudio Salvadori, MENEZES, Wilson Ferreira. A Contratualidade das Relações de Trabalho e o Problema do Emprego na Europa Ocidental: as Experiências Sueca, Italiana e Francesa. **Revista de Economia Política**, v.15, n.3 (59), p. 47-65, jul./set. 1995.

DIEESE. Automação Bancária: uma análise de uma agência de Juiz de Fora. **Boletim DIEESE**, São Paulo, v.14, n.166, p. 21-26, jan. 1995.

DIEESE. Bancos Mantêm Alta Rentabilidade e Bancários Acumulam Perdas. **Boletim DIEESE**, São Paulo, v.9, n.114, p. 5-10, set. 1990.

- DIEESE. Subseção Bancários da Bahia. Emprego, Mudanças no Trabalho e Perfil da Categoria Bancária. **Linha Bancários**, set. 1996.
- DIEESE. Subseção SESE/SEEB. Evolução do Emprego Bancário na Cidade de São Paulo: 1991 a 1995. **Linha Bancários**, São Paulo, jul. 1996.
- DIEESE. Subseção SESE/SEEB. Evolução do Perfil da Ocupação nos Bancos na Cidade de São Paulo: 1986 a 1995. **Linha Bancários**, São Paulo, jul. 1996.
- DIEESE. Informações sobre o Trabalho Bancário. **[online]** Disponível na Internet via www. URL: <http://www.svn.com.br.sbba>. (Arquivo capturado em 17 de março de 1997).
- DIEESE. Subseção Bancários Belo Horizonte. Mercado de Trabalho e Emprego Bancário no Brasil: 1989 a 1994. **Linha Bancários**.
- DIEESE. Subseção CNB/CUT. Os Impactos das Fusões e Incorporações de Bancos sobre o Trabalho Bancário. **Linha Bancários**, mai. 1996.
- DIEESE. Os Trabalhadores Frente à Terceirização. **Pesquisa DIEESE**, n.7, mai. 1993.
- DIEESE. Terceirização e Reestruturação Produtiva no Setor Bancário no Brasil. **Linha Bancários**, n.2, jul. 1994.
- DIEESE. **Trabalho e Reestruturação Produtiva** - parte 2.2 - Sistema Financeiro e Serviços - São Paulo, Ed. Parma, nov. 1994.
- DRUCK, M. Graça. **Terceirização**: (Des)fordizando a Fábrica - um Estudo do Complexo Petroquímico da Bahia. Campinas (SP): Unicamp, nov. 1995. (Tese de Doutorado)

FALABELLA, Gonzalo. Microeletrônica e Sindicatos: a experiência européia. In: SCHMITZ, Hubert & CARVALHO, Ruy de Quadros (org.) **Automação, Competitividade e Trabalho**: a experiência internacional, São Paulo: Hucitec, 1988.

FARIA, Aparecido de. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, Heloisa de Souza & RAMALHO, José Ricardo (org.) **Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho**, São Paulo: Hucitec, 1994.

FRISCHTAK, Cláudio. Automação Bancária e Mudanças na Produtividade: a experiência brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v.22, n.2, p. 197-240, ago. 1992.

GUIMARÃES, Antonio S. & CASTRO, Nadya A. Trabalho, Sindicalismo e Reconversão Industrial. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, SEADE, v.4, n.2, abr./jun. 1990.

HIRATA, Helena. O outro lado do modelo japonês. **Novos Estudos Cebrap**. n.29, p. 148-155, mar. 1991.

HUMPHREY, John. O Impacto das Técnicas “Japonesas” de Administração na Indústria Brasileira. **Novos Estudos Cebrap**, n.38, p. 148-167, mar. 1994.

JINKINGS, Nise. **O Mister de Fazer Dinheiro** - automação e subjetividade no Trabalho Bancário. São Paulo: Boitempo, 1995.

JOFFILY, B. Toyotismo e Microeletrônica: uma revolução que desafia os sindicatos. **Revista de Fato**, São Paulo: v. 1, n. 2, p. 14-25. dez. 1994.

MARTINS, Heloisa de Souza. Os Dilemas do Movimento Sindical em Face da Terceirização. In: MARTINS, Heloisa de Souza & RAMALHO, José Ricardo (org.) **Terceirização - diversidade e negociação no mundo do trabalho**, São Paulo: Hucitec, 1994.

MATTOSO, Jorge. **A Desordem do Trabalho**. São Paulo. Scritta, 1995.

MATTOSO, Jorge. Notas Sobre a Terceira Revolução Industrial, Crise e Trabalho no Brasil. **Cadernos do Cesit**, Campinas, n.2, p.1-21, abr. 1991.

MATTOSO, Jorge. O Novo e Inseguro Mundo do Trabalho nos Países Avançados. In: Oliveira, C. A.; MATTOSO, J.E.L.; S. NETO, J.F.; OLIVEIRA, M.A. (Orgs.). **O Mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta. CESIT, 1994.

RUSH, Howard & FERRAZ, João C. Consecuencias de las Nuevas Tecnologías y Técnicas de Organización para el Empleo y las Calificaciones en el Brasil. **Revista Internacional del Trabajo**. v.112, n.2, 1993.

SANTOS, Cleide Magali dos et alii. Automação Bancária e Reorganização do Trabalho: um estudo de caso num banco baiano. In: CASTRO, N. (org.) **Relações de Trabalho e Práticas Sindicais na Bahia**, Salvador, UFBA/FFCH/Mestrado de Sociologia, Centro Editorial e Didático, 1995.

WESTERN, Bruce. A Comparative Study of Working-Class Disorganization: union decline in eighteen advanced capitalist countries. **American Sociological Review**. v.60, p. 179-201, April 1995.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Tradução por Ivo Korytovski; revisão por Cláudia Amorim. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 339p. (Tradução de: The machine that changed the world).

ZAMBERLAN, Fábio L. & SALERNO, Mário. Racionalização e automação: a organização do trabalho nos bancos, In: FLEURY, Afonso C. Corrêa & VARGAS, Nilton. (org.) **Organização do Trabalho**, São Paulo: Atlas, 1983.

ANEXOS

TABELA 1**Estoque Estimado de Empregos no Setor Financeiro****Bancos Comerciais, de Investimento, etc.****BRASIL****1989-1996**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
JAN	811.892	825.558	748.949	696.874	681.614	670.117	632.761	568.783
FEV	813.078	825.081	745.564	694.839	680.638	668.917	629.251	564.149
MAR	811.542	826.244	739.578	694.800	678.962	672.014	623.749	559.762
ABR	810.985	821.843	734.806	693.684	678.085	669.723	622.060	555.229
MAI	811.930	810.419	732.026	692.588	676.779	667.177	616.847	547.712
JUN	813.501	794.897	731.925	691.266	676.052	664.562	611.751	532.000
JUL	816.143	778.699	723.279	689.244	676.549	662.504	592.280	
AGO	814.206	771.331	717.914	687.827	677.884	658.543	588.927	
SET	815.249	769.287	714.089	687.843	677.574	655.293	585.343	
OUT	818.580	763.105	708.751	686.376	676.369	651.507	581.755	
NOV	822.688	758.466	703.729	684.171	673.438	646.563	577.433	
DEZ	824.316	753.636	700.217	682.304	671.740	642.918	571.579	
Média	815.342	791.464	725.069	690.151	677.140	660.820	602.812	554.606

Fonte: Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (Lei 4923/65)

DIEESE - SUBSEÇÃO BANCÁRIOS BAHIA

TABELA 2

EMPREGO Participação Relativa da Cidade de São Paulo no total do Brasil

Bancos Comerciais, de Investimento, etc.

	Em Porcentagem					
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
jan	18,72	18,84	18,68	18,53	18,48	18,63
fev	18,73	18,85	18,66	18,52	18,55	18,68
mar	18,81	18,76	18,65	18,52	18,60	18,79
abr	18,82	18,69	18,67	18,54	18,58	
mai	18,90	18,67	18,65	18,56	18,61	
jun	18,80	18,62	18,65	18,57	18,58	
jul	18,83	18,59	18,61	18,56	18,76	
ago	18,86	18,55	18,56	18,57	18,79	
set	18,92	18,61	18,55	18,58	18,80	
out	18,90	18,61	18,55	18,56	18,83	
nov	18,90	18,67	18,56	18,49	18,78	
dez	18,88	18,65	18,52	18,48	18,68	
média mensal	18,84	18,67	18,61	18,54	18,67	18,70

Base 01 de janeiro de 1995

Fonte: MTb - lei 4923 - 65

Elaboração: DIEESE subseção SESE/SEEB-SP