UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal
no setor bancário (2008-2018)

Wilson Emanuel Fernandes dos Santos

Tese apresentada para o Programa de Pós-Graduação do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Ruy Gomes Braga Neto

(versão corrigida)

São Paulo
2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

S237t Santos, Wilson Emanuel Fernandes dos
O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito
neoliberal no setor bancário (2008-2018) / Wilson
Emanuel Fernandes dos Santos ; orientador Ruy Gomes
Braga Neto. - São Paulo, 2018.
311 f.

Tese (Doutorado)- Faculdade de Filosofia, Letras
e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
Departamento de Sociologia. Área de concentração:
Sociologia.

1. Trabalho. 2. Bancários. 3. Bancos. 4.
Neoliberalismo. 5. Relações de trabalho. I. Neto, Ruy
Gomes Braga, orient. II. Título.

Nome: SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos

Título: O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018).

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Dedico este trabalho a meu pai,
in memoriam, com quem gostaria de poder
compartilhar essa realização, a quem devo meus
valores de humanidade e justiça social
e à minha mãe, pelo incentivo à jornada
acadêmica, pela minha introdução ao mundo da
cultura e da arte e pelos exemplos de
determinação em todas as causas
às quais se dedicou.

O presente trabalho foi realizado com apoio da
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de
Nível Superior - Brasil (CAPES)
Código de Financiamento 001

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ruy Braga, que a cada orientação era capaz de lançar luz sobre as dificuldades que a pesquisa apresentava. Sem seu apoio, o projeto não se realizaria. Seu largo conhecimento da teoria sociológica sempre foi inspiração durante os momentos em que a imersão à literatura e sua atualização se faziam necessárias. Sua postura científica e crítica, ao mesmo tempo que cordial, foi exemplo a ser seguido a cada instante de nosso trabalho. A prática com que rapidamente enxergava o momento do desenvolvimento da pesquisa, pontuando as necessidades de aperfeiçoamento e orientando os próximos passos de acordo com as etapas atingidas, nos impressionou a cada conversa. Meu muito obrigado!

Ao Prof. Dr. Iram Jácome Rodrigues, nas quatro bancas em que tive o privilégio de contar com sua presença, agradeço pelo carinho desde a qualificação do mestrado, pelo apoio sempre presente e pelas portas que me abriu com imensa boa vontade. Sua colaboração nas sugestões da pesquisa e alterações no texto foram de extrema valia. Sua disposição para ajudar e contribuir para o melhor da pesquisa, para além da participação nas bancas, me fizeram conhecer sua extrema generosidade.

À Profa. Dra. Liliana Segnini, que enriqueceu as abordagens desta pesquisa, sempre com notáveis elegância e acurácia, desde nossa banca de mestrado até a presente banca de doutorado. Seu apoio e disposição para ajudar se mostraram muito além da simples avaliação do trabalho. Suas pesquisas basilares na Sociologia do Trabalho foram inspiração para nosso projeto desde a primeira hora.

Ao Prof. Dr. Ricardo Antunes, com sua enorme capacidade intelectual e clareza de leitura analítica que qualquer elogio não é capaz de alcançar, abrilhantou os debates sobre nosso tema e nos deu a honra de sua participação. Além de referência teórica obrigatória, o professor contribuiu de sobremaneira, com suas observaçõesqdestacadamente relevantes e cordiais.

À Profa. Paula Marcelino, que trouxe diversas contribuições enriquecedoras a partir de pontos de vista críticos que colocavam a pesquisa em um patamar de importante questionamento. Suas observações sempre relevantes vinham acompanhadas de muita

vontade em me ajudar a construir a necessária solidez à análise sociológica.

À minha esposa Priscila, pelo apoio no dia a dia e compreensão do tempo que dediquei a este trabalho. No decorrer desses anos de pesquisas, leituras e escritas, sua presença tornou a trajetória menos difícil de ser caminhada.

Aos colegas e amigos de pós-graduação e dos debates nos Seminários de Pesquisas, fundamentais para enxergar os pontos fracos de nossos projetos e, a partir do olhar sociológico emprestado de nossos colegas de diversas áreas da Sociologia, aperfeiçoarmos nossas estratégias investigativas e dividirmos os momentos de dúvidas e angústias, tão comuns aos que enveredam por essa jornada.

RESUMO

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (2008-2018). 2018. 311 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

Esta pesquisa teve como objetivo principal discutir as transformações no trabalho bancário brasileiro no período pós-crise de 2008, até 2018, no contexto da era digital do capitalismo avançado. A estratégia da investigação compreendeu uma observação participante no Banco do Brasil, na cidade de São Paulo/SP, que registrou o cotidiano do trabalho, as ações e reações de apoio ou resistência às novas formas de organização e conteúdos do trabalho e flagrou um dos maiores processos de reestruturação da história deste banco. Por meio de entrevistas, depoimentos e questionários aplicados a trabalhadores bancários que exercem distintas funções em diferentes bancos e a representantes sindicais de trabalhadores dos principais bancos do país, coletaram-se dados sobre as percepções, as opiniões e os discursos predominantes sobre os temas. O conjunto dos fenômenos estudados e suas singularidades aponta para o que seria um novo momento na trajetória do trabalho bancário. Observou-se que as tecnologias digitais, em especial as mídias sociais digitais, são responsáveis por mudanças agudas no conteúdo, na organização e nas relações do trabalho bancário. Como canais de comunicação, associados à inteligência artificial, elas modificaram a forma da interação entre empresas, trabalhadores e população. No cotidiano do trabalho, o taylorismo persiste sob essa nova base tecnológica e constrói o perfil do bancário vendedor nas plataformas digitais, um bancário “digivendedor”, sobre o qual o controle gerencial a intensificação do fluxo das tarefas e do cumprimento de metas encontram-se agora na própria ferramenta de trabalho. Dois fenômenos principais estão na essência dessas transformações: a ascensão da tecnologia digital como a própria plataforma de trabalho e as reestruturações que causaram uma sensível diminuição do número de postos de trabalho, a partir da adoção de novos modelos de negócios. Em paralelo, a individualização das relações de trabalho emerge nos formatos de contratação precários, na remuneração condicionada ao resultado individual e no afastamento das ações coletivas. A análise dos resultados da pesquisa mostra a formação de um sujeito

neoliberal útil à reprodução da lógica do mercado por meio de elementos objetivos e subjetivos que se articulam e uma disputa de narrativas, entre o discurso do individualismo meritocrático reproduzido pelos representantes das empresas e que encontra eco em boa parte dos trabalhadores, em contraposição ao discurso do coletivismo classista reproduzido pelos sindicalistas e por outra parcela de trabalhadores. Nessa disputa, prevalece a lógica do indivíduo prestador de serviço independente, o “eu-empresa”, que se sobrepõe ao trabalhador pertencente a uma categoria com relações de trabalho protegidas por garantias típicas da sociedade salariada. O discurso gerencial procura responsabilizar cada trabalhador pelo resultado financeiro da empresa e, no limite, pela própria sobrevivência dela. Essa lógica serve de base para a justificação da individualização das relações de trabalho, que desponta em suas diversas dimensões.

Palavras-chave: Trabalho. Bancários. Bancos. Neoliberalismo. Relações de trabalho.

ABSTRACT

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. The digitized worker: the formation of the neoliberal subject in the banking sector (2008-2018). 2018. 311f. Thesis (Doctorate in Sociology) - Faculty of Philosophy, Letters and Human Sciences, University of São Paulo, São Paulo, 2018.

This research had as main objective to discuss the transformations in the Brazilian banking work in the post-crisis period of 2008, until 2018, in the context of the digital era of advanced capitalism. The research strategy comprised a participant observation in the Bank of Brazil, in the city of São Paulo / SP, which recorded daily work, actions and reactions of support or resistance to new forms of organization and contents of work and caught one of the largest processes of restructuring this bank's history. Through interviews, testimonials and questionnaires applied to bank workers who perform different functions in different banks and to union representatives of workers of the main banks of the country, data were collected on perceptions, opinions and prevailing discourses on the subjects. The set of phenomena studied and their singularities points to what would be a new moment in the trajectory of bank workers. It has been observed that digital technologies, especially digital social media, are responsible for sharp changes in the content, organization and relationships of banking work. As channels of communication, associated with artificial intelligence, they modified the form of interaction between companies, workers and population. In everyday work, Taylorism persists under this new technological base and builds the profile of the salesman bank workers on the digital platforms, a "digi-salesman" bank workers, on which the managerial control the intensification of the flow of tasks and the fulfillment of goals are now in the tool itself. Two main phenomena are at the heart of these transformations: the ascendancy of digital technology as the work platform itself and the restructuring that caused a noticeable decrease in the number of jobs, from the adoption of new business models. In parallel, the individualization of labor relations emerges in the formats of precarious hiring, in the remuneration conditioned to the individual result and in the withdrawal of collective actions. The analysis of the research results shows the formation of a neoliberal subject useful to the reproduction of the market logic by means of objective and subjective elements that are articulated and a dispute of

narratives, between the discourse of the meritocratic individualism reproduced by the representatives of the companies and that finds echo in a good part of the workers, in opposition to the discourse of class collectivism reproduced by the trade unionists and by another portion of workers. In this dispute, the logic of the independent service provider, the "I-company", prevails over the worker belonging to a category with labor relations protected by guarantees typical of the salaried society. The managerial discourse seeks to make each worker responsible for the financial result of the company and, in the limit, for the very survival of it. This logic serves as the basis for the justification of the individualization of labor relations, which emerges in its various dimensions.

Keywords: Labor . Bank workers. Banks. Neoliberalism. Labor relationships.

RÉSUMÉ

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. L'ouvrier numérisé: la formation du sujet néolibéral dans le secteur bancaire (2008-2018). 2018. 311 f. Thèse (Doctorat en Sociologie) - Faculté de Philosophie, Lettres et Sciences Humaines, Université de São Paulo, São Paulo, 2018.

Cette recherche avait pour objectif principal de discuter des transformations du travail bancaire brésilien dans la période post-crise de 2008, jusqu'en 2018, dans le contexte de l'ère numérique du capitalisme avancé. La stratégie de recherche comprenait une observation participante à la Banque du Brésil, dans la ville de São Paulo / SP, qui a enregistré des travaux quotidiens, des actions et des réactions de soutien ou de résistance aux nouvelles formes d'organisation et de contenu du travail. processus de restructuration de l'histoire de cette banque. A travers des interviews, des témoignages et des questionnaires aux travailleurs des banques qui exercent des fonctions différentes selon les banques et les représentants syndicaux des travailleurs des grandes banques du pays, les données ont été recueillies sur les perceptions, les opinions et les discours dominants sur les sujets. Tous les phénomènes étudiés et leurs singularités des points à ce qui serait un nouveau moment dans la trajectoire du travail bancaire. Il a été observé que les technologies numériques, en particulier les médias sociaux numériques, sont responsables des changements aigus dans le contenu, l'organisation et les relations de travail bancaire. En tant que canaux de communication associés à l'intelligence artificielle, ils ont modifié la forme d'interaction entre les entreprises, les travailleurs et la population. Dans le travail quotidien, taylorisme persiste dans cette nouvelle base technologique et de construire le profil du vendeur bancaire dans les plates-formes numériques, une banque « digivendedor », sur lequel le contrôle de gestion pour intensifier le flux des tâches et la réalisation des objectifs sont maintenant dans l'outil lui-même. Deux phénomènes principaux sont au cœur de ces changements: la montée en puissance de la technologie numérique comme la plate-forme très de travail et la restructuration qui a entraîné une diminution significative du nombre d'emplois, de l'adoption de nouveaux modèles d'affaires. Parallèlement, l'individualisation des relations de travail émerge dans les bidonvilles d'embauche formats sur la rémunération conditionnée par le revenu des particuliers et le rejet de l'action

collective. L'analyse des résultats de l'enquête montre la formation d'un sujet néolibéral utile à la logique du marché de la reproduction à travers des éléments objectifs et subjectifs qui sont articulés et un concours de récits, entre le discours de l'individualisme méritocratique joué par les représentants de l'industrie et réunion écho dans la plupart des travailleurs, par opposition au collectivisme discours classiste reproduit par le syndicat et un autre groupe de travailleurs. Dans ce litige, la logique du prestataire de services indépendant, la "société européenne", prévaut sur le travailleur appartenant à une catégorie dont les relations de travail sont protégées par des garanties typiques de la société salariée. Le discours managérial cherche à rendre chaque travailleur responsable du résultat financier de l'entreprise et, dans la limite, de sa survie même. Cette logique sert de base à la justification de l'individualisation des relations de travail, qui émerge dans ses différentes dimensions.

Mots-clés: Travail. Banquiers. Les banques Le néolibéralisme. Relations de travail.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Participação dos quatro maiores bancos por indicador de 2008 a 2017 (em %).	58
Gráfico 2 - Número de agências bancárias no Brasil em 2017.	59
Gráfico 3 - Número de trabalhadores bancários no Brasil de 1990 a 2015 (em mil)	64
Gráfico 4 - Evolução comparativa do lucro líquido, operações de crédito, relacionamentos e emprego bancário de 2000 a 2015	65
Gráfico 5 - Saldo de empregos nos bancos de 2013 a 2017	66
Gráfico 6 - Composição dos investimentos do setor bancário de 2011 a 2017 (em R\$ bi)	101
Gráfico 7 - Novas tecnologias que receberam investimentos em 2016 (em %)	102
Gráfico 8 - Participação das transações por canais individuais (em %)	104
Gráfico 9 - Os ramos de atividade das fintechs brasileiras (em %)	109
Gráfico 10 – Influência das mídias sociais digitais nas relações de trabalho nos bancos	131
Gráfico 11 – Percepção dos bancários do Banco do Brasil sobre as razões para as mudanças em decorrência da reestruturação em curso (em %).	182
Gráfico 12 – Opinião dos bancários sobre a transparência na condução da reestruturação do Banco do Brasil (em %)	192
Gráfico 13 – Percepção dos trabalhadores do Banco do Brasil sobre a atuação dos sindicatos na defesa dos interesses dos bancários na reestruturação (em %)	202
Gráfico 14 – Identidade do trabalhador bancário (em %)	245
Gráfico 15 – Percepção dos bancários sobre a disputa entre colegas de trabalho pelo atingimento de metas (em %)	252

Gráfico 16 – Incentivo dos bancos ao trabalho individual x trabalho coletivo, na percepção dos bancários (em %)	253
Gráfico 17 – Concordância dos bancários com a tese de que o indivíduo deve pensar e agir como empresa (em %)	254
Gráfico 18 – Perspectiva de carreira profissional como trabalhador bancário (em %)	280

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Relação entre modelo de ciência e método de pesquisa	37
Tabela 2 -Perfil das cinco principais ocupações nos bancos privados em 2003, 2009 e 2014	69
Tabela 3 -Categorização dos canais de atendimento dos bancos	78

SUMÁRIO

Introdução	19
1 A observação participante no cotidiano do trabalho bancário: método e prática	33
1.1 CRÍTICA E REFLEXIVIDADE METODOLÓGICAS	44
2 Os três grandes momentos de transformações históricas do trabalho bancário no Brasil	48
2.1 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO OLIGOPOLIZADO: O PÓS-CRISE DE 2008	57
2.2 UMA NOVA REESTRUTURAÇÃO: MAIS DO MESMO?	62
3 Um novo momento do sistema bancário brasileiro: transformações estruturais e tecnológicas	70
3.1 TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS E MODELOS DE NEGÓCIOS ENXUTOS	71
3.2 AS DIMENSÕES DO MODELO DIGITAL: AUTOATENDIMENTO NA PALMA DA MÃO E COMUNICAÇÃO POR CANAIS DIGITAIS	76
3.3 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS EM REDES SOCIAIS, ROBÔS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	80
3.4 AGÊNCIAS BANCÁRIAS SEM TRANSAÇÕES BANCÁRIAS E AGÊNCIAS DIGITAIS SEM ATENDIMENTO PESSOAL	88
3.5 O CLIENTE DIGITALIZADO	93
3.6 A “INDÚSTRIA 4.0” E INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIAS VIRTUAIS	98
3.7 AS FINTECHS E A DESBANCARIZAÇÃO: A INDÚSTRIA FINANCEIRA EM DISPUTA	106

4 As mídias sociais digitais no trabalho bancário: as agências bancárias dão espaço às teleatividades digitais	116
4.1 O BANCÁRIO DIGITALIZADO: O CONTROLE GERENCIAL EM QUALQUER LUGAR E A TODO O MOMENTO	121
4.2 DA PERIFERIA PARA O CENTRO	132
4.3 PARA UMA COMPREENSÃO DA PERMANÊNCIA DO TAYLORISMO NA ERA DIGITAL: A INSTRUMENTALIZAÇÃO CAPITALISTA DAS FERRAMENTAS DIGITAIS	135
4.4 UM NEO-OHNISMO NA ERA DIGITAL DO TRABALHO BANCÁRIO: A RESPONSABILIZAÇÃO PELOS RESULTADOS	155
4.5 DA MOBILIZAÇÃO DA ASCENSÃO PROFISSIONAL AO MEDO DA DEMISSÃO NO FLUXO TENSIONADO	167
5 O caso do plano de demissões do Banco do Brasil	174
5.1 O PLANO DE DEMISSÕES “EM ONDAS” A PARTIR DE 2015	177
5.2 UM BANCO DIGITAL COM PONTOS DE ATENDIMENTO	181
6 O trabalho bancário realizado por “não bancários”	212
6.1 A REFORMA TRABALHISTA DE 2017 E OS SINDICATOS EM XEQUE	221
6.2 O “UBERISMO” SE DISSEMINA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	235
6.3 NOVAMENTE, A CENTRALIDADE DO TRABALHO	240
7 Da narrativa hegemônica individualizante ao bancário-empresa	252
7.1 A FORMAÇÃO DO SUJEITO NEOLIBERAL NO SETOR BANCÁRIO	268

Considerações finais	285
Referências	293

Introdução

Esta pesquisa se insere em uma realidade de transformações agudas para o trabalho bancário. Entidades representativas dos trabalhadores e das empresas preveem o fim do trabalho bancário da forma como é conhecido até hoje. Em apenas 5 anos, entre 2012 e 2017, quase 50 mil trabalhadores foram desligados dos bancos¹. Sindicatos falam em redução pela metade do número de bancários nos próximos anos. As empresas, em bancos digitais com poucos pontos de atendimento presencial, que terão apenas o papel de orientar a população sobre o uso dos canais digitais. Trabalhadores bancários se perguntam até quando haverá trabalho para si.

Inovações que usam inteligência artificial estão substituindo o trabalho bancário em larga escala, não somente em atividades rotineiras e repetitivas, mas também nas que antes se imaginava ser imprescindível a intermediação de um trabalhador, como na interação do atendimento ao cliente e nas atividades operacionais mais complexas e customizadas. Mídias sociais digitais trazem o controle do trabalho para a palma da mão e possibilitam a cobrança e a pressão pelo cumprimento de metas em qualquer momento e a todo instante. Tecnologias digitais conseguem medir o desempenho e os resultados na própria ferramenta de trabalho. Enquanto isso, o tensionamento do fluxo das tarefas² e a extensão da preocupação com os resultados para além do horário de expediente passam a fazer parte do cotidiano do trabalho nos bancos.

1 Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, publicados entre 2013 e 2017.

2 Conceito definido por Durand (2003), para quem o “fluxo tensionado” na produção requer a atenção e a mobilização de todos os empregados.

Nesse cenário, encontramos uma profunda individualização nas relações de trabalho. Novas modalidades de contratação trazem a relação empresa-empregado a uma condição precária de prestação de serviços sem vínculo empregatício, transferindo o risco e a responsabilidade do resultado financeiro da empresa ao trabalhador. A lógica do mercado domina a subjetividade da maior parte dos trabalhadores, aguçada pela remuneração variável individualizada e pelas políticas de gestão que estimulam a atitude competitiva. Sobre a ação coletiva, desconfiança e afastamento. O indivíduo, em seu trabalho, agora é instigado a pensar e agir como uma empresa, assumindo todos os compromissos e tarefas que derivam dessa condição.

Na raiz desse contexto, empresas e sindicatos de trabalhadores disputam a narrativa que contrapõe a individualização e a coletivização das relações sociais de trabalho. De um lado, o discurso individualizante hegemônico refletido na narrativa das empresas e suas entidades representativas, divulgado na maior parte da mídia³ e reproduzido por parcela dos trabalhadores, proclama a ética do “eu-empresa”, enaltecendo o sujeito empreendedor e a perspectiva da ascensão social pela meritocracia, procurando formatar um indivíduo que deve assumir as responsabilidades e os riscos do empreendimento capitalista em seu trabalho e que não deve mais se abrigar sob a cobertura das garantias dos direitos trabalhistas e das proteções sociais tradicionais da sociedade salariada. De outro, o discurso dos sindicatos e de setores da sociedade civil, refletido por parte dos trabalhadores, que combate a hegemonia da ética neoliberal, defende a ação coletiva, a solidariedade de classe e as limitações à exploração do trabalho, ou pela via da tradição do consenso da sociedade fordista ou, nas visões mais críticas, pelo combate às raízes da exploração capitalista do trabalho.

3 Para fins desta pesquisa, nos concentramos no discurso reproduzido pelas partes componentes das relações sociais de produção: trabalho e capital e não expandimos a investigação para a mídia ou outros agentes. No entanto, não deixamos de considerar e ponderar a importância desses agentes na reprodução do discurso que chegam aos trabalhadores nas mais diversas instâncias, mesmo antes do início de sua vida profissional.

Para discutir essas questões, partimos das mudanças ocorridas no trabalho bancário nas últimas décadas, no contexto do capitalismo flexível⁴ e das transformações por ele promovidas. Elaboramos um problema de pesquisa inicial que norteou a investigação exploratória, que era entender como se configura o trabalho bancário atual frente a uma tendência de individualização das relações laborais. Esse problema inicial foi elaborado a partir de observações adjacentes durante nossa pesquisa de mestrado, em que estudamos os programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) no setor bancário, ocasião em que verificamos sua dimensão de institucionalização da mediação de conflitos e suas consequências para a percepção e prática do trabalho. Na ocasião, os dados obtidos apontavam que, na prática, os modelos de programas de PLR implantados pelos bancos, ao institucionalizarem a responsabilização do trabalhador e seu interesse direto na formação do lucro, contribuíam para legitimar os programas de metas de resultados⁵ impostos pelas empresas que condicionam essa remuneração. Na dimensão do cotidiano nos locais de trabalho, o sucesso desses programas era garantido pelo controle das tarefas nas formas hierárquica, tecnológica ou dos processos e por mecanismos de coerção. Ao mesmo tempo, a pesquisa mostrou que a maior parte dos trabalhadores apoiavam e reivindicavam os programas de participação nos lucros, assim como seus sindicatos participavam das negociações que definiam parte das regras que regem tais programas.

Esse apoio subjetivo indicava a presença de elementos de uma hegemonia no que tange à legitimação das ideias de flexibilização da remuneração⁶,

4 Nomenclatura utilizada por Harvey (2008) para delimitar o surgimento de novos modelos de produção e gestão que procuram flexibilizar a regulação predominantemente fordista até então vigente. Uma definição mais precisa dessa categoria será desenvolvida mais à frente neste projeto.

5 Em geral, os programas de metas de resultados nos bancos estipulam volumes de venda de produtos bancários.

6 A flexibilização da remuneração inclui duas principais tendências: o aumento da parcela da remuneração indireta - denominada pelas empresas de “benefícios” (como “vales” e “auxílios”) - em relação à remuneração total. Como essas formas de remuneração possuem diversas vantagens tributárias e não se incorporam ao salário propriamente dito para fins previdenciários, tributários e de verbas indenizatórias em

coexistindo com elementos de características despóticas de controle e coerção no trabalho para garantir os resultados vinculados a essa forma de remuneração, o que fazia emergir um regime de produção de características despótico-hegemônicas⁷. Mas havia um elemento que aparecia regularmente nas observações e que aos poucos se revelaria um fio condutor de um conjunto de dispositivos que seguiam uma mesma lógica, formando um todo capaz de condicionar as transformações que observávamos: um processo gradativo de individualização das relações de trabalho, que se manifestava em várias dimensões, como o controle, a avaliação de desempenho e a remuneração variável. Esse elemento, em especial, impunha uma investigação à parte e acabou por se localizar na essência da formação do sujeito neoliberal, que identificamos no decorrer desta pesquisa.

Embora presente em diferentes dimensões, esse processo de individualização se viabiliza em uma base tecnológica específica: o conjunto de novas aplicações digitais. Se entre os anos 80 e 90 o

caso de demissão, o aumento de sua parcela relativa apresenta como vantagem para as empresas a desoneração das folhas de pagamentos. A outra tendência é a adoção de formas diversas de *remuneração variável*, com a finalidade transformar ao máximo os *custos fixos* relativos aos gastos com folhas de pagamento de pessoal em *custos variáveis*, atrelados os resultados financeiros das empresas. A remuneração variável é a forma de remuneração que procura vincular o pagamento pelo trabalho ao desempenho e aos resultados tanto dos trabalhadores, no que se refere ao cumprimento de metas de produção e vendas, quanto das empresas, ao condicionar seu pagamento à existência ou crescimento do lucro ou a algum outro resultado específico, seja relacionado a aspectos econômicos ou de produção. Exemplos dessa forma de remuneração são a “Participação nos Lucros” (PL), a “Participação nos Resultados” (PR), a “Participação nos Lucros ou Resultados” (PLR) e a “Bonificação” em dinheiro ou em ações das empresas.

⁷ Utilizamos a terminologia desenvolvida por Burawoy (1990), para quem o processo de produção não se restringe ao processo de trabalho, mas inclui as relações sociais engendradas a partir desse processo. Burawoy identifica três tipos de “regime fabril”: despótico, hegemônico e despótico-hegemônico. O “regime despótico” seria característico dos primeiros anos do capitalismo, em que predomina a coerção. Posteriormente, com o desenvolvimento dos direitos trabalhistas, sociais e políticos, as gerências das corporações não podem mais se valer somente da coação econômica e da arbitrariedade e surge o que se denomina de “regime hegemônico”, em que os operários precisam ser persuadidos a cooperar, predomina o consenso e a conciliação de interesses. Já o “regime despótico-hegemônico” surge em decorrência de crises de lucratividade que ameaçam o próprio emprego e refere-se a novas formas de despotismo na prática do controle do trabalho construídas sobre uma base hegemônica, a partir de espaços criados pela necessidade de sobrevivência das empresas em situações de concorrência intensificada.

processo de informatização apontado por Jinkings (1995) transformava a forma pela qual o trabalhador bancário realizava suas tarefas e modificava os processos internos e de relacionamento com a população, hoje a utilização da tecnologia da informação parece ter migrado sua área de desenvolvimento para os *softwares* e aplicativos de mídias digitais e sociais, que trazem uma nova perspectiva para a dimensão do controle do trabalho, ao serem capazes de fornecer informações instantâneas sobre as atividades de cada trabalhador e permitir a comunicação direta da gerência, em qualquer momento.

As novas ferramentas digitais também permitem a efetivação da medição do desempenho individualmente e, com isso, se tornam importantes instrumentos para a aferição de resultados individuais, que já condicionam boa parte da remuneração dos trabalhadores. O controle do desempenho de cada trabalhador bancário - sob a forma de tabelas, gráficos, estatísticas diversas e *rankings* de classificação de vendas - permitiu a prática da divulgação dos resultados individuais diariamente e até mesmo no instante em que ocorrem.

O processo de individualização também passou a estar presente nos critérios da própria remuneração variável. As empresas caminham na direção da vinculação da remuneração ao desempenho individual e desenvolveram diversos sistemas de remuneração e incentivo vinculados e condicionados aos programas de metas, revertendo parte da desvinculação entre a remuneração e a reprodução do trabalho promovida pelo consenso da sociedade salarial fordista. Mas percebemos que a individualização objetiva de aspectos das relações de trabalho ocorria paralelamente a uma individualização subjetiva que se reflete nas perspectivas dos trabalhadores sobre a forma como se relacionam com sua própria condição, enquanto parte essencial da relação capitalista de produção.

Em diversas pesquisas da Sociologia do Trabalho, o processo de individualização é abordado em uma matriz explicativa que destaca uma natureza ideológica de predominância do indivíduo ou do pequeno grupo sobre a classe em si. Na observação de Burawoy (1982, p.80): “o indivíduo passa a se inserir no trabalho como um indivíduo isolado, não como um membro de uma classe caracterizada por sua relação com os meios de produção”. Braga (2006, p. 16), em pesquisa sobre as características do trabalho dos teleoperadores, aponta que “a lógica da individualização da ação inerente à estrutura da empresa em rede e financeirizada predomina sobre a lógica da ação coletiva”. No mesmo sentido, Mello e Silva *et al.* (2005), em investigações em células de produção industriais, aborda uma passagem do coletivo - entendido como uma determinada experiência de classe - para a individualização, tanto do ponto de vista da formação do salário quanto da organização do trabalho.

O objetivo central da pesquisa era, então, caracterizar e discutir este novo momento histórico do trabalho bancário, explicitando suas profundas transformações recentes. Localizamos historicamente nosso objeto de estudo no contexto em que já teria sido afetado tanto pelo processo de financeirização da economia⁸ quanto, mais recentemente, pelos efeitos da crise financeira mundial iniciada em 2008, assim como, no plano local, pelas peculiaridades políticas e econômicas do caso brasileiro. Em especial, o período pós-*impeachment* de 2016 e sua consequência para a mudança na agenda política que trouxe, entre outros fatores, a aprovação da “reforma trabalhista” e da lei que flexibilizou as terceirizações em 2017.

No decorrer de nossa investigação, o objetivo e o problema iniciais foram sendo lapidados conforme novas descobertas iam se acumulando e novas

8 Termo cunhado por Chesnais (2005) para designar a superveniência do setor financeiro aos demais setores da economia, tornando-se o centro do modelo de acumulação capitalista.

conexões de fatos sociais apareciam. Logo concluímos que havia a necessidade de se tratar os temas do surgimento de novas tecnologias digitais, dos modelos de negócios empresariais de baixíssima utilização de mão de obra, das formas avançadas de controle gerencial, da flexibilização e da individualização das relações de trabalho, sem os quais seria impossível explicar o trabalho bancário no contexto que propomos. Mais que isso, havia um debate radical que transpassava todas as observações no trabalho de campo, que era a disputa da hegemonia da narrativa que legitimava as ações dos atores sociais. Essa disputa de narrativas se mostrou estar na raiz dos fatos observados durante a pesquisa e é de matriz ideológica, opondo duas visões que se refletem na defesa de posições distintas sobre as relações de trabalho.

Nossa hipótese principal era de que um conjunto de transformações profundas de base tecnológica, de precarização e de atomização do trabalho marcaria um novo momento na trajetória da categoria bancária, assim como um novo sujeito bancário. Essa hipótese surgiu a partir das observações exploratórias prévias em que observamos a forte tendência à individualização (ou atomização) das relações de trabalho em suas diversas dimensões que acabamos de relacionar. Ela condicionaria boa parte das significações subjetivas e das atitudes observadas individualmente no cotidiano do trabalho.

A pesquisa se inicia com uma revisão de pesquisas sociológicas sobre o trabalho no setor bancário no Brasil, desde os primeiros textos publicados na década de 70 até os mais recentes. Para tal, pesquisamos livros, teses, dissertações e publicações do setor e dos sindicatos. Essa revisão teve por objetivo, mais que simplesmente reconstruir um roteiro histórico do trabalho bancário no Brasil, identificar os principais momentos de grandes transformações por que ele teria passado e já testar inicialmente a hipótese de que os elementos presentes na

atualidade permitiriam dizer que um novo momento histórico está sendo construído, com características e peculiaridades distintivas.

Em seguida, uma caracterização do trabalho bancário atual e a identificação dos principais elementos que o definem. Para essa tarefa descritiva, utilizamos observação participante, direta e entrevistas, um rol de ferramentas de pesquisa que se mostrou necessário para que conseguíssemos abranger uma ampla gama de atores que não seriam acessados de outras formas ou, em certos casos, com a profundidade necessária. Durante a observação participante, logramos uma imersão na realidade com o aprofundamento que essa modalidade permite. Nessa fase da pesquisa, a observação dos postos de trabalho foi facilitada pelo fato do pesquisador ser trabalhador bancário e ter acesso aos locais necessários à investigação. Uma descrição reflexiva do trabalho de campo com a observação participante foi contemplada com um capítulo específico.

Na observação participante, tivemos contato com trabalhadores de uma área de atendimento de um banco de grande porte por quatro anos, na capital de São Paulo. Como veremos adiante, a observação participante registrou um dos maiores programas de demissão voluntária da história daquele banco. Para completá-la, em dois momentos utilizamos a observação direta, com a finalidade de coletar dados sobre o cotidiano de trabalho em outras três áreas da empresa: administrativa, de suporte operacional e escritório digital, já que o conteúdo das tarefas nas diversas áreas dos bancos possui características próprias. Com essas observações complementares, abrangemos praticamente todas as principais tarefas que os bancários executam. Nesses locais observados trabalhavam cerca de 40 bancários de diversos níveis hierárquicos, como escriturários, atendentes, assistentes, gerência de contas e relacionamento com o cliente, gerência de atendimento, gerência de agência, gerência de departamento/setor, analistas, caixas, gerência de

serviços, além de 8 terceirizados. A maior parte (cerca de 70%) desses trabalhadores tinha entre 5 e 15 anos de trabalho no banco. Mas haviam, também, bancários recém-contratados, assim como outros próximos da aposentadoria e outros que se desligaram da empresa durante nossa pesquisa, na ocasião dos planos de demissão. A observação se estendeu entre os anos de 2012 e 2017, com alguns períodos de intervalo. O início de nossas pesquisas com observação participante ocorreu ainda antes, durante a pesquisa de mestrado em 2010, em uma agência de varejo do mesmo banco.

No decorrer da investigação, se fez necessária a captação da percepção subjetiva dos bancários de outros locais, para compreendermos de forma mais abrangente sua relação com as transformações que registrávamos. Buscamos, então, uma abordagem mais direta que pudesse provocar a manifestação sobre certos temas suscitados na observação. Para isso, foram realizadas entrevistas e aplicados questionários a trabalhadores dos principais bancos do país. Realizamos 33 entrevistas semiestruturadas, em São Paulo e em Brasília, das quais 8 com dirigentes sindicais, 4 diretores de sindicato, 19 trabalhadores de 6 bancos, de áreas distintas e variados níveis hierárquicos e 2 ex-membros de conselhos executivos. As instituições pesquisadas foram: os dois maiores bancos privados nacionais: Itaú-Unibanco e Banco Bradesco, as duas maiores instituições públicas: Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal e dois bancos estrangeiros: Banco Santander e Citibank. As áreas de trabalho dos pesquisados nas entrevistas foram diversificadas, para que os dados não ficassem restritos ao trabalho em um tipo circunscrito de trabalho nos bancos. Entrevistamos bancários de: agência de varejo, central de teleatendimento, centro de operações, mesa de investimentos, agência de alta renda, escritório digital, empresa de seguros do conglomerado do banco, departamento jurídico, *private e corporate*, diretoria executiva, departamento de TI e ouvidoria. As funções desses trabalhadores entrevistados também abrangeu uma gama diversificada:

escriturário, atendente, teleatendente, assistente, analista, assessor técnico, advogado, operador, gerente de contas, gerente de investimentos de alta renda, gerente de relacionamento com clientes, gerente de setor, gerente-geral. As entrevistas foram realizadas entre os anos de 2016 e 2018.

Um estudo de caso no Banco do Brasil teve a dedicação de um capítulo à parte, quando pudemos registrar *in loco* o novo processo de reestruturação em curso nesse banco, que incluiu um dos maiores planos de demissão já implantados. Para capturar esse momento, além da observação, também colhemos mais 21 pequenos depoimentos a distância, utilizando os recursos de comunicação disponíveis nas mídias digitais, que possibilitaram o contato com bancários de localidades diversas do país, ampliando a área geográfica da pesquisa para além dos centros financeiros mais importantes, na ocasião em que precisávamos obter percepções sobre temas pontuais de forma mais ampla.

Adotamos a estratégia de ouvir dirigentes sindicais de diversas filiações políticas, a fim de obter um quadro mais completo de opiniões e sentimentos, em especial para evitar um viés proveniente da peculiaridade do relativo alinhamento dos principais sindicatos de bancários do país ao governo entre 2003 e 2016, intencionando trazer para a pesquisa um cenário mais rico de divergências de opinião.

Os questionários, que completaram a pesquisa, foram aplicados a 88 trabalhadores bancários na cidade de São Paulo/SP. Foram elaborados dois modelos: um com temas comuns aos bancos e outro que incluía temas específicos relacionados ao processo de reestruturação do Banco do Brasil, para os trabalhadores desse banco. Os questionários continham perguntas abertas e fechadas e foram aplicados entre 2017 e 2018.

O perfil dos bancários pesquisados compreendeu 36% de bancários de idade entre 26 e 35 anos, 24% entre 36 e 45 anos, 16% entre 46 e 55 anos, 8% acima de 56 anos e 2% abaixo dos 25 anos de idade. Quanto à escolaridade, 58% possuíam algum curso de especialização, 37% possuíam apenas a graduação completa e 5% apenas o ensino médio completo. No que se refere ao tempo de banco, 10% tinham até 5 anos de trabalho no setor, 53% tinham entre 6 e 10 anos, 14% entre 11 e 15 anos, 13% entre 16 e 20 anos e 10% acima de 21 anos de trabalho em bancos. Quanto aos cargos que ocupavam, 66% estavam nos primeiros e segundos níveis da carreira como escriturários, atendentes, assistentes ou semelhantes, 19% ocupavam cargos de gerência média ou afins, 10% eram ocupantes de funções intermediárias e especializadas, como analistas e assessores e 5% ocupavam cargos de escalões superiores, como gerentes-gerais e acima. Já em relação aos locais de trabalho, 40% eram trabalhadores de agências ou centrais de atendimento, 29% trabalhavam em departamentos, áreas de suporte ou apoio, 14% trabalhavam em diretorias, 7% trabalhavam nos setores de tecnologia e 10% eram trabalhadores de outras áreas dos bancos.

A análise sociológica dos fatos observados e dos dados colhidos foi sendo realizada no decorrer da pesquisa. Optamos pelo diálogo constante entre observação do pesquisador, dados empíricos e teoria, por entender que a dinâmica da pesquisa não se enquadraria na separação desses momentos. A revisão bibliográfica dos principais temas que surgiram durante as descobertas serviram para embasar a problematização e sua discussão. Assim, a apresentação dos diversos enfoques dos autores revisados ocorreu simultaneamente à análise de cada um dos elementos identificados na observação.

Em determinados momentos da pesquisa, apresentamos dados sobre o setor bancário e financeiro brasileiro, suas características comparadas e suas principais mudanças nas últimas décadas, com a finalidade de

compreender as condições em que as transformações do trabalho vêm ocorrendo. Dados sobre o desenvolvimento tecnológico do setor também são apresentados e analisados, para a identificação da base material sobre a qual o trabalho bancário se realiza na atualidade. Esses dados foram obtidos em publicações oficiais da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), assim como dos principais sindicatos da categoria bancária do país e do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE).

Para o propósito desta pesquisa, faz-se necessária a utilização de categorias relacionadas tanto à contextualização do “capitalismo flexível” quanto à sua compreensão. Utilizamos o conceito de “capitalismo flexível” como o regime de acumulação capitalista denominado por Harvey (2008) de “acumulação flexível” em que o capital passa a ganhar mais liberdade para sua reprodução. Trata-se de um regime surgido em reação à crise capitalista do final da década de 60 e início dos anos 70, em que as taxas de acumulação de capital haviam entrado em declínio. A queda nas taxas de lucro - atribuída aos custos da regulamentação (ou "regulação") promovida pelos modelos de Estado de bem-estar social, que fixavam direitos sociais e normatizavam as relações de trabalho – ampliou as demandas (principalmente dos setores empresariais) por flexibilizações na regulamentação das economias.

Mas essas demandas por flexibilizações (ou desregulamentações) não se resumem à liberdade para os fluxos internacionais de capital ou de mercadorias e à diminuição do Estado, mas também se referem internamente aos processos produtivos e às relações de trabalho:

[...] se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente

intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 2008, p.140).

A acumulação flexível almeja, como fator estratégico para a sobrevivência das empresas, a redução dos custos dos fatores de produção e dos processos e é nesse nível que se encontra sua relação direta com as características do trabalho sob esse regime.

Outro conceito importante para esta pesquisa é o da “financeirização da economia”, sistematizado por Chesnais (2005). Nas últimas três décadas, em todo o mundo capitalista, o regime de acumulação teria passado a se centrar na esfera financeira. A “financeirização” refere-se à expansão sem precedentes dos mercados financeiros internacionais, atualmente dominados pelo capital privado, concentrado e centralizado, sustentado nas políticas econômicas de desregulamentação e liberalização.

Essa centralidade do setor financeiro ficou mais evidente na crise econômica internacional de 2008, iniciada no interior do próprio sistema financeiro, com a derrocada do valor das operações com derivativos de grandes instituições, em uma reação em cadeia acentuada pelo entrelaçamento e interdependência entre os agentes econômicos de economias internacionalizadas. Para Mézsáros (2009), o colapso do sistema financeiro não teria sido a causa, mas um reflexo de uma crise estrutural do capital em um sistema capitalista em que crises seriam endêmicas e permanentes. As contradições intrínsecas no modelo de acumulação capitalista no que tange à taxa de lucro e à estrutura de capital fixo seriam a causa de crises cíclicas. As reações da maior parte dos governos, na tentativa de salvar ou proteger seus sistemas financeiros e reestabelecer a confiança no funcionamento das instituições econômicas, foram marcadas pela ajuda financeira aos bancos e pelo denominado “rigor fiscal” por parte dos governos. Essas

ações, nos países mais afetados, restringiram o alcance dos institutos de proteção sociais e trouxeram como consequência aumento do desemprego e diversas limitações às garantias sociais e trabalhistas.

No Brasil, durante a crise de 2008, assistiu-se inicialmente a um período de menor turbulência econômica em comparação aos países capitalistas centrais, muito por conta de políticas que protegeram o nível de emprego. Após 2013, os anos que seguiram trouxeram um cenário de fracos e decrescentes índices de crescimento econômico que culminaram em um longo período de recessão econômica em paralelo a um aumento das taxas de inflação, que afetou a arrecadação e a capacidade de investimento do governo. Uma crise política enfraqueceu o que seria o quarto governo do Partido dos Trabalhadores e deu as condições para a articulação parlamentar que aprovou o *impeachment* da presidente, com apoio de setores da sociedade civil e justificado por manifestações de rua, sob acusação de crime de responsabilidade. Essa mesma articulação política no Congresso Nacional inverteu a agenda social, aprovando, em especial, uma “reforma trabalhista” que, ao alterar mais de cem itens da legislação trabalhista, institucionalizou formas flexibilizadas de contratação do trabalho e uma lei que permitiu a terceirização de atividades-fim, dentre outras.

No interior do sistema financeiro nacional, o setor bancário corta custos operacionais e aumenta os níveis das metas de desempenho esperadas, com objetivo de incrementar sua taxa de eficiência⁹. Paralelamente, o setor avança em projetos de robotização, inteligência artificial e tecnologia digital que vão substituir grande parte da mão de obra antes utilizada.

⁹ A taxa de eficiência é medida em uma função matemática que calcula a lucratividade por funcionário.

1 A observação participante no cotidiano do trabalho bancário: método e prática

A observação participante foi uma técnica central na estratégia desta pesquisa. Inspiramo-nos no trabalho desenvolvido por Burawoy em suas pesquisas de observação participante sobre o trabalho operário nos Estados Unidos, Zâmbia, Hungria e Rússia. Em sua pesquisa etnográfica, Burawoy investiga as relações sociais de trabalho - e no trabalho - na produção industrial nesses países de diferentes tradições, capitalistas e socialistas, e encontra aspectos comuns e distintivos desses regimes de produção. Ele denominou seu método investigativo de *extended case method* ou “método do (estudo de) caso ampliado” ou “estendido”. O método se desenvolveu em dois contextos: o da Antropologia Social da Grã-Bretanha, de tradição que remete aos antropólogos sociais britânicos que empreendiam etnografias principalmente na África, pesquisando vilas e meios urbanos. Para estudar a realidade de cidades maiores, procuravam desenvolver casos situacionais que fornecessem elementos para a compreensão de comunidades mais amplas. O outro contexto é o do debate com a etnografia norte-americana, que utilizava o método da “*grounded theory*” ou teoria ancorada, comum na microssociologia, como a de Goffman, que rejeita os esquemas teóricos amplos e registra as microinterações sociais em contextos específicos. Para Burawoy, esse método seria insuficiente para explicar as relações de trabalho, por não incluir os contextos histórico-sociais de alcance mais significativo. O significado do adjetivo “estendido” ou “ampliado” consistiria justamente nessa obtenção da experiência no microespaço (um estudo de caso) que seja ampliável para a compreensão do macro (um conjunto de relações sociais presentes na sociedade).

Burawoy desenvolveu o método do estudo de caso ampliado para estudar as situações no tempo e no espaço dos indivíduos durante um período estendido. Nesse método, o pesquisador permanece por longos períodos de tempo imerso em uma realidade específica em que está interessado. O que diferencia o estudo de caso ampliado da etnografia tradicional, dentre outras dimensões, é a ampliação do micro ao macro, uma vez que o interesse do pesquisador está na forma como as forças-macro modelam as situações-micro, o que pode ser melhor compreendido no contato direto com a realidade desses indivíduos. O termo “ampliado” deriva de quatro grandes “ampliações” que o método propõe. A primeira delas é a do campo da pesquisa, no momento em que o pesquisador vai até os locais onde estão os indivíduos a fim de estudar a realidade. A segunda é a extensão da pesquisa no decorrer do tempo, no mesmo local, abrangendo vários contextos temporais distintos que podem trazer alterações na realidade observada pela influência de fatores externos. A terceira delas é a ampliação da análise do micro a partir do macro, ou seja, a utilização de um modelo estrutural explicativo que traduz as relações observadas. E a quarta ampliação é no caminho oposto, ou seja, refere-se à análise a partir das observações, com as quais reconstroem-se as teorias preexistentes, expandindo-as também. Como veremos adiante, Burawoy rejeita a ideia da ida a campo sem uma teoria preexistente e da construção da teoria a partir da observação.

A possibilidade ou não da generalização das observações, assim como a maneira como se compreende os dados empíricos em sua análise, são questões fundamentais que colocam em risco o rigor das pesquisas qualitativas em ciências humanas. Na reflexão metodológica de nossa pesquisa não seria possível deixar de enfrentar essa questão. Nem todas as observações em um estudo de caso são expansíveis para uma realidade mais ampla. Há peculiaridades, singularidades e contextos específicos que precisam ser detectados para que não se incorra no equívoco de uma generalização imprópria. Por outro lado, o método de Burawoy de certa

forma se opõe à ideia de que seriam impossíveis quaisquer ampliações para uma dimensão maior das observações realizadas em uma realidade específica. Isso porque ele entende que a realidade da micro dimensão refletiria um processo maior que seria passível de ser apreendido.

Para alcançar seus objetivos, o método de Burawoy faz uso de uma observação participante que busca compreender como as forças macro modelam as situações micro, como, por exemplo, ao relacionar as observações aos “processos sociais” e às “forças sociais” presentes na sociedade. A técnica da observação participante, enquanto ferramenta de coleta de dados, pode ser conduzida tanto em uma modelagem reflexiva, representada pelo método do estudo de caso ampliado, quanto em uma modelagem positivista, em que seria utilizada na “teoria ancorada”.

As técnicas de observação participante podem ser conduzidas tanto pelo método reflexivo como pelo positivo. A observação participante, conduzida de acordo com princípios positivos, torna-se teoria ancorada.(...) Aqui a teoria é o resultado e não a pré-condição da pesquisa. (...) Na teoria ancorada, para criar confiança, analisa-se, codifica-se as notas de campo em categorias. Isso cria pressões para suspender-se o contexto para fazer casos comparáveis. E, para estabelecer a representatividade de seus resultados, os etnógrafos procuram maximizar as variações dentro do campo pela constante comparação, procurando por casos extremos no que é chamado de prova teórica (BURAWOY, 2009, p.64-65, tradução do autor).

Para Burawoy (2009), a ciência reflexiva está para o método de caso estendido como a ciência positivista está para a pesquisa *survey*. A pesquisa *survey* realiza a investigação com as seguintes bases: coleta de dados por estímulo-resposta, como a ferramenta da entrevista; padronização para que haja confiança no método; estabilização das condições para que seja reproduzível; e na prova da população para que se tenha representatividade. Ao contrário da ciência reflexiva, na ciência positivista os métodos de pesquisa “*survey*” buscam padrões de resposta

ou de comportamento que possam ser tabulados e classificados conforme suas diferenças ou semelhanças. Nessa tradição científica, as hipóteses prévias são colocadas à prova e a teoria é ou não corroborada pelos dados coletados nas diversas técnicas utilizadas na pesquisa sob determinadas condições controladas.

Já o método de caso ampliado no contexto da sociologia reflexiva estaria alicerçado em quatro pontos: “intervenção”, “processo”, “estruturação” e “reconstrução”. A “intervenção” tem o sentido de intersubjetividade do observador, que convive e participa com os demais indivíduos que estão inseridos no cotidiano da realidade estudada. Devido à inserção, o pesquisador de certa forma interfere na realidade e por ela é influenciado, em um processo de intervenção mútua socialmente inevitável, que torna o pesquisador “estendido a participante”, mas um participante com a intencionalidade de atingir os objetivos de sua investigação. O “processo” deve considerar a experiência e o conhecimento em um fluxo contínuo de tempo e espaço, cuja análise deve interpretar o “conhecimento situacional” por meio de sua agregação a um processo social. A “estruturação” considera as “forças sociais” decorrentes dos “processos sociais” que condicionam a realidade em estudo. E, por fim, a “reconstrução” da teoria prioriza a situação social sobre a individual. No estudo de caso ampliado, o pesquisador vai a campo com uma teoria prévia que o permite iniciar a observação, e que, durante o processo de pesquisa, será reconstruída a partir dos dados obtidos.

Tabela 1 - Relação entre modelo de ciência e método de pesquisa

Ciência positivista			Ciência Reflexiva		
Princípios positivistas	Métodos de pesquisa <i>survey</i>	Efeitos de contexto	Princípios reflexivos	Método de caso ampliado	Efeitos de poder
Reatividade	Estímulo/resposta	Entrevista	Intervenção	Estendendo o observador para participante	Dominação
Confiança	Padronização	Respondente	Processo	Estendendo observações com o passar do tempo e do espaço	Silenciando
Replicabilidade	Estabilização de condições	Campo	Estruturação	Extensão do processo para forças	Objetificação
Representatividade	Prova da população	Situação	Reconstrução	Ampliação da teoria	Normalização

Fonte: Burawoy (2009, p. 63, tradução própria).

Elaboração: própria.

A reconstrução teórica empreendida por Burawoy compreendeu a formulação de uma tipologia que amplia o modelo de regime fabril a que se refere a tradição da teoria marxista, atualizando-o para incluir novos modelos que foram sendo desenvolvidos no decorrer do avanço capitalista e para identificar as diferenças entre regimes. Os elementos que distinguiriam os regimes são o tipo de competição entre as empresas, que pode ser limitada ou anárquica; o grau de separação entre os trabalhadores e os meios de produção; o nível de subsunção do trabalho (formal ou real); a intervenção estatal interna ou externa à fábrica; e a oferta abundante ou escassa da força de trabalho no mercado de trabalho. A partir da combinação desses elementos, caracterizam-se as diferentes modalidades de empresa industrial: paternalista, patriarcal, estado-empresa, que tinham em comum o despotismo, em diversos níveis e formas. Na caracterização dos regimes fabris a partir do método de

estudo de caso ampliado, Burawoy (2009) investiga a combinação entre as formas de despotismo e de hegemonia. A hegemonia seria conquistada pelos instrumentos de construção de consentimento¹⁰ que, no interior das empresas, atuam na subjetividade dos trabalhadores, conquistando sua adesão aos interesses de aumento do lucro e aos valores ideológicos da classe burguesa. Burawoy também identifica duas formas de intervenção estatal que interrompem a ligação entre a reprodução da força de trabalho e o trabalho em si e limitam a dependência dos trabalhadores da venda de sua força de trabalho: a regulação estatal das relações de trabalho e a legislação previdenciária. A “construção do consentimento” possibilita que as empresas substituam a coerção tradicional e despótica pelo consentimento.

Nesse método, a importância da teoria sociológica não está somente na análise dos dados coletados. Ela permeia toda a investigação: é requisito do trabalho de campo, que seleciona dados e direciona a estratégia, ao mesmo tempo em que é influenciada pelas observações e deve ser reconstruída para dar conta de explicar os fatos sociais observados. Mais que isso, como disse Bourdieu ao procurar explicar a reflexividade na ciência social: “os princípios explicativos da realidade observada não estão no local da observação” (BOURDIEU; WACQUANT, 2005, p.215).

Na observação participante, o observador é, ao mesmo tempo, sujeito e parte do objeto da pesquisa. Uma vez que é impossível um distanciamento absoluto entre sujeito e objeto, há uma grande preocupação em relação à subjetividade dos dados coletados, conforme explicam Jaccoud e Mayer (2010). Nos parece realmente inevitável a ocorrência de vieses decorrentes da posição de pertencimento do pesquisador ao próprio objeto pesquisado. De fato, não há possibilidade

10 Burawoy, em *Manufacturing Consent* (1982) desenvolve a ideia de que, com menos espaço para a coerção de natureza econômica (agora limitada pela regulamentação de direitos sociais que promoviam a desvinculação da reprodução da força de trabalho do trabalho em si), as gerências das empresas passam a construir mecanismos de “construção de consentimento” para garantir o aumento da produtividade.

de uma dissociação da realidade social em que o observador participante está inserido e deve-se levar esse fato em consideração tanto na seleção de dados da observação, quanto na análise dos resultados. Por essa razão, Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1999) diziam que a reflexividade é fundamental para uma análise dos procedimentos adotados durante a pesquisa, assim como dos dados obtidos. Em vista disso, a situação de pesquisador-trabalhador revelou a necessidade de se estabelecer um relativo distanciamento psicológico em relação ao objeto observado, para que obtivesse maior compreensão sobre o “outro”, em um exercício constante de aguçamento observativo e de questionamento dos resultados.

Por outro lado, a participação do pesquisador nos processos sociais em que está inserida a realidade pesquisada, permite um aprofundamento maior da percepção sobre o objeto que outro tipo de ferramenta de pesquisa não é capaz de atingir. Como observam Jaccoud e Mayer (2010), a utilização do método da observação participante vem sendo justificada tanto por sua possibilidade de descrição ou explicação de uma situação a partir do contato direto do pesquisador com a realidade (lógica da “verdade”), como também por ser, em alguns casos, a única forma de acesso ao objeto (lógica de acessibilidade) ou pela possibilidade de enriquecimento e aprofundamento do objeto (lógica da profundidade).

O delineamento do problema de pesquisa, já de início, trouxe determinadas implicações que influenciaram a escolha do método. Primeiramente, fenômenos do mundo do trabalho refletem contextos históricos específicos das relações entre capital e trabalho. Como recomenda Löwy (1978, p.15): “O método de observação adequado às ciências sociais deve reconhecer que seu objeto de estudo possui um caráter histórico, ou seja, suscetível de transformação pela ação humana”. Daí a necessidade de sua apreensão a partir da observação das

ações e relações no cotidiano do trabalho para que se pudesse apreender as relações de trabalho em sua dimensão concreta.

A opção pelo método da observação participante se deu, principalmente, pela necessidade de que fosse ampliada a visão sobre o cotidiano do trabalho bancário para além da mera descrição feita pelos que vivem as situações desse cotidiano. Isso porque se buscava “enxergar” algo que estava além da simples descrição das características do trabalho bancário atual e da investigação sobre os dados do setor e os números estatísticos sobre o trabalho e que permitisse identificar os impactos das transformações tecnológicas e de modelos de negócios mais recentes diretamente no cotidiano do trabalho. Era necessário participar do dia a dia em que as relações sociais se dão e em que as manifestações que sinalizam as reações às diversas situações ocorrem naturalmente, ouvir os comentários, os diálogos e as queixas do cotidiano, perceber as intenções por trás das palavras, ver as comunicações não verbais, enfim, viver o “espírito” do cotidiano do trabalho nos seus diversos aspectos.

O registro das opiniões expressas pelos trabalhadores era mais fácil nos momentos em que o diálogo não se estabelecia diretamente com o pesquisador ou quando a situação permitia fazer as anotações no mesmo instante. Sempre que possível, preferimos esse tipo de registro por entender ser o mais capaz de apreender a experiência concreta. Já naqueles momentos em que o diálogo se estabelecia diretamente conosco por um período maior de tempo que impediria a lembrança exata das falas, optamos por incluir a essência da ideia expressada de forma mais geral no texto quando relatamos nossas percepções e os contrapontos que apareciam ao discurso majoritário.

Determinadas dificuldades são inerentes ao método da observação participante, principalmente no que se refere ao fato de que os agentes, em seu cotidiano, muitas vezes não explicitam suas reflexões

direcionadas sobre uma determinada situação que pretendíamos estudar. Isso exigiu a adoção de algumas táticas para a superação dessas dificuldades. Por vezes foi necessária a iniciativa da abordagem de um determinado tema ou relativo a alguma situação, com a intenção de provocar alguma declaração sobre o assunto¹¹. Sobre essa possibilidade de declarações dirigidas ou espontâneas, Becker (1999) acredita que muitos dos dados são coletados através de “declarações feitas pelos informantes aos observadores sobre eles mesmos, sobre outros ou sobre algo que lhes tenha acontecido” (p. 53). Por essa razão, uma questão importante seria até que ponto a declaração do observado teria sido a mesma na ausência do observador, seja a declaração que tenha sido feita espontaneamente ou a que foi feita em resposta a uma pergunta. O que fizemos para evitar esse viés foi ampliar o número de observações em diálogos com trabalhadores diferentes, para que fosse possível, em contrapartida ao problema levantado por Becker, obtermos alguma repetição nos padrões observados ou os contrapontos necessários. A alternativa que utilizamos foram as entrevistas, para o esclarecimento ou complemento de outros pontos.

Há duas estratégias opostas de observação direta: a “de abertura” e a “clandestina”. Entre elas, as diferentes graduações possíveis podem ser escolhidas de acordo com o lugar e o papel do pesquisador (JACCOUD; MAYER, 2010). Na estratégia de abertura, a identidade do pesquisador é claramente conhecida durante o processo de observação. Já na estratégia clandestina, o pesquisador não revela sua condição de investigador social. Em nossa observação, na maior parte das vezes utilizamos a estratégia de manter a observação oculta aos observados, principalmente quando se tratava de situações em que nossa atenção estava mais nos processos produtivos e nas transformações que a tecnologia digital trouxe ao trabalho. Mesmo nessas situações, não deixamos de escutar os trabalhadores e de relatar suas manifestações nos mais diversos

11 Devido a questões éticas, nesses casos explicitamos ao nosso interlocutor que o assunto se tratava de objeto de nossa pesquisa.

momentos que presenciamos. Em outras ocasiões, utilizamos a estratégia de abertura que, se por um lado viabilizou nosso acesso, por outro pode ter reduzido em certo grau a espontaneidade dos observados que sabiam de nossa pesquisa.

Encontramos vantagens e desvantagens nas duas estratégias. Como já adiantava Becker (1999, p.54), “se o observador realiza sua pesquisa incógnito, participando como um membro plenamente integrado ao grupo, ele compartilhará de conhecimentos que normalmente são compartilhados por esses membros e que devem ser escondidos de alguém de fora do grupo”. Por outro lado, ficávamos restritos a um local de trabalho único, enquanto que os bancos possuem ao menos três ou quatro tipos de ambientes distintos, todos com suas peculiaridades para o trabalho: as agências ou postos de atendimento pessoal, os centros de atendimento à distância, os departamentos de serviços diversos e as diretorias executivas. Em relação ao acesso aos locais de trabalho, nossa presença anterior como trabalhador na empresa e o conhecimento prévio sobre características do trabalho bancário explorado durante a pesquisa de mestrado sobre os programas de Participação nos Lucros ou Resultados, viabilizaram esta pesquisa e funcionaram como uma espécie de observação exploratória, principalmente a partir da decisão da realização da investigação.

Durante a observação participante, buscamos apreender as relações sociais da prática do cotidiano dos trabalhadores, suas percepções, comportamentos e subjetividade. Quando a coleta de dados já permitiu a acumulação de uma relativa quantidade de informações diversas e abundantes (e isso pode ser percebido quando os dados começam a se repetir), torna-se necessário fazer com que a investigação se concentre nos aspectos já identificados que mais contribuiriam para a explicação do problema de pesquisa.

O observador, em posse de muitos problemas, conceitos e indicadores provisórios, deseja agora saber quais deles vale a pena perseguir como focos principais de seu estudo. Em parte, ele o faz descobrindo se os acontecimentos que incitaram seu desenvolvimento são típicos e disseminados, e observando como estes acontecimentos estão distribuídos entre as categorias de pessoas e subunidades organizacionais (BECKER, 1999, p.55).

Por fim, destacamos que a técnica adotada pela estratégia de investigação – a observação participante – permitiu com que fossem capturados dados que dificilmente seriam obtidos com a utilização de outras técnicas. A convivência do pesquisador com os demais trabalhadores foi capaz de fazer com que muitas declarações ou ações fossem naturalmente captadas, o que talvez não ocorresse em uma situação diferente do cotidiano do trabalho. Apesar dos resultados positivos, para o objetivo proposto pela pesquisa fizeram-se necessárias informações complementares tanto antes, quanto após a aplicação da observação participante. Antes, a pesquisa exploratória com observação direta e documental trouxe a percepção das transformações tecnológicas que afetam o trabalho e da individualização das relações nele. Ao final, entrevistas e questionários com trabalhadores e representantes dos trabalhadores e das empresas foram necessários para a compreensão das posições subjetivas que esses agentes adotam frente a esses fatos sociais na disputa de narrativa que identificamos no decorrer de nossa pesquisa. A experiência vivenciada no decorrer do processo da observação participante mostrou que a referenciação teórica das observações é tão fundamental quanto a própria observação, pois permite a “leitura” dos dados empíricos contextualizados historicamente em macrofundamentos que ajudam a compreensão do cotidiano observado. Ao ser utilizada como parte de um ferramental completo de técnicas de pesquisa, a observação participante de inspiração etnográfica mostrou-se uma importante aliada nas investigações do cotidiano do trabalho e das relações sociais nas

organizações, ao permitir um aprofundamento dos dados coletados e o acesso a espaços e experiências não atingidos pelas demais técnicas.

1.1 CRÍTICA E REFLEXIVIDADE METODOLÓGICAS

Acreditamos ser importante abordarmos a crítica que os estudos alinhados à tradições marxistas historicamente sofrem em relação a seus aspectos metodológicos, em contraste com a permanência do marxismo como vertente fundamental de análise sociológica. O marxismo enquanto ciência não pode prescindir da discussão metodológica que traga à tona pressupostos epistemológicos que testem sua legitimidade enquanto método de análise da realidade social. Em suas vertentes críticas, o marxismo se propõe à abertura para a análise das transformações da realidade, dos novos contextos sociais e para o constante aperfeiçoamento teórico que traz novos caminhos explicativos e faz uma ciência refletir sobre seus próprios pressupostos e, por consequência, ser em si própria uma ciência e não um dogma. Desde a sociologia clássica de Durkheim e Weber, até a filosofia da ciência de Popper e Kuhn, o marxismo é frequentemente criticado em seus aspectos metodológicos, ora com o argumento de que não trataria com o devido rigor as evidências empíricas, ora que não adotaria corretamente as técnicas de pesquisa social. No interior do próprio marxismo, as vertentes do “marxismo científico” e do “marxismo crítico” se diferenciam, o primeiro por tentar estabelecer leis de desenvolvimento econômico de forma semelhante à tradição das ciências naturais e, o último, por negar a ideia de um determinismo, buscando desvendar os elementos irracionais do capitalismo. Mas, apesar das críticas e mesmo com a derrocada dos regimes soviético e do leste europeu, o marxismo permanece em

discussão e na centralidade do pensamento sociológico. Contemporaneamente, projetos teóricos como o de Bensaïd, Burawoy, Mészáros e de Zizek reconstruíram os caminhos de possibilidades da análise social materialista dialética.

Algumas das observações na pesquisa de campo de Burawoy, por exemplo, mostraram fatos sociais que não se encaixavam na teoria marxista tradicional. Para analisá-los, foi necessária uma reconstrução teórica que ampliasse o alcance da teoria original em que novos núcleos teóricos centrais foram criados. A reconstrução resultou em uma inovadora teoria da construção do consentimento e da caracterização dos regimes fabris. O ponto central de sua elaboração teria sido a subjetividade dos atores envolvidos. As relações observadas por ele trouxeram elementos fundamentais para a compreensão da extração da mais valia no mundo do trabalho contemporâneo.

Burawoy, ao abordar os aspectos metodológicos da teoria marxista, aproxima-se das ideias de Lakatos que oferecia uma explicação sobre a dinâmica da transição entre os paradigmas científicos. Lakatos enxerga uma sequência histórica de teorias: a ciência não cresceria através da refutação de anomalias observadas como descrevia Popper, mas através da refutação dessas refutações, procurando preservar o núcleo teórico, ou seja, os cientistas procurariam rechaçar as anomalias para defender suas teorias. Lakatos desenvolve a ideia de “programas de investigação” em que cada programa teria uma teoria nuclear que os cientistas procurariam proteger do rechaçamento com a construção de hipóteses auxiliares. Esse processo traria a ampliação do conteúdo teórico para incluir as anomalias encontradas – em vez de simplesmente afastá-las - ampliando o poder explicativo do programa de investigação. Um programa de investigação, então, se desenvolve com a construção de um cinturão de teorias capazes de dar conta dos sucessivos fatos empíricos anômalos ao núcleo da teoria.

Dialogando com essa abordagem, Burawoy procura aplicar a metodologia dos programas científicos ao marxismo. Mas, ao contrário de Lakatos, Burawoy não vê um “cinturão” de teorias ao redor de um único núcleo teórico, mas ao redor de vários núcleos coexistentes que se formam como ramificações de um mesmo programa de investigação. As teorias se constituiriam nessas ramificações com o processo de reconstrução teórica. Esse processo de reconstrução é fundamental para a compreensão do método do estudo de caso ampliado que ele desenvolveu. Além disso, o núcleo da teoria não surge no momento inicial de sua elaboração, mas é construído com o tempo através dos testes empíricos de sua veracidade. Lakatos identificava o que chamou de programas de investigação progressivos aqueles em que os cinturões teóricos expandem o conteúdo empírico do programa não somente absorvendo os novos fatos anômalos encontrados, mas também fazendo previsões, e de programas degenerativos aqueles que apenas se preocupam em refutar os fatos anômalos, acabando por reduzir o alcance da teoria. Mas Lakatos considerava o marxismo um programa de investigação degenerativo, com o que Burawoy discorda, identificando, dentro de um mesmo programa de investigação, teorias degenerativas e teorias progressivas. As mudanças históricas condicionam novas formas de anomalias que provocam novos cinturões de teorias nas diversas ramificações e mesmo novas ramificações teóricas no mesmo programa de investigação.

Muitos autores, com suas abordagens diversas, teceram críticas à metodologia marxista. Burawoy (2003), mostra que Popper apontava que as previsões do marxismo do colapso do capitalismo não foram corroboradas e, em vez de rechaçar a teoria, os marxistas teriam reinterpretado a teoria a fim de mantê-la viável. Nessa mesma linha crítica estaria Kuhn, que sustentava que os marxistas tratavam de normalizar os dados que não corroboravam com suas teorias. A crítica de Polanyi estaria em que as pretensões universalistas de cientificidade da teoria marxista ocultavam suas verdadeiras intenções de erigir uma

sociedade não capitalista utilizando a ciência para esse fim. Popper ainda defendia que as teorias necessariamente precedem os fatos, contra a concepção de uma ciência que deriva suas teorias da indução a partir de dados coletados e analisados. Nesse ponto, adota uma concepção de ciência diferente da Positivista e argumenta que as teorias precedem os fatos justamente porque determinam os fatos que são selecionados. Mas a concepção de Popper pressupõe também o afastamento de teorias que encontram fatos anômalos à teoria que não a corroboram, até que outra elaboração teórica mais completa que seja capaz de incluir esses fatos a substitua, o que faria da ciência uma constante elaboração teórica rechaçável. Já Polanyi acreditava que, com todos os seus controles empíricos, a ciência conserva um núcleo subjetivo, baseado no conhecimento pessoal, que procura ser conservado. Haveria um fator preponderantemente subjetivo na seleção de dados para a pesquisa, assim como para os saltos de imaginação que criam novas teorias (BURAWOY, 2003).

Não há um consenso sobre a delimitação exata de qual seria o núcleo da teoria marxista. Mas para a finalidade desta pesquisa, importa que a metodologia desenvolvida por Burawoy engendra um método de pesquisa que permite que se amplie a capacidade explicativa inicial. Para se chegar nesse ponto, foi necessário que a observação abrangesse um período estendido de tempo para capturar as mudanças. Além disso, para identificar os novos fatos, a investigação também precisou ser ampliada no espaço, para abranger as macroestruturas refletidas nas relações sociais. O método do estudo de caso ampliado que Burawoy desenvolveu se propõe exatamente a enfrentar esse desafio.

2 Os três grandes momentos de transformações históricas do trabalho bancário no Brasil

Com base na revisão bibliográfica que veremos em seguida, é possível distinguir três grandes mudanças no caráter do trabalho bancário. A primeira ocorre entre as décadas de 30 e 40 com a diminuição da jornada para 6 horas diárias e a incorporação de direitos trabalhistas da CLT, que tornam as condições de trabalho nos bancos menos áridas. Um segundo momento de transformações se dá a partir da Reforma Bancária em 1964 com o forte crescimento do setor, quando o trabalho passa a ser especializado e rotineiro e com maior exigência de disciplina, velocidade e rendimento, a exemplo do trabalho nos caixas, câmaras de compensação e setores de processamento de dados. Uma terceira grande mudança ocorre com os processos de reestruturação produtiva a partir dos anos 80, em que a diminuição dos postos de trabalho promove uma sobrecarga no ritmo e no volume das tarefas, exige-se maior habilidade na utilização da informática, ao mesmo tempo em que diversas atividades são terceirizadas e a precarização do trabalho aparece sob a forma de flexibilização das jornadas. Nesse período boa parte dos bancários volta a trabalhar em jornadas de 8 horas, ocupando cargos com diferentes nomenclaturas que muitas vezes ocultam o verdadeiro conteúdo de suas funções. Ainda nesse último período surge a exigência de que o trabalhador bancário venda os chamados produtos bancários: seguros, cartões, planos de previdência, capitalizações e outros oferecidos nas agências.

A consolidação desses três principais momentos de transformações e a introdução recente de novos elementos tecnológicos e de gestão, no contexto econômico deste início de século XXI, fazem crer que seja possível se falar em um novo momento importante de ruptura nas

configurações do trabalho nos bancos, após os processos de reestruturação produtiva e de financeirização da economia e ainda no curso das flexibilizações das relações de trabalho¹².

A seguir, vamos revisar a bibliografia dos mais diversos autores que pesquisaram o trabalho bancário no Brasil, procurando relacioná-los em uma perspectiva histórica que clarifique esses três cenários iniciais e sirva de padrão comparativo para nossas observações posteriores.

Desde as precursoras pesquisas sobre o trabalho em instituições bancárias brasileiras nas décadas de 60 e 70, até as mais recentes publicações sobre o tema no início dos anos 2000, registraram-se diversas transformações no conteúdo das atividades e nos processos de trabalho, movidas pelos variados contextos historicamente referidos por que passou esse setor da economia e pelas mudanças nas relações de trabalho verificadas nas últimas décadas. Isso trouxe, por consequência, transformações significativas na identidade do trabalhador bancário e novos desafios para sua capacidade de agir individual e coletivamente.

Canêdo (1978) descreve o trabalho bancário do início do século XX em tarefas que contemplavam processos manuais de escrituração e contagem, como preenchimento de fichas de controle, contabilização, operações de crédito, cobrança e movimentações entre contas, calculados e registrados manualmente à tinta. A introdução gradativa de novas tecnologias, como a máquina de datilografia e os copiadores de gelatina nos anos 20 e as máquinas de calcular nos anos 40, viria a aumentar a produtividade e modificar o modo de realização das atividades. Eram precárias as condições de trabalho nos bancos, com longas jornadas, intervalos curtos e exposição a doenças

12 A flexibilização das relações de trabalho no contexto de nossa pesquisa se refere à desregulamentação de leis e normas que regulavam as formas de contratação, de remuneração, de jornadas de trabalho, de vinculação ao emprego, assim como as garantias e direitos trabalhistas na dimensão das relações entre empregadores e empregados.

infectocontagiosas como a tuberculose. Os níveis salariais eram baixos e havia grandes diferenças entre os níveis de remuneração de cada banco e entre trabalhadores que exerciam a mesma função. Após uma mobilização histórica em 1933, os bancários obtêm a jornada de seis horas diárias e a aposentadoria especial. Já nos anos 40, viriam a incorporar os demais direitos trabalhistas com a promulgação da CLT. Até então, o trabalho nos bancos era visto como provisório para a maior parte dos jovens que ingressavam nessa carreira, em função da possibilidade de continuarem seus estudos escolares e acadêmicos ao mesmo tempo em que trabalhavam em jornadas reduzidas de seis horas antes de seguirem outras profissões, conforme mostra pesquisa desenvolvida por Romanelli (1978) a partir de narrativas biográficas. Posteriormente, conclui o autor, com a melhoria das condições de trabalho, a perspectiva de carreira profissional passa a ter o caráter de definitiva ou, ao menos, mais permanente.

Nesse que é um dos primeiros registros de pesquisa acadêmica sobre a categoria bancária, levada a cabo na Universidade de São Paulo, Romanelli descreve as características das tarefas do trabalho bancário da época, que já sentia as transformações causadas pela crise econômica e política do começo da década de 60 e pela reforma do setor financeiro no início do regime militar em 64. Em sua pesquisa, mostra um trabalhador bancário que deveria ter conhecimentos em contabilidade e escrita, conduta e aparência de honestidade e correção, origem social de extratos médios ou privilegiados e adoção dos valores da burguesia e da aristocracia rural, tanto em seu trabalho quanto em sua vida privada. Esse era considerado o perfil necessário para que fosse transmitida a imagem de segurança e confiança aos clientes que, nos bancos, depositavam suas posses. A adesão do trabalhador bancário a esses valores, colocados em prática no trabalho, segundo o autor, “reproduzia o capital de uma classe, legitimando ao mesmo tempo a sujeição desses

empregados às formas de exploração do trabalho” (ROMANELLI, 1978, p. 157).

A Reforma Bancária colocada em prática pelo regime militar em 1964 e a reforma do Mercado de Capitais de 1965 promoveram um forte crescimento do setor financeiro no Brasil, que passa a ser estratégico para a política econômica do governo e seu projeto de desenvolvimento nacional. Foi um período de internacionalização e de grande concentração oligopolista nesse setor. As instituições financeiras se tornaram especializadas (bancos de investimento, financeiras, sociedades de crédito imobiliário, associações de poupança e empréstimo, dentre outras) e o Estado passou a dispor de mecanismos de controle sobre o Sistema Financeiro Nacional. A rede bancária torna-se centralizadora da arrecadação de tributos e serviços de cobrança e de crédito. Surgem, então, os grandes conglomerados financeiros, que, na década de 1970, já controlavam diversas atividades econômicas do setor financeiro (MINELLA, 1988). O Bradesco, uma das instituições que mais apresentaram crescimento no período pós-64, dispunha de 4 mil funcionários em 1964, que passariam a 159 mil em 1985 (SEGNINI, 1988, p.25).

Nesse mesmo período pós-64, ocorre a implantação da microeletrônica na tecnologia dos bancos e a criação de centros de processamento de dados. A implantação da microeletrônica trouxe uma nova exigência para o trabalhador bancário que agora deveria incorporar a habilidade de utilização dessas novas tecnologias aliada à velocidade na execução das atividades. Pode-se resumir o novo caráter do trabalho bancário nesse setor em franco crescimento com a descrição de Romanelli (1978, p.65): “disciplina, rendimento e desempenho mecânico das tarefas constituem elementos básicos classificadores do bom empregado”.

As décadas seguintes seriam um período de grandes transformações para o trabalho bancário. Após a crise do capitalismo nos anos 70, surgem modelos de produção e gestão que procuram flexibilizar os sistemas produtivos fordistas até então vigentes e ficaram conhecidos como “reestruturação produtiva”, com enfoques como o da “qualidade total”, do “toyotismo” e da “administração japonesa”. Esses modelos procuram reinventar as formas de acumulação capitalista e constituem o que seria, para alguns, um pós-fordismo e, para outros, um neofordismo¹³.

Nas décadas de 80 e 90, os processos de reestruturação produtiva estão em pleno auge. Esses processos seriam marcados por forte eliminação de empregos, redução de níveis nas pirâmides hierárquicas (*downsizing*), terceirizações de diversas áreas das organizações, intensificação do ritmo de trabalho e ampliação do escopo das tarefas. Na esteira da reestruturação capitalista levada a cabo nos países capitalistas centrais, as empresas no Brasil passaram a implantar seus processos de “reengenharia” da produção, amparados por avanços tecnológicos e mudanças nos modelos gerenciais. Esse período se caracterizaria pela implantação de planos de demissão em massa nas empresas e diminuição de direitos trabalhistas. Frente a esse quadro, a maior parte dos sindicatos de trabalhadores reage com mobilizações e greves. Como definiriam Druck *et al.* (2002), a massificação da automação e a reestruturação dos processos de trabalho que acompanham as transformações nos processos produtivos de forma generalizada nos diversos setores da economia, mas o setor bancário encontra-se entre os que experimentaram mudanças mais radicais.

Esse também foi o mais rico período em pesquisas sobre o trabalho bancário na esfera da Sociologia do Trabalho. Nise Jinkings, em sua dissertação de mestrado publicada em 1995, abordava a relação entre a

13 Referimo-nos às discussões acerca das diferenças dos conceitos de pós-fordismo e neofordismo, encontradas em Braga (2003), Carvalho & Schimitz (1990), Linhart (1993), Wood (1991), dentre outros autores que abordaram essa questão.

informatização acelerada e a diminuição do poder de controle das atividades por parte dos trabalhadores. As greves perderam parte de seu poder de impacto com a possibilidade da continuidade das transações financeiras em canais de autoatendimento, operados pelos próprios clientes e por telefone. A reestruturação das funções na estrutura hierárquica aumentava a quantidade de funcionários em “funções de confiança”, comissionadas e com remunerações acima dos demais colegas, o que desestimulava a adesão dessa parcela de trabalhadores às mobilizações. Já naquela época a autora trazia dados sobre a baixa participação de bancários em atividades sindicais e das estratégias defensivas adotadas pelos sindicatos, que se atinham a causas imediatas, como a defesa do emprego e de reajustes salariais pelo índice de inflação.

A autora utilizou a categoria do fetiche da mercadoria para compreender o bancário inserido em uma atividade que tem por objetivo a metamorfose da mercadoria dinheiro em capital produtor de juros, em um processo em que a fetichização do dinheiro ocorre pela sua aparência sob a forma de juros sem qualquer mediação da atividade produtiva, assim como pela ocultação de sua forma pela utilização eletrônica dos dados referentes aos valores monetários. Para ela, essa singularidade na característica do trabalho bancário seria uma causa do estranhamento deste em relação ao trabalho manual, que teria sido aprofundada com o advento da automação (JINKINGS, 1995).

Segnini (1999), registrou a terceirização de diversas atividades que antes eram reservadas ao bancário. Também destacou os novos processos implantados por programas de qualidade e reengenharia e a intensificação do trabalho dos que permanecem empregados após a diminuição de postos. O desemprego no setor empurrou muitos trabalhadores bancários para as empresas terceirizadas, em condições precárias de contratação e salários reduzidos. Em uma empresa

terceirizada de compensação de cheques, a pesquisadora verificou que 95% dos trabalhadores eram ex-bancários, e que o salário de um compensador de cheques equivalia a 70% do salário para a mesma função em um banco privado estrangeiro e a 33% do salário para a mesma função em um banco público. Para a autora, na reestruturação produtiva, o trabalho bancário observa principalmente três fenômenos sociais que caracterizam esse processo: um intenso desemprego, provocado pela fusão de funções, postos e locais de trabalho, pela intensificação da utilização de tecnologias, pela diminuição de níveis hierárquicos e por programas de demissão voluntária.

Foram relevantes as mudanças no conteúdo e na organização do trabalho, assim como no mercado de trabalho, que ocorreram a partir da reestruturação produtiva. Para acompanhá-las, o trabalhador bancário precisou desenvolver novas qualificações e capacidade de se adaptar ao aumento do ritmo de trabalho e às novas exigências nas tarefas. Verifica-se nesse período um aumento do nível de escolaridade do trabalhador bancário que, em geral, decorre de maior exigência das empresas, mas nem sempre da necessidade para o exercício da função – ao contrário, simplificado pelo uso da tecnologia da informação (SEGNINI, 1999).

Sete anos depois de suas primeiras pesquisas, Jinkings (2002) ainda assinalaria a precarização e a intensificação do trabalho bancário como consequências da reestruturação produtiva. A criação das “equipes de qualidade” no interior dos locais de trabalho promovia a mobilização dos trabalhadores em prol do aumento da produtividade e da lucratividade das empresas. Ao mesmo tempo, essas equipes, inspiradas na experiência japonesa do sindicato de fábrica, serviam de instâncias de mediação dos conflitos nas relações de trabalho, em contraposição à atuação sindical tradicional.

Druck (1999, 2002) também apontaria diversas formas flexibilizadas de contratação, através de temporários, estagiários e outros, que atinge quase todos os setores do trabalho, como a compensação de cheques, os serviços de abastecimento de terminais, os de microfilmagem, as centrais de teleatendimento, digitadores, etc. Simultaneamente, o setor passou a investir em sistemas de incentivo financeiros com remunerações e premiações por desempenho (JINKINGS, 2002). O estímulo à competição se dá tanto em termos de comparações de desempenho e premiações como através da promessa de promoção dos funcionários que mais vendem (SEGNINI, 1988).

Após o Plano Real de estabilização da economia em 1994, foi levada a cabo uma nova reformulação do Sistema Financeiro no Brasil. Surgem, então, os chamados “ajustes” no sistema bancário coordenados pelo Banco Central, com o objetivo de adequar o modelo do sistema às recomendações dos organismos internacionais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional. As principais medidas, sob a justificativa da estabilidade sistêmica, são relativas à diminuição do número de bancos, à composição dos produtos bancários e ao aparato regulatório. Diversos bancos, então, sofrem intervenção do Banco Central por terem se tornado economicamente inviáveis após a queda da inflação. O ajuste se dá por meio do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), implantado em 1995. Também ocorrem intervenções em bancos públicos a fim de prepará-los para as privatizações. Como observa Segnini (1999), esses ajustes também acentuam a concentração no setor e permitem ganhos de escala para os bancos médios e grandes.

O PROER teria sido formulado para evitar a “quebra” de bancos que poderia ameaçar a estabilidade do Sistema Financeiro Nacional - o risco sistêmico. Teriam sido utilizados mais de 20 bilhões de reais (à época) de recursos públicos para o socorro a cerca de 40 bancos como o Banco

Econômico, o Banco Nacional e o Banco Bamerindus (DRUCK *et al.*, 2002, SEGNINI, 1999). O Programa consistia na intervenção do Banco Central que injetava recursos para o saneamento das carteiras de ativos “podres” e posterior venda da “parte boa” do banco para outros bancos privados nacionais e estrangeiros interessados na compra. As medidas de diminuição do número de bancos foram classificadas em dois tipos: “ajustes voluntários” e “não-voluntários”. Os ajustes não-voluntários referem-se aos bancos que sofreriam intervenção do Banco Central devido a problemas econômicos. Já os “ajustes voluntários” referiam-se aos processos de fusões, aquisições e incorporações de iniciativa dos próprios bancos.

A internacionalização do setor bancário foi outro fator marcante desse período. Druck *et al.* (2002) atribuem o avanço da internacionalização às privatizações de bancos estatais e às fusões, incorporações e vendas de bancos nacionais a instituições estrangeiras. Sobre isso, Jinkings (2002) aponta que as privatizações, fusões, incorporações e liquidações de bancos estatais reduziram fortemente o número de instituições bancárias no país, fortaleceram o grande capital privado nacional e estrangeiro e reduziram os empregos em massa no setor. Molina (2003) destaca que, no setor financeiro, os processos de reestruturação produtiva foram ainda mais acentuados pela abertura do setor aos grandes grupos financeiros internacionais no início dos anos 90.

No que se refere aos produtos bancários, observa-se uma oferta crescente de produtos e serviços bancários que tendem a aumentar sua participação em relação à receita proveniente do crédito. Já com relação ao aparato regulatório, houve um aumento no poder de intervenção do Banco Central e das exigências nas garantias fornecidas pelos bancos sobre a carteira de crédito (SEGNINI, 1999). As agências bancárias passam a ser vistas e reorganizadas como pequenas lojas de produtos bancários enquanto que grandes centros operacionais e de serviços,

como compensação e processamento de dados, foram desativados ou terceirizados (JINKINGS, 2002).

Surge um novo perfil do trabalhador bancário, que reflete a mudança nos conteúdos de funções. Como observava Larangeira (1997), o bancário que surge após a reestruturação produtiva é um trabalhador com habilidade em vendas, capacidade negocial, conhecimento em informática, polivalência e, ainda, com elevado nível de escolaridade. Molina (2003) também vê o novo perfil profissional desse trabalhador bancário como jovem e escolarizado, com qualificações como a flexibilidade, a polivalência e a capacidade de relacionamento. Se antes prevalecia a imagem de honra, correção e responsabilidade, agora, como observam Druck *et al.* (2002), o trabalhador bancário deve se destacar também pelo bom atendimento aos clientes e pela capacidade de vender os produtos dos bancos.

Dessa forma, como destaca Jinkings (1995), o modelo de “acumulação flexível” trouxe para o trabalho do bancário profundas transformações, a partir das quais os mecanismos de relação do trabalho passariam a atuar também nos aspectos da subjetividade, buscando mobilizar a adesão e o envolvimento com o trabalho, afetando os mecanismos de resistência e subordinação.

2.1 O SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO OLIGOPOLIZADO: O PÓS-CRISE DE 2008

O setor bancário brasileiro é destacadamente oligopolizado, com a presença de 4 grandes instituições financeiras que detinham, em 2016,

79% do mercado de crédito, 79% dos depósitos bancários e 73% dos ativos do sistema financeiro, de acordo com dados do Banco Central (2017). Essas instituições são: um banco múltiplo público sob o regime de empresa de economia mista com ações em bolsa de valores, o Banco do Brasil; uma caixa econômica pública, a Caixa Econômica Federal; e dois bancos múltiplos privados, o Itaú-Unibanco e o Banco Bradesco. Além delas, um banco múltiplo estrangeiro também ocupa papel de destaque, o Banco Santander. A concentração bancária no país vem crescendo: no mercado de crédito, por exemplo, a participação dos 5 maiores bancos era de 56% em 1995, chegando a 78% em 2017.

Gráfico 1 - Participação dos quatro maiores bancos por indicador de 2008 a 2017 (em %)

Fonte: Banco Central do Brasil / DIEESE (2017)

Elaboração: própria

Em número de agências, os 5 principais bancos brasileiros detém 90% do total. São 19 mil das 21 mil agências do país. Esse indicador vem perdendo importância diante das novas tecnologias de atendimento que vêm substituindo as agências, mas ainda é indicativo do poder de mercado dessas instituições, como mostra o gráfico seguinte.

Gráfico 2 - Número de agências bancárias no Brasil em 2017

Fonte: Banco Central do Brasil / DIEESE (2017)

Elaboração: própria

Nos Estados Unidos, a crise de 2008 foi responsável por um aumento no nível de concentração bancária, com o desaparecimento de 37 bancos, reunidos em apenas 4. O Bank of America incorporou 12 bancos, o Wells Fargo, 8 e o JP Morgan Chase resultou da fusão de 11 bancos. Naquele país, os 5 principais bancos detinham 46% do mercado em 2015 (BANCO MUNDIAL, 2016). No caso do Brasil o processo de concentração bancária também se alimenta de crises econômicas, mas continua aumentando progressivamente, embora com menor velocidade, independentemente delas.

Embora crescente, a concentração do setor bancário brasileiro não é um fenômeno diferente do que ocorre em boa parte do mundo. Se considerarmos os 5 principais bancos no Brasil ao invés dos 4 principais, é possível comparar os dados com os demais países, a partir das informações disponibilizadas pelo Banco Mundial (2016). Nesse caso, os 5 principais bancos no Brasil detinham 78,2% dos ativos em 2013, 80,1% em 2014 e 80,5% em 2015.

Em comparação a países da América Latina, em 2015 a Argentina possuía concentração de 57,5% dos ativos nas mãos de seus 5 principais bancos, o Chile 67% e o México 70%. Dentre os europeus, a Alemanha apresenta concentração de 84%, a França de 73% e o Reino Unido de 71%. Dentre os “BRIC’s”, a China apresentava concentração de 52%, a África do Sul de 99% e a Índia de 45%. A comparação com outros países coloca a concentração do setor bancário brasileiro dentre as maiores do mundo.

Com a queda da hiperinflação no Plano Real na década de 1990, os bancos, que até então lucravam com os altos índices de inflação diária aplicando recursos em caixa e em *float* (diferença de dias entre o recebimento e o pagamento) de transações como a compensação de cheques ou recebimento de boletos bancários, passaram a se reestruturar para manter seus níveis de lucratividade e muitos deles de portes médios e pequenos quebraram. Outros bancos privados como Nacional, Bamerindus e Econômico, foram incorporados por grupos privados com o apoio do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER). Nesse mesmo período, grandes bancos estatais foram privatizados por decisão política do governo, como foi o caso do Banco do Estado de São Paulo (Banespa) adquirido pelo Banco Santander e do Banco do Estado do Rio de Janeiro (Banerj) e do Banco do Estado de Minas Gerais (Bemge), adquiridos pelo Itaú, dentre outros.

A tendência persistiu tanto na década passada quanto na atual, seja sob influência da crise de 2008, seja pela busca de aumento na participação no mercado (*market share*), ou aproveitando estratégias de bancos estrangeiros de vender parte ou a totalidade de suas operações no Brasil. Assim foi com a compra do Bank of Boston no Brasil pelo Banco Itaú e do Banco Mercantil do Brasil pelo Banco Bradesco. Durante a crise de 2008 o Banco Itaú havia adquirido o Unibanco, tornando-se o maior banco privado nacional. Mais recentemente, ocorreram outras grandes

aquisições de bancos no Brasil, principalmente com a compra de instituições estrangeiras por grupos nacionais: em 2015 o Bradesco adquiriu o HSBC e em 2016, o banco Itaú comprou as operações de varejo do Citibank.

Alguns especialistas falam da “quinta onda” de inovação bancária que trazem a perspectiva de grandes cortes de custos pelo uso de novas tecnologias. A “primeira onda” de inovações no teria sido a criação dos grandes Centros de Processamento de Dados (CPDs), que utilizavam computadores e mainframes para o registro contábil das transações bancárias. A “segunda onda” teria ocorrido na segunda metade da década de 1970 e consistiria na automação dos caixas das agências e na interligação *on line* desses aos sistemas de processamento computadorizados. Na “terceira onda” de inovação, os terminais de autoatendimento que realizavam diversas transações foram implantados em agências e em locais públicos. Nessa terceira onda, os clientes já não precisavam se deslocar até as agências em determinadas situações que conseguiam resolver nos terminais de autoatendimento. Já a “quarta onda” trouxe as tecnologias que permitiam realizar as transações bancárias por telefone e *internet banking* (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009). A “quinta onda” de inovação tecnológica seria a utilização de tecnologia que interliga outros setores da economia aos sistemas dos bancos, abrindo espaço aos “correspondentes” bancários e o surgimento do *mobile banking*, que permitiu a realização das transações bancárias e outros serviços financeiros em dispositivos móveis. (CERNEV; DINIZ; JAYO, 2009). Esse é um fenômeno relativamente novo, mas que já foi responsável por 34% das transações bancárias realizadas em 2016 (FEBRABAN, 2017).

2.2 UMA NOVA REESTRUTURAÇÃO: MAIS DO MESMO?

A estrutura dos bancos vem sofrendo reduções desde os anos 80, quando grandes processos de reestruturação foram registrados nesse setor. Ela diminui tanto internamente no que diz respeito a quadro de pessoal, quanto em relação ao número de agências físicas de atendimento. Mas teria sido esse novo processo de enxugamento linear, uma continuidade de reduções constantes iniciadas anteriormente e que ainda não teriam chegado a seu termo, quase 40 anos depois? Ou teriam ocorrido momentos alternados de crescimento e diminuição da estrutura dos Bancos e o que observamos agora seria o de uma nova retração ocorrida após a crise de 2008, sinalizando o que seria um movimento cíclico? Ou, nem linear, nem cíclico, estaríamos diante de uma mudança estrutural causada pela adoção deliberada de novos modelos de negócios que se fundamentam na perspectiva da possibilidade ainda maior de enxugamento, com a referência da estrutura física e pessoal ideal ser a menor possível, tendendo a zero?

Todos os maiores bancos brasileiros implantaram programas de demissão em massa a partir de março de 2015. Em fevereiro de 2017, a Caixa Econômica Federal abriu um Programa de Demissão Voluntária (PDV), com meta de adesão de 10 mil funcionários. Segundo o banco, houve adesão de 4.429 empregados no PDV encerrado em março. O banco reabriu o programa de julho a agosto do mesmo ano e, em fevereiro de 2018, iniciou a segunda etapa do plano de enxugamento, denominada Programa de Desligamento de Empregados. O Bradesco também abriu um Plano Especial de Demissão Voluntária em julho de 2017, sem anunciar a meta de trabalhadores desligados. Em setembro do mesmo ano, o banco divulgou que foram 7,4 mil adesões ao programa, o que representa 7,04% dos 105.143 mil trabalhadores da empresa. Com isso, o

Bradesco conseguiu uma economia estimada de R\$ 1,5 bilhão, ou 4,5% da estimativa de lucro da instituição antes impostos em 2018 (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2017). O Banco do Brasil implantou, em 2015, um dos maiores programas de demissões e aposentadorias incentivadas de sua história. Até 2018 foram 14,4 mil desligamentos, o que corresponde a cerca de 13,2% de seu quadro de funcionários. Só em 5 anos, entre fevereiro de 2012 e janeiro de 2017, os bancos eliminaram 48.757 postos de trabalho. Entre as ocupações que perderam espaço, os escriturários são os mais afetados, com 15.654 postos de trabalho fechados, seguidos pelos caixas, com redução de 5.148 vagas. (DIEESE 2017).

Entre 1990 e 2001 foram fechados 46% dos postos de trabalho bancário. Já entre 2004 e 2012, o número de vagas cresce cerca de 30%. Para o Dieese (2017), a recuperação do emprego estaria relacionada à expansão do setor financeiro, que teria aumentado seus lucros e operações de crédito em um cenário macroeconômico de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). A ampliação da relação crédito/PIB com a concessão de crédito para consumo e aquisição de bens teria um impacto positivo sobre a “bancarização”. A esse cenário, soma-se o contexto nacional de governos do Partido dos Trabalhadores em que os sindicatos registraram um período de maior facilidade para a proteção e formalização de certos empregos (assim como de aumentos salariais reais). Em 2012 se inicia um período de redução do trabalho bancário, apesar do crescimento do setor.

Gráfico 3 - Número de trabalhadores bancários no Brasil de 1990 a 2015 (em mil)

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / DIEESE (2017)

Elaboração: DIEESE (2017)

No entanto, os dados isolados do número de trabalhadores bancários não são suficientes para a análise do aumento de produtividade em função da redução relativa da quantidade de mão de obra, uma vez que outras variáveis como número de clientes, receita com operações, lucro etc. apresentaram crescimento no decorrer desse mesmo período. Para uma comparação que leva em consideração o crescimento relativo desses indicadores, o quadro abaixo é mais elucidativo.

Gráfico 4 - Evolução comparativa do lucro líquido, operações de crédito, relacionamentos e emprego bancário de 2000 a 2015

Fontes: BCB; MTE; IBGE.

Nota: (1) Valores de 2015. Deflator IPCA-IBGE

Elaboração: DIEESE (2017)

O quadro mostra que, entre 2000 e 2015, a base de empregos no setor bancário cresce 25%, enquanto o total de clientes dos bancos cresce quase 100%, as operações de crédito crescem 269% e o lucro líquido do setor aumenta 478%. A queda no nível de emprego nos bancos não foi resultado, portanto, da redução das margens de lucro do setor, mas sim de programas de reestruturação e redução de quadros para aumento nos índices de eficiência e de lucratividade. Nessa linha, o corte de despesas de pessoal foi implementado, apoiado na possibilidade trazida pelas novas tecnologias e modelos de negócios digitais que apresentaremos nos capítulos posteriores.

Gráfico 5 - Saldo de empregos nos bancos de 2013 a 2017

Fonte: CAGED – MTE / DIEESE (2017)

Elaboração: própria

Entre 2013 e 2018 os dados sobre o desempenho dos bancos publicados pelo DIEESE mostram que a redução dos postos de trabalho se aprofunda. Em 2013 o saldo de empregos foi negativo em 4.329 postos. Em 2014, foram 5.004 postos negativos (15,6% a mais que o ano anterior). Em 2015, foram 9.886 postos de trabalho a menos, quase o dobro em relação ao ano anterior. Nesse ano, Caixa Econômica Federal (CEF) e Banco do Brasil (BB) agravaram o quadro com a implementação de planos de demissão e aposentadoria incentivada. Em 2017 a redução dos postos de trabalho no setor bancário continua. Nesse mesmo ano, a Caixa Econômica Federal lança outro programa de demissões voluntárias que, em Abril já atingiam 3.626 postos fechados, ou 51% do total de 8.536 postos de saldo negativo do período.

A redução de postos de trabalho nos bancos vem ocorrendo ao mesmo tempo em que há forte redução no número de agências de atendimento presencial. Hoje já existem instituições financeiras completamente digitais, sem nenhuma agência física, como por exemplo, o Banco Original, o Banco Next e o Banco Inter, dentre outros. A explicação para isso seria, em parte, devido a estratégias de diminuição de custos operacionais, em parte pela implantação do atendimento digital que

representa uma mudança estrutural na forma de comunicação com a população e, em parte, pela incorporação de bancos menores, acentuada nos últimos 10 anos. As agências dos bancos adquiridos, muitas vezes, ou por conta de sua localização geográfica que concorre com agências do banco que o adquiriu, ou por apresentarem baixo resultado financeiro em relação ao padrão esperado, acabam sendo fechadas.

Simultaneamente à diminuição dos postos de trabalho, a partir de 2015 o setor também vem fechando agências, postos de atendimento bancário (PAB) e pontos de atendimento eletrônicos (PAE) e transformando parte das agências tradicionais em escritórios digitais. Após um crescimento constante até 2014, em que o setor contava com 23,1 mil agências e 51,0 mil PABs e PAEs, em 2015 o número cai para 22,9 mil agências e 45,5 mil PABS e PAEs, segundo dados da FEBRABAN (2015). Em 2016 foram fechadas 929 agências, segundo dados do Banco Central (2017). O Itaú-Unibanco foi o primeiro banco brasileiro a anunciar o projeto substituição de metade de suas agências, por agências digitais. O total de agências digitais no país era de 101 em 2016 e de 373 em 2017. No mesmo ano, o total de agências físicas cai para 21,8 mil (DIEESE, 2017).

Até essa nova realidade de diminuição do número de agências, os bancos vinham adotando a estratégia oposta, de aumento da “capilaridade” dos pontos de atendimento, com maior facilitação do acesso do cliente, conforme divulgam os bancos (acompanhada da prática dos bancos brasileiros na direção de evitar a presença da população na agência). Com isso, ampliou-se a base de atendimento a clientes e diminuíram-se as grandes concentrações de trabalhadores, aproximando-os da chefia, o que também dificultou a ação dos sindicatos em movimentos grevistas nas mobilizações desde então. As novas agências e as remanescentes da reestruturação para o modelo digital possuem número bastante reduzido de trabalhadores (em geral, cerca de apenas 3 a 12 trabalhadores), o que

diminui a amplitude de controle da gerência, ao mesmo tempo que permitiria a diminuição desses cargos de chefia geral em agências.

Com a reestruturação nos bancos privados, nota-se uma mudança no perfil de cargos da estrutura de pessoal dessas instituições. Conforme dados do DIEESE (2017), com base na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho referente a 2015, a quantidade de trabalhadores nos bancos privados teve queda de 7,6% na comparação com 2012, o que representa uma diminuição de 21.673 postos de trabalho. Os escriturários – que são o primeiro nível na estrutura hierárquica dos bancos - foram os que mais perderam vagas. Nesses cargos houve uma redução de 15.654 postos de trabalho, caindo de 20.368 para apenas 4.708 trabalhadores, uma diminuição de 77% no período de 2003 e 2015, o que denota que os bancos não estão contratando para os níveis iniciais de carreira. Os caixas também tiveram uma diminuição bastante significativa, passando de 20,4%, para 15,8%, no mesmo período.

Nesse mesmo período entre 2003 e 2015, as funções que apresentaram aumento de número de vagas são as de consultoria de investimentos a clientes, venda de produtos bancários e operações de crédito. Os gerentes de contas tiveram cerca de 25 mil vagas a mais, passando de 8,3% do total de trabalhadores nos bancos privados para 16%, Os gerentes administrativos também tiveram acréscimo de 4,9% para 9,1% do total de empregados.

Tabela 2 - Perfil das cinco principais ocupações nos bancos privados em 2003, 2009 e 2014

	2003	2009	2014	Variação (em %)
Idade média (anos)	32	33	34	6,0
Jornada de trabalho média (horas semanais)	34,7	35,8	37,0	6,7
Tempo de emprego médio (meses)	108	79	90	-16,4

Fonte: RAIS – MTE / DIEESE (2017)

Elaboração: própria

A idade média dos bancários dos bancos privados subiu levemente, de 32 para 34 anos entre 2003 e 2014, ao mesmo tempo em que o tempo médio de emprego diminuiu de 108 para 90 meses, demonstrando uma menor perspectiva de permanência e carreira no setor. No mesmo período, a jornada de trabalho média foi aumentada de 34,7 para 37,0 horas semanais, o que pode tanto ser reflexo de horas extra, quanto do aumento do percentual de cargos gerenciais que perfazem jornadas maiores, de 8 horas semanais, em vez da jornada padrão de 6 horas, prevista para o bancário na CLT.

Nos capítulos seguintes vamos apresentar os elementos e as bases que compõem o que propomos caracterizar como um momento de agudas transformações no trabalho bancário no Brasil.

3 Um novo momento do sistema bancário brasileiro: transformações estruturais e tecnológicas

O conjunto de dados que coletamos leva a crer que estamos assistindo a um novo momento na trajetória do trabalho bancário. São dados tanto de natureza estrutural do setor, relacionados à estrutura de capital e a seus modelos de negócios, quanto referentes ao investimento e à utilização das tecnologias digitais, ambos com impactos diretos sobre o trabalho.

Após a crise financeira de 2008 que ameaçou o sistema financeiro internacional (em grande parte salvo por políticas e subsídios dos governos locais), o setor persegue hoje uma nova estrutura de capital. O *Financial Stability Board* – FSB (Conselho de Estabilidade Financeira)¹⁴ e o G-20 - o grupo dos 20 países mais ricos do mundo – decidiram reforçar o sistema financeiro com uma nova regulamentação internacional: o Acordo de Basileia III em 2010. As novas regras têm como objetivo ampliar a capacidade das instituições financeiras de passar por crises de estabilidade financeira. Pelo acordo, as instituições financeiras devem aumentar a quantidade e a qualidade de capital, restringindo a aceitação de instrumentos financeiros mais suscetíveis a perdas e dedução de ativos de baixa liquidez que possam comprometer o valor do capital em decorrência da dependência de lucro futuro para sua realização ou por dificuldade de mensuração do seu valor (FEBRABAN, 2013). As instituições financeiras têm até 2019 constituir “colchões” de capital para utilização em momentos de crise. Na prática, para lograr os índices recomendados pelo Acordo, os bancos precisam reduzir sua estrutura de custos, crescer em patrimônio líquido e aumentar seus índices de eficiência.

14 O FSB, criado em 2009 pelo G20, coordena o trabalho das entidades financeiras nacionais, é considerado o quarto pilar da ordem internacional, ao lado da Ordem Mundial do Comércio (OMC), Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial.

No caso do Brasil, a adoção das regras de Basileia III, publicada pelo Banco Central em março de 2013, trata dos novos critérios de definição do capital dos bancos e dos riscos envolvidos nas operações de crédito, bem como do tratamento para os créditos tributários oriundos de diferenças temporais relativos às provisões, uma particularidade do sistema brasileiro.

A implantação dessa nova estrutura de capital nos grandes bancos brasileiros iniciou-se em outubro de 2013. Em consonância ao Acordo, o Banco Central do Brasil determinou novos índices de produtividade que devem ser alcançados até 2019, seguindo o cronograma internacional acordado para a adaptação dos sistemas financeiros nacionais e ajuste da base de capital de cada instituição financeira. O sistema bancário brasileiro já cumpre nove das onze exigências do Basileia III (FEBRABAN, 2013). Para muitos bancos, em especial os bancos públicos que carregam carteiras de crédito e financiamentos subsidiados ou de caráter social, atingir esses índices significa ter que cortar custos e reduzir sua estrutura, o que em geral costuma ser feito a partir de cortes nas folhas de pagamento.

3.1 TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS E MODELOS DE NEGÓCIOS ENXUTOS

O momento atual é de um novo movimento de reestruturação interna dos bancos no Brasil, que vem reduzindo a estrutura, a quantidade de agências de atendimento e o número de trabalhadores bancários. A direção da transformação, aponta para uma dimensão estrutural que engloba a utilização de tecnologias digitais disruptivas e desenhos de

modelos organizacionais inovadores, em associação a uma mudança no comportamento dos indivíduos em relação a seus instrumentos de comunicação e a sua perspectiva nas relações de trabalho.

O novo modelo de negócios que os bancos múltiplos vêm adotando no Brasil é o que foi apelidado de “banco digital”. Não se trata somente de autoatendimento dos clientes na realização de transações por canais digitais, como aplicativos de celular – o que por si só já representa uma potencial diminuição nos postos de trabalho ligados ao atendimento presencial –, mas também de um atendimento a clientes a distância por meio de tecnologias como *chat*, aplicativos de troca de mensagens instantâneas e redes sociais, transformando as características do trabalho bancário de até então e substituindo o trabalho humano por robôs virtuais.

A operacionalização de ferramentas de atendimento ao cliente a distância intensifica o que já era conhecido nas centrais de teleatendimento telefônico. No entanto, mais que simplesmente canais extras de atendimento para além dos já tradicionais caixas eletrônicos e telefone, as novas mídias digitais se mostraram capazes de transferir uma grande massa de trabalhadores bancários para centrais de atendimento a distância, fechando agências tradicionais de atendimento à população, reduzindo os custos dos bancos com gerências e outras funções de chefia, com o aluguel dos imóveis onde funcionavam essas agências, com a imobilização de imóveis próprios e com a manutenção física desses locais.

O processo de “digitalização¹⁵” dos serviços bancários chega à parcela da população que tem acesso a equipamentos digitais e conhecimento sobre sua utilização, ao mesmo tempo em que joga os demais estratos da população para os serviços realizados por correspondentes bancários, com as agências bancárias se reduzindo a poucos pontos de atendimento

15 Uma explicação sobre esse conceito é apresentada no decorrer de nossa pesquisa.

peçoal, como mostraremos em uma sessão específica. O setor bancário periodicamente divulga estudos em que são apresentadas as tendências tecnológicas que, em conjunto com os novos modelos de negócios e de gestão servem de indicação da tendência do setor para os próximos anos. Recentemente, um conjunto de inovações de base digital de grande potencial disruptivo foi apresentado como o “banco do futuro”. Muitas dessas inovações já começam a ser colocadas em prática e o conjunto delas corrobora a percepção sobre um novo momento histórico de transformações no setor que estão impactando de forma inédita o trabalho bancário.

Cinco dimensões definem, segundo os estudos da Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN (2017), o que é o banco digital: a consolidação da *internet* e do uso de aplicativos em aparelhos celulares (o “*mobile banking*”) como principais canais bancários de contato com os seus clientes; transformação das agências bancárias em canais de consultoria e assessoria não operacionais; busca da automação e digitalização de processos para aumento da eficiência operacional; investimentos em segurança das transações; diversificação dos meios de pagamentos. Para o DIEESE (2017), os eixos estratégicos do banco digital mostra três tendências principais com potencial de afetar fortemente o trabalho nos bancos: redução da quantidade de trabalhadores que ocupam as funções de execução operacional, a redução de trabalhadores nas áreas de apoio e serviços (*back-office*) e a mudança no conteúdo do trabalho bancário para a realização de negócios com clientes de alta renda.

A “busca da automação e digitalização de processos para aumento da eficiência operacional” é a redução ainda maior de etapas do trabalho de *back-office* (retaguarda, ou apoio) nos bancos. Isso inclui a coleta e envio de documentos, conferência de valores depositados em caixas eletrônicos etc. Como exemplo, SANCHES (2017) cita o caixa eletrônico reciclador, apresentado no Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das

Instituições Financeiras (CIAB), organizado pela FEBRABAN. A inovação é uma máquina de depósito e saque de dinheiro que reconhece as cédulas, conta e efetiva o depósito e os saques em tempo real, sem intermediação de um trabalhador. A máquina vem substituir os depósitos realizados em envelopes que precisam ser abertos e conferidos manualmente antes do valor ser processado e estar disponível na conta destinatária.

Um grande arsenal de inovações na base tecnológica está sendo implantado no sistema bancário, como transações com biometria, leitura de íris e identificação com fotografia “*selfie*” tirada no celular. Cheques e outros documentos podem ser apresentados por fotografia em aplicativos de celular, conferidos e processados sem participação humana; a “carteira digital” guarda informações de cartões de crédito no aparelho celular para pagamentos no comércio pela aproximação do aparelho; relógios, pulseiras e anéis permitem a realização de pagamentos eletrônicos; contas-correntes podem ser abertas remotamente por aplicativos de celular, que captura as imagens dos documentos e os confronta com outras informações públicas. Essas inovações são fortemente redutoras de custos com materiais e mão de obra.

Os bancos divulgam a utilização de aplicativos de celular como forma preferida de acesso pelos consumidores, em substituição aos *sites*. Hoje um aplicativo para celular pode apresentar praticamente todas as funcionalidades que um indivíduo precisa para realizar as transações financeiras com um banco. As poucas funcionalidades ainda não presentes na maior parte dos aplicativos são as relacionadas a algum aspecto de segurança, como limites para transações, alteração de senhas ou então aquelas em que os bancos consideram estrategicamente ser importante que o cliente fale com um funcionário.

Embora já tivessem retirado a maior parte dos clientes do atendimento presencial das agências, os caixas eletrônicos, a central de telefone e os *sites* dos bancos ainda tinham limitações que os aplicativos de celular, os *chats* e as redes sociais romperam. Primeiramente pela facilidade de acesso em qualquer lugar e a qualquer hora trazido pela característica da portabilidade do aparelho celular. De certa forma, o atendimento pelas centrais de telefone também trazia essa facilidade, desde que funcionassem 24 horas por dia e 7 dias por semana, mas tradicionalmente uma parte considerável das transações bancárias não podiam ser realizadas pela maioria dessas centrais, como o pagamento de contas (por exigir a leitura de um código de barras) ou o depósito de cheques (que hoje já podem ser realizados pelo celular), dentre outras. Mesmo com a possibilidade da gravação da ligação telefônica e a impostação de senha para acesso no início do atendimento – que garantia ao banco maior segurança nas transações contra fraudadores – muitas transações ainda dependiam de uma assinatura do cliente para sua validade legal, o que os canais digitais resolveram ao solicitar a confirmação com senha que equivale a uma assinatura eletrônica, seja em uma transferência, um pagamento, uma aplicação ou a compra de um seguro, por exemplo. “Com o celular, agora cada um tem um banco no seu bolso”, como se escuta repetidamente.

3.2 AS DIMENSÕES DO MODELO DIGITAL: AUTOATENDIMENTO NA PALMA DA MÃO E COMUNICAÇÃO POR CANAIS DIGITAIS

Durante nossa observação, percebemos a necessidade de categorizar os diferentes canais de atendimento dos bancos na relação com a população, para uma melhor compreensão da estratégia de modelo de negócios que eles vêm adotando e no que isso impacta suas relações de trabalho com os bancários. Há duas principais dimensões da utilização da tecnologia digital nos bancos *vis-à-vis* a população: a transformação e ampliação do autoatendimento para os canais digitais e a comunicação entre bancários e clientes (o “atendimento”) pelos meios digitais.

É possível distinguir os canais de “autoatendimento” dos canais de “atendimento intermediado”, seja por trabalhadores ou robôs. Também podemos diferenciar os canais de “atendimento a distância” dos canais de “atendimento presencial”. E, mais recentemente, temos a diferenciação entre o “atendimento realizado por seres humanos” e o “atendimento realizado por robôs” (assistentes virtuais). Observa-se que não se trata de diferenciação da plataforma tecnológica que é utilizada, mas sim de quem presta o atendimento. Por exemplo, um atendimento na agência é prestado por um ser humano, mesmo que para tal ele utilize um sistema informacional para efetivar o atendimento; um atendimento por *e-mail* também é realizado por um trabalhador mesmo que usando uma plataforma eletrônica.

Antes de seguir, é necessário definir “atendimento” como um conjunto de atividades que vão desde ouvir ou ler e compreender a demanda de um cliente até operacionalizar ou utilizar os sistemas informacionais para a operacionalização das ações necessárias para a conclusão da demanda apresentada. Ou seja, quando aqui utilizamos o termo “atendimento” não

estamos nos referindo somente à atividade de dar respostas, mas referimo-nos também à operacionalização da transação bancária até o limite possível e necessário de acordo com os procedimentos internos de cada empresa. Dessa forma, ao analisarmos os canais de atendimento e o modelo de negócios dos bancos, estamos trabalhando na compreensão de uma parte importante da atividade bancária cujas transformações trouxeram mudanças significativas nas relações de trabalho. Nessa categorização, portanto, estudamos um conjunto de trabalhadores bancários que estão nas atividades de intermediação entre empresa e clientes, o que não inclui os que trabalham na administração interna das empresas (diretorias, superintendências etc.) e os que executam atividades operacionais distintas dessas (geralmente nos chamados “departamentos” ou “centros de serviços”). Esses dois últimos grupamentos também sofreram transformações nas suas relações de trabalho, resultantes das mudanças nas estruturas dos grandes bancos e decorrentes das terceirizações e da automação, em particular, nos centros de serviços. Os impactos nas relações de trabalho desses conjuntos de trabalhadores são também investigados nesta pesquisa, em outro momento.

O termo “canais de atendimento” origina-se no *Marketing* e designa os meios/mídias pelos quais um consumidor se comunica com uma empresa. Na comunicação empresarial, supõe-se que um consumidor se comunica para solicitar, obter informações, negociar, ou reclamar uma compra de produto ou a prestação de um serviço, criticar, fazer sugestões ou elogiar a empresa.

Em nossa categorização, os canais de “autoatendimento” seriam aqueles em que o cliente obtém informações e realiza as transações bancárias sem a intermediação de um trabalhador bancário (embora esse possa eventualmente ajudá-lo ou orientá-lo na utilização desses canais): o caixa eletrônico, o telefone (quando é possível realizar as transações no menu

de opções disponíveis pelo atendimento eletrônico), o *site / homebroker* e o aplicativo do banco para celular.

Os canais de “atendimento realizado por trabalhadores” são aqueles em que um ou mais trabalhadores - bancários ou não - realizam a transação solicitada ou reclamada pelo cliente, informam e/ou negociam com ele: agências bancárias, postos, correspondentes bancários como caixas de comércio varejista e casas lotéricas, telefone, *chat*, programas e aplicativos de troca de mensagens, redes sociais, *e-mails*, audioconferências e videoconferências.

Tabela 3 - Categorização dos canais de atendimento dos bancos

	Auto-atendimento	Atendimento intermediado		A distância	Presenciais
		Atendimento realizado por trabalhadores	Atendimento realizado por robôs / assistentes virtuais		
agência bancária		X			X
posto de atendimento		X			X
correspondentes		X			X
caixa eletrônico	X				X
telefone	X	X	*	X	
<i>site / homebroker</i>	X			X	
<i>e-mail</i>		X		X	
aplicativo do banco para celular	X			X	
<i>chat</i>		X	X	X	
programas/aplicativos mensagens		X	X	X	
áudio e vídeoconferência		X		X	
robôs de investimentos			X	X	
redes sociais		X	X	X	

* atendimento eletrônico, de tecnologia diferente dos atuais robôs virtuais

Fonte: observação participante (2011-2017).

Elaboração: própria.

Os “atendimentos realizados por seres humanos”, que são os que já categorizamos como atendimentos realizados por trabalhadores, se diferenciam, portanto, do “atendimento realizado por robôs” e assistentes virtuais presentes hoje nos aplicativos, *chats*, aplicativos de mensagens instantâneas¹⁶ e redes sociais¹⁷. O atendimento por meio de *chats*, aplicativos de mensagens e redes sociais, mesclam a possibilidade de atendimento por assistente virtual com o atendimento humano, assim como o atendimento por telefone mescla o atendimento eletrônico com o humano. A maior parte das transações comuns são direcionadas para o atendimento virtual, enquanto os casos que fogem à regra, são direcionados a trabalhadores bancários.

Os canais de “atendimento a distância” seriam aqueles em que o cliente está distante do trabalhador que fará o atendimento ou do caixa eletrônico. Não se trata de uma distinção devido à necessidade de deslocamento por parte do cliente ou do bancário, mas sim da presença pessoal de um deles em local necessário por demanda da outra parte. Isso porque há casos em que o trabalhador bancário vai ao encontro do cliente (que não se desloca) para atendê-lo em seu local de preferência, seja na sede da empresa, em seu escritório, em lugar público ou em alguma outra agência ou posto de atendimento. Isso geralmente ocorre nos casos de clientes pessoas jurídicas e, eventualmente, nos casos de clientes que têm tratamento diferenciado pelos bancos em função de sua renda, patrimônio, exposição pública ou outra situação específica. Também deve-se considerar que no caso do caixa eletrônico não seria exatamente correto dizer que se trata de um atendimento a distância (embora seja autoatendimento), uma vez que o cliente precisa se deslocar até o local em que exista um caixa eletrônico disponível. Seriam, então, os canais a distância: o telefone, o *site / homebroker*, o *e-*

16 O mais conhecido e utilizado atualmente é o *Whatsapp*.

17 Com destaque para o *Facebook* que hoje é a rede social mais utilizada pela maior parte da população que acessa a *internet* e que também é utilizada pelas empresas, que nela buscam se comunicarem com seu público consumidor.

mail, o aplicativo de celular, o *chat*, os programas e aplicativos de mensagens, a áudio e videoconferências, os robôs de investimento e a rede social.

Já os presenciais seriam a agência, o posto de atendimento, o caixa eletrônico e os correspondentes bancários. Como notaremos durante a apresentação dos dados desta pesquisa, os canais presenciais são os que mais vêm sofrendo redução por parte dos bancos e os realizados por robôs assistentes virtuais são os que mais vêm crescendo, em associação ao aumento de investimentos do setor nessas tecnologias.

3.3 TRANSAÇÕES BANCÁRIAS EM REDES SOCIAIS, ROBÔS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O antecessor do assistente virtual foi o chamado “atendimento eletrônico” por telefone em que o cliente escolhia uma opção do menu oferecido pelo programa, a exemplo das opções de um caixa eletrônico. Em uma nova geração tecnológica, os assistentes virtuais conhecidos como tal passaram a prestar informações por meio de perguntas e respostas com base em leitura de voz. Hoje, é possível realizar transações bancárias pelas redes sociais sem precisar sair delas para acessar o aplicativo do banco. Um assistente virtual realiza a identificação do cliente e de sua demanda através de perguntas e identificação das respostas digitadas, a exemplo da leitura de voz. Sistemas de inteligência artificial já estão sendo usados para aprimorar e ampliar a gama de possibilidades de atendimento por esses meios.

As mídias sociais digitais trouxeram muitas possibilidades de transformação na forma de se realizar transações bancárias, além de se constituir simultaneamente em um canal de atendimento. Hoje é possível efetivar diversas transações em redes sociais, como a transferências de valores entre amigos no *Facebook*. O banco permite a vinculação dos dados da conta-corrente ao perfil do cliente no *Facebook* e é possível realizar transferências entre contas sem a informação dos dados bancários. Também é possível renegociar dívidas na rede social. No modelo adotado pelo Banco do Brasil, por exemplo, o cliente é abordado pelo serviço de mensagens *Messenger* do *Facebook* com uma oferta e a possibilidade de renegociar suas dívidas. Nas centrais de atendimento há equipes que monitoram as interações através das redes sociais.

As redes sociais são uma ferramenta muito interessante para os bancos, porque permitem, dentre outras coisas, a compilação de dados sobre o comportamento de compra e as preferências dos usuários, o que representa informações estratégicas para o aumento das vendas. Como observa o bancário do Banco do Brasil, M. A. (2017), os bancos vão poder “[...] acompanhar o comportamento das pessoas nas redes sociais, saber o que andam curtindo e compartilhando, o que gostam ou gostariam de fazer e a partir daí oferecer produtos e serviços com maior assertividade” (informação escrita)¹⁸.

Outra ferramenta que ganha cada vez mais espaço e importância no sistema financeiro – e esta pela possibilidade da substituição da mão de obra – são os robôs. Os mais usados no sistema financeiro para soluções de demandas de clientes bancários são os “robôs *advisors*” (robôs consultores) e os “*chatbots*”, robôs que interagem em diversos canais de comunicação com perguntas e respostas. Segundo estudos, robôs que cuidam de aplicações financeiras farão a gestão de US\$2 trilhões no mundo até 2020. Sua atuação não é mais restrita a investidores

18 Declaração de M.A., bancário do Banco do Brasil, em 06 nov. 2017.

profissionais e já é possível encontrar robôs para consultoria de investimentos para clientes do varejo bancário. O atrativo dos robôs se dá pelo menor custo se comparado aos modelos tradicionais de análise. Como a estrutura dos robôs é escalável, há um baixo custo marginal por cliente, o que torna possível ser utilizado por uma quantidade muito grande de clientes simultaneamente, levando esse tipo de tecnologia ao varejo do sistema bancário.

Hoje, ao solicitar uma aplicação financeira, o cliente de um banco responde a um questionário de múltipla escolha que definirá seu “perfil de investidor” de acordo com suas respostas. Esse perfil determina quais as modalidades de aplicações financeiras são mais adequadas e, portanto, quais serão oferecidas a ele pelo banco. Os robôs são capazes de identificar esse perfil do investidor tanto com respostas a perguntas quanto com a leitura da reação facial ao expor o cliente a uma determinada situação, como: “suas aplicações perderam 10% em um mês. O que você faria se isso acontecesse: resgataria a aplicação, manteria como está ou aplicaria ainda mais?”. Os robôs oferecem, em frações de segundos, o “produto mais adequado” para esse cliente e “soluções” de “produtos bancários” para situações de risco, como seguros e previdência privada. Em corretoras de investimentos já é comum a disponibilização aos clientes de robôs de investimentos que aplicam os recursos financeiros. Com base nos dados de “perfil”, os robôs montam “portfólios” de aplicações, com possibilidade de ajustes ao longo do tempo. Esses robôs monitoram os movimentos do mercado financeiro, compram e vendem papéis e títulos sozinhos e realizam as mudanças necessárias no portfólio de aplicações para aumentar a rentabilidade dos investimentos financeiros, com base em algoritmos.

Os algoritmos são programados para compreender os objetivos (compra de carro; acúmulo de capital; aposentadoria; viagem etc.), a tolerância a risco (não aceitaria perder; aceita perder parte do que guardou em troca

de uma possibilidade de ganho maior etc.), o desejo do cliente (segurança; rentabilidade; disponibilidade etc.), seu comportamento (quanto guarda; quanto gasta; onde, com o que etc.) e suas reações (em situações de resultados adversos ou favoráveis; variação dos cenários de mercado; contingências etc.). Com esses dados, é possível enquadrar o conjunto de respostas em categorias e, a com base nelas, uma gama de produtos bancários são selecionados e oferecidos, ou novos produtos são criados a partir da detecção de alguma lacuna de atendimento à demanda.

Robôs não são usados apenas para consultoria e operacionalização de aplicações financeiras, mas também para outras atividades bancárias no sistema financeiro e para o atendimento dos clientes que procuram informações ou desejam realizar transações bancárias através dos canais a distância. Ao utilizar um *chat*, o *Facebook* ou o *Whatsapp* para “falar” com o banco, pedir informações, saber o saldo, pagar uma conta, transferir valores etc., clientes interagem com robôs que dão informações, “aprendem” com a interação e são capaz de efetivar a maior parte das demandas.

A inteligência artificial vem sendo desenvolvida pelas empresas de tecnologia para criar ferramentas que possibilitem realizar um dos objetivos do *Marketing*, que é a oferta certa para o consumidor certo. Empresas como o *Google* já há muito tempo mapeiam o comportamento de compra e os interesses de seus usuários através do registro das buscas e das páginas navegadas por eles. As redes sociais como o *Facebook* também registram as opiniões e interesses de seus usuários por meio dos grupos a que esses pertencem, das buscas e das palavras digitadas por eles em suas postagens, dentre outras formas.

O ponto crítico da programação desses robôs (e também uma grande possibilidade de ganho para as instituições financeiras) está na

modelagem de alocação, ou seja, na carteira de aplicações que será sugerida na interface com os clientes. Os algoritmos, além de considerarem as expectativas de desempenho dos diversos tipos de aplicações, sugerem alternativas a quem quer investir. As atuais modelagens são conhecidas como “*Asset and Liability Management* (ALM)”, ou “Gestão de Ativos e Passivos” e “*Goal Based Investments* (GBI)”, ou “Investimentos Baseados em Objetivos”. Elas têm por objetivo maximizar o retorno dos investimentos dentro de um determinado grau de risco, utilizando o cálculo de probabilidade das metas dos investidores dentro das limitações escolhidas. Essas modelagens se contrapõem à atual Teoria Moderna de Portfólio, largamente utilizada pelas consultorias financeiras, inclusive as realizadas pelos trabalhadores bancários que se especializam em atendimento a clientes investidores tanto nas agências de varejo quanto nos segmentos de clientes de “alta renda” (ou as chamadas “plataformas”). Ou seja, tanto a teoria de modelagem de alocação de recursos, quanto a interface atualmente utilizada para o atendimento bancário aos investidores, estão sendo substituídas pelos robôs consultores.

Inicialmente, um robô assistente virtual (*chatbot*) simples é programado para dar informação aos clientes sobre determinados produtos, como cartão por exemplo, atuando como um orientador e também oferece opção de direcionamento para o atendimento humano quando a solução para a demanda encontra-se fora do alcance de sua possibilidade. Os *chatbots* agora construídos com base em inteligência artificial, com o passar do tempo, incorporam novos conhecimentos (“aprendem”, no conceito de *machine learning*) e passam a solucionar um número de problemas cada vez maior e tendem a se tornar independentes de programações, substituindo ao máximo o trabalho humano.

O Banco do Brasil (2018) utiliza um *chatbot* com capacidade para interagir por conversação com os clientes tanto em redes sociais,

aplicativos de mensagens instantâneas, quanto no aplicativo do banco e no *chat*. O robô do BB já responde por 70% dos atendimentos a demandas de clientes solicitadas pela comunicação privada do *Facebook* (o aplicativo *Messenger*). As interações podem ser por voz ou digitadas. Ele atende demandas relacionadas a diversos assuntos, como contas, cartão, empréstimos, financiamentos, renegociação de dívidas, segurança, tarifas, funcionamento de caixas eletrônicos e emissão de senha para atendimento nas agências, investimentos e suporte técnico. O *chatbot* responde a perguntas, tenta resolver problemas e orientar os clientes do banco. Construído com base em inteligência artificial (AI) do *Watson*, da *IBM*, ele é capaz de aprender com as interações, ampliando sua capacidade de soluções e aumentando sua eficiência progressivamente. Nesse caso concreto, em apenas 9% dos casos houve direcionamento para o atendimento humano, segundo informou a Unidade Assessoria de Comunicação da Diretoria de Clientes.

A inovação divide a opinião dos bancários do BB. Para K. E. (2017), seria melhor o Banco humanizar e personalizar ainda mais os atendimentos em vez de usar um robô. “Porque não investir nos funcionários, proporcionando mais treinamento? [...] as pessoas ainda têm sentimentos e ficam felizes de saber que existe alguém do outro lado para ouvi-las e garantir que seus problemas e anseios sejam entendidos e analisados isoladamente” (informação escrita)¹⁹. Já para o bancário E. D. (2017): “A ideia é utilizar menos funcionários e economizar na folha de pagamento” (informação escrita)²⁰. Outros bancários enxergam a possibilidade de utilização do robô em conjunto com o trabalho humano, como é o caso de R. P. (2017): “vejo que estamos no futuro que pensávamos anos atrás. O futuro chegou... e as tecnologias vêm aí pra nos ajudar a atender melhor nossos clientes” (informação escrita)²¹. C. L. (2017) foi uma das bancárias

19 Declaração de K.E., bancária do Banco do Brasil, em 18 ago. 2017.

20 Declaração de E.D., bancário do Banco do Brasil, em 22. dez. 2017.

21 Declaração de R.P., bancário do Banco do Brasil, em 18 ago. 2017.

que participou dos testes da ferramenta: “Em 2016 participei da fase de validação do *Watson* [...] um dia me surpreendi com a seguinte resposta: ‘gosto muito de conversar com você’, eu não aguentei e caí na risada. Adoro essas interações e ver o progresso das ferramentas no BB” (informação escrita)²².

A exemplo das teorias do trabalho imaterial, na opinião do bancário do BB A. L. (2017) o trabalho será reservado para as tarefas de criatividade e cabe a cada um qualificar-se para elas: “A inteligência artificial vem realmente pra ajudar nas tarefas mais operacionais e repetitivas. Cabe aos profissionais [...] qualificarem-se para tarefas mais complexas, que exijam criatividade e desenvolvimento” (informação escrita)²³. A reprodução da lógica que justifica a tecnologia pela possibilidade de aumento da produtividade e da rentabilidade, pode ser observada em parte das opiniões de trabalhadores bancários favoráveis ao uso dos robôs, como é o caso da bancária do Banco do Brasil, M. A. (2017): “apesar de teorias e temores, *bots* trabalharão em conjunto conosco, humanos e que os criamos e programamos também e, assim vão agilizar todos os processos tanto de atendimento quanto vendas qualitativas e rentáveis” (informação escrita)²⁴.

Já no Banco Bradesco, a inteligência artificial chama-se BIA – Bradesco Inteligência Artificial. É um projeto que utiliza o *software* de sistema de programação cognitiva²⁵ da *IBM*, o *Watson*. Hoje o Bradesco é o maior

22 Declaração de C.L., bancária do Banco do Brasil, em 18 ago. 2017.

23 Declaração de A.L., bancário do Banco do Brasil, em 18 ago. 2017.

24 Declaração de M. A., bancária do Banco do Brasil, em 21 dez. 2017.

25 Um *software* de programação cognitiva é capaz de identificar textos, palavras, imagens, expressões e reagir a eles. Ele permite desenvolver outros *softwares*, programas, aplicativos que aprendem sozinhos a partir de sua própria experiência anterior. Isso pode ser utilizado para tomar decisões ou responder perguntas. No caso do *Watson* da *IBM* é capaz de usar dados não-estruturados, ou seja, independentemente das palavras utilizadas e da forma da pergunta ou da informação, o sistema identifica uma mensagem, guarda a informação, a relaciona com outras, aprende e retorna uma resposta.

cliente em língua portuguesa da *IBM*, segundo o próprio banco divulgou. Atualmente ela funciona como um assistente artificial. O sistema é alimentado inicialmente por perguntas feitas pelos próprios funcionários que futuramente substituirá. Quando o funcionário tem uma dúvida, ele pergunta para a BIA, que armazena a pergunta, aprende com ela e retorna uma resposta.

A Federação dos bancos diz que, apesar dessa utilização intensificada de tecnologia digital, ela é conjugada à qualidade do atendimento presencial. A FEBRABAN divulga que a “sobreposição de meios digitais e tradicionais atendem a todos os tipos de consumidor: vivenciamos um momento de sobreposição e integração dos meios físicos e digitais, possibilitado pelas ferramentas e serviços que o setor bancário oferece” (FEBRABAN, 2017, p.6). Mas essa “sobreposição” que atenderia a todos está mais próxima de um momento de transição em que o atendimento pelos canais digitais cresce em detrimento do atendimento pessoal, como veremos na análise das estatísticas de utilização desses canais.

3.4 AGÊNCIAS BANCÁRIAS SEM TRANSAÇÕES BANCÁRIAS E AGÊNCIAS DIGITAIS SEM ATENDIMENTO PESSOAL

Duas grandes transformações são observadas nas agências bancárias após a implantação dos modelos de negócios digitais: a diminuição da quantidade de agências de atendimento à população e a mudança de escopo do atendimento presencial nas agências remanescentes. Os representantes dos bancos, assim como parte dos bancários, negam a relação entre o aumento da utilização dos canais digitais e a redução do número de agências. Eles atribuem essa diminuição às fusões do setor, que sobrepujaram agências próximas e à necessidade de melhoria do índice de eficiência recomendada no Acordo de Basileia III.

O atendimento presencial nas agências tradicionais vem passando por uma mudança de caráter, se tornando mais consultivo e complementar aos dos meios digitais. No novo desenho de agências dos bancos, o trabalhador bancário orienta o cliente sobre como este deve se autoatender, mas não operacionalizará as transações de rotina. Seu papel também é consultivo no que diz respeito ao produto que melhor “atende à necessidade do cliente” em empréstimos, financiamentos, aplicações financeiras ou seguros, previdência privada, consórcio, capitalizações e tudo o mais que os bancos comercializam. Segundo a própria FEBRABAN (2017, p.11), “a tendência, direcionada pela quarta revolução industrial, é que a função dos bancários seja readequada, mais focada em auxiliar consumidores na gestão de negócios, [...] nas funcionalidades disponíveis e na melhor alocação de recursos”.

Em 2016, surgiram as agências (ou “escritórios”) digitais em diversos bancos. Nesses locais de trabalho não há contato pessoal entre bancários e clientes. Em geral, localizadas em edifícios comerciais, todo o

atendimento é realizado por *chat* acessado pelo aplicativo do celular ou pela *internet* no computador, por audioconferência e videoconferência, por *e-mail*, por programas de mensagem instantânea no celular, ou ainda por telefone. Não há caixas, mesas de atendimento ou portas giratórias. Em geral, a configuração do *layout* é de baias de trabalho com divisórias baixas e chefia próxima, dotadas de computadores ou *notebooks* para que os bancários acessem os sistemas do banco, os *chats* e os *e-mails*, e telefones com *handsets* (fones e microfone), em um padrão muito assemelhado ao das centrais de teleatendimento.

O modelo de negócio de atendimento digital seria potencialmente redutor de postos de trabalho. No Banco do Brasil, por exemplo, as agências tradicionais tinham a proporção de um posto de assistente para cada duas carteiras de clientes. Já nos escritórios digitais, a proporção atual é de um assistente para cada três carteiras. Além disso, a quantidade de clientes em uma carteira digital é bastante maior que os de uma carteira tradicional, chegando à proporção do dobro ou duas vezes e meia mais clientes sob a responsabilidade de um mesmo funcionário.

Mas a relação entre a redução de postos de trabalho e a implantação de modelos de atendimento digital não é corroborada pelas empresas nem por parte dos trabalhadores. Matos (2018) não acredita que a diminuição no número de bancários nos últimos anos tenha relação com esse modelo: “É uma questão de eficiência operacional mesmo, da gente produzir mais, vender mais. A gente precisa ganhar mais produtividade, sim, para melhorar e potencializar nosso resultado enquanto instituição” (informação verbal)²⁶. Matos era representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil na época em que a direção do Banco discutiu o modelo de atendimento digital e, posteriormente,

26 Entrevista concedida por Rafael Matos, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil e assessor em Diretoria do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

também trabalhou como funcionário na diretoria do Banco responsável pelo que seria o modelo digital do Banco do Brasil em 2016. Ele relata como foram as discussões para a implantação do modelo:

A discussão era: ‘a gente está passando por um processo de inovação muito grande e disruptivo. Como é que o Banco se posiciona? A gente precisa trazer mais a mediação da relação de trabalho nos dispositivos digitais’. Tinha a visão do *board* do Banco de prover as agências e os funcionários de mais tecnologia pra conseguir dar essa visão digital. [...] O que se acompanhava era que esse é um caminho inevitável. A gente precisa conversar com o cliente onde quer que ele esteja, em qualquer canal. E os celulares já são o presente. É uma imposição do mercado. A gente precisa encontrar uma forma de mediar essa relação. Só que estava bem claro lá também o seguinte: nós não precisamos, para isso, acabar com o emprego. Pelo menos no curto e médio prazo não é essa a tendência que estava colocada. A tendência que estava colocada era a seguinte: as pessoas precisam se relacionar com pessoas, mesmo que sejam mediadas por um dispositivo digital, tipo rede social. Essa era a visão. E começou na Estilo²⁷. Eu posso te falar da minha experiência na Estilo, porque aí eu saí da “visão da floresta” e comecei a mergulhar no “raminho” da coisa. Lá na Estilo a gente percebeu que cada agência Estilo poderia ser como o escritório [digital] é hoje [...] Ele teria mais comodidade. Então a gente começou a testar o modelo lá. Aí a gente percebeu que o gerente na agência Estilo não precisaria mais ficar preso ao lugar físico. Ele poderia atender um cliente de qualquer lugar do Brasil. Então começou a quebrar essa questão que existiria um limite imposto pelo prefixo²⁸. Não vai ter mais essa barreira do prefixo, do prefixo da agência, do prefixo da regional, do prefixo da superintendência. Ele pode ser atendido por qualquer gerente de qualquer lugar do país. Aí começamos a testar a central de atendimento, a testar outras coisas. Aí eu acho que a coisa desenrolou daí, de criar um escritório para concentrar carteiras e verticalizar o atendimento para o cliente (MATOS, 2018, informação verbal)²⁹.

27 “Estilo” é a rede de unidades do Banco que dá atendimento e comercializa produtos específicos para o segmento de clientes de “alta renda”, com aplicações financeiras ou renda acima de um determinado patamar.

28 Prefixo, nesse contexto, seria a numeração da agência bancária a que uma conta-corrente estaria vinculada, no modelo tradicional.

29 Entrevista concedida por Rafael Matos, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil e assessor em Diretoria do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

Não foi somente na busca por alcançar os clientes que utilizam dispositivos com tecnologia digital que a direção do Banco do Brasil pensou ao implantar seu modelo de atendimento digital. O ganho de escala é evidente com a possibilidade de aumento da quantidade de atendimentos por funcionário, que podem agora serem realizados simultaneamente.

[...] teve um outro fator, aumentar a produtividade concentrando clientes por carteira. Esse é um fator importantíssimo. O Itaú colocava 800 clientes por carteira ou mais. A gente passou para 400, 500 e isso já gerou uma “chiadeira”, porque nossa força de trabalho tem essa questão cultural. Mas é possível. Agora vão gerar um “carteirão” digital. Eles estão pensando em verticalizar o varejo nesses escritórios de varejo com “carteirões” de 5 mil clientes. Um gerente para 5 mil clientes (MATOS, 2018, informação verbal)³⁰.

A maior parte dos representantes sindicais que escutamos é crítica ao modelo de agências digitais por entender que ele causaria redução de postos de trabalho. Já a opinião dos trabalhadores se mostrou mais dividida, parte se mostrando favorável e parte contrária ao novo modelo. Foi possível observar que houve uma simpatia de boa parte dos trabalhadores de agências a esse modelo, pela perspectiva de passarem a ter um trabalho em condições melhores, frente a experiências em agências lotadas, com grande demanda e condições difíceis. Nessa situação, o modelo de escritórios digitais representava um alívio à sua rotina pressionada. Para esses trabalhadores, o atendimento a distância permitiria um controle maior sobre o tempo e sobre o próprio trabalho. Os atendimentos por meios digitais como *e-mail*, aplicativos de mensagens e mesmo os *chats* poderiam ser respondidos com alguma flexibilidade de tempo e um local de trabalho menos tumultuado, sem filas de espera e olhares críticos dos que nela aguardam atendimento.

30 *idem*.

Ambientes novos e aparentemente mais confortáveis, com mobiliário e decoração de *design* elegante completariam os atrativos do novo modelo.

Por outro lado, o trabalho nas novas agências digitais foi reorganizado e as ferramentas tecnológicas de controle mudaram a perspectiva do que aparentemente seria um fluxo de trabalho menos pressionado. As metas de tempo máximo para resposta, de velocidade de atendimento, de quantidade de contatos por dia e de volume de vendas, tornaram o trabalho nos escritórios digitais mais próximo de uma central de teleatendimento. Para o bancário do BB e dirigente sindical Maia (2018), a experiência na prática se afastou da expectativa inicial:

Há funcionários que trabalham em agências lotadas. Houve caso, nessa semana, de agressão ao funcionário do banco [pelo cliente, devido às condições precárias de atendimento]. Então o funcionário quer sair da agência. Então em um primeiro momento eles acharam bom, porque não teriam mais que fazer o atendimento pessoal naquelas agências sucateadas. Só que agora eles estão vendo que não é toda aquela maravilha, que a pressão é maior, porque é muito mais fácil de pressionar quando você junta todo mundo em um ambiente só. Então tem gestão por estresse... então agora estão reagindo, muitos queriam voltar para uma agência normal, mas elas estão todas em escritórios (informação verbal)³¹.

Os bancos redesenharam o papel das agências tradicionais no modelo digital:

[...] no movimento dos escritórios, se está repensando o papel das agências nessa nova lógica de negócios. [...] Então tem vários bancos convivendo dentro do Banco. E o banco digital é mais uma parte, é uma fatia. Então vai ter um movimento de verticalização de agências, concentradas, várias agências em um espaço só, com um nível de produtividade alto, com um nível de ferramental tecnológico alto, para mediar a relação entre pessoas, mas você vai falar com mais gente. Mas diferentemente de uma central de atendimento, essas pessoas têm que ter um atendimento mais

31 Entrevista concedida por João Maia, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

flexível, mais especializado e tem que ter essa sensibilidade do relacionamento. Todo o diferencial em qualquer segmento é o modelo de relacionamento hoje. É o que vai garantir o futuro do Banco: construir relações duradouras com os clientes (MATOS, 2018, informação verbal)³².

Para garantir o funcionamento desse novo modelo de negócio, o perfil que se exige do trabalhador bancário hoje é de alguém que “tem de saber atender às novas solicitações que a tecnologia faz surgir” (FEBRABAN, 2017, p.17). Para isso, o trabalhador que tem contato direto com clientes em agências está em “constante processo de qualificação para o uso de tecnologias recentes e se dedica mais a conhecer melhor os clientes e oferecer soluções personalizadas” (FEBRABAN, 2017, p.20).

3.5 O CLIENTE DIGITALIZADO

Com a transferência do atendimento da maior parte dos clientes bancários para os escritórios digitais, os bancos vêm diminuindo a quantidade de agências tradicionais de atendimento à população. A tendência que se observa é a de que muitas delas, com o tempo, sejam concentradas em um único ponto de atendimento. Isso porque, ao esvaziar as agências tradicionais, transferindo os trabalhadores bancários que cuidam de “carteiras de clientes” para os escritórios digitais, não se justificaria mais a manutenção dos custos de boa parte dos imóveis para poucos trabalhadores alocados.

32 Entrevista concedida por Rafael Matos, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil e assessor em Diretoria do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

Entre 2010 e 2016, 145 cidades brasileiras deixaram de ter agências ou postos de atendimento bancários, segundo dados do Banco Central, o que afeta, além do atendimento da população em si, também as finanças das prefeituras, que passam a ter mais dificuldades no recebimento de verbas federais e estaduais, na arrecadação de tributos e pagamentos de seus servidores públicos. A falta de agência ou posto de atendimento bancário passou a afetar 358 dos 5.588 municípios brasileiros. Os bancos justificam o fechamento de agências e correspondentes bancários com problemas de segurança, já que uma onda de assaltos a caixas eletrônicos foi verificada nos últimos anos. A imprensa noticia o fenômeno e o atribui ao foco dos bancos no modelo de atendimento digital, à crise econômica, às reestruturações e também à segurança, como foi o caso do Valor Econômico (ROSA; MOREIRA, 2017, p.C1): “[...] o avanço dos canais eletrônicos e a busca por eficiência têm levado os bancos a reduzir a rede física de atendimento” e do O Globo:

A rede de agências bancárias está encolhendo no Brasil e deixando cidades do interior sem atendimento presencial. Com foco na expansão de canais digitais, os bancos vêm fechando agências em diversos municípios. [...] Entre os estados com o maior número de cidades sem bancos ou que deixaram de ter dependência bancária nos últimos anos destacam-se Piauí, Paraíba e Rio Grande do Norte. [...] ‘Tem prefeito da Região Norte que precisa pegar barco para buscar dinheiro em outra cidade para fazer os pagamentos’ [...] Idosos precisam viajar quase 100 km para sacar aposentadoria em outra cidade (ALVARENGA, 2017).

O Banco Central, em seus documentos, afirma que todos os municípios do país têm atendimento “bancário ou financeiro”. Essa contabilização diferida ocorre porque a instituição considera o acesso a qualquer tipo de “serviço financeiro”, como os realizados por outros entes do Sistema Financeiro Nacional (SFN): Cooperativas de Crédito, Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento e Sociedades de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte.

O fechamento das agências tradicionais vem causando um impacto negativo para clientes dos bancos e para a população em geral. Uma boa parte das pessoas prefere o atendimento pessoal, não somente por não ter ainda se adaptado à nova tecnologia digital, mas também por simples escolha. Nessa transição de formato de atendimento bancário, clientes, trabalhadores bancários e dirigentes sindicais vêm relatando diversos problemas de piora de condições de atendimento, como Landislau (2018):

Você tem uma parcela da população que se vira perfeitamente sem ir num ponto, numa agência bancária - e eu acho que também isso impulsionou o próprio crescimento das agências digitais, porque no momento em que o cliente não vai na agência você não consegue fazer nenhum negócio com ele e às vezes o cara tem dinheiro e não vai na agência. Só que se a gente pega a realidade do nosso país, com a maioria das pessoas que eu converso, se for dentro de uma agência, elas estão ali buscando tirar uma dúvida, ou ela tem um problema que ela necessita estar naquela agência bancária. Se você pega o extremo leste [de São Paulo], a maioria das agências são agências de movimento contínuo todos os dias, então você tem uma necessidade real. E tem espera de duas horas. Tem uma agência [...] que foi atuada pelo PROCON. Temos uma agência aqui no bairro que duas funcionárias tinham sofrido agressão, pela espera. Quer dizer, o banco fechou o atendimento varejo, mandou para uma agência do lado e espera-se duas horas. [...] mesmo o cidadão que tem uma renda alta que poderia se virar por meios alternativos, mesmo eles um dia ou outro preferem ter o atendimento presencial. O problema é que os bancos estão antecipando, não levando em conta a realidade do país, implementando a redução de quadro dentro das unidades forçando o cliente a procurar meios alternativos. A gente tem que observar como desrespeito dos bancos ao direito do consumidor bancário. Um trabalhador de banco hoje, em sua maioria, é qualificado a tirar várias dúvidas e tem um entendimento muito amplo, diferente do correspondente bancário (informação verbal)³³.

Ao mesmo tempo, ocorre uma grande mudança no *layout* e nas funcionalidades das agências tradicionais remanescentes que atendem ao público de segmentos de maior renda ou que possuam valores maiores aplicados nos bancos. Espaços com *notebooks* disponíveis para que os clientes realizarem seu autoatendimento, salas para videoconferências

33 Entrevista concedida por José Mario Landislau, funcionário do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

com gerentes especializados em investimentos, *lounges*, *wi-fi* e máquinas de café para que a ambientação seja agradável à clientela mais disputada pelos bancos. Análises da empresa de consultoria e auditoria *Deloitte* (2017) apresentam o que essas novas agências bancárias devem ter: espaços flexíveis, com tecnologia digital à disposição dos clientes e integrada; ambiente convidativo e facilmente configurável; concebida dentro do contexto multicanal digital; conexão humana com experiência excepcional do cliente (sic); tirar o máximo da ligação pessoal entre colaboradores e seus clientes; experiências customizadas; ampliar vendas e serviços personalizados; ser sustentável e escalável.

Considerada uma das grandes tendências do mundo contemporâneo, o fenômeno da popularização dos dispositivos de telefonia móveis que passaram a acessar a rede mundial de computadores, permitindo o acesso à internet a qualquer tempo e em qualquer lugar em que houver uma infraestrutura de transmissão de dados, foi alavancado pela evolução dos *smartphones*, que ocorreu com a convergência das tecnologias de comunicação e da informação. O uso da *internet* por meio desses dispositivos vem ganhando espaço e mudou o cenário das transações comerciais, com as empresas oferecendo cada vez mais seus produtos e serviços por meio de aplicativos para celulares.

Existe de fato uma tendência de mudança de comportamento dos indivíduos, em especial nas novas gerações, para a utilização dos *smartphones*, tanto em suas relações sociais quanto em seu comportamento no consumo. Em 2011, 15% da população acessava a *internet* por dispositivos móveis. Em 2013 esse percentual aumentou para 31%, o que representa 52,5 milhões de usuários (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2014). Mas ainda é significativa a quantidade de pessoas no Brasil que não utilizam essa tecnologia ou que ainda usam prioritariamente computadores de mesa ou que utilizam computadores em salas de acesso públicas. Para acessar essa tecnologia e utilizar seus

recursos é necessária, além da disponibilidade financeira para a aquisição e sua substituição periódica do equipamento, a habilidade para manuseá-lo e a adaptação a essa nova forma de comunicação, de canal de compra e utilização de serviços, o que representa uma dificuldade para a parcela da população de maior idade. Somente no ano de 2013 o número de usuários de internet no Brasil pela primeira vez ultrapassou metade da população, conforme pesquisa do Comitê Gestor da Internet no Brasil (2014). A proporção de usuários é de 75% dos indivíduos de 10 a 15 anos, 77% dos que têm entre 16 e 24 anos, 47% dos que têm de 35 a 44 anos e 33% entre os indivíduos de 45 a 49 anos. Apenas 11% das pessoas com mais de 60 anos eram usuárias da rede mundial de computadores.

O custo do acesso à *internet* e a depreciação programada dos dispositivos de telefonia móvel também são fatores que determinam a exclusão de boa parcela da população do acesso aos serviços bancários. É sabido que o tempo de vida útil de um aparelho celular é menor que o de um computador - que por sua vez já era menor que a maior parte dos aparelhos eletrônicos - não somente pela sua depreciação física, mas principalmente pela defasagem tecnológica.

Com a migração dos serviços bancários cada vez mais para os aplicativos de aparelhos celulares, o acesso a serviços bancários ganha facilidade e mobilidade, mas, por outro lado, também ganha mais uma barreira: a do acesso ao equipamento necessário para o usufruto do serviço. Se antes havia a parcela da população não-bancarizada, que estava à margem do acesso ao crédito, aos meios de pagamentos eletrônicos e aos demais produtos e serviços que os bancos disponibilizavam, agora temos uma parcela da população sendo excluída: os que (mesmo que bancarizados) não acessam aplicativos de celular ou internet e, portanto, têm mais dificuldade de acesso aos serviços disponíveis.

3.6 A “INDÚSTRIA 4.0” E INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIAS VIRTUAIS

O crescimento da utilização dos canais digitais são divulgados pelas empresas do setor bancário como crescimento da demanda, não como o resultado de um direcionamento dos clientes para esse tipo de autoatendimento digital promovido pelos próprios bancos. Para a FEBRABAN (2017), o consumidor está cada vez mais “digital” e o que os bancos fazem é atender a essa “demanda” por disponibilização de tecnologia. “A transformação digital é construída (...) com o consumidor indicando suas necessidades e desejos, e os bancos reforçando o seu papel de provedor de recursos e serviços financeiros em tempo real [...]” (FEBRABAN, 2017, p.6). Os meios digitais são descritos como os “que agilizam as relações e conferem o conforto, a acessibilidade e a mobilidade que a revolução tecnológica proporciona” (FEBRABAN, 2017, p.6).

No entanto, documento da FEBRABAN mostra que é realizado um esforço deliberado e intencional das empresas no sentido de convencer os clientes a utilizar essa tecnologia digital: “O desafio diário do setor bancário é fazer com que os consumidores mais tradicionais entendam que o meio digital é seguro, principalmente se considerarmos os grandes e constantes investimentos feitos em segurança” (2017, p.14). Em paralelo a isso há um discurso de naturalização da adoção das novas tecnologias digitais: “Essa transição do físico para o digital é algo natural, decorrente da absorção das novas tecnologias no dia a dia” (FEBRABAN, 2017, p.7).

Os investimentos do setor bancário em tecnologia digital são cada vez maiores e são eles que garantem essa transição dita “natural”. Em 2016,

apesar do recuo do PIB e da economia em recessão, os investimentos em tecnologia do setor bancário aumentaram: foram de R\$ 18,6 bilhões (FEBRABAN, 2017). Os bancos brasileiros realizaram investimentos no mesmo nível do setor governamental, que historicamente é o que mais investe em tecnologia no país. Do total de US\$ 42,9 bilhões investidos em tecnologia, o setor bancário foi responsável por 14%, um ponto percentual acima da média mundial. Em nível mundial, o setor bancário é o segundo que mais investe em tecnologia, com uma fatia de 13%, somente atrás de gastos dos governos (16%). Em percentual do PIB, os gastos com tecnologia da informação no setor bancário brasileiro são o sétimo maior do mundo, acima dos países que compõe o bloco dos BRICs. Com percentuais maiores que o Brasil estão o Reino Unido, os Estados Unidos, o Canadá, o Japão, a França e a Alemanha. O sistema bancário brasileiro é, reconhecidamente, pioneiro na utilização de inovações e mantém-se na vanguarda global em tecnologia. A título de exemplo, o Brasil possui a quinta maior rede mundial de caixas eletrônicos (FEBRABAN, 2016).

Para muitos, estaria em curso a “quarta revolução industrial”, que vem sendo chamada, também, de “Indústria 4.0”. O termo foi criado na Alemanha, em 2011, durante uma feira em *Hannover* e se refere a um projeto de pesquisas sobre as chamadas “fábricas inteligentes”, em que a linha de montagem, controlada por computadores, totalmente automatizada e interconectada, se comunica com produtos ao longo do processo de fabricação. A quarta revolução industrial estaria baseada em dois elementos: a automatização nos negócios, no governo e na vida privada e a conectividade, que utiliza ferramentas de comunicação para suplantam a distância e o tempo.

As tecnologias que fazem parte da “Indústria 4.0” são: as tecnologias financeiras em plataformas digitais e cadeia de blocos (*blockchain*), nas quais as transações são certificadas, têm as identidades verificadas e são

armazenadas seguramente em uma rede de nós distribuídos e conectados, sem a necessidade de uma autoridade central, como governos; inteligência artificial e robótica; a “Internet das Coisas” (IoT) que conecta todo e qualquer dispositivo do dia-a-dia à internet, para que possam ser controlados à distância e troquem informações a fim de automatizar atividades; o *big data* (grande banco de dados) em conjunto com o *analytics*, que é a capacidade de processamento de grandes volumes de dados em tempo real, identificando falhas no processo, otimizando os serviços e a utilização dos recursos de produção; a computação em nuvem, que é um banco de dados possível de ser acessado em qualquer lugar do mundo, por meio de qualquer dispositivo conectado à internet; a computação cognitiva, que simula o pensamento humano e inclui: *machine learning*, processamento de linguagem natural, reconhecimento de voz; a manufatura aditiva (impressão em 3D) que fabrica produtos sem a necessidade de moldes físicos, apenas com a adição de matéria-prima; e a manufatura híbrida, que produz com a manufatura aditiva e a usinagem em uma mesma máquina.

Dentre essas tecnologias, as que interessam hoje ao setor bancário são o *blockchain*, o *big data*³⁴, robótica e inteligência artificial, a computação cognitiva e a internet das coisas. O *analytics* também faz parte desse conjunto e ele faz a análise dos dados e as estatísticas das grandes bases de dados (*big data*) para verificar padrões e trazer informações, com finalidades diversas, como sugerir novas oportunidades de negócios e aumentar a segurança das transações.

Os maiores investimentos na construção das estruturas tecnológicas para as instituições financeiras eram realizados, em tempos recentes, nos parques tecnológicos e no *hardware*, ou seja, na parte física que fornece a infraestrutura para a construção de sistemas eficientes. No momento

34 *Big data* é o termo que se usa para os conjuntos de dados muito grandes ou complexos, para os quais se necessita de tecnologia específica, uma vez que os sistemas de processamento de dados tradicionais ainda não conseguem lidar.

atual, o investimento se volta para os *softwares* que garantem a inovação e a “usabilidade” dos sistemas. Na maior parte dos anos recentes, entre 2011 e 2016, o investimento em *software* suplantou os recursos aportados em estrutura física.

Entre 2011 e 2017, o total de investimentos realizados pelo setor bancário brasileiro em *software*, *hardware* e telecomunicações manteve a média de R\$ 6 bilhões, com o pico verificado em 2014, com R\$7,9 bilhões. A FEBRABAN (2017) divulga esses investimentos como benefícios para a sociedade:

[...] é a tecnologia que impulsiona o acesso da população aos serviços financeiros, com comodidade e segurança. Essa evolução funciona como uma grande porta de entrada para as novidades tecnológicas na vida cotidiana do brasileiro, como leitores de retina e de digitais, informações criptografadas e computação cognitiva [...] (p.9)

Gráfico 6 - Composição dos investimentos do setor bancário de 2011 a 2017 (em R\$ bi)

Fonte: FEBRABAN (2017).

Elaboração: própria.

A pesquisa da FEBRABAN (2017), com 24 bancos que representam 91% do setor bancário brasileiro, também aponta para onde os recursos estão sendo direcionados. 65% dos bancos têm projetos de implementar *blockchain*, 41% investem em *big data*, 35% em “internet das coisas” (IoT) e no *Near Field Communication* (NFC) – ferramenta que permite troca de informações sem fio de forma segura, semelhante ao uso do *Bluetooth*, crachás e cartões de bilhetes eletrônicos e 29% investem em projetos com *analytics* e computação cognitiva.

Gráfico 7 - Novas tecnologias que receberam investimentos - 2016 (em %)

Fonte: FEBRABAN (2017).

Elaboração: própria.

Segundo outro estudo, da empresa de consultoria *Deloitte* (2017) - que publica periodicamente estudos sobre as maiores tendências de aplicações de tecnologia para diversos setores -, há cinco principais tendências relacionadas à utilização da tecnologia no setor bancário. Seriam elas: a tecnologia da informação (TI) “sem fronteiras”, o *blockchain*, o *dark analytics*, o *machine intelligence* e o conceito de “tudo como um serviço” (*everything-as-a-service -XaaS*).

A TI sem fronteiras é a incorporação de tecnologia em todas os aspectos do negócio. É a transformação do modelo de negócios para um modelo de

operação “aberto”, ou seja, que incorpora tecnologias diversas criadas por terceiros para utilização nas mais diferentes necessidades da empresa. O modelo de negócio “aberto” obtém novas tecnologias a partir da exploração de talentos e novos relacionamentos com fornecedores, incubadoras e com a academia. O *blockchain* é a tecnologia que, por meio de uma rede de computadores, possibilita a transferência de ativos financeiros entre diferentes partes de maneira mais confiável, sem depender de intermediários. Essa tecnologia funciona como um “guardião” para ativos digitais, identidades e contratos. Com ele é possível compartilhar seletivamente identidades digitais para se certificar sobre a identidade da outra parte, trocar valores e assinar contratos digitais. Essa tecnologia permitiu o desenvolvimento das moedas virtuais, como o conhecido *bitcoin*. O *blockchain* também traz mais segurança para o modelo de negócios *peer-to-peer* (ponto a ponto) que são aquelas empresas que ligam consumidores e fornecedores em uma plataforma ou aplicativo digital.

O *dark analytics* é a busca de oportunidades escondidas por meio de análise em dados não estruturados e não tradicionais, como vídeo, áudio e imagens, no *deep web*³⁵ ou aproveitar dados não utilizados que a empresa já possui. Ele possibilita acessar dados em estado bruto, ou não indexadas. O *machine intelligence* são robôs e *bots* que automatizam tarefas humanas. É um método de análise de dados que automatiza a construção de modelos analíticos. Nasceu da teoria da inteligência artificial que se baseia na ideia de que sistemas podem aprender com dados e não só reproduzir programações. Para isso, eles identificam padrões e tomam decisões com o mínimo de intervenção humana. Aplicações práticas de *machine intelligence* seriam os veículos autônomos, as ofertas sugeridas em *sites* de acordo com o comportamento de navegação na *internet* de cada usuário, sistemas de

35 *Deep web* é a parte da *internet* não indexada por serviços de busca como o *Google*, o que a torna inacessível à maior parte dos usuários comuns. É a maior parte das informações que circulam pela *internet*.

detecção de fraudes etc. Por fim, o conceito de *Everything-as-a-service* (XaaS) é o oferecimento de produtos como serviços. Um exemplo que já está no cotidiano são as TVs a cabo nas residências e a locação de filmes em plataformas na *internet*.

Gráfico 8 - Participação das transações por canais individuais (em %)

Fonte: FEBRABAN (2017).

Elaboração: própria.

No ano de 2016 as transações por *mobile banking* (aplicativos de celular dos bancos) ultrapassaram as realizadas por outros canais. Os aplicativos bancários em celulares, que começaram a ser utilizados publicamente a partir de 2012, em 5 anos chegaram a 35% do total de transações bancárias. Os dados mostram uma migração para os aplicativos de celular e uma redução no uso do computador (de R\$ 18 bilhões em 2014 para R\$ 15,8 bilhões em 2017). 2015 foi o ano da inflexão no número de utilizações dos computadores, que atingiriam o auge em 2014.

Os números também mostram que 71% das transações são de autoatendimento (celular, computadores e terminais de autoatendimento), número que cresce pouco ano após ano, cerca de 1% a 2% ao ano (eram 64% em 2011). Dentre os meios físicos, as agências bancárias permaneceram com 8% das transações em 2017, mesmo percentual desde 2015 quando caiu de uma média de 10% que vinha mantendo desde 2011.

Os dados divulgados pela FEBRABAN (2017) trouxeram as estatísticas do total de transações bancárias ou do volume em reais que foram transacionados. No entanto, não é só pela mudança de comportamento do consumidor que se pode explicar o aumento do número de transações via celulares. O acréscimo de percentual de transações por esses canais também sofre aumento com a ampliação das funcionalidades, o que permite que os clientes que realizam mais transações bancárias passem a direcionar suas transações para esses canais, utilizando-as com mais frequência. Ou seja, o aumento do número de transações e do percentual frente aos outros canais não significa, necessariamente, que mais indivíduos ou um percentual maior deles esteja utilizando os canais digitais (embora isso também possa ocorrer), e portanto o acesso digital de soluções bancárias à população geral, como pode levar a crer uma leitura superficial dos dados.

O número de clientes que acessam a conta bancária pela *internet*, seja em um computador ou em um celular, é de 62 milhões em 2015 (55 milhões de contas de pessoas físicas e 7 milhões de contas de pessoas jurídicas), de um total de 155 milhões de contas, ou cerca de 40%. Em 2011, essa proporção era de 19,5%. Se compararmos os dados sobre a utilização cada vez maior de soluções digitais pelos clientes bancários brasileiros com os que mostram a desigualdade no acesso a essas tecnologias pela população e o acesso à *internet* restrito a cerca de 50% da população, podemos concluir que o acesso ao sistema bancário no

Brasil vem se tornando cada vez mais excludente e desigual, ao contrário do que se procura divulgar com dados sobre a bancarização. Os dados atuais sobre bancarização da população são medidos a partir da emissão de CPFs da Receita Federal. Isso porque se considera que é possível o acesso da população aos serviços bancários através de correspondentes ou utilizar soluções de pagamentos (algumas mais acessíveis, como cartões pré-pagos), o que distorce as estatísticas sobre o percentual da população que de fato tem conta em algum banco.

Os bancos, com base nas transações do cliente pelo celular e pela *internet* conseguem saber muito sobre o momento de vida, onde ele anda, que fase financeira atravessa. O Santander, por exemplo, tem 10% dos seus modelos de CRM (gestão do relacionamento com clientes) em *learning machine*, tecnologia que lhe permite duas vezes mais conversões de ofertas em vendas e até 50% de aumento em relação às interações realizadas através dos formatos anteriores. Mas, por mais contraditório que pareça, porém, o primeiro – e maior – passo dado pelos bancos não está diretamente relacionado com tecnologia de inteligência artificial. Ao invés disso, tem a ver com a desconstrução do formato de atendimento ao cliente (FEBRABAN 2017).

3.7 AS *FINTECHS* E A DESBANCARIZAÇÃO: A INDÚSTRIA FINANCEIRA EM DISPUTA

Os avanços das tecnologias digitais abriu a possibilidade de novas empresas entrarem no sistema financeiro, com soluções financeiras simplificadas, inovadoras, práticas e passíveis de operacionalização à

distância, geralmente em aplicativos de celular, a qualquer hora e em qualquer lugar: as *fintechs*.

Fintechs são empresas criadas para atuarem em áreas delimitadas do sistema financeiro, em geral na prestação de serviços financeiros ao consumidor, utilizando tecnologia de ponta. O movimento surge com *startups* de tecnologia e ganha impulso, tornando-se mais visível a partir da crise de 2008. Logo as *fintechs* começaram a concorrer com os grandes bancos, ganhando fatias de mercado cada vez maiores. A origem do termo *fintech* (*financial + technology*) é atribuída a um programa de aceleração de *startups* promovido pela aceleradora³⁶ de *startups* Accenture com o apoio da prefeitura de *Nova York* após a crise de 2008. Como observou o presidente do banco *J. P. Morgan* em 2016, em uma carta anual aos acionistas do banco: “O Vale do Silício está chegando, trazendo um monte de *startups* com cérebro e dinheiro para mudar a nossa indústria” (FRAGA, 2016). A ameaça ao setor é de que os serviços financeiros deixem de ser exclusividade de bancos e seguradoras e passem a ser executados por *startups* de tecnologia. Fenômeno semelhante aconteceu com outras indústrias, como a musical, com plataformas tecnológicas de compra de músicas que substituíram as distribuições tradicionais em lojas físicas; com a indústria do entretenimento, com plataformas de filmes acessáveis pela *internet* que substituíram as locadoras; com o transporte urbano, em que aplicativos de celular hoje dominam um mercado antes quase exclusivo dos táxis. O que está em disputa agora é nada menos que a indústria financeira.

36 Uma “aceleradora” de *startups* é uma empresa, geralmente com fins lucrativos e constituída por investidores privados, que investe financeiramente em novas empresas e apoia seu crescimento por meio de consultoria na gestão e facilitação da *networking* (rede de contatos), em troca de participação acionária ou contrato de investimento. As “aceleradoras” diferem das “incubadoras” de *startups* (na maior parte ligadas ao setor público ou universidades) que realizam o trabalho de apoiar as fases mais iniciais da constituição e da operação de uma nova empresa, por meio de transferência de conhecimento, disponibilização de espaço físico de uso compartilhado (*co-working*), consultoria contábil, jurídica e administrativa, desenvolvimento do modelo de negócios, desenvolvimento da gestão, treinamento do empresário, contatos com outras empresas e intermediação de investidores.

As *fintechs* atuam principalmente na prestação de serviços de solução de pagamentos (cartões, pagamentos *on-line*), empréstimos, intermediação de investimentos e seguros. Em geral, elas fazem exatamente o que um banco faz, mas com uma estrutura empresarial bem mais enxuta, menos trabalhadores, custos reduzidos, tecnologia de ponta e maior velocidade. O atrativo das *fintechs* está principalmente na facilidade das transações e na utilização dos aplicativos de celular, típicos do comportamento dos consumidores nascidos na chamada “Geração Y,”³⁷. de fato, empresas grandes com departamentos excessivamente burocráticos, processos normatizados, com hierarquias verticais e sistemas complexos não apresentam a mesma velocidade de inovação de uma empresa pequena, enxuta e sem as limitações de uma grande empresa. Por outro lado, o poder econômico das grandes corporações financeiras é suficiente tanto para incorporar essas *startups* quanto para contratar os criadores de suas tecnologias. São empresas pouco empregadoras de mão de obra: somente 1 em cada 5 possui mais de 20 funcionários contratados.

Dados estatísticos sobre *fintechs* no Brasil ainda são escassos e elaborados por empresas ligadas ao setor, como a *Finnovation* e a *FintechLab*, que mantém portais especializados no tema. Ambas publicam periodicamente um mapeamento de *fintechs* em atividade no Brasil, categorizadas por ramos de atuação. O Finnovista também realiza pesquisa semelhante na Argentina, Chile, Colômbia e México, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

No Brasil, o crescimento das *fintechs* se observa a partir de 2013. A Lei nº 12.865/2013, que integrou novos arranjos de prestação de serviços de

37 A “geração Y” também chamada “geração do milênio”, “geração da internet” ou “*millennials*” é um conceito que se refere, segundo alguns autores, aos nascidos entre o final da década de 70 ou na década de 80 até meados da década de 90, sendo antecedida pela geração X e sucedida pela geração Z. Essa geração teria se desenvolvido em uma época de prosperidade econômica, facilidade material e grandes avanços tecnológicos em que a virtualidade já apontava como sistema de interação social e midiática.

pagamentos ao Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), também acabou por permitir a criação de novas modalidades de soluções de pagamentos, através da figura das “instituições de pagamento”, permitindo a entrada de agentes que não são instituições financeiras tradicionais a esse mercado. Além disso, a Lei também prevê a interoperabilidade e a inclusão financeira, com potencial de estimular o desenvolvimento de soluções inovadoras ante as oferecidas pelos agentes tradicionais desse mercado.

Gráfico 9 - Os ramos de atividade das *fintechs* brasileiras (em %)

Fonte: Radar Fintechlab (2016).

Elaboração: própria.

O Brasil é hoje o maior mercado de *fintechs* na América Latina e um dos 10 maiores do mundo, com 309 empresas em 2017 (um aumento de 41% em relação ao ano anterior em que se contabilizavam 219), seguido pelo México (158 *fintechs*), Colômbia (77 *fintechs*), Argentina (60 *fintechs*) e Chile (56 *fintechs*), conforme dados da *Finnovation* (2017). No mesmo período, cerca de 30 *fintechs* encerraram suas atividades, acompanhando a média dos índices de mortalidade de novas empresas no Brasil historicamente divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e pela Fundação Dom Cabral (cerca de

25% no período de 2 a 5 anos). No Brasil, 54% destas *startups* encontram-se em São Paulo, 10% no Rio de Janeiro, 8% estão em Belo Horizonte e 6% em Porto Alegre. O número de *fintechs* considera empresas em diversos estágios de crescimento. O mesmo estudo também apurou o estágio das *fintechs*: 16% estão em início de operação, 23% já tiveram seu produto lançado, 26% estão prontas para produzir em escala e 35% já estão em crescimento. Em relação ao público-alvo, segundo a Finnovation (2016), 34% das *fintechs* brasileiras são prestadoras de serviços para outras empresas (“*business to business*”, ou “*b2b*”) médias e grandes, 31% prestam serviços aos consumidores pessoas físicas bancarizados (“*business to consumer*”, ou “*b2c*”), 7% são “*b2b*” para pequenas empresas e 28% são voltadas para a “inclusão financeira”, seja de pessoas físicas ou de pequenas empresas.

A maior parte das *fintechs* brasileiras presta serviços de soluções de pagamentos (31%), o que também ocorre nos outros países da América Latina e no resto do mundo. Como mostra o mesmo mapeamento da Finnovation (2016), em seguida estão as *fintechs* de gestão financeira empresarial, que prestam serviços a outras empresas, com 19% e as *fintechs* de crédito com 12%. No total, são 16 segmentos diferentes em que atuam. Uma área que chama a atenção pelo crescimento é a do chamado segmento de “identidade”, que apura, organiza e compila dados para os processos de compreensão do perfil e comportamento de consumo da população e prevenção à lavagem de dinheiro. Atualmente são 21 *fintechs* nesse segmento, seguindo também uma tendência global.

Assim como no caso do modelo de negócios da empresa *Uber*, as *fintechs* se beneficiam de uma legislação pouco adaptada às novas tecnologias para expandir seus negócios até que o agente regulador venha a normatizar suas atividades. Recentemente, em 2018, o Banco Central formulou as primeiras regulamentações para essas empresas, enquadrando as modalidades empresariais que elas devem seguir e

classificando os tipos de atividades, sem interferir, entretanto, na essência de seus modelos de negócios. Em relatório divulgado em fevereiro de 2018, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BCBS), comitê que reúne os bancos centrais das 27 principais economias do mundo, informou que não tem pressa na adaptação de sua regulamentação às *fintechs* (IPNEWS, 2018). O relatório justifica que os volumes de investimentos, produtos e serviços financeiros gerados por essas plataformas ainda são baixos em relação ao tamanho global do setor.

Mas o setor bancário brasileiro está de fato preocupado com o avanço das *fintechs* e os principais bancos já utilizam estratégias para a manutenção da hegemonia do setor. Pudemos identificar quatro principais ações que os grandes bancos brasileiros utilizam na competição com as *fintechs*: programas de acompanhamento de novas tecnologias criadas ao redor do mundo que possam ser utilizadas no futuro, investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias através de programas de incentivo a *startups* abrigadas em espaços de *coworking* sob seu controle, aquisição de *fintechs* bem-sucedidas e desenvolvimento de suas próprias *fintechs* que passam a compor seu conglomerado empresarial.

O Bradesco tem uma equipe que periodicamente vai a *Nova York*, ao Vale do Silício e a Londres para pesquisar novidades digitais e oportunidades. Em 2016, o Banco começou a patrocinar espaços de *coworking* na Califórnia e em *Nova York*, como forma de manter contato com produtos inovadores antes mesmo de chegarem ao mercado. O Banco também fez parceria com aceleradoras e agora estrutura um fundo de *venture capital* para investir em *fintechs* no Brasil; criou o InovaBRA, um programa de aceleração de *startups* cujos escopos de negócios tenham afinidade com tecnologia e processos bancários e lançou no mercado um banco digital em 2017, o “*Next Bank*”. Anunciado como um “banco sem agências”, o atendimento é realizado totalmente pela *internet*, *chat*, *e-mail* ou redes

sociais. A conta é aberta exclusivamente pelo aplicativo de celular e o banco oferece produtos bancários simplificados, como um fundo de investimento para aplicação, poupança, cartão múltipla função, dentre outros. Na prática, a conta aberta pelo *Next* é vinculada a um prefixo de agência do Bradesco. Curiosamente, uma das vantagens comentadas em alguns *sites* especializados, é que o *Next*, a exemplo de outros bancos totalmente digitais, não têm funcionários que telefonam para vender produtos, justamente uma das estratégias mais comuns praticadas pelos grandes bancos para aumentar suas vendas.

O Itaú-Unibanco se aproximou de investidores dedicados às *fintechs* e adquiriu em 2014, através de sua subsidiária Rede, a maxiPago!, *fintech* criada em 2011 que processa pagamentos de *e-commerce*. Ele também inaugurou, em 2015, o espaço de *coworking* Cubo. O espaço, que inicialmente abrigou cerca de 50 *startups*, em 2018 passará para um novo endereço com 12 andares e 20.000 metros quadrados, com capacidade para 210 empresas. Nele, que pretende ser o maior e mais relevante centro de empreendedorismo tecnológico da América Latina, o banco quer centralizar boa parte das *startups* brasileiras que já surgiram ou que podem surgir com potencial de inovação tecnológica destinada ao mercado financeiro. Na seleção para que uma *startup* possa fazer parte, é exigido que ela já tenha criado um produto ou serviço com potencial de escala e que já tenha sido testado por clientes. O Bradesco tem um espaço semelhante de *co-working*, em que *startups* se concentram em um prédio sob seus cuidados, para o desenvolvimento de tecnologias que podem ser interessantes para o banco.

Braço do setor de seguros do Banco do Brasil, a BB Seguridade, em sociedade com a *Principal Finance Group*, lançou a primeira *fintech* do mercado de previdência privada, a *Ciclic*, para vender planos de previdência privada exclusivamente em ambiente digital, pelo aplicativo ou pelo *site*, para a parcela da população que conhece pouco sobre

investimentos, de forma extremamente simplificada. A interface pede ao cliente potencial que escolha qual seu objetivo, como uma viagem daqui a alguns anos ou guardar recursos para a educação dos filhos. Em seguida, o sistema faz uma simulação a partir da disponibilidade mensal que o cliente informa e um cria um rápido cadastro, após o que o plano já está contratado. O BB também lançou, em 2018, seu programa de incentivo a *startups* que criem soluções para serem usadas pelo Banco, além de um espaço de *co-working* em parceria com uma grande empresa especializada nesse modelo de escritórios compartilhados.

Outra estratégia dos bancos para concorrer com as *fintechs* é o *open banking*. Trata-se de um modelo de negócios em que terceiros podem desenvolver aplicativos para que clientes da empresa utilizem, cumprindo parâmetros e regras que são estabelecidos nas interfaces de programação abertas (os APIs), como fazem grandes empresas de tecnologia, como *Google* e *Microsoft*. O Banco do Brasil já disponibilizou sua interface de *open banking* para desenvolvedores e o Bradesco, o Itaú-Unibanco e o Banco Santander também já avaliam fazer o mesmo, depois que a União Europeia determinou que os bancos de sua jurisdição adotem o modelo a partir de 2018.

Uma ameaça potencialmente maior aos grandes bancos que as *fintechs* são as grandes corporações de tecnologia, como *Google*, *Apple*, *Facebook* e *Amazon*. Essas gigantes da tecnologia já possuem estudos para atuação nos diversos ramos do sistema financeiro e logo devem concorrer com os bancos em todo o mundo. O *Google* já registrou sua marca para utilização nesse mercado no Brasil. Elas têm em comum o acesso a bilhões de pessoas ao redor do mundo e já estão presentes nos dispositivos móveis e computadores de grande parte da população, o que pode representar um potencial de crescimento extremamente rápido em qualquer mercado que essas empresas passem a atuar. O *Google* e a *Apple* já desenvolveram soluções de pagamentos com celulares, já estão em utilização em diversos

países, que efetivam a transação financeira com a aproximação física do aparelho celular com a máquina de pagamentos. Na China, um aplicativo de mensagens instantâneas, o *WeChat*, hoje é utilizado para pagamentos, transferências de valores e aplicações. Em um ano, a empresa já possui mais de 600 milhões de clientes de seus serviços financeiros.

De onde viria a maior ameaça ao trabalho bancário? Dos próprios bancos que vêm implantando tecnologias que substituem o trabalho humano mesmo nas funções menos repetitivas, de relacionamento com clientes e de execução de processos, ou o risco viria de fora as *fintechs* e seus modelos de negócios de baixa utilização de mão de obra e das grandes corporações de tecnologia que decidirem atuar como bancos?

O trabalho nas *fintechs* é marcado pela conjugação entre estruturas extremamente enxutas e pelo uso intensivo de tecnologia digital. Essa utilização de tecnologia não ocorre como nos bancos, que foram encontrando soluções para substituição de mão de obra no desenrolar de suas estratégias de crescimento com o passar do tempo, mas sim como a própria base de seu modelo de negócios. Ou seja, a tecnologia com baixa utilização de trabalhadores faz parte da própria essência de atuação dessas empresas.

Isso indica que, caso essas novas empresas conquistarem maiores fatias do mercado bancário em detrimento dos grandes bancos tradicionais, o resultado para o trabalho não é mais confortável que se esse mercado permanecer com os grandes bancos. Se por um lado as perspectivas para o trabalho bancário nos grandes bancos seja de uma mudança estrutural sem precedentes que não só vem reduzindo drasticamente a quantidade de trabalhadores, transformando a essência desse trabalho e, no contexto do capitalismo flexível, precarizando as relações trabalhistas, nas *fintechs* soma-se a isso outros elementos precarizantes: a decorrente do

trabalho em pequenas empresas, com pouca tradição e com presença insipiente dos sindicatos.

4 As mídias sociais digitais e o trabalho bancário digitalizado: as agências bancárias dão espaço às teleatividades digitais

Neste capítulo, vamos apresentar os dados da observação de um dos fenômenos mais importantes das transformações que investigamos: a utilização das novas mídias sociais digitais e como isso tem alterado o trabalho bancário. Dentre todas as transformações, essa é a que representa um dos maiores potenciais de mudança no conteúdo das atividades e de multiplicação do volume de trabalho individual, o que, somado à intensificação do controle gerencial que essas novas tecnologias possibilitam, traz um dos grandes desafios atuais aos sindicatos de trabalhadores³⁸. Para as empresas, significa uma possibilidade de aumento da produtividade e redução do custo fixo.

As definições dos termos “mídias sociais”, “mídias digitais” e “redes sociais”, encontradas na literatura especializada em tecnologia da informação e em comunicação, levaram à nossa opção pelo termo “mídias sociais digitais”. Não há de fato um consenso em uma categorização específica desses termos. Em geral, eles são utilizados com pressupostos de significação bastante presentes no senso comum atual, visto que estão cada vez mais presentes no cotidiano da população. Os melhores conceitos que encontramos definem “mídias digitais” como equipamentos, instrumentos e canais de comunicação informacionais que utilizam tecnologia digital em vez de analógica, permitindo maior

38 Um exemplo desse desafio é a negociação dos sindicatos de trabalhadores, na convenção coletiva, de cláusula proibitiva do envio de mensagens pela empresa através de aplicativos (como *Whatsapp*) ou serviços de mensagens (SMS), para o número de telefone celular pessoal do trabalhador. Trabalhadores em posições hierárquicas médias e altas já recebem aparelhos e números de telefone celular em comodato para que seus superiores se comuniquem diretamente, instantaneamente e a qualquer momento. Frente a essas novas formas de controle gerencial efetivado através das mídias sociais e de outras questões vinculadas ao uso das novas tecnologias digitais que apresentaremos nesse capítulo, os sindicatos ainda não obtiveram grandes avanços.

velocidade, qualidade e amplitude de utilizações. Já “mídias sociais” são tratadas de duas formas principais: no sentido mais utilizado, seriam plataformas tecnológicas de interação que permitem o compartilhamento de informações em diversos formatos, mas em uma definição mais ampla seriam meios de comunicação descentralizados, incluindo (mas não necessariamente) *softwares* e aplicativos de informática que permitem a transmissão de informação a um grande número de pessoas, com a possibilidade, inclusive, da construção coletiva (colaborativa) da informação. “Redes sociais” geralmente são definidas como uma modalidade de “mídias sociais”, quando tratadas como *softwares* projetados para a interação de indivíduos e grupos. Entretanto, entendemos que a melhor definição para “redes sociais” seria a de relações sociais estabelecidas através de interações voltadas para esse fim (por qualquer meio, inclusive o das mídias sociais), de forma a não sobrepor esse conceito ao de “mídias sociais” – com o qual costuma ser confundido.

Tanto “redes sociais” quanto “mídias sociais” são conceitos anteriores à tecnologia digital e podem ser aplicados em situações independentes da utilização das tecnologias informacionais. Assim, para fins de análise, definimos “mídias sociais digitais” como as tecnologias informacionais que, sob a forma de plataformas digitais, além da transmissão da informação sob diversos formatos (textos, sons, imagens, vídeos), permitem a interação entre indivíduos que se comunicam entre si individual e coletivamente através desses meios com finalidades diversas. Apesar de estarmos tratando do tema tecnologia informacional, não se trata aqui somente da produção globalizada e das possibilidades de trabalho a distância na “rede mundial” (CASTELLS, 1999), de seus efeitos de exigência de novas qualificações, na chamada “revolução informacional” (LOJKINE, 1999), mas de um contexto em que as chamadas mídias sociais digitais permitem a interligação e a comunicação instantânea entre trabalhadores, empresa e clientes em

equipamentos fixos (computadores) ou portáteis (celulares e outros) e também passaram a ser disseminadas nas empresas como ferramentas de produção e gestão.

Em nossa observação no trabalho de campo, evidenciamos que as novas tecnologias em mídias sociais digitais foram incorporadas à rotina de trabalho nas agências bancárias, transformando-a e, ao contrário das previsões de diversas teorias que discutiremos, trouxeram uma maior simplificação, rotinização e repetitividade na rotina de trabalho, desqualificando-o³⁹. Esse fenômeno vem ocorrendo também em áreas não periféricas do sistema de produção e em trabalhos até então não relacionados diretamente a essas tecnologias.

A taylorização do trabalho no setor de serviços de atendimento bancário, já ocorrida anteriormente nas centrais de teleatividades que prestam serviços aos bancos, agora se expande para as agências bancárias. No atendimento a clientes, as novas ferramentas informacionais criaram o controle do fluxo do processo de trabalho de atendimento presencial e “virtual” (a distância) pela utilização de ferramentas informacionais. O atendimento a clientes agora inclui sistemas “virtuais” ou “digitais”, como videoconferências ou *videochats* e *chats* acionados através do sítio na *internet*, pelo aplicativo celular ou por redes sociais e também aplicativos de mensagens instantâneas para celular, em que o controle do conteúdo da comunicação, o tempo de atendimento, a efetividade das ofertas de vendas e o grau de satisfação do cliente são permanentemente monitorados pela empresa.

O atendimento bancário tende a convergir para os canais de comunicação virtuais e, paradoxalmente a esse incremento de tecnologia informacional, o processo e a forma de controle do trabalho tende a se aproximar do que até então era característico exclusivamente do

39 Nos termos em que define Braverman (1981): um trabalho desqualificado de conteúdo, repetitivo.

trabalho nas centrais de teleatividades, com a diferença da utilização das novas tecnologias, aplicativos e redes sociais, enquanto que as CTAs utilizam basicamente o telefone e, mais recentemente, *chats*. Por essa razão, talvez estejamos tratando de uma “teleatividade digital”, em substituição a uma “teleatividade” tradicional.

A ampliação das ferramentas disponíveis não traz somente uma variedade maior de possibilidades de comunicação, mas carrega em si uma forte mudança no trabalho. Ao utilizar-se de aplicativos de celular nas comunicações dentro do processo laboral, o trabalhador passa a ter uma ferramenta portátil que traz em si o conteúdo do próprio trabalho. Além disso, a utilização de aplicativos de mensagens e redes sociais pelas empresas permite a comunicação instantânea com os trabalhadores e o envio de mensagens de ordens, cobrança, informações, controles. Cria-se a expectativa da empresa por respostas imediatas e, com isso, a tensão permanente ao trabalho e a disponibilidade ampliada.

As novas ferramentas digitais passam a ser, ao mesmo tempo, a plataforma (ambiente efetivo de trabalho, como uma ferramenta) e o mecanismo digital que permite o controle gerencial virtualizado. Nossa abordagem das formas de utilização das novas mídias sociais digitais e ferramentas informacionais para o controle do trabalho guarda relação com o postulado bravermiano da desqualificação - muito embora Braverman (1981) concentre-se na questão do controle despótico fundamentado na desqualificação do trabalho – uma vez que eles se constituem em formas de padronizar, simplificar e rotinizar o trabalho e que possibilitam, simultaneamente, aumentar a produtividade e o controle do desempenho para garantir o sobretrabalho.

As agências bancárias tendem a se tornar pequenas centrais de teleatividades abastecidas com novos sistemas, redes e aplicativos digitais. A maior parte dos trabalhadores de agências bancárias que

antes realizavam o contato pessoal com os clientes hoje são deslocados para centrais de atendimento digitais (“escritórios digitais”) em que executam, além do atendimento nos novos canais digitais e de mídias sociais, tarefas de estabelecer contatos com clientes (“contatos ativos”) para a venda de produtos bancários. O modelo guarda elementos de semelhança e diferença em relação às tradicionais CTAs. Uma caracterização dessas centrais de teleatividades ajuda a identificar tais elementos e, para tal, utilizaremos as pesquisas de Braga *in* Antunes e Braga (2009).

As pesquisas de campo (ANTUNES; BRAGA, 2009, p.71) indicam que “a forte taxa de enquadramento pelos supervisores (um supervisor para quinze ou vinte teleoperadores, em média) explica-se pela necessidade de controlar ao máximo os trabalhadores, impedindo que relaxem, mas sobretudo que abandonem o fluxo informacional”. Ainda em relação ao controle do conteúdo das tarefas:

No mais das vezes, o trabalho do teleoperador é fundamentalmente regulado pela pressão do fluxo informacional, arruinado pela rotinização da comunicação e subordinado a um rígido *script*, cujo objetivo central consiste em aumentar a eficácia comercial associada à redução do tempo de conexão tendo em vista a multiplicação das chamadas por hora trabalhada. Assim, a autonomia do teleoperador é significativamente reduzida enquanto os supervisores escutam as comunicações para assegurar o respeito ao *script* (ANTUNES; BRAGA, 2006, p.71).

No que se refere ao discurso gerencial:

os coordenadores de operações e os gerentes de RH, conforme pudemos verificar nas entrevistas, esforçam-se continuamente em explicar aos teleoperadores que eles se encontram envolvidos em uma competição econômica terrível, buscando dissuadi-los de qualquer ação coletiva de natureza sindical ou político organizativa (ANTUNES; BRAGA, 2009, p.79)

A principal diferença entre os escritórios digitais e as CTAs está em relação à rigidez de um *script*. Embora existam as recomendações de formatos de comunicação “qualificados” e mais eficientes, ao menos por hora o controle não é tão rígido sobre a utilização desses moldes. Entretanto, verificamos em treinamentos direcionados aos funcionários que têm contato com clientes, o monitoramento do diálogo telefônico para a utilização do *script* recomendado, a exemplo do dia a dia das CTAs.

Já a amplitude de controle, ou taxa de enquadramento de supervisores e o discurso sobre a necessidade de sobrevivência na competição acirrada do mercado guardam muita semelhança ao ambiente vivido pelos bancários. Da mesma forma, as metas de quantidades de contatos, o monitoramento do tempo de resposta e as metas de vendas estão presentes.

O fluxo dessas tarefas é determinado e monitorado por filas de trabalho nas novas ferramentas digitais (serviços e aplicativos de mensagens para celular, redes sociais, *chat*, *videochat*, *e-mail* e também o antigo telefone), com metas claras de velocidade, quantidade de contatos e sucesso nas vendas medidos nos programas de metas de vendas dos bancos. Nesses escritórios, a jornada de trabalho é estendida, geralmente em turnos que vão até a noite. Em geral, realiza-se uma escala de revezamento para o trabalho nessas células noturnas de trabalho digital.

O trabalho bancário passa a ser direcionado e controlado pelos novos sistemas, redes e aplicativos digitais. Mesmo no atendimento chamado de reativo, em que o cliente procura o atendimento do banco, seja pelos novos canais virtuais ou da forma tradicional - por telefone ou presencialmente -, os sistemas informacionais são utilizados para medição de tempo de atendimento e de espera nas filas eletronicamente

organizadas, assim como para o controle da efetividade de oferecimento de produtos, sucesso na oferta de venda e satisfação dos clientes.

Os bancos procuram diminuir o volume de atendimentos presenciais e direcionar esses atendimentos para os canais digitais, principalmente para redução de custos. Ao mesmo tempo que desestimulam o atendimento presencial, diminuem a quantidade de trabalhadores das agências e aumentam a relação de número de clientes por funcionário, em alguns casos chegando a 50% de acréscimo. Outra estratégia intensificada recentemente é a segmentação também de canais de atendimento especializado por perfil de renda e volume de recursos aplicados, excluindo os clientes com perfil socioeconômico mais baixo, que passam a ser atendidos de forma massificada, por um número menor de atendentes. Em geral, um pequeno número de funcionários (muitas vezes dois ou três em uma agência) são responsáveis pelo atendimento dessa maioria de clientes.

Mas o uso das novas mídias no trabalho bancário permitiu a instrumentalização da comunicação também nas agências bancárias, a exemplo do que já era uma realidade nas CTAs. Um exemplo disso são as tarefas de realizar vendas por telefone com base em listagens de clientes. As listas são elaboradas em ferramentas informacionais e distribuídas para os trabalhadores das agências a fim de cumprirem metas de vendas de produtos bancários como títulos de capitalização, seguros, planos de previdência, crédito, aplicações financeiras, cartões etc. Essas tarefas são realizadas tanto nas novas agências digitais, em locais separados do atendimento visível ao público, quanto em locais temporários organizados para a alocação dos trabalhadores, em que eles são apartados temporariamente das funções de atendimento para executarem as vendas a distância. Para esses locais são deslocados trabalhadores provenientes de diversas agências. Uma chefia específica é responsável por supervisionar as tarefas, e o *layout* adequado para um

modelo de produção inspirado nas centrais de teleatividades. Essa estratégia não se confunde com as centrais de teleatividades que prestam serviços aos bancos, terceirizadas ou não, que são empresas ou departamentos especificamente constituídos para a execução dessas atividades ou com as agências digitais. Essas formas de organização do trabalho temporárias, apelidadas de “central” ou “*banker*”, são combatidas pelos sindicatos, principalmente por caracterizarem, segundo estes, desvio de função. Uma parte dos trabalhadores resiste à ida para essas “centrais”, ora por conta da distância em relação a seu local de trabalho original, ora por considerarem o conteúdo do trabalho repetitivo e desgastante. Outra parte prefere se afastar das agências e trabalhar temporariamente nas “centrais” porque consideram o trabalho nelas mais agradável que o trabalho de atendimento nas agências. As empresas utilizam esse artifício de montagem de “centrais” temporárias em ocasiões em que julgam haver uma necessidade de bater metas em volumes maiores, seja por estratégia da própria empresa, seja por estratégia de alguma superintendência local. O caráter temporário das “centrais” montadas pelos bancos com trabalhadores de agências também evita a ação dos sindicatos que tentam obstaculizar essa prática.

4.1 O BANCÁRIO DIGITALIZADO: O CONTROLE GERENCIAL EM QUALQUER LUGAR E A TODO O MOMENTO

O conceito de digitalização passou por mudanças até se constituir no sentido que utilizamos nesta pesquisa. Antes, digitalização estava relacionada à conversão do que era analógico em digital, com as consequentes vantagens de definição na qualidade sonora e visual. Hoje, o conceito guarda relação com a possibilidade de informação e

comunicação instantâneas viabilizadas pelas tecnologias digitais, acessíveis também nos dispositivos móveis pessoais que permitem sua utilização a distância. A digitalização traz consequências para o trabalho e para as relações que dele decorrem. Uma delas é potencialmente quebrar a separação da esfera pessoal e da esfera profissional, assim como permitir que o tempo de trabalho seja estendido.

Dentre as maiores transformações que as mídias sociais digitais trouxeram para o cotidiano do bancário estão o controle e a vigilância hierárquica. Com o uso de recursos que permitem as comunicações instantâneas, em conjunto com mudanças no *layout* dos locais de trabalho, os bancos aperfeiçoaram os mecanismos de vigilância e controle sobre os trabalhadores. Por meio de aplicativos para aparelhos celulares, como o *Whatsapp*, ou aplicativos próprios, ou redes sociais semelhantes ao *Facebook*, as empresas mantêm a disponibilidade imediata de tantos trabalhadores quanto necessitarem, no momento em que quiserem, conseguindo se comunicar com eles instantaneamente.

Através desses aplicativos digitais as chefias das instituições bancárias cobram de seus funcionários metas de vendas, de desempenho, divulgam *rankings* de classificação de agências e de resultados de trabalhadores e divulgam diversas formas de “campanhas” de vendas de forma massificada. Com isso, procuram mobilizar os trabalhadores às metas de vendas estabelecidas. A comunicação através desses meios ocorre durante e no decorrer de todo o horário de expediente. São centenas de mensagens diárias, tanto emitidas individualmente como para grupos de trabalhadores. Os grupos podem ser tanto de funcionários de uma mesma agência ou setor de trabalho, quanto trabalhadores de diversos locais de trabalho. Em geral, exige-se que o trabalhador responda e informe sua produção diária, seja individualmente a seu chefe, seja de forma pública, no grupo.

A possibilidade de acessar um grande número de trabalhadores a qualquer momento, permite, segundo as empresas, um maior dinamismo na comunicação entre chefias e subordinados. Na realidade, a comunicação intensiva e direta entre a empresa e os trabalhadores, de conteúdo relacionado ao controle sobre resultados atua no sentido do aumento da produção durante o período de trabalho e permite, principalmente, o disciplinamento do cotidiano laboral pela constante presença (mesmo que através de um aparelho eletrônico) da representação do poder disciplinar.

Os bancos cedem aparelhos de telefone celular para os bancários que realizam funções de relacionamento com os clientes, principalmente para a gerência média e acima. Aos poucos, foi se revelando uma ferramenta de controle que fica junto com o bancário o tempo todo.

Se o banco quer cortar custos, podia tirar esse celular que deram pra gente. Isso aqui não é ferramenta, só atrapalha. É a versão moderna da tornozeleira eletrônica.[...] Só para ter uma ferramenta para ficar cobrando o funcionário isso aqui sai caro. E é caro em todos aspectos. Você fica distraído, toca toda hora. Quando não é o chefe é o cliente. Você fica várias horas do dia nele (T. I., 2016, informação verbal)⁴⁰.

Alguns bancos têm aplicativos próprios de mensagens ou redes sociais internas, como é o caso do Itaú-Unibanco e do Banco do Brasil, para comunicação interna entre os funcionários. Entretanto, os aplicativos comerciais mais comuns e populares na atualidade, como o *Whatsapp*, são os mais utilizados para a comunicação de diversas chefias com os trabalhadores. Mesmo se tratando de um *software* de uma empresa privada externa aos bancos, assuntos relacionados ao trabalho são livremente tratados nesses ambientes digitais, assim como ocorre na maior parte das empresas nos dias de hoje. Dentre as mídias sociais

40 Declaração obtida em observação participante, de I.T., Gerente de Relacionamento em agência do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2016.

digitais hoje utilizadas pelos bancos em geral, o dirigente sindical e bancário do Banco Bradesco, Rodrigues (2018) também destaca o *Whastapp*: “é o mais é utilizado, fora do horário de trabalho, o dia inteiro, o trabalhador fica conectado constantemente, atualizando, passando as vendas” (informação verbal)⁴¹.

Os programas de mensagens instantâneas comerciais ganharam a preferência como ferramentas de controle gerencial e cobrança de resultados, pela vantagem que apresentam na comunicação instantânea e direta a qualquer momento, em qualquer lugar. O relato da dirigente sindical e bancária do Santander, Lima (2018), ilustra isso:

Os relatos que eu recebo é que através da tecnologia acabou sendo mais intensa a cobrança, porque internamente o seu gestor te chamava e te cobrava daquele dia, daquela semana ou daquele mês. Agora não só pessoalmente dentro da agência, tem muitos que chegam a ponto de mandar *Whatsapp* em horários absurdos, ‘Ó, você se comprometeu comigo com uma meta de tal, você ainda não atingiu[...]’. Então os bancários estão se sentindo muito mais cobrados (informação verbal)⁴²

Para o dirigente sindical e bancário do Bradesco, Caetano (2018), “o bancário leva trabalho para casa. O trabalho acompanha ele pelo *Whatsapp*. [...] está em casa às oito da noite e chega mensagem: ‘Gente, amanhã tem isso e aquilo...’. Você consegue se desconectar do banco?” (informação verbal)⁴³. Rodrigues (2018) concorda: “e a gente fica tão pasmado, porque isso é comum. Você entra na agência, se você quer

41 Entrevista concedida por Marcio Rodrigues dirigente sindical e Representante de Banco do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

42 Entrevista concedida por Ana Marta Lima, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco Santander, em São Paulo/SP, em 2018.

43 Entrevista concedida por Bruno Caetano, dirigente sindical e Representante de Regional do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

[comprovar] é só ver o celular de alguém. Seja do caixa, seja da supervisão, seja de gerente de agência” (informação verbal)⁴⁴. Para Fukunaga (2018):

A chefia ficou mais ousada. A gente tem no acordo coletivo a questão do *Whatsapp*, que tem que respeitar o horário de trabalho. Mas ou a pessoa vai denunciar e a gente vai saber, ou não tem como prever. Mas tem gerente-geral mandando para escriturário, às 10 horas da noite, o cara já está em casa...[...] e a difusão de qualquer coisa no *Whatsapp* é tão ruim para a pessoa individual quanto para a imagem do banco. A gente teve uma matéria recente de colegas nossos que foram expostos pelo gerente-geral no escritório digital. E isso está [divulgado] no Brasil inteiro (informação verbal)⁴⁵.

Segundo a Secretária de Formação do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, Oliveira (2018), os sindicatos vêm procurando formas de impedir essas práticas. “A gente tem tentado colocar certas travas. Na convenção coletiva, a gente colocou [...] não pode cobrar o funcionário pelo celular pessoal. Isso é descumprimento de convenção. Agora, para pegar um caso desses é bem complicado” (informação verbal)⁴⁶.

As áreas [dos bancos] desenvolveram [tecnologias e técnicas de comunicação]. Hoje todo mundo tem celular, não tem jeito, e da mesma forma que a gente cria grupos de *Whatsapp* eles também criam. E você consegue, na cabeça deles, otimizar as coisas, mas a gente sabe que é mais uma ferramenta de cobrança. É diferente. [A empresa] não quer fazer o debate, quer que as pessoas estejam atentas a tudo a todo o tempo (SANTOS, M. 2018, informação verbal)⁴⁷.

44 Entrevista concedida por Marcio Rodrigues, dirigente sindical e Representante de Banco do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

45 Entrevista concedida por João Fukunaga, Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

46 Entrevista concedida por Erica de Oliveira, Secretária de Formação Sindical do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

Casos de assédio moral por meio de mensagens de *Whatsapp* também foram relatados por bancários. Segundo Rodrigues (2018) relata: “Eu tive um problema desse no RH do Bradesco. Eu liguei e disse: ‘olha, tem [uma denúncia de] assédio’ no grupo [do *Whatsapp*], mandei a tela, mostrei e acabou aquele grupo e foi orientado o pessoal. Mas passou uma semana já tinha outro grupo” (informação verbal)⁴⁸.

Por ser algo comum na sociedade de hoje, a participação em grupos de *Whatsapp* formados por diversos grupos sociais que vão da família a colegas de trabalho, passando por grupos de amigos, de interesses comuns etc., muitos trabalhadores não denunciam e mesmo não chegam a perceber a linha tênue entre o incentivo ao aumento da produção, a pressão, a cobrança e o assédio moral. Mesmo os dirigentes sindicais relatam que os abusos são de difícil detecção porque muitas vezes não há a denúncia.

Os representantes dos sindicatos dizem que os bancos também utilizam os aplicativos de mensagem para evitar a mobilização dos movimentos grevistas. Muitos bancos utilizariam grupos de *Whatsapp* para formar grupos de contingência nas ocasiões de greve ou para tentar evitar o contato direto entre sindicalistas e trabalhadores nos locais paralisados. Barcelos (2018), dirigente sindical do Itaú-Unibanco relata uma utilização prática para esses fins:

Vamos supor que eu fechei um prédio. Às 5 horas da manhã o banco já dispara um *Whatsapp* para todos os funcionários, para eles não irem até o local de trabalho e aguardarem orientações. Mas qual é intenção? É simplesmente comunicar, pra ajudar o trabalhador, pro trabalhador ficar tranquilo em casa? É para o trabalhador não ir e não ter contato com o sindicato, porque o sindicato estará com som, estará com microfone, apontará os

47 Entrevista concedida por Marta Soares dos Santos, Secretária de Imprensa e Comunicação do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

48 Entrevista concedida por Marcio Rodrigues, dirigente sindical e Representante de Banco do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

motivos daquela greve ou os motivos daquela paralisação, que são as maldades que o banco faz, vai denunciar essas questões. Então não existe hoje aquela greve, nas grandes concentrações, que a gente consegue 5 mil trabalhadores, 4 mil trabalhadores, fechar prédios, do Santander do Itaú, do Bradesco e não tem ninguém lá, absolutamente nenhum trabalhador na porta do local de trabalho. Antigamente não, antigamente a população ouvia a gente constantemente (informação verbal)⁴⁹.

Mas o Secretário do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, Fukunaga (2018) ressalta que a alta direção dos bancos garante que não utilizam o aplicativo de mensagens para cobrar metas dos trabalhadores. Como no caso do Banco do Brasil, por exemplo:

O Banco reforça que não tem controle sobre o *Whatsapp* e também não o utiliza. Nunca vi o Banco utilizar, a não ser o primeiro gestor, por uma necessidade de equipe mesmo. Mas o Banco, enquanto instituição, a alta diretoria utilizar o *Whatsapp* eu nunca vi. O banco tem utilizado muito a rede interna. E muito bem, por sinal (informação verbal)⁵⁰.

Nos centros operacionais e de serviços, a utilização dos aplicativos de mensagens instantâneas para controle do trabalho não é tão disseminado quanto nas agências. Em um centro operacional que pesquisamos, os trabalhadores disseram não haver essa prática: “Que eu saiba, não tem isso aqui no setor”, relata a bancária A. F. (2017, informação verbal)⁵¹ que trabalha em um grande centro operacional de serviços do Banco do

49 Entrevista concedida por Andrea Barcelos, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

50 Entrevista concedida por João Fukunaga, Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

51 Entrevista concedida por A. F., assistente no Centro de Operações do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2017.

Brasil. Já em um outro centro de serviços, a cobrança por via do *Whatsapp* ocorre e já foi objeto de denúncia no sindicato.

Na opinião de Landislau (2018) “Para o bancário, todo esse modal digital que atinge muito a relação com o cliente e atinge o bancário, para os trabalhadores até agora não tem nada de positivo. Você tem de fato um *stress* maior, psicologicamente está sendo massacrante e a gente percebe [isso] nitidamente” (informação verbal)⁵². Ele ainda acredita que não há aspecto positivo nessa exposição do trabalhador às mídias sociais digitais:

Do ponto de vista do trabalho não tem nada que se possa destacar de bom para qualidade de vida do bancário. Às vezes fora de hora, o bancário responde porque sempre tem aquele cliente que tem mais intimidade, mas está trabalhando, você fica com o cérebro antenado no trabalho (informação verbal)⁵³.

O capital utiliza a tecnologia não somente para o aumento da produtividade, ou seja, para o incremento da mais-valia relativa, mas também para reduzir postos de trabalho, aumentando a carga de trabalho de quem fica, ampliando a mais-valia absoluta. Com isso se diminui o tempo de trabalho da produção, mas aumenta-se a quantidade de produção exigida. Como observa Landislau (2018):

A questão da tecnologia utilizada pelos bancos é: toda ferramenta que eles pensam, imediatamente o cálculo é de quanta mão de obra vai ser cortada. [...] e quem fica vai ter muito trabalho, porque ele [o banco] vai mandar uma ferramenta nova, que a pessoa vai aprender, porém que vai levar três postos de trabalho. Então eu não vi nada para amenizar o sofrimento dos trabalhadores. O cruel é o capital utilizar a tecnologia como fator de redução de mão de obra, porque quem fica sempre é sobrecarregado. Eu não conheço nenhuma ferramenta que chegou no banco e que o gerente disse assim: ‘Agora eu tenho paz’, ou ‘Nossa! Facilitou. Agora eu estou bem mas relaxado’.

52 Entrevista concedida por José Mario Landislau, funcionário do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

53 *Idem*.

Não, todas elas vem com o fator redução de postos de trabalho (informação verbal)⁵⁴.

Em nossa pesquisa, 90,9% dos bancários afirmaram, quando perguntados, que têm percebido que as novas mídias sociais (*chat*, *Whatsapp*, programas de mensagens *on line*, redes sociais etc.) vêm afetando as relações de trabalho.

Gráfico 10 – Influência das mídias sociais digitais nas relações de trabalho nos bancos

Pergunta: Você tem percebido que as novas mídias sociais (chat, whatsapp, programas de mensagem on line, redes sociais etc.) têm afetado as relações no trabalho, como por exemplo, a forma do bancário se relacionar com a chefia?

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

Na percepção dos bancários, os bancos utilizam as mídias sociais digitais no cotidiano do trabalho, frequentemente para incentivo ao aumento da

⁵⁴ *Ibidem*.

produção (63,64%) e controle do trabalho (59,09%), de vez em quando para a integração da equipe (36,36%), raramente para melhoria da qualidade de vida no trabalho (40,91%) e não usa para procesos criativos (31,82%). Os bancários pesquisados também apontaram que as mídias sociais digitais são utilizadas para prática de assédio moral, frequentemente ou de vez em quando (36,36%). Os resultados denotam a importância atual dessas mídias no cotidiano do trabalho nos bancos e seu poder como ferramenta de comunicação e influência sobre os indivíduos na atualidade.

4.2 DA PERIFERIA PARA O CENTRO

As observações de campo realizadas por pesquisadores da Sociologia do Trabalho nas centrais de teleatividades demonstravam atividades laborais em empresas interligadas em rede, na periferia de um sistema que se pretende horizontal e que, na prática, joga para essa periferia o trabalhador desqualificado (BRAGA, 2009). O que se observa no trabalho bancário atual é a tendência ao infotaylorismo expandido da periferia do sistema produtivo (em especial nas centrais de teleatividades - que também prestam serviços aos bancos) na direção do centro desse sistema. Isso porque tarefas repetitivas e simplificadas em conteúdo, antes deixadas para as centrais de atendimento (ou teleatividades), agora são executadas também pelas agências bancárias, abrangendo praticamente todos os pontos de contato que as empresas têm com seus clientes. Essa observação exige que analisemos comparativamente o conteúdo do trabalho bancário de até então com o atualmente observado.

Os estudos que se ocuparam das mutações do trabalho bancário, por sua vez, mostraram que as agências bancárias até pouco tempo haviam reduzido as tarefas repetitivas características do trabalho bancário tradicional estereotipado pela figura do trabalhador de caixa ou do escriturário que lida com centenas de repetições diárias de tarefas de contagem de numerário, autenticação de boletos, conferência e carimbo de papéis. As transformações a partir da década de 90 introduziram o trabalhador bancário vendedor e reduziram as demais atividades a um segundo plano, apartando as atividades denominadas “de apoio” ou “suporte” que deveriam, segundo as estratégias empresariais, ser eliminadas ao máximo e, quando isso não fosse possível, automatizadas e terceirizadas⁵⁵. Deixou-se nas agências bancárias quase que exclusivamente as funções de atendimento aos clientes no contato presencial em mesas de atendimento e nos caixas. Pouco a pouco foram sendo adotadas práticas de deslocar parte do contingente de trabalhadores das agências bancárias para atividades de contatos telefônicos ativos para a venda de produtos bancários (ou, mais propriamente, atividades de produção em teleatividades), por períodos cada vez mais longos, retirando esses trabalhadores das funções de atendimento presencial.

O atendimento a clientes de forma massificada é considerado pelos bancos como de baixa rentabilidade porque é ocupada boa parte do tempo na resolução de problemas que, na maior parte das vezes, não se convertem em negócios lucrativos ou na aquisição de mais produtos bancários. No direcionamento para o cumprimento das metas quantitativas de produtos ou valores de resultado financeiro, o atendimento é, na maior parte das vezes, um meio de se conquistar a confiança dos clientes para facilitar o futuro atingimento das metas de vendas. Os sistemas de remuneração variável também passaram a privilegiar as vendas de maiores volumes.

55 Na década de 80 algumas atividades como limpeza e segurança já haviam sido terceirizadas.

Atividades de cadastro, registros de dados, compensação de cheques, cobrança, análise de operações de crédito e financiamento, manutenção de estruturas tecnológicas e prediais, apoio jurídico, dentre outras, foram amplamente terceirizadas, muitas delas criadas especificamente por ocasião das oportunidades trazidas por esse movimento. No entanto, algumas dessas atividades de apoio continuaram a serem realizadas parcial ou totalmente em departamentos de alguns bancos, particularmente nos bancos públicos. Elas foram, então, retiradas das agências, alocadas em grandes departamentos e concentradas em edifícios. Os departamentos que prestam serviços de apoio teriam se tornado, também, uma espécie de abrigo para os trabalhadores mais antigos que não queriam se submeter à nova lógica do bancário-vendedor e viam nesses departamentos uma possibilidade de trabalho sem a pesada pressão por cumprimento de metas de vendas, embora tivessem ainda as metas de volume de tarefas e cumprimento de prazos. No senso comum dos bancários, esses departamentos eram vistos como locais para quem não quer mais “crescer na empresa”⁵⁶, uma vez que as oportunidades de crescimento profissional privilegiavam os trabalhadores lotados nas agências. Esses departamentos concentraram grande número de trabalhadores e tornaram-se os principais focos de iniciativas de ação dos sindicatos, onde os movimentos grevistas eclodiam em primeiro lugar, caracterizando-se por serem de mais fácil organização e adesão às ações coletivas. De lá para cá, os departamentos de apoio vêm sofrendo constantes reduções de quadros e processos de reengenharia. Nas comunicações das empresas do setor percebe-se que a estratégia é de fato a eliminação dessas atividades de apoio e a manutenção das atividades que envolvem o contato com clientes e as de direção geral e formulação estratégica, ou as relacionadas a algum projeto estratégico específico. Aos poucos, os bancos passaram a agir para reduzir o tamanho e a estrutura desses centros, em processos de terceirização ainda em curso de áreas e de departamentos inteiros.

56 Conforme observação participante realizada em agências bancárias em 2013.

Nas funções táticas, que se posicionam entre as funções estratégicas localizadas nas diretorias das empresas e as funções operacionais localizadas nas agências e centrais de atendimento⁵⁷, o enxugamento de quadros de funcionários também ocorreu fortemente. Em muitos casos, as superintendências regionais ou locais passaram a contar com dois ou três trabalhadores. As antigas funções de apoio tático às agências em casos de excepcionalidades e assessoria em atendimentos de maior complexidade, na maior parte das vezes, foram substituídas pelas atividades de elaboração de ferramentas para promover maior efetividade na realização de negócios, como por exemplo a elaboração de listas de público-alvo que será abordado pelos trabalhadores das agências, ou o controle de desempenho na forma de planilhas e *rankings*, a divulgação de campanhas de vendas e diversas outras formas de motivação e pressão aos trabalhadores que executam as tarefas de vendas. As atividades táticas deixaram de ser predominantemente “de apoio” e passaram a ser quase exclusivamente “negociais”.

4.3 PARA UMA COMPREENSÃO DA PERMANÊNCIA DO TAYLORISMO NA ERA DIGITAL: A INSTRUMENTALIZAÇÃO CAPITALISTA DAS FERRAMENTAS DIGITAIS

Um dos precursores dos estudos da sociedade na era da *internet*, o sociólogo Manuel Castells, desde a década de 90 empreendeu esforços em estabelecer uma narrativa dos impactos na sociedade da universalização da utilização tecnologias baseadas em redes de comunicação. Seus livros que tratam do tema, como “Sociedade em rede”

⁵⁷ Referimo-nos às poucas centrais de atendimento não terceirizadas, uma vez que a maior parte das atividades de teleatendimento nos bancos é executada em empresas prestadoras de serviços terceirizadas.

de 1996 e o mais recente “Redes de indignação e esperança – movimentos sociais na era da *internet*” (2013) analisam os efeitos das redes informacionais na economia, na sociedade, na cultura e no trabalho⁵⁸. Ao falar de um capitalismo informacional, observa que a introdução das tecnologias de informação⁵⁹ a partir da década de 70, oriundas do desenvolvimento de pesquisas militares, ajudaram a reestruturação do sistema capitalista. A partir da década de 90, com a criação do *World Wide Web* (WWW) que viabilizou o uso da *internet* de forma mais ampla para a maior parte das pessoas e organizações, a utilização dessas tecnologias se torna predominante e passa a contribuir para os aumentos dos índices de produtividade das empresas.

O capital financeiro, aproveitando-se dessas novas tecnologias e impulsionado pela desregulamentação promovida pelos organismos internacionais, expandiu sua circulação em alcance e velocidade até então inéditos. No interior das empresas, a utilização da tecnologia em redes permitiu a horizontalização de suas estruturas organizacionais, a mudança de suas formas de organização para o formato “rede”, a internacionalização de seus processos produtivos e a ampliação de seus mercados consumidores pelo alcance da *internet*. O capital internacional teria encontrado, nas novas tecnologias de rede, a infraestrutura necessária para sua expansão.

Em relação aos impactos nos processos de trabalho, Castells adota uma perspectiva que mescla determinismo tecnológico e relativo otimismo no surgimento de um trabalho de caráter pós-fordista com o uso da nova base tecnológica. Ele também relativiza os impactos do capitalismo informacional nos processos de trabalho, pela regulação institucional,

58 Castells (1999, p. 565): “Redes constituem a nova morfologia das nossas sociedades, e a difusão da lógica da rede modifica substancialmente a operação e os produtos nos processos de produção, experiência, poder e cultura”.

59 O autor define “tecnologias da informação” como “(...) o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (software e hardware), telecomunicações/rádiodifusão, e optoeletrônica” (1999, p.67).

pelas políticas promovidas pelos governos, pelas próprias políticas empresariais e pela cultura. No entanto, observa que um dos reflexos dessas novas formas produtivas seria uma dualização, que consistiria em um aumento na quantidade relativa de trabalhadores mais qualificados que dominariam as novas tecnologias (ou o uso delas⁶⁰) e também nos de menor qualificação, com uma diminuição considerável dos trabalhadores de qualificação e renda intermediária, ou seja, uma nova clivagem da qualificação do trabalho com base em um determinante tecnológico. Pode-se questionar se esse padrão de clivagem realmente ocorre nesses termos ou se teríamos, na verdade, uma reprodução da exclusão que se inicia na era industrial pela (des)qualificação do trabalho, dessa vez a partir de novas bases técnicas e tecnológicas. Para Castells, o novo trabalhador nas empresas organizadas em rede⁶¹ seria um “prestador de serviços” que trabalha usando a *internet*, em locais remotos e mesmo em sua residência, em qualquer lugar do mundo e se comunica com a empresa e com os clientes desta por meio da rede. Mais que uma nova forma de trabalho, o trabalho a distância possibilitado pelo uso da *internet* seria uma nova cultura compartilhada pelos que são mais integrados às novas tecnologias. O trabalho nas empresas em rede exige flexibilidade do emprego, mobilidade do trabalho e constante requalificação da respectiva força de trabalho (CASTELLS; CARDOSO, 2005).

A partir da definição do que seriam as organizações em rede, Castells estabelece a relação entre as redes e a produção e a organização das redes em torno das finanças globais :

60 Isso porque, se a clivagem proposta for entre o trabalhador que cria as tecnologias ou as ferramentas a partir delas (softwares, aplicativos) e o trabalhador que não detém essa capacidade, então tratar-se-ia da divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual, concepção e fabricação, tão somente.

61 Adotamos esse termo “empresas organizadas em rede” que acreditamos ser mais explicativo do sentido buscado, que “organizações em rede”, “empresas em rede”, ou simplesmente “rede” como aparece em diversos trechos do trabalho do autor.

As organizações em rede são críticas, tal como foi crítico o processo de integração vertical da produção em um grande número de organizações da Era Industrial. As redes operam ao longo de vários processos que se reforçam uns aos outros desde os últimos vinte e cinco anos: grandes empresas que se descentralizam a si próprias enquanto redes de unidades semiautônomas; pequenas e médias empresas que formam redes de negócios, mantendo a sua autonomia e flexibilidade enquanto tornam possível a utilização conjunta de recursos para atingir a massa crítica, conseguindo assim competir no mercado; pequenas e médias redes de negócios que se tornam fornecedores e subcontratados para uma série de grandes empresas; grandes empresas, e as suas redes auxiliares, comprometidas em parcerias estratégicas em vários projetos relativos a produtos, processos, mercados, funções, recursos, sendo cada um destes projetos específicos, e contudo, construindo uma rede específica em torno de determinado projeto, a rede dissolve-se e cada um dos seus componentes forma outras redes em torno de outros projetos. Assim, num determinado ponto no tempo, a atividade econômica é realizada por redes de redes, construídas em torno de projetos de negócio específicos. A empresa continua a ser uma unidade legal e uma unidade para acumulação de capital, mas a unidade operacional é a rede de negócios, aquilo a que eu chamo a empresa em rede para enfatizar o fato da rede se focar na concretização de um projeto. Além disso, uma vez que a acumulação de capital acontece realmente no mercado financeiro global, a empresa é simplesmente o nó de ligação entre as redes de produção construídas à volta de projetos de negócio e de redes de acumulação organizadas em torno das finanças globais (2005, p.21).

Agora seriam as redes que contratariam e despediriam trabalhadores em uma escala global, de acordo com as instabilidades econômicas globais, os fluxos de capital e o mercado de trabalho disponível em diferentes países. Para Castells *in*: Castells e Cardoso (2005) o emprego estável estaria sendo flexibilizado, as relações de trabalho sendo individualizadas e os contratos de trabalho firmados à margem das negociações coletivas. Com isso, para o autor, surge a necessidade de o trabalhador desenvolver a capacidade de trabalhar autonomamente, que seria uma qualidade essencial na nova configuração do trabalho, valorizada pelas empresas⁶². Segundo seu argumento, o próprio trabalhador quando

62 Para o autor, por representarem “fonte de sua produtividade e capacidade de inovação” (p.22). Acrescentamos: também pela oportunidade de redução de custos fixos.

“autoprogramado” tende a querer permanecer menos no emprego mesmo em situações de relativa estabilidade.

Em conferência proferida em 2005, Castells elenca o que considera desenvolvimentos-chave para a transformação do trabalho e do emprego. Utiliza inicialmente o argumento conhecido de que as mudanças tecnológicas não provocariam desemprego, porque ao mesmo tempo em que profissões seriam eliminadas, novas profissões surgiriam. O mesmo ocorreria entre as demissões e contratações, exceto para os trabalhadores que não se requalificam. Em seguida, destaca que a maior parte dos trabalhadores executa tarefas da disciplina industrial tradicional, as quais as empresas se esforçam em subcontratar ou empregar temporariamente. Embora sejam empregos com maior poder de sindicalização e negociação coletiva, são mais vulneráveis ao enfrentar o deslocamento para a periferia do sistema. Adotando uma abordagem de inspiração ohnista, recomenda que as empresas deem mais autonomia aos trabalhadores para que tomem decisões na operacionalização da rede, de forma a criarem interesse na própria produtividade e competitividade da empresa e gerarem capacidade de inovação. Quanto aos sindicatos, estes não desapareceriam na sociedade em rede, mas poderiam tanto se constituir em focos de resistência à mudança tecnológica e econômica, quanto se tornarem “atores de inovação no novo significado do trabalho e criação de rendimentos, num sistema de produção baseado na flexibilidade, na autonomia e na criatividade” (2005, p.22).

Essas transformações no mundo do trabalho trazidas pelo uso das redes informacionais também foram discutidas por Jean Lojkine, no que chamou de “revolução informacional” (1999). Lojkine aborda as transformações que a tecnologia da informação trazia na nova era da informação que vinha a suceder a era industrial. Ele justifica o termo “revolução informacional” defendendo tratar-se de uma nova revolução

tecnológica de magnitude semelhante ou maior que a revolução trazida pela máquina-ferramenta. Ao contrário de Castells (2005), Lojkin inicia afastando os argumentos simpáticos a um determinismo tecnológico que seria capaz de afetar automaticamente a gestão e a organização da produção, mas também negando os argumentos que defendem um indeterminismo tecnológico absoluto que desvincularia totalmente o desenvolvimento tecnológico de suas consequências na organização do trabalho.

A abordagem de Lojkin para a revolução informacional se dá a partir da categoria “forças produtivas” definidas por Marx. A base material das forças produtivas sobre a qual foi erguida a grande indústria (o ofício e a manufatura) teria sido revolucionada por essa mesma grande indústria a partir de um certo grau de desenvolvimento e com ela teria entrado em conflito. O longo movimento histórico que se inicia no século XVIII e vem até o momento da revolução informacional não seria, então, marcado por linearidade nem por unicidade. As soluções tecnológica e técnica para as novas necessidades de variedade, precisão e regularidade das máquinas-ferramenta e para a dificuldade na manipulação de materiais muito pequenos ou superiores à força física humana, implicaram a reorganização das fábricas e dos meios de comunicação e transporte. O mesmo conflito teria ocorrido com a força de trabalho: a desqualificação nos primórdios da grande indústria teria provocado crises na própria regulação capitalista. Lojkin discorda do argumento de Braverman a respeito da desqualificação do trabalho no caso da grande indústria pós-revolução da máquina-ferramenta e argumenta que a transformação da base material de produção não ocorre a partir da desqualificação constante do trabalho promovida pela indústria. Para ele, a máquina-ferramenta teria trazido uma nova dimensão do trabalho que superaria o trabalho dividido e uma possibilidade ainda maior de superação da divisão do trabalho viria a ocorrer posteriormente com o advento da revolução informacional.

Mas, ao mesmo tempo em que a grande indústria exige mudanças no trabalho, como a flexibilidade nas funções, ela reproduz a antiga divisão do trabalho e essa contradição, para Lojkine, conduz a periódicas crises de desemprego. Pensando nas potencialidades sociais contraditórias da revolução da máquina-ferramenta – e, conseqüentemente, seu possível caráter revolucionário em relação ao sistema que as engendrou -, Lojkine defende que é indispensável distinguir entre as características tecnológicas do maquinismo, assim como depois será da automação, e sua utilização capitalista: “Apesar de sua estreita imbricação, a organização das forças produtivas humanas não se confunde com seu ‘invólucro’ social (capitalista)” (1999, p. 85). Essa é a base argumentativa que trará a defesa da possibilidade do fim da divisão do trabalho tradicional com o uso das novas tecnologias.

A “revolução informacional” estava em curso quando Lojkine escreveu seu texto. O maquinismo ainda era predominante, mas, ao mesmo tempo, estava sendo ultrapassado por uma nova tecnologia totalmente diferente. Para ele, a revolução informacional abrigaria potencialidades de superação das divisões entre trabalhadores produtivos e trabalhadores improdutivos de mais-valia, entre trabalhadores da produção material e trabalhadores assalariados de serviços (1999, p.71), cujo número era ínfimo na época de Marx. As bases da revolução informacional seriam o desenvolvimento da tecnologia da informação e a automação. Na automação, “as novas funções cerebrais objetivadas na máquina não remetem mais à função manipulatória (a mão), e sim à função sensitivo-reflexiva, que intervém na direção-vigilância dos processos automatizados” (1999, p.107-108). Além disso, a flexibilidade exigida dos sistemas de produção e a integração das máquinas se opõem à rigidez e à segmentação-parcelização do sistema mecânico. Lojkine considera que a revolução informacional implica uma revolução organizacional, pois uma vez que a informática, em seu potencial de utilização plena, não é somente um instrumento para tratar um certo tipo informação

estandardizada ou estandardizável, mas uma informação verdadeiramente reflexiva, intuitiva e criadora. Ou seja, a revolução informacional não se limitaria à estocagem e à circulação de informações pelos programas de computador, mas envolveria, sobretudo, “a criação, o acesso e a intervenção sobre informações estratégicas, de síntese, sejam elas de natureza econômica, política, científica ou ética; de qualquer forma, informações sobre a informação” (p.109). Com base nessa premissa, Lojkine explora sua hipótese:

Entre as informações operacionais (de detalhe) e as informações estratégicas não existe apenas, de fato, nas redes informáticas, um fosso que separa os que comandam dos que executam. A própria complexidade das operações nas novas instalações automatizadas implica que os operadores, para evitar avarias que acarretam custos altíssimos, disponham, em seus terminais, de todas as informações concernentes aos incidentes, tenham acesso aos dados estocados e tratados, mas, também e sobretudo, possam antecipar os incidentes, diagnosticá-los, otimizar o funcionamento dos equipamentos – e *muito especialmente*, possam intervir sobre a organização e a gestão. Está dada aqui uma pressão para começar a ultrapassar as divisões hierárquicas e substituí-las por gradações flexíveis entre especialidades e campos de intervenção (1999, p.110).

No entanto, o desenvolvimento das máquinas de tratamento da informação não reduziu os confrontos de poder que estão na base das grandes organizações. O debate contrasta duas posições antagônicas: “(...) de um lado, uma concepção elitista e tecnocrática, que reserva a informação estratégica a um pequeno grupo de dirigentes; de outro, uma concepção autogestionária, que visualiza, na revolução tecnológica atual” (LOJKINE, 1999, p.149).

Para Lojkine, a revolução informacional seria potencialmente capaz de alterar as estruturas da divisão do trabalho que vigoram desde a revolução industrial. Para ele, pela primeira vez em uma sociedade de classes surgia uma perspectiva histórica (embora ainda insipiente) capaz

de superar a divisão entre os que produzem e os que pensam a produção. Lojkin considerava que as transformações da estrutura das empresas no sentido de uma desconcentração (estruturas matriciais, grupos de projetos, pequenos grupos etc.) ainda eram insuficientes para dar conta das possibilidades trazidas pela transformação informacional.

A possibilidade de a revolução informacional abrir as portas para um pós-taylorismo é, então, aventada: “o que vimos não constituiria um ‘taylorismo’ superado pelas novas organizações qualificantes do trabalho? Não estaríamos, agora, com os inícios da revolução informacional, no ‘pós-taylorismo?’” (p.159). A revolução informacional teria disparado um processo que entra em conflito com a centralização e a concentração de decisões estratégicas e que, por essa razão, afetaria as burocracias piramidais para além do simples “enriquecimento das tarefas” dos trabalhadores produtivos, tanto nos serviços quanto na indústria. Com isso, Lojkin pretende demonstrar que a revolução informacional, no contexto de crise e reestruturação capitalistas, promove a substituição da produção pela informação, com uma interpenetração entre indústria e serviços, concepção e fabricação. Para um dos principais teóricos da sociedade pós-industrial, Bell (1977) de matéria pelas atividades ligadas ao tratamento das informações. Essa substituição também seria a do saber abstrato, da intelectualização dos novos ofícios informacionais, em lugar dos saberes-fazeres produtivos. O maior símbolo dessa nova realidade seriam as fábricas totalmente automatizadas, comandadas por um computador central. Em termos teóricos, representaria a substituição do valor-trabalho da sociedade industrial capitalista pelo valor-saber da sociedade pós-industrial.

A desigualdade de acesso à informação também poderia ser determinante de uma estrutura de classe, para Lojkin (2005): a informação estratégica monopolizada pelos quadros de direção; a informação tática tratada e organizada pelos quadros intermediários; e a

informação operacional que se refere aos empregados desqualificados. No entanto, o autor observa que mesmo os quadros de mais alta competência técnica podem ser alijados das decisões estratégicas que hoje, no capitalismo financeirizado, pertencem cada vez mais ao setor financeiro que possui participação no poder acionário das empresas.

Uma nova configuração da classe trabalhadora, a partir do surgimento das novas funções trazidas pela tecnologia da informação, também foi explorada por outros autores. Gérard Duménil (2009), por exemplo, categoriza o salariado em “quadros” (funções de controle e comando), “empregados” (trabalhadores de atendimento, vendas, escritório, cuidadores etc.) e “operários” (o trabalhador manual, como o trabalhador de minas, automobilístico, metalúrgico etc.). Os empregados difeririam dos operários pela natureza de seu trabalho, relacional e informacional, mas haveria uma convergência entre eles, a partir da utilização das tecnologias da informação pelos operários. O operariado, que antes se identificava pela predominância do trabalho manual, com a inserção das novas tecnologias de informação passa a controlar parcialmente o processo de produção. “Nem classe operária, nem quadro, a maioria do novo salariado nem sempre tem nome, nem representação adequada” (p.68).

Mas, o que observamos nos estudos mais recentes, foi que a forte taylorização dos empregados nos trabalhos relacionais e de serviços - viabilizada pelas próprias tecnologias que os diferenciariam - igualmente aproxima empregados de operários, mais na direção dos últimos que o inverso. Com base nessa categorização, não se pode afirmar que o trabalhador operário tenha se livrado de sua condição de desqualificação somente por executar comandos em um computador no processo de produção, como também não se pode afirmar que os trabalhadores que utilizam as novas tecnologias de comunicação em trabalhos relacionais e de serviços tenham trabalhos menos repetitivos, padronizados e

controlados. Já as atividades de trabalho criativo com o uso das tecnologias informacionais (como engenheiros, *designers* etc.), mesmo que assalariados, permanecem em seus conteúdos de trabalho criativo de forma semelhante à que era anteriormente à utilização das tecnologias (que aqui se constituem ferramentas para a expressão da criação) e, portanto, à margem dessa categorização.

Jean-Claude Milner (2011) apontava a ascensão de uma nova classe, a “burguesia assalariada”, de executivos, gerentes e administradores que recebem altos salários e também de setores altos da classe média, profissionais intelectuais e altos escalões do funcionalismo público, que recebem ou “mais-salário” ou “menos-tempo de trabalho”. Em relação a esses agrupamentos de trabalhadores, Vakaloulis (2009a) nota que grande parte dos quadros (como, por exemplo, gerentes e diretores), que antes se assentavam na expectativa de perenidade de suas posições privilegiadas, assim como outras profissões, como professores e engenheiros, também passaram a ser alvo das políticas de flexibilização e precarização, que desvalorizaram socialmente suas qualificações, transformando parte de suas atividades em tarefas de execução.

As novas tarefas que emergem com as tecnologias informacionais também trouxeram implicações sobre a identidade dos trabalhadores, como observa Vakaloulis (2009a, p.136).

O trabalho operário assimilado à execução de tarefas manuais de intervenção direta sobre a ‘matéria’, ao seguir as diretrizes gerenciais, perde sua especificidade. Concretamente, seu conteúdo padronizado se dissipa nas imbricações que se produzem entre atividade de produção material e trabalho de interpretação e de tratamento de informação. Desde então, é impossível para os agentes da produção se reconhecerem na figura emblemática do trabalhador manual, e, menos ainda, buscar nele significados últimos de sua profissão, o que implica uma crise simbólica de representação e de pertencimento de classe.

Outra relevante interpretação das consequências das novas tecnologias da informação para os processos de trabalho, foi a contribuição de Michael Hardt e Antonio Negri em “Império” (2001), especialmente no capítulo dedicado ao debate sobre a pós-modernização, em que discorrem sobre a informatização, as teorias da dependência, a produção em rede e uma sociologia do trabalho imaterial. Os autores se fundamentam nas categorias “modernização” e “pós-modernização”. A modernização econômica seria a passagem do primeiro paradigma da economia, caracterizado pela predominância da agricultura e extração de matérias-primas, para o segundo paradigma, o da indústria. E pós-modernização (ou “informatização”) seria a passagem do segundo para o terceiro paradigma, o da predominância dos serviços e da informação.

Indicadores quantitativos, que são usados para medir a quantidade de mão de obra envolvida em cada setor ou a quantidade de produção de cada um deles, poderiam não apreender a transformação qualitativa de um paradigma para outro, nem a hierarquia entre os setores da economia no contexto de cada paradigma, nem reconhecerem a hierarquia entre economias nacionais ou regionais no sistema global⁶³. Assim, “a mudança histórica (...) precisa ser reconhecida em termos de relações de poder em toda a esfera econômica” (HARDT; NEGRI, 2001, p.303). Enquanto a produção industrial diminui em participação relativa em países desenvolvidos, ela é transferida para países em desenvolvimento. Na perspectiva das teorias de estágios de desenvolvimento, poder-se-ia acreditar que a industrialização desses países na década de 90 corresponderia à industrialização dos Estados Unidos na década de 30. Para os autores, os dois processos não poderiam ser comparados, porque uma fábrica na década de 30 era o maior nível de desenvolvimento global e produzia o mais alto valor. Já uma fábrica na

63 Por exemplo, a produção agrícola de França ou Inglaterra no passado era dominante, enquanto que a agricultura na Índia e Nigéria do século XX está subordinada a uma indústria no sistema mundial. São situações diferentes e divergentes de dominação e subordinação (HARDT; NEGRI, 2001).

década de 90 está subordinada às tecnologias de informação e computação mais avançadas, ou seja, ocupa posição subordinada na relação de dominação da economia global. Todas as formas de produção (artesanal, agricultura manual e extrativismo; moderna produção industrial; serviços baseados em tecnologia da informação) coexistiriam nas redes do capitalismo global, mas todos estariam sob domínio da produção informatizada de serviços.

Na pós-modernização da década de 70 em diante, a transformação da indústria para e pelos serviços (o que inclui serviços médicos, educação, finanças, transporte, diversão, publicidade), caracterizar-se-ia pelo papel central do conhecimento, informação, afeto e comunicação. Os empregos tornam-se mais instáveis e passam a exigir maior pluralidade de aptidões. “Assim como os processos de industrialização transformaram a agricultura e a tornaram mais produtiva, a revolução da informação transformará a indústria, redefinindo e rejuvenescendo processos de fabricação” (HARDT; NEGRI, 2001, p.307). Mesmo sem serem capazes de liderar a transformação para a informatização, os países subordinados seriam compelidos pelo processo de pós-modernização a realizar mudanças na mesma direção. Assim, a competição por posições na hierarquia global seria determinada pela informatização da produção, não mais pelo simples processo de industrialização.

A informatização da produção viabilizara o modelo de produção toyotista, que se desenvolve em uma inversão da estrutura fordista de comunicação entre a produção e o consumo. Isso porque, ao produzir somente após o consumidor ter demandado a mercadoria, a comunicação e a informação passam a ter um papel central na produção. E essa mudança implicaria uma alteração na qualidade e natureza do trabalho, da qual o setor de serviços da economia apresentaria um exemplo mais rico. A maioria da produção de serviços se baseia na permuta constante de informações e conhecimentos e como a produção dos serviços não

resulta em uma mercadoria tangível, Hardt e Negri denominaram o trabalho nesse tipo de produção de “trabalho imaterial”.

O “trabalho imaterial” seria, portanto, o trabalho que produz bens imateriais, como conhecimento, cultura, comunicação ou serviços em geral. A partir dessa categorização, os autores registram uma “homogeneização real dos processos laborais” (2001, p.313), como consequência da informatização da produção e do surgimento do trabalho imaterial. Sob o ponto de vista das categorias marxianas de trabalho concreto e trabalho abstrato⁶⁴, a informatização da produção teria reduzido a heterogeneidade do trabalho concreto e o trabalhador estaria ainda mais afastado do objeto de seu trabalho. Isso porque a linguagem simbólica da tecnologia da informação seria agora comum ao manuseio das máquinas, ao mesmo tempo que a ferramenta de trabalho “computador” teria passado a ser a interface universal dos diversos tipos de atividades.

Nesse ponto, Hardt e Negri concluem que “(...) mediante a informatização da produção, portanto, o trabalho tende à posição de trabalho abstrato” (2001, p.313). No entanto, usando a mesma argumentação dos autores, é possível contrapor que a eventual universalização da interface informacional nas atividades laborais não implicaria uma tendência ao trabalho abstrato, no sentido marxiano do termo, mas sim tenderia a uma “homogeneização do trabalho concreto”, sem que isso guarde relação com uma tendência ao trabalho abstrato como conceito de utilização da força de trabalho humana.

Os autores distinguem, então, três tipos (ou “formas”, como citam mais adiante) de “trabalho imaterial”, que impulsionam a pós-modernização da

⁶⁴ Para Marx, o trabalho concreto nas diversas atividades da produção era aparentemente heterogêneo, devido a suas diferentes artes (tecelagem, marcenaria etc.), mas quando abstraídas essas formas das práticas concretas, haveria a homogeneidade do gasto da força humana de trabalho, ou trabalho abstrato.

economia globalizada. Além da já citada produção industrial informatizada, haveria o “trabalho de tarefas analíticas e simbólicas”, que se dividiria, de um lado, na manipulação de informação com a finalidade criativa, e de outro, os trabalhos rotineiros nessa mesma base técnica. Uma outra forma do “trabalho imaterial”, para os autores, seria o “trabalho afetivo” da interação humana, como, por exemplo, os serviços de saúde, o entretenimento e os serviços pessoais. Nessas áreas, a ação instrumental da produção econômica teria se unido à ação comunicativa das relações humanas. Em sua base, essa forma de trabalho tem em comum o contato e a comunicação entre pessoas, comunicação essa que pode se dar por meio dos canais informatizados, chamada comumente de “virtual”. Essa abordagem sobre a comunicação virtualizada, se aproxima da realidade atual das ferramentas digitais utilizadas na comunicação instantânea nas empresas.

Como consequência principal dessas transformações tecnológicas, Hardt e Negri identificam o que chamam de “produção em rede”. Ao vencer a barreira geográfica, a comunicação informacional permite a descentralização da produção. O modelo da linha de montagem teria sido substituído pelo modelo da rede. Na prática, operários envolvidos em um processo produtivo conseguem se comunicar instantaneamente em longas distâncias, o que de certa forma rompe com a necessidade de proximidade geográfica para a cooperação na produção. O efeito da “produção em rede” tão proclamada pelos autores é mais visível nos serviços que na indústria de bens, uma vez que a maior parte dos serviços pode ser elaborada e entregue por meio da comunicação pela *internet*. Essa via possibilita nos dias de hoje, inclusive, o chamado “trabalho colaborativo” a distância, em que profissionais podem desenvolver projetos criativos em uma única plataforma de trabalho independentemente da proximidade física⁶⁵.

65 No entanto, na produção industrial de bens ainda persiste a mesma relativa necessidade de proximidade geográfica de fornecedores de matérias primas.

A tendência à desterritorialização da produção deixaria o trabalho em uma posição enfraquecida na negociação com o capital. Enquanto que no modelo de produção em massa fordista as empresas lidavam com uma população de trabalhadores geograficamente localizada, as atuais as facilidades da produção em rede de se utilizar da força de trabalho em localidades antes remotas, acarretam uma maior desigualdade de poder nas negociações entre trabalhadores e empresas e situações de instabilidade e precariedade das relações de trabalho, como o trabalho parcial, o trabalho por tarefa e o *free-lance*⁶⁶ (HARDT; NEGRI, 2001). Além disso, os autores também citavam o potencial de individualização do controle no “panóptico virtual da produção em rede” (p.318) - em referência ao panóptico foucaultiano - possibilitado pelas tecnologias de comunicação informacional. Paradoxalmente, ao mesmo tempo que a produção em rede permite a descentralização da produção, permite também uma centralização do controle e do comando. As redes propiciam um monitoramento mais amplo e em localidades mais remotas e a própria dispersão geográfica da atividade produtiva teria criado a demanda pela centralização da administração. Em especial os serviços financeiros, em uma escala global, são administrados a partir de alguns centros financeiros mundiais. Da mesma forma, são possíveis redes globais de produção com a administração centralizada em um único ponto do globo.

Como vimos, a maior parte das análises sobre a informatização da produção, a partir de diferentes bases argumentativas, tinham em comum a aposta que o trabalho informacional poderia de certa forma enriquecer o conteúdo das tarefas, fazendo emergir uma nova divisão do trabalho mais tênue entre quem concebe e quem executa e, de certa forma, dar algum passo na direção de que o trabalhador aumentasse sua (ou passasse a ter alguma) autonomia sobre o processo produtivo. Entretanto, essas previsões nem sempre são confirmadas pela maior parte dos estudos de campo mais recentes.

⁶⁶ Além desses identificados pelos autores, a “prestação de serviços” com a utilização de contratos entre pessoas jurídicas, a fim de encobrir real relação de trabalho.

Em seu texto “A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo”⁶⁷ no livro organizado por Ricardo Antunes e por ele, “Infoproletários: degradação real do trabalho virtual” de 2009, Ruy Braga mostrava a taylorização do trabalho nas centrais de teleatividades⁶⁸ (CTAs). As CTAs são a periferia de um sistema “em rede” (para usarmos a terminologia de Castells) que prestam serviços às empresas comerciais e executam as tarefas de contatos com clientes principalmente, mas não só, para vendas, atendimento e cobrança por telefone, *back office* e, mais recentemente, monitoramento e interação em redes sociais. Nelas, os trabalhadores precarizados são submetidos a tarefas repetitivas, padronizadas e rotinizadas, um controle extremo do trabalho, jornadas rígidas, intervalos controlados, salários baixos. É um setor de atividades que apresenta alto *turn over* e emprega uma massa de trabalhadores jovens que buscam uma fonte de renda para custear seus estudos, em geral provenientes das classes de renda mais baixa. A prática taylorista em um setor de atividade que surge e sobrevive com as novas tecnologias festejadas por tantos como precursoras de um pós-fordismo, é um contratempo às previsões dos que viam no trabalho em rede a possibilidade de um trabalho qualificado emancipado.

Escaparam às previsões o desenvolvimento das mídias sociais digitais ao ponto de que chegassem, como de fato chegaram, a serem usadas nos processos de trabalho para além das empresas prestadoras de serviços especializadas nessas tecnologias. Não se trata, aqui, da organização das empresas que compõem a cadeia produtiva em forma de rede (e a consequente utilização da tecnologia da informação na comunicação para interligá-las), mas da inserção de ferramentas que passam a ser usadas

67 “Infotaylorismo” seria o regime de trabalho de fundamentação taylorista nos setores de atividade de tecnologia informacional. Trata-se, portanto, da taylorização do trabalho informacional.

68 Na terminologia utilizada por Braga (2009) para se referir aos chamados *callcenters* em que são executadas as atividades de produção realizadas por chamadas telefônicas. Ao utilizar o termo “central de teleatividades”, procurou destacar o real caráter da atividade do trabalhador desse setor enquanto atividade de produção, realidade que o termo em inglês pode ocultar.

no cotidiano do trabalho e que se tornam a própria plataforma onde se executam as tarefas.

Mais recentemente, Antunes (2018) em “O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital” fala da explosão do crescimento do novo proletariado de serviços, que se desenvolve com o trabalho digital, *on-line* e intermitente, tanto nos países da Europa quanto no Brasil pós-*impeachment* de 2016. Os adoecimentos, padecimentos, precarizações, terceirizações, desregulamentações e assédios são comuns na nova configuração do trabalho, que seria mais complexo e intensificado em ritmos e processos. A nova morfologia do trabalho seria a combinação de diversas modalidades: manual e intelectual, material e imaterial, contratado e informal, qualificado e desqualificado, visível e invisível, produtivo e improdutivo, assalariado e falsamente autônomo.

Para além do caráter taylorista das novas formas de trabalho bancário na era digital discutida anteriormente, é importante contextualizá-las na questão da autonomia sobre o processo de trabalho. Desde as primeiras transformações no capitalismo industrial promovidas pelo toyotismo/ohnismo, que trouxe novos formatos às linhas de produção nas fábricas e influenciou novas formas de administração da produção em todo o mundo, falava-se em um pós-taylorismo. Para muitos, entretanto, essas transformações não passaram de um neotaylorismo ou um neofordismo, devido a seu caráter intensificador do controle e do aumento da taxa de exploração através da polivalência. Ao aumentar o escopo das tarefas e dar relativa autonomia de ação, o toyotismo objetivaria a conquista da subjetividade dos trabalhadores para seus objetivos de aumento de produtividade. Posteriormente, a experiência das plantas da Volvo e os grupos semiautônomos de produção tampouco representariam a possibilidade do controle do conteúdo ou do tempo de produção pelos operários. Permaneciam os tempos pré-determinados e as plataformas ou esteiras controlados pelos superiores hierárquicos, os

supervisores-controladores. A propósito das experiências europeias de organizações alternativas de trabalho na década de 70, como as da *Renault-Le Mans* e da *Volvo-Kalmar*, Coriat (1979, *apud* LOJKINE, 1999) conclui que essas novas linhas de montagem, longe de serem uma experiência revolucionária, seriam uma nova configuração dos mesmos dois princípios que sustentam a linha de montagem clássica: o fluxo contínuo de produção e o fracionamento do trabalho, com o ritmo fixado autoritariamente pela direção.

Outro aspecto clássico do taylorismo/fordismo, a superespecialização das tarefas, aparece de forma modificada na experiência toyotista, assim como nos formatos posteriores a ela, graças às possibilidades trazidas pela maior automatização das máquinas ferramenta. O que antes era uma linha única e contínua determinada pela esteira móvel que levava a peça até o operário, pode agora ser substituída por círculos de trabalho em que a disposição dos trabalhadores permite tanto uma certa alternância nas tarefas quanto uma polivalência, em que o trabalhador desempenha um conjunto de tarefas menos repetitivas. Não se trata, portanto, do controle do trabalho pelo trabalhador, já que o ritmo da produção (puxada pela demanda), o planejamento e maior parte do controle final das tarefas, assim como seu conteúdo, continuam a ser determinados pela direção e pelo corpo de supervisores. Trata-se de permitir que um trabalhador opere ou controle várias máquinas simultaneamente, máquinas estas que executarão a tarefa mecânica que diversos trabalhadores executavam anteriormente em postos de trabalho individuais. É o que os operários franceses chamavam de “polivalência vazia”, uma agregação de tarefas elas mesmas parcelares. E é essa polivalência vazia que caracteriza a maior parte das novas formas de trabalho nos bancos na atualidade.

Na abordagem de Marx sobre as forças produtivas humanas, a utilização das máquinas-ferramenta no maquinismo e depois na automação, são

fatores independentes do sistema de produção capitalista. A organização das forças produtivas humanas para a exploração do trabalho e extração da mais-valia teria sido a utilização capitalista da revolução trazida pela máquina-ferramenta. As fábricas, entendidas como sistemas mecânicos, como Marx se refere a partir das observações feitas por Ure, seriam “uma cooperação de vários tipos de operários (...) controlando com destreza e sistematicidade um sistema produtivo mecânico, continuamente acionado por um poder central, o motor” (2010, 2, p.414). Em sua utilização no capitalismo, a fábrica se torna “um grande autômato, composto por inúmeros órgãos mecânicos e intelectuais que operam concertada e ininterruptamente para produzir um único objeto, estando todos estes órgãos subordinados a uma força auto-motriz” (2010, 2, p.414). Ou seja, a fábrica capitalista submete o operário à máquina, tornando-o apenas uma parte do sistema-fábrica. Como observa Marx, a utilização capitalista da fábrica emprega máquinas e tecnologia para substituir ao máximo o trabalho do homem e reduzir seu preço. No capitalismo, o maquinismo tornar-se-ia uma fonte de produção de mais-valia relativa, ao diminuir o custo de produção das mercadorias e o do trabalho.

A mais-valia relativa ocorreria quando o desenvolvimento tecnológico que possibilita a produção em menor tempo não se traduz pela diminuição da jornada para o trabalhador. Em princípio, uma tecnologia superior que traz a diminuição dos custos e do tempo de produção possibilitaria produzir a mesma quantidade de valor necessário para a reprodução do trabalho em um menor espaço de tempo. Ao não diminuir a jornada de trabalho e ao manter o salário sem incorporação do ganho com a produtividade (manutenção do valor do trabalho independentemente do aumento da produção no mesmo tempo), constitui-se a mais-valia relativa. Decorre que, se o tempo de produção diminui e mantém-se a mesma jornada de trabalho, a empresa pode (já garantida sua mais-valia relativa) aumentar sua produção global, se tiver demanda para tal, ou

diminuir a quantidade de trabalhadores, diminuindo ainda mais seus custos de produção. Essa última é a escolha do sistema bancário após os períodos de avanço notável da tecnologia.

Essa mesma lógica de utilização do maquinismo e da automação pelo capitalismo pode ser aplicada à revolução informacional e ao atual momento de explosão da utilização das mídias sociais digitais pelas empresas. Tomando como elementos constitutivos dos processos de produção atuais a base tecnológica digital como referência padrão e as mídias sociais digitais como a nova ferramenta de organização e controle do trabalho, nada leva a crer que haveria uma trajetória, na utilização desses dois elementos, diferente da que o capitalismo já havia estabelecido anteriormente.

4.4 UM NEO-OHNISMO NA ERA DIGITAL DO TRABALHO BANCÁRIO: A RESPONSABILIZAÇÃO PELOS RESULTADOS

Anteriormente mostramos o caráter taylorista que caracteriza boa parte das atividades bancárias nos dias de hoje. Em algumas dimensões específicas do trabalho bancário, entretanto, o conteúdo das tarefas e a organização do trabalho possivelmente guardem mais relações de semelhança com o modelo de produção ohnista que com o modelo taylorista. Não afirmamos isso no sentido de uma oposição do ohnismo ao taylorismo, ou de um rompimento com as práticas tayloristas (o que de fato não ocorreu, muito embora esses dois modelos de produção tenham sido contrapostos como excludentes em muitas literaturas), mas em uma visão analítica das características desses modelos aplicados, muitas vezes complementares ou desenvolvidos.

Em certas funções, como a de alguns dos trabalhadores de atendimento presencial e da chamada “gerência média”⁶⁹ - que a despeito da nomenclatura hierárquica têm como função essencial executar atividades relacionadas ao atendimento de clientes e cumprimento de metas de vendas -, a rotina de trabalho inclui uma variedade de atividades que exige uma variabilidade maior de conhecimentos (ou pluriespecialidade, como discutiremos no decorrer deste capítulo) e um relativo espaço para autogestão da tática a ser adotada para o cumprimento das metas estabelecidas pelas empresas. Essas características extrapolam a abordagem da esteira de trabalho fordista ou da desqualificação taylorista, muito embora tais elementos estejam presentes em parte das atividades desses trabalhadores.

Poderia se falar da presença de um neo-ohnismo agora digital (ou a permanência de um ohnismo agora sobre novas bases tecnológicas). Muitas abordagens sobre o toyotismo/ohnismo confundem a base técnica e tecnológica com a organização do trabalho implantadas nesse modelo. Acreditamos que a utilização de uma base tecnológica informacional facilite o desenvolvimento de uma forma de organização do trabalho ohnista, mas não a determine, tendo em vista as experiências de organização do trabalho de inspiração taylorista desenvolvidas sobre as mesmas bases tecnológicas informacionais.

O chamado “sistema *Toyota* de produção” - ou “toyotismo”, ou “ohnismo” (em referência ao engenheiro-chefe da *Toyota* que fundamentalmente criou o modelo, Taiichi Ohno)⁷⁰ - foi desenvolvido no contexto de uma

69 Excluimos dessa análise as funções de assessoria que, nos bancos, se caracterizam por um trabalho de apoio na implementação e divulgação de estratégias definidas na alta direção, assim como os analistas que realizam um trabalho técnico de coleta e tratamento de informações.

70 Utilizaremos o termo “ohnismo” por entender que a referência à empresa *Toyota* se torna imprecisa, uma vez que seu modelo de produção já sofrera transformações na atualidade. Sendo assim, para caracterizar o modelo de produção em questão, desenvolvido à época de Ohno e que se espalhou pelo mundo como modelo a ser imitado, a referência a seu nome torna-se mais precisa.

necessidade de produção de pequenos lotes de modelos diversos. O modelo de produção japonês adequou o modelo taylorista/fordista para permitir a diversificação de produtos e flexibilidade de quantidades produzidas de acordo com a demanda, ao menor custo possível. Enquanto o modelo de produção taylorista/fordista reduz seu custo de produção e aumenta a produtividade (quantidade produzida / horas trabalho) com a aplicação dos princípios da parcelização das tarefas, da hiperespecialização do trabalhador, do controle do trabalho pela desqualificação e pela esteira, permitindo quantidades crescentes de produtos a preços relativamente menores, o sistema ohnista partia da questão de como elevar a produtividade quando as quantidades não aumentam.

A preocupação com a redução dos custos de produção permeia todo o modelo - que também ficou conhecido como “produção enxuta” - é levada a cabo não só pela mudança nos processos produtivos, mas também pela adoção da redução de efetivos (OHNO, 1997, p. 65): a “fábrica mínima”, sem “excessos de pessoal”. Em comparação ao modelo taylorista que reduz os custos de produção pelo ganho em escala, o modelo ohnista “implica repensar, em todos os seus detalhes, a organização do trabalho⁷¹” (p.71).

Dois princípios definem o modelo, conforme Ohno (1997): a produção *just in time* e a “autoativação” da produção. O *just in time*, que é a

71 E assim ocorreu a partir de 1949, quando a Toyota, em grave crise financeira, obteve recursos de um grupo bancário liderado pelo Banco do Japão e, em troca do socorro financeiro, submete-se às exigências e disposições que implicam: na separação entre a distribuição e a produção de veículos; na redução de pessoal; no ajuste das quantidades produzidas às quantidades vendidas (TOYOTA, 1967 *apud* CORIAT, 1994). Essa última exigência dos credores de adequação do volume de produção ao volume de vendas, quase que condiciona o desenvolvimento de um dos pilares do método ohnista – o *just in time*. O método até então utilizado, denominado *Dekansho*, produzia quantidades arbitrárias e possíveis de peças e produtos em curso de fabricação e estocava-os nos primeiros dois terços de cada mês, ao final dos quais se iniciavam as montagens dos automóveis. Tal método implicava desperdícios de tempo e material, além de elevados custos com estoques e foi responsabilizado como uma das razões da crise financeira da empresa.

produção somente quando há demanda - e iniciada no momento do pedido – é analogamente bastante atual em diversos setores e também no sistema bancário brasileiro⁷². Como observamos nesta pesquisa, a tecnologia digital trouxe condições até então nunca vistas para que a ativação do serviço fosse otimizada para atender de imediato a demanda. Além disso, possibilitou a prestação de serviço diretamente entre consumidores e prestadores, sem intermediação.

O segundo princípio, a “autoativação”, que também se encontra bastante difundido nos dias de hoje, é a base da responsabilização do trabalhador pela qualidade da produção. Hoje, nas empresas, fala-se em *empowerment* dos trabalhadores, em uma distorção conceitual, que na verdade quer significar a responsabilização por atividades antes guardadas à chefia ou à direção, como a preocupação com os resultados financeiros, a satisfação dos clientes, a conquista de mercados, a redução de custos etc. O conceito original da “autoativação” decorre da “autonomação” (neologismo de autonomia e automação), nascido na indústria têxtil da Sociedade *Toyota* - que precedeu à indústria automobilística *Toyota* -, foi criado para combater os defeitos de fabricação causados quando uma das lançadeiras de um tear funciona de maneira defeituosa, afetando o conjunto do produto inteiro. Para resolver esse problema, são concebidos dispositivos que, acoplados às máquinas de tear, permitem a parada automática da máquina quando ocorresse o defeito. Utilizada na indústria automobilística ohnista, permitiria dotar as máquinas automáticas de um mecanismo que pudesse interromper de seu funcionamento caso fosse percebido um funcionamento defeituoso, a

72 Tradicionalmente não se utiliza o conceito de *just in time* na prestação de serviços (intangíveis), mas somente na fabricação de produtos (tangíveis). Isso porque, segundo a teoria tradicional, a prestação de serviços tem como característica sua impossibilidade de ser estocada, o que tornaria impossível uma produção anterior à demanda que produzisse algum estoque. Hoje, as teorias mais recentes sobre o tema defendem uma convergência entre os conceitos de produtos e serviços, no sentido em que o mercado caminha para uma tangibilização dos serviços ao mesmo tempo em que ocorre uma prestação de serviços associada aos produtos tangíveis. É possível se pensar que há um hiato entre o momento da demanda por uma prestação de serviços e sua prestação efetiva. É a esse tempo que nos referimos a respeito do *just in time* na prestação de serviços.

fim de evitar tanto a continuidade da produção quanto a utilização da peça defeituosa nas etapas posteriores da produção. No desenvolvimento dessa prática, estendem-se para além da utilização de dispositivos mecânicos, também dispositivos de organização da produção⁷³ que permitem ao trabalhador interromper a produção em situações de defeitos de fabricação que não envolvem máquinas automáticas.

A exemplo da indústria têxtil, em que um só operário operava diversas máquinas ao mesmo tempo, o modelo ohnista desenvolve forma semelhante de organização do trabalho. O efeito dessa organização do trabalho polivalente teria sido o de conduzir a modos de divisão do trabalho distintos dos da organização clássica taylorista, na medida em que a autoativação consistiria na reintegração da gestão da qualidade às tarefas de operação executadas pelos trabalhadores da produção. Para isso, os trabalhadores se desespecializam, tornando-se plurioperadores, profissionais polivalentes, trabalhadores multifuncionais. Esse movimento de desespecialização dos operários seria de fato um movimento de tentativa de racionalização do trabalho que teria proposto uma solução para os problemas da produção no sentido contrário ao da solução clássica da especialização. Na Toyota, os operários qualificados também passaram pelo movimento da desespecialização. A resistência a esse movimento foi assim descrita: “decidi lançar a experiência que consistia em reagrupar máquinas nos mesmos lugares. Cada operador

73 O ohnismo desenvolveu outros métodos para a responsabilização do operário sobre a produção, como o *kan ban*. Adotado no sistema Toyota, é um método de controle do processo de fabricação que nasce a partir do sistema utilizado em supermercados nos EUA e já utilizado em outras indústrias (cita-se a fábrica da Lockheed, de indústria aeronáutica norte-americana). O método consiste em que o trabalhador em um posto posterior (“cliente”) solicita as peças que precisa em seu trabalho, sempre que, e somente quando necessário, para o posto anterior (“seção”). Dessa forma, a fabricação das peças na “seção” somente ocorre para suprir a necessidade de peças já solicitadas. O início do comando de fabricação se dá com a venda do produto, que dispara todo o processo de fabricação de frente para trás (“produção puxada”, ao invés da “produção empurrada” fordista em que a produção era estocada e ajustada ao nível da demanda somente a posteriori). O fluxo das solicitações de peças entre os postos de trabalho é sinalizado por cartões (*kan ban*) em que são anotadas as peças necessárias encomendadas. O método permitiu descentralizar as tarefas de controle de qualidade, antes centralizadas em um departamento específico, às tarefas próprias de todos os trabalhadores envolvidos na produção.

tinha o encargo de três ou quatro máquinas realizando, cada um, operações de diferentes escopos. [...] e a resistência foi evidentemente muito forte” (OHNO, 1997, p.24). O ohnismo se apoia nos mesmos estudos de tempos e movimentos fordistas para eliminar o “tempo morto” com o “tempo partilhado” e a multifuncionalidade dos trabalhadores possibilita as tarefas moduláveis e variáveis tanto em quantidade quanto em natureza. Assim, a “desespecialização” ohnista abria as portas para uma maior intensificação do trabalho que se vê até os dias de hoje. Em toda a parte, a busca pela redução dos tempos de trabalho ociosos e a intensificação do trabalho passava a contar com a pluriespecialização⁷⁴ e com o tempo partilhado em diversas atividades produtivas como alternativas à parcelização do trabalho e à imposição dos tempos e movimentos taylorista.

Mas cabe aqui relativizarmos o termo “desespecialização”, utilizado por Coriat (1994) como uma característica do ohnismo que tornaria o trabalho mais variado e menos especializado, o que poderia representar um contraponto positivo à especialização taylorista no sentido de um enriquecimento das tarefas. Em comparação com o método taylorista que exige a especialização em uma única ou poucas tarefas, o método ohnista exige a especialização em um rol maior de tarefas – incluídas as relativas ao controle da qualidade e à possibilidade de interrupção momentânea de parte da produção para a manutenção ou reprogramação da máquina. No entanto, esse movimento aparente de enriquecimento das funções, está limitado (e condicionado) à necessidade de flexibilização do conteúdo do trabalho operário para eliminar o tempo ocioso e evitar a contratação de mais pessoal, adequando a produção às demandas contingenciais. Com isso, o ohnismo resolveu o problema do desnível de

74 Na literatura observa-se a utilização de vários termos para definir o trabalho pluriespecializado ohnista: “desespecialização” ou “trabalho desespecializado”; “polivalência” ou “trabalho polivalente”; “multifuncionalidade” ou “trabalho multifuncional”; “poliespecialização”, dentre outros. Adotamos o termo “pluriespecialização” por entender melhor representar a situação em que o trabalhador é exigido simultaneamente em algumas especializações, a fim de atender à demanda do trabalho no modelo ohnista.

tempo de produção e montagem de diferentes peças em diferentes máquinas que antes levavam à ociosidade e aos estoques de produtos em produção e equalizou a produção às vendas, reduzindo os estoques ao mínimo, ao mesmo tempo em que evitou o acréscimo do contingente de pessoal nas ocasiões de aumento de demanda.

De forma semelhante à pluriespecialização do trabalhador ohnista, muitas atividades no trabalho bancário atual foram sendo pouco a pouco incorporadas à mesma função. Os trabalhadores bancários, em muitas dessas funções, passaram a ser exigidos em um número maior de atividades paralelas e simultâneas e em postos de trabalho flexíveis. A função do trabalhador que executa o atendimento presencial de clientes em agências bancárias sempre esteve sujeita a um conteúdo relativamente variado no que diz respeito às diversas demandas que os clientes trazem, o que não exigia necessariamente uma pluriespecialidade de habilidades manuais, uma vez que a ferramenta de trabalho é o computador, mas uma pluriespecialidade de conhecimentos relativamente abrangente das possíveis demandas e soluções, já que os procedimentos para as demandas apresentadas estava, na maior parte das vezes, normatizada. Tratava-se, então, de se encontrar o procedimento para a solução do problema e utilizar os sistemas computacionais para efetivar os devidos comandos. Na prática, consultando os colegas mais experientes e os normativos prescritos, o trabalhador conseguia resolver a maior parte das demandas do trabalho que observamos em agências bancárias.

As principais demandas do atendimento presencial são relativas a: esclarecimento de dúvidas sobre os serviços bancários em geral, como extratos e utilização de cartões; registro nos sistemas dos dados de clientes a partir dos documentos apresentados; abertura e encerramento de contas; cadastramento e alteração de senhas; aplicações financeiras; débito automático de faturas; devolução de cheques e exclusão do

cadastro de emitentes de cheques sem fundos (CCF); liberação de empréstimos e capital de giro a empresas; acolhimento e, eventualmente, parte da operacionalização de financiamentos de veículos, máquinas, equipamentos, imobiliários e, de acordo com a localização e especialização das agências, de produções industriais e rurais; acolhimento e conferência de cheques e duplicatas para desconto; implantação e alteração de limites de cheque especial e cartões de crédito; comandos de emissão, cancelamento e alterações diversas de cartões; acolhimento e direcionamento de casos de fraudes em conta e cartões. Principalmente os trabalhadores que realizam o atendimento a clientes pessoas jurídicas e entidades do governo também executam o processo de operacionalização de diversas linhas de crédito. Como já vimos na literatura que estudou o trabalho bancário nos anos 80 e 90, a essas atividades inerentes à função de atendente, foi somada a atividade de vender produtos bancários, como seguros, planos de capitalização, cartões de crédito, consórcios. Novas habilidades precisaram ser desenvolvidas e a figura do bancário-vendedor foi estabelecida. Agora, na era digital, novas atividades são somadas, em um novo movimento onista na direção do que seria, na abordagem sindical, um acúmulo de funções e metas e, na abordagem das empresas, uma maior polivalência do funcionário.

Além do atendimento presencial a clientes e da venda de produtos a esses mesmos clientes, o trabalhador de atendimento executa agora atividades de cobrança de dívidas de operações inadimplentes por telefone; de negociação e operacionalização de reescalonamento de dívidas; de venda ativa por telefone, *e-mail* ou mídias sociais digitais; de atendimento telefônico nos intervalos dos atendimentos presenciais e retorno das ligações recebidas e não atendidas que ficam registradas na ferramenta; de atendimento de demandas por *e-mail* também no intervalo entre os atendimentos presenciais; e, por fim, de registro nas ferramentas digitais integradas e dinâmicas dos resultados das

abordagens das listas de clientes para vendas, das cobranças e controle da inadimplência e dos atendimentos realizados em cada canal. A todas essas atividades, corresponde uma meta específica de desempenho sob a qual o trabalhador é avaliado.

A pluriespecialização necessária para a execução dessas novas funções impostas a esses trabalhadores bancários, permite a mesma flexibilidade na produção dos serviços bancários que a fábrica ohnista propunha. Praticamente todas as atividades de trabalho em uma agência bancária, exceto as de caixa, tesouraria e gerência administrativa, podem ser executadas por qualquer um dos que lá trabalham. Conforme a demanda maior ou menor em alguma das tarefas, deslocam-se trabalhadores para sua execução, evitando-se, assim, o tempo ocioso e o acúmulo de demanda.

Na maior parte dos bancos as funções de caixa e tesouraria estão sendo centralizadas em unidades operacionais que controlam diversas agências e disponibilizam trabalhadores para essas agências conforme a demanda. Nessa nova forma de organização do trabalho, pode-se alocar trabalhadores em uma determinada agência em um dia e em outra noutro dia, conforme a necessidade da empresa. Aqui, as ideias de “linearização⁷⁵”, “fábrica mínima” e “redução de excesso de pessoal”

75 Em conjunto com a pluriespecialização, a linearização da produção, para Coriat (1994), é uma das contribuições práticas de maior alcance do ohnismo – é implantada a partir do chamado princípio *Shojinka*, um conjunto de três dispositivos: utilizar o *layout* das instalações em forma de “U”, trabalhadores pluriespecializados e o recálculo constante do padrão de operação alocado aos trabalhadores. As linhas em “U” teriam como objetivo flexibilizar a produção, em contraposição aos *layouts* fordistas em forma de “gaiolas de pássaros” (em que um mesmo trabalhador opera diversas máquinas idênticas, acumulando estoques em cada uma delas, com perdas de tempo no transporte de peças), “ilhas separadas” (em que as várias máquinas diferentes em cada ilha representam uma sequência de operações sucessivas, também acumulando estoques em cada “ilha” e com perdas no transporte entre elas), ou o *layout* “em linha” (em que o trabalhador se desloca pelos consecutivos postos de trabalho que correspondem também a operações sucessivas, impossibilitando a alocação de tarefas de forma flexível). Na linha em “U” um mesmo trabalhador estaria ocupado com quantidades de máquinas variáveis de acordo com a demanda dos volumes de encomendas, o que permitiria reduzir drasticamente o tempo de espera, de estocagem e de transferência. Isso porque o trabalhador é colocado em uma situação de maximização de seu tempo de operação, com o chamado “tempo partilhado”, formato em que o número de trabalhadores em uma

ohnistas inspiram a flexibilização da organização do trabalho nos bancos. No entanto, apesar da flexibilização da organização do trabalho, o conteúdo das tarefas permanece parcelar e a eventual pluriespecialidade geralmente é referente à exigência de atividades de venda de produtos para os clientes que buscam o atendimento nos caixas ou de conferência de cheques para o serviço de compensação - na pequena parte do processo que ainda é efetuada nas agências.

As atividades dos trabalhadores bancários que são responsáveis por um agrupamento de clientes que se denomina “carteira”, como é o caso da gerência média e seus assistentes, estão entre as de maior exigência de pluriespecialização e flexibilidade e caracterizam-se por maior variedade de tarefas. São atividades de: venda de produtos bancários diversos (exigida tanto em volume monetário quanto em quantidade de produtos para cada cliente); direcionamento de aplicações financeiras; concessões de empréstimos e financiamentos e operacionalização dessas operações de crédito quanto ao estudo, edição, emissão e formalização de contratos; manutenção de índices de satisfação dos clientes; condução de reclamações registradas pelos serviços de atendimento a clientes e pelo Banco Central; controle dos índices de inadimplência e execução de atividades de cobrança; negociação e operacionalização de reescalonamento de dívidas e acordos extrajudiciais; registros de dados cadastrais dos clientes; conferência de assinaturas em contratos, cheques e outros documentos; cumprimento de metas de resultado financeiro com os clientes da carteira; atendimento das demandas desses clientes; e outras metas eventuais.

determinada linha poderia ser adaptado de acordo com a demanda das vendas. As linhas em “U” diferem a fábrica ohnista da linha de produção fordista, em que o posto de trabalho era alocado a um trabalhador individual e o número de peças a ser produzido durante a jornada de trabalho determinado pelo tempo calculado e alocado para a produção de cada peça. No fordismo, a esteira que traz a peça ao trabalhador faz do tempo calculado o tempo imposto. No ohnismo, o trabalhador deve operar as diversas máquinas na quantidade e velocidade necessárias para o atendimento do volume de produção imposto.

Esses trabalhadores executam suas tarefas de atendimento e vendas por diversos canais de comunicação, do telefônico às mídias sociais, e são responsáveis por cumprir uma série de metas de desempenho relacionadas à “carteira”. As “carteiras” foram estratégias de “segmentação” e “relacionamento” que os bancos utilizaram mais efetivamente a partir dos anos 2000 para conquistar maior rentabilização e fidelização dos clientes de maior renda e/ou patrimônio. Trata-se de agrupar por semelhanças de faixas de renda e patrimônio e responsabilizar um trabalhador (o “gerente”) pelo atendimento e realização de negócios com esse grupo de clientes. A estratégia principal dos bancos nesse desenho é a da aproximação do gerente ao cliente, estabelecendo uma relação pessoal de confiança que facilitaria a realização de negócios. Nessas carteiras, há subgrupamentos que levam em conta, além da renda e do patrimônio, aspectos sócio-comportamentais (por exemplo, idade, profissão, sexo, estado civil, número de filhos e idade) que determinariam tendências de comportamentos como empreendedorismo, gastos elevados, construção de patrimônio, busca por segurança, acumulação de poupança etc.) que poderiam ser indicativos de possíveis negócios.

A pluriespecialização nas vendas de “produtos” bancários faz com que o trabalhador se responsabilize, também, pelas várias etapas do pós-venda e da assistência em vários casos. Como comentou um bancário do Banco do Brasil: “A gente tem que saber tudo, até sobre seguros, o que cobre e o que não cobre se ocorre um sinistro. É a gente que o cliente vem procurar se acontece alguma coisa. Na hora de vender é você e na hora do problema também” (T.I., 2017, informação verbal)⁷⁶. Outro bancário do mesmo banco comenta que a pluriespecialização exigida pelos bancos, junto com a pressão da exigência da velocidade das vendas diárias não permite o aprofundamento do conhecimento: “A gente sabe um pouco de tudo e não conhece mesmo nada, porque não dá tempo de aprender. É só

76 Declaração obtida em observação participante, de I.T., Gerente de Relacionamento em agência do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2017.

pra saber um pouco como funciona e já vai vender” (S.M., 2014, informação verbal)⁷⁷.

Essa pluriespecialidade é acionada conforme a demanda a qualquer instante, no melhor modelo *just in time*, muito embora em algumas ocasiões esses mesmos trabalhadores sejam deslocados para atividades rotineiras de caráter taylorista, nos mesmos moldes já descritos anteriormente. Uma reclamação frequente dos trabalhadores em nossa observação era referente à mudança quase que diária de objetivos de vendas a que eram submetidos. Muitas vezes, essas alterações sob a forma de “campanhas”, “dias-D” e outras nomenclaturas, ocorriam no decorrer do mesmo dia.

A mobilização da subjetividade da mão de obra também passa pela responsabilização de cada trabalhador e dos grupos de trabalho pelo destino da empresa e, conseqüentemente, de seu próprio emprego. Essa responsabilização-mobilização, que as empresas hoje chamam impropriamente de “*empowerment*” (ou empoderamento), é a essência do funcionamento autônomo do fluxo tensionado. Durand (2003) chama de “naturalização dos constrangimentos” o fato de que a mobilização da mão de obra não mais é realizada pela chefia, mas pela necessidade de manter-se a tensão do fluxo produtivo, parecendo exteriores ao mundo social ou econômico. Assim, os constrangimentos da pressão do tempo, do aumento da produtividade, da redução efetivo de trabalhadores passam a ser coletivamente aceitos e socialmente legitimados. Com essa aceitação subjetiva, o “fluxo tensionado” por si realiza as funções de comando e controle que eram executados pela direção das empresas e a esta se restringe a tarefas administrativas para a manutenção da tensão do fluxo, como veremos a seguir.

⁷⁷ Declaração obtida em observação participante, de S.M., Gerente de Geral de agência do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2014.

4.5 DA MOBILIZAÇÃO DA ASCENSÃO PROFISSIONAL AO MEDO DA DEMISSÃO NO FLUXO TENSIONADO

Os “mercados de trabalho internos” têm um papel central na política de relações de trabalho das empresas do setor bancário. No contexto social e econômico de pós-guerra, a política de relações sociais no trabalho era baseada no emprego vitalício, no salário por antiguidade e nas proteções sociais. O emprego vitalício era facilitado pela conjuntura de crescimento constante da economia e permanente formação de uma população recém-migrada ao trabalho nas fábricas. O crescimento constante da economia se refletia na indústria e a perenidade dos mercados de trabalho internos, além do crescimento rápido da economia, era apoiada pela aposentadoria compulsória aos 55 e 60 anos, o que trazia a perspectiva constante de possibilidade de ascensão hierárquica e apoiava a busca permanente da conquista do comprometimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais.

Nas empresas do setor bancário, o mercado de trabalho interno é hoje um dos principais instrumentos que faz a regulação das tensões das divergências dos interesses de classe. Promessas de ascensão profissional acompanhadas do discurso do critério da meritocracia, a escolha de substitutos temporários para cargos de chefia, a manutenção de grandes distâncias entre os níveis salariais e um sistema de remuneração variável que privilegia os cargos mais altos são os elementos que constituem um mercado interno que é comumente divulgado pelas empresas como instrumentos de reconhecimento pelo desempenho. Na narrativa empresarial, essas ferramentas possibilitam “alinhar os objetivos dos funcionários aos objetivos da empresa” em um processo de benefício mútuo. O “reconhecimento” e o “alinhamento dos objetivos” são ferramentas amplamente divulgadas na literatura da

Administração para as áreas de “Gestão de Pessoas” como formas de motivação e conquista do comprometimento dos trabalhadores. Para além desse suposto alinhamento de interesses está uma mediação dos conflitos de interesses, que atua tanto no sentido de evitar com que esses conflitos sejam canalizados em ações coletivas, quanto no sentido de extrair um maior trabalho excedente a partir da adesão aos interesses empresariais.

Burawoy (1982) conceitua “mercado de trabalho interno” como o elemento que fornece a expectativa de ascensão hierárquica aos trabalhadores. A exemplo de outros elementos, ele constituiria um “aparelho (ou aparato) político de produção” (uma abstração de inspiração gramsciana). Na teoria de Burawoy, os aparelhos políticos de produção são determinados mecanismos que, no contexto da relação de produção capitalista, seriam utilizados para garantir a reprodução dessas relações, regulando e obscurecendo os conflitos inerentes a elas. Para essa abordagem, o mercado de trabalho interno seria um aparelho de produção de caráter político relacionado à distribuição interna de posições na estrutura hierárquica e às regras de ascensão profissional na empresa. Ele possibilita tanto a construção da adesão subjetiva por meio da oferta de possibilidades de promoção na carreira, quanto a atomização da relação da empresa com o trabalhador. O autor ainda identificava outros elementos que compõem o mercado de trabalho interno: uma estrutura de emprego diferenciada, meios institucionalizados de anúncios de recrutamento, critérios relativamente objetivos de seleção, sistemas de treinamento disponíveis aos trabalhadores e formas atrativas de manutenção de compromisso e lealdade dos trabalhadores para com a empresa.

A perspectiva de Burawoy foi basilar ao considerar a existência de um consentimento ativo como um elemento constitutivo das relações de produção. Isso porque “Burawoy descortina uma dimensão do processo

de trabalho para o qual o marxismo clássico havia se mostrado completamente carente de apetite analítico: a subjetividade do trabalhador” (CASTRO e GUIMARÃES, 1991). O autor desenvolve uma teoria do consentimento operário que procura explicitar suas formas reais da construção, para além das formas tradicionais de coerção anteriormente expostas por Braverman. Para ele, “o conflito e consenso não são condições primárias, mas produtos de uma organização do trabalho em particular” (BURAWOY, 1982). Para a construção do consentimento são utilizados mecanismos no dia a dia do trabalho. Além do “mercado de trabalho interno”, Burawoy elenca como “aparelhos políticos de produção” o “Estado interno” e os “jogos”. O primeiro trata da internalização, pelas empresas, de legislação, normas e de uma institucionalização relacionada à regulação das relações entre capital e trabalho. Os jogos são regras de sistemas de remuneração baseado em metas de níveis de produção (*piece-rate system*). Nesses sistemas, os trabalhadores que precisam bater metas (*making out*) estabelecem informalmente um nível adequado de produção que, ao mesmo tempo, garante um salário razoável e um nível não muito exaustivo de produtividade. Ao perceber a estratégia, as empresas tendem a rever para cima as metas estabelecidas. Conforme descreve, com base em estudos da psicologia social e da própria sociologia, no trabalho há a possibilidade de certo nível de realização pessoal do trabalhador, em um mecanismo de compensação. Ele pode experimentar uma “relativa satisfação” em situações decorrentes de sua própria privação, como é o caso dos jogos que diminuem o esforço do trabalho repetitivo ou destituído de significado. Diversas são as estratégias e habilidades que são desenvolvidas pelos “jogadores”, no desempenho de suas tarefas, para lograrem êxito no jogo. Os próprios desenvolvimento e exercício dessas habilidades relacionadas à execução do trabalho são também fontes da satisfação relativa. Sob essa perspectiva, o jogo se constitui em uma necessidade e a satisfação dessa necessidade representa o assentimento voluntário que viabiliza a reprodução das relações de

produção capitalistas (BURAWOY, 1982, p. 79). O jogo não se baseia em um consenso, mas pelo contrário, o consentimento se cria com ele: “o jogo não reflete uma coincidência de interesses subjacentes, mas é a causa que produz essa coincidência”. Assim, não há um consenso primário sobre como jogo e suas regras são estabelecidos, mas o jogo é resultado da adaptação do trabalhador à sua situação de privação” (BURAWOY, 1982, p. 80). O jogo oculta, ao mesmo tempo em que garante, o trabalho excedente. Ele desvia e encobre o conflito direto dos interesses de classes e transfere a arena de luta para a disputa pela definição das regras do próprio jogo.⁷⁸

Em nossas observações, foi possível verificar que a expectativa de ascensão profissional no discurso empresarial dos bancos promove, na prática, uma diluição relativa dos conflitos entre trabalhadores e gerência, em vista da expectativa gerada. A lógica promovida é a do incentivo para a execução do trabalho nas diretrizes estabelecidas pela empresa em troca de reconhecimento e oportunidade de ascensão. Além disso, observou-se que o mercado de trabalho interno reflete o incentivo à competição e o individualismo presentes no mercado de trabalho externo. Sob esse aspecto, o incremento potencial e concreto da competição entre os trabalhadores na busca das oportunidades de uma promoção hierárquica também é articulado pela empresa em favor do aumento da produção. Como consequências, ao estimular a competição interna, as empresas conseguem aumentar a taxa de exploração e enfraquecer a solidariedade entre os trabalhadores, reduzindo a predisposição para ações coletivas.

Ao mesmo tempo, parte das empresas do setor bancário adotam uma prática de gestão de demissão periódica de 10% dos trabalhadores em determinadas áreas, principalmente as que lidam com vendas. A prática

78 No toyotismo, o trabalho nas células de produção e a remuneração por equipes fizeram com que, em muitos casos, a própria “equipe de trabalho” determinasse a exclusão de trabalhadores que, produzindo menos, afetavam a remuneração de todo o grupo (MELLO e SILVA, 2005).

tornou-se uma ferramenta de conhecimento disseminado entre os gestores e aprendida em teorias de Administração, dentre outras ferramentas de gestão para o aumento do desempenho e a alta *performance*, há pelo menos 40 anos. A ideia por trás dessa política é manter a tensão constante para que cada um esteja permanentemente preocupado em não ficar dentre os que serão demitidos ao final de cada período. Os adeptos dessa prática acreditam que a pressão e o medo da demissão são fatores de aumento do desempenho dos trabalhadores.

Um dos efeitos dessa política de gestão é a intensificação da competição entre os trabalhadores. Pudemos observar em diversas situações trabalhadores comparando seu desempenho com os demais, preocupados em não ficarem “em último lugar”. As chefias dos bancos frequentemente utilizam a expressão “ficar exposto” para designar a situação em que um funcionário, por não ter atingido a meta ou por não vender algum produto durante determinado espaço de tempo, estaria sujeito a descomissionamento ou demissão. Na tentativa de bater a meta, no limite, trabalhadores chegam a adquirir produtos para familiares ou para si. Também é comum bancários pedirem para que os clientes com quem têm mais relacionamento comprem determinado produto para os “ajudarem”, durante as campanhas de vendas.

Recentemente, algumas empresas passaram a adotar outra prática gerencial, como complemento ou alternativa aos conhecidos *rankings* de desempenho, que é relacionar os trabalhadores que ficaram “zerados” na venda de determinados produtos ou na concessão de crédito durante o dia. A diferença entre quem vendeu ou bateu a meta e quem não vendeu (ou vendeu pouco) é divulgada como uma “assimetria” que não deveria ocorrer. O mapeamento dos “zerados” e da “assimetria” é permanente e instantâneo com as novas ferramentas digitais e a empresa constantemente mantém a medição durante algum período. A prática procura promover uma necessidade de venda diária de produtos.

Durant (2003) fala em uma nova combinatória produtiva, em que as tecnologias da informação aplicadas à produção de manufaturados e de serviços não são mais o fator que fundamenta os ganhos de produtividade. Isso porque as demandas vindas das direções das empresas, em termos de volumes de informação, de acompanhamento em tempo real do desempenho, teriam absorvido os ganhos de produtividade do trabalho nos escritórios ao exigir uma quantidade sempre maior de informações e maior precisão delas. As tecnologias informacionais continuariam fornecendo a base do que seria uma nova etapa da racionalização do trabalho e participando do aumento da produtividade indiretamente, como no caso da Gestão da Produção Assistida por Computador, na qual a informática permite que gestão esteja mais próxima dos materiais e dos trabalhadores. Mas o aumento da produtividade agora viria principalmente de reorganizações da produção e do trabalho. E isso se daria em três polos: na integração reticular, na generalização do fluxo tensionado e no modelo de competência como novo regime de mobilização da mão de obra. As tecnologias da informação participariam transversalmente nesses três polos.

Para nossa pesquisa, interessa especialmente o conceito de “fluxo tensionado” que, além de utilizar a comunicação instantânea e o tratamento instantâneo da informação, é uma importante forma de eliminação dos tempos ociosos no trabalho em escritórios. O fluxo tensionado vai além do fluxo de produção fordista. No fluxo fordista, a velocidade da passagem da esteira transportadora condiciona o ritmo de trabalho, independentemente de normas ou metas de quantidade de peças por dia, já que o ritmo de trabalho é ditado pela velocidade da máquina. Ao aumentar a velocidade da máquina e da esteira, aumenta-se o volume de produção. Já o fluxo tensionado, tanto na produção industrial quanto na execução de serviços, utiliza-se de vários princípios do ohnismo, como a “produção puxada” e a “gestão participativa”. Além das funções técnicas desse método, ele tem um importante papel nas relações

no trabalho ao criar as condições para a mobilização da mão de obra. O fluxo tensionado facilita o consentimento dos trabalhadores traduzindo os objetivos econômicos da empresa em conteúdos técnicos, ao justificar sua necessidade para a melhoria da qualidade, redução dos custos e incremento da produtividade, sem os quais, segundo o discurso hegemônico, não seria possível manter a empresa competitiva e ativa no mercado.

5 O CASO DO PLANO DE DEMISSÕES DO BANCO NO BRASIL

Recentemente, entre 2015 e 2018, o Banco do Brasil (BB) promoveu o que está sendo considerado um dos maiores programas de desligamento de trabalhadores de sua história, que já somam ao menos 14,4 mil demissões e aposentadorias antecipadas, o que corresponde a cerca de 13,2% de seus trabalhadores.

A dimensão do programa, guardadas as diferenças históricas, remete ao histórico Plano de Demissão Voluntária (PDV) do BB de 1995, amplamente registrado e que foi tema de livro de Lea Carvalho Rodrigues após larga pesquisa e trabalho etnográfico que registrou o momento por que passou a instituição e os dramas coletivos e individuais de perda de identidade laboral e de interrupção de trajetórias de carreiras profissionais dos trabalhadores desse Banco, além das consequências desses acontecimentos até o ano de 2000.

O PDV de 1995 desligou 13,3 mil trabalhadores de um total de 105 mil (12,6%), em um processo de diminuição da estrutura do Banco do Brasil que se estendeu até 1998 e se mostrou traumático para a história dos trabalhadores e da empresa. Mais de 15 anos após os acontecimentos, trabalhadores ainda buscam a reintegração ao Banco alegando que foram induzidos à aceitação da demissão “voluntária”, com pouco tempo disponível para uma decisão tão importante de adesão ao programa, e que trabalhadores que estavam em listas de demissão foram desligados da empresa em seguida ao programa, sem justa causa, após não aderirem a ele.

Em audiência pública no Senado Federal em 17/04/2012, o presidente da Associação Nacional dos Demitidos do Banco do Brasil (ANDEBB) que

representa cerca de 600 trabalhadores demitidos, Marcelo Dantas, afirmou que “nossa decisão foi tomada sob forte pressão psicológica e assédio moral exercido sob diversas formas”, como de fato demonstrou o estudo etnográfico de Rodrigues, L. (2004). Tramitaram dois projetos de lei tratando do tema, ambos propondo a reintegração desses funcionários do BB. A Caixa Econômica Federal e o Banco do Nordeste do Brasil já reintegraram funcionários desligados em programas de PDV por meio de processos administrativos (BRANDÃO, 2012).

A já citada Reforma Bancária que, em 1964, consolidava a hegemonia do capital financeiro e aumentava a influência dos grupos financeiros na definição e na gestão da política econômica brasileira, condicionou uma profunda reconfiguração das funções do Banco do Brasil, que deixava de ser fiscalizador das instituições financeiras, função que passaria a ser realizada pelo então criado Banco Central do Brasil. Um marco fundamental da reestruturação produtiva mais profunda pela qual a instituição já passou foi a extinção da conta-movimento que o Banco mantinha junto ao Tesouro Nacional, por determinação do governo em 1986. Com isso, o Banco passa a subordinar-se mais fortemente ao Ministério da Fazenda e ao Banco Central.

Logo após o Plano Real, no início do governo Fernando Henrique Cardoso, e em consonância às suas propostas de reforma tributária e previdenciária, privatizações e enxugamento do Estado, o Banco do Brasil implantou um programa ambicioso de corte de seus quadros e diminuição de sua estrutura, promovendo transformações em sua cultura organizacional. Essas mudanças ocorreram como parte de um projeto maior de transformá-lo, de um banco de caráter público, em um banco cuja gestão e estratégias fossem semelhantes às dos bancos privados, o que o tornaria passível de privatização. Tratando-se de uma instituição como o Banco do Brasil, com dois séculos de existência e uma identidade ligada diretamente à história e ao desenvolvimento do país, tais

mudanças em sua forma de atuação e em seu papel junto ao Estado brasileiro refletem o processo de transição para o chamado modelo neoliberal (RODRIGUES, L., 2004).

Em seu estudo etnográfico durante o período do Plano de Demissão Voluntária (PDV) de 1995 no Banco do Brasil, Rodrigues, L. destacou as seguidas mudanças de caráter administrativo, operacional e negocial, como parte de um amplo Programa de Ajustes que enxugou seus quadros e representou uma ruptura com os valores que antes norteavam as relações entre a empresa e os funcionários, o que gerou a deterioração dos princípios identitários que conformavam essas relações (RODRIGUES, L., 2004). Ainda para a autora, as relações de trabalho foram profundamente alteradas pelas novas estratégias adotadas pela empresa, dentre as quais se destacam:

[...] redução do quadro de funcionários, redução de cargos comissionados, alteração nos quadros de carreira e do plano de cargos e salários, implementação da remuneração variável compatível com a função, redução dos benefícios aos funcionários ingressantes e revisão dos critérios de ascensão na carreira (2004, p.524).

A autora destacou, ainda, que essa ruptura teria representado um traumático processo com uma “[...] deterioração das relações internas e a desvalorização da dimensão humana no contexto das mudanças, uma vez que, a partir da implementação do Programa de Ajustes - o PDV em particular - o funcionário havia se tornado, para a empresa, um objeto descartável” (RODRIGUES, L. 2004, p. 217). Os planos de demissão e de aposentadoria “incentivados” mudaram as relações de trabalho antes fundadas na estabilidade da carreira e na promoção baseada em critérios regulamentados em critérios arbitrários e pessoais muitas vezes característicos da iniciativa privada (JINKINGS, 2002). Para Silva, J. B. (2002, p.71), a prática do PDV nesse período pesquisado foi marcada

também por “[...] diversos elementos baseados na coerção e no convencimento que objetivavam transformar os trabalhadores em promotores de sua própria demissão ao mesmo tempo em que procuravam esvaziar as entidades de representação de classe, como os sindicatos”.

A partir de 1998, os trabalhadores do Banco do Brasil já não mais conseguiriam manter os direitos para os novos funcionários. Novas formas flexibilizadas de contratação foram amplamente disseminadas (terceirizações e funcionários temporários contratados sem concurso) e os patamares salariais e de direitos foram consideravelmente reduzidos. Por essa razão, a reestruturação no Banco do Brasil criou uma clivagem entre duas categorias de funcionários: os chamados de “pré-98” e os “pós-98”, estes últimos, diferenciados por não terem acesso aos mesmos direitos relativos à remuneração, carreira, previdência e assistências que seus colegas que haviam ingressado antes de 1998. Desde então, a questão da isonomia entre funcionários frequentemente surge em pautas de negociações entre os representantes dos trabalhadores e a empresa.

5.1 O PLANO DE DEMISSÕES “EM ONDAS” A PARTIR DE 2015

Diferentemente do PDV de 1995 do BB, o programa de demissões que se iniciou 20 anos depois, em 2015, está sendo implantado estrategicamente de forma mais cuidadosa pela empresa. Para evitar a repetição de um processo traumático que poderia trazer grandes repercussões na sociedade e na mídia, desta vez o processo foi dividido em partes menores sem grandes alardes.

Em 2015 incia-se o processo, com um Plano de Aposentadoria Incentivada - PAI que teve a adesão de cerca de 5 mil trabalhadores. No final de 2016 foi realizada a segunda etapa, a maior delas, o Plano Especial de Aposentadoria Incentivada - PEAI, com fechamento de 402 agências (muitas remanescentes da compra do Banco Nossa Caixa de São Paulo e do Banco do Estado de Santa Catarina – BESC), a transformação de 379 agências em Postos Avançados de pequena estrutura e a revisão dos contratos de trabalhadores terceirizados, com redução salarial. O Plano teve adesão de 9,4 mil trabalhadores de uma base de 109 mil (um número elevado, de 8,6%, embora a meta divulgada pela empresa fosse ainda mais ambiciosa, de 18 mil demissões), que aceitaram a proposta de um pagamento de até 12 salários. Segundo a empresa, o PAI custou R\$ 1,4 bilhão e ao final do processo, a economia do Banco com a folha de salários será de R\$ 2,3 bilhões por ano, quantia que subirá para quase R\$ 3,1 bilhões se somada à redução de custos de R\$ 750 milhões com o fechamento das agências.

Com o fechamento das agências, mais 9,3 mil postos de trabalho foram extintos. Ao final dessa etapa do processo de reestruturação, o problema estava na realocação desses 9,3 mil trabalhadores que tiveram os cargos extintos por conta do enxugamento de postos e redução do número de agências. Aparentemente, a solução estava dada, já que o número coincidia com os 9,4 mil trabalhadores desligados. No entanto, para um banco que tinha agências espalhadas por todo o país e a maior parte das vagas extintas se concentrando em regiões restritas, a conta matemática não coincidia com a realidade prática. Sobre isso, o presidente do Banco à época dizia, em entrevista ao Jornal Correio Braziliense de 12/12/2016: “Os 9,3 mil funcionários serão realocados até junho do próximo ano, preservando salários e tentando mantê-los na mesma cidade ou o mais próximo possível de onde residem”. Porém, cerca de 4 mil trabalhadores tiveram seus salários reduzidos em descomissionamentos por extinção dos cargos que ocupavam e, em 2018, seria iniciada uma nova etapa da

reestruturação para tentar resolver o remanejamento de trabalhadores de uma localidade para outra a fim de eliminar os quadros excedentes e completar as vagas existentes sem novas contratações. “Na realocação, faremos dois estágios. No primeiro, priorizaremos quem ficou sem vaga. Depois, vamos abrir concorrências internas para os postos que permanecerem vazios. Concurso não está na nossa pauta nesse momento” dizia na mesma entrevista.

Em seguida, em maio de 2017, o Ministério do Planejamento baixa uma nova Portaria que limita o número de empregados do Banco do Brasil e de outras empresas ligadas ao Governo Federal, definindo que o quadro permanente de pessoal seria de 106.659 funcionários e que deveria baixar para 106.186 em dezembro de 2018, de forma que as empresas públicas e de economia mista não pudessem repor os funcionários desligados nos planos de demissões. Conforme justificou o Secretário de Coordenação e Governança das Estatais do Ministério do Planejamento à época: “As estatais têm que melhorar seus resultados e aumentar sua eficiência. Para isso, o melhor caminho é atacar a folha de pagamento. No desenho dos PDVs que estão em vigor, o governo está limitando a reposição de pessoas [...]” (BECK, 2017). O projeto do governo contava com 30 mil desligamentos em 7 empresas estatais e de economia mista. Em números globais, dados do Ministério do Planejamento mostram que de 2006 a 2014 as empresas públicas aumentaram o quadro de funcionários, atingindo 556 mil empregados. O número caiu a partir de 2015 e fechou 2016 em 531 mil. Entre 2015 e 2016, a redução foi de cerca de 25 mil trabalhadores. Os bancos públicos lideraram esse movimento e enxugaram 11.748 cargos no período. Em segundo lugar, ficou a Petrobrás, com 9.054 e, em terceiro, a Eletrobrás, com 3.447 desligamentos.

De acordo com dados do balanço do Banco do Brasil, em setembro de 2016, a instituição contava com 112 mil funcionários e 5.430 agências.

Em dezembro de 2017, a empresa encolheu para 99 mil bancários e 4.770 unidades bancárias. Seriam, portanto, 13.590 postos de trabalho e 660 agências cortados em pouco mais de um ano.

Em janeiro de 2018, o Banco do Brasil efetiva mais uma das etapas do processo: um programa de transferências compulsórias (“remanejamento”) e mais um plano de demissões, dessa vez denominado Plano de Adequação de Quadros - PAQ. Nele, a empresa propõe até 10 salários (1 por ano trabalhado) ou 12 salários para quem possui mais de 10 anos de trabalho, para a demissão por acordo⁷⁹, já conforme a nova legislação trabalhista, para aqueles funcionários de praças em que houve fechamento de postos de trabalho em decorrência do processo de remanejamento.

Essa nova etapa se propõe a transferir os trabalhadores de uma região para outra em que a empresa entende haver necessidade de preenchimento de vagas abertas em razão dos desligamentos, em cerca de 150 municípios pelo país. O incentivo financeiro proposto pela empresa foi de 60% do salário por 1 ano. Inúmeros relatos de trabalhadores do Banco mostram que, na verdade, as transferências ocorreram de forma unilateral e não somente para as praças que ficaram vagas. Os remanejamentos também incluíram os novos locais de trabalho, principalmente os escritórios digitais, que concentram predominantemente funcionários que trabalham no atendimento de clientes a distância. Para o presidente do BB, o processo de 2018 é diferente do que ocorreu no fim de 2016: naquela oportunidade a meta do banco era reduzir despesas e, para tal, foi implantado o plano de “desligamento incentivado” de 9.408 empregados e o fechamento de 402 agências, enquanto que o objetivo do programa de 2018 seria aperfeiçoar o atendimento aos clientes, sem aumento de despesas. “Nossa meta de

79 Nas demissões por acordo, o funcionário teria direito a metade da multa sobre o FGTS, de acordo com a nova legislação trabalhista e também abriria mão da possibilidade de impetrar ações trabalhistas referentes a verbas salariais na Justiça.

saída de funcionários é zero. Não queremos que nenhum funcionário saia do banco” (TEMOTEO, 2018). Mas o Plano de Adequação de Quadros de fato é uma etapa do processo de desligamento incentivado de funcionários. Nesse caso, voltado para os funcionários das praças que perdiam postos de trabalho e que não puderam, não quiseram ou não conseguiram se adaptar à distância da nova localidade de trabalho, muitas vezes bastante longe da habitual.

5.2 UM BANCO DIGITAL COM PONTOS DE ATENDIMENTO

A redução drástica de quadros coincide com uma reestruturação maior: a adoção do modelo de banco “digital” pelo Banco do Brasil, modelo este que tem como referência no mercado brasileiro o Banco Itaú. A empresa contratada para prestar consultoria ao Banco do Brasil na implementação desse processo, a Falconi Consultores de Resultado, tem como um de seus conselheiros administrativos, Pedro Moreira Salles, à época presidente do Conselho de Administração da *holding* Itaú Unibanco e atualmente presidente do Conselho Diretor da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), segundo denunciou o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro. A Consultoria também teria trabalhado em projeto de reestruturação na Diretoria de Tecnologia (DITEC).

Mas não há consenso de que a razão da reestruturação tenha sido a implantação do modelo digital, nem por parte dos representantes sindicais, nem por parte dos bancários. Para boa parte dos representantes sindicais ouvidos, o objetivo da reestruturação é enxugar a estrutura do banco público, preparando-o para a privatização. Entre os bancários que pesquisamos, 51,1% acreditam que o Banco pretende

ampliar o modelo digital e 31.8%⁸⁰ acreditam que a intenção do Banco seria seguir o modelo de estrutura do atual *benchmarking* do sistema bancário brasileiro, o Itaú-Unibanco, que também implantou um modelo de atendimento digital. Já para a maior parte dos bancários pesquisados (77,3%), o Banco pretende diminuir custos, principalmente com folha de pagamento e alugueis de agências e 40.9%, acreditam que a intenção seria enxugar sua estrutura para reverter a queda nos lucros dos últimos resultados financeiros. 36.4% concordam com a visão da maior parte do movimento sindical de que o objetivo seria preparar o banco para a privatização. 22.7% concordam com a justificativa do Banco de que o objetivo seria melhorar o atendimento aos clientes usando as ferramentas digitais e 9.1% acreditam que o Banco buscaria adequar-se aos padrões exigidos pelo Acordo de Basileia III.

Gráfico 11 – Percepção dos bancários do Banco do Brasil sobre as razões para as mudanças em decorrência da reestruturação em curso (em %)

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, 2018.

Elaboração: própria.

⁸⁰ O questionário aplicado permitia respostas múltiplas quando perguntados sobre o que, em sua percepção, o banco pretende com a reestruturação, razão pela qual a somatória das porcentagens excede 100%.

A preocupação com a função social do Banco do Brasil, enquanto banco público, é lembrada por muitos bancários que ouvimos, como C. O. (2017), para quem o Banco quer: “diminuir custos visando o aumento do Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) e se aproximar ao resultado, nesse item, dos bancos privados, deixando, cada vez mais, sua função social de lado” (informação verbal)⁸¹. A ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração, Donato (2018), acredita que o atendimento ao público que mais necessita do Banco também é uma função social:

O que a gente procura mostrar é que o discurso diz que a mudança é ruim para os funcionários, mas é boa para os clientes. Na verdade não é assim. Depende de que clientes se está falando. O que a gente tem visto é que O Banco do Brasil tem perdido muito a função de banco público, de atender a população que mais precisa, de juros mais baixos, pequenos empresários etc. (informação verbal)⁸².

Outros bancários do Banco do Brasil consideraram, também, que as necessidades locais e regionais do país devem ser mais observada nas decisões de fechamento de agências:

Meu Posto de Atendimento fica na divisa com o Estado de SP, a uma hora de São José dos Campos. Teoricamente estamos em uma região privilegiada, onde deveria ter *internet* de alta velocidade, 4G, saneamento básico... mas não. São cidades com pouca infraestrutura, *internet* lenta (muitas vezes não pega nem 3G), e a população em sua maioria vive na zona rural, inclusive os mais jovens, que são carentes de uma boa educação. Essa nova fase digital se alinha com os concorrentes e exclui esse tipo de cliente, o qual quando se encontra na frente de um TAA [terminal de autoatendimento] fica olhando como se fosse algo de outro mundo. Em cidades do interior ainda vale muito o contato humano, inclusive durante o atendimento nos perguntam e pedem orientação de assuntos sem relação com o trabalho, pois nos vêm como pessoas privilegiadas, com boa formação e cultura. Dizer que esse modelo é ótimo para todos os clientes, e que todos

81 Entrevista concedida por C. O., assistente em agência do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2017.

82 Entrevista concedida por Juliana Donato, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

possuem *smartphone* hoje, é um erro básico de quem não conhece a dimensão do nosso país. Arrisco ainda a dizer que a exemplo dos concorrentes, nessa reestruturação só não fecharam as agências ou PAs (postos de atendimento) onde são a única instituição financeira na cidade por conta de política, pois o espírito público já virou privado (I. R., 2016, informação escrita)⁸³.

Nas cidades do interior, a resistência ao modelo digital é maior, pelo que relatam os bancários dessas localidades. Para R. C. (2016), o modelo digital seria “excelente solução para os grandes centros. Entretanto, no interior, a realidade é bem diferente, onde ajuda é necessária para tirar saldo, extrato e realizar saque [...]” (informação escrita)⁸⁴. Muitos bancários de cidades pequenas também são de opinião que parte do público das zonas rurais têm menos aderência à utilização das novas tecnologias, como acredita B. D. (2016):

Nas pequenas cidades interioranas os clientes resistem muito à inovação tecnológica. As filas estão cheias de clientes que vão ao Banco tão somente para solicitar um extrato. E não temos sequer mão de obra para encaminhá-los (leia: fazer tudo para eles) ao TAA. O Banco precisa conhecer e respeitar a diversidade cultural do Brasil. O agricultor familiar não quer e talvez não tenha condições de se autoatender. O papel dele é produzir alimentos, e o nosso é dar a ele as condições necessárias. Não se come dinheiro (informação escrita)⁸⁵.

As diferenças entre as regiões brasileiras e, por conta disso, a necessidade de se modular o processo de reestruturação são lembradas por diversos bancários, como V. M. (2016): “Mudanças são necessárias e bem vindas. Mas não se pode fazer isso a toque de caixa. [...]”

83 Declaração de I. R., assistente do Banco do Brasil em São José dos Campos/SP, em 09 dez. 2016.

84 Declaração de R. C., gerente de relacionamento em agência do Banco do Brasil em São Gabriel/RS, em 09 dez. 2016.

85 Declaração de B. D., gerente de serviços do Banco do Brasil em Tomazina/PR, em 24 nov. 2016.

desconsiderando o fato de que existem diversos "brasis" dentro do Brasil e uma enorme parcela da população que mal tem acesso a serviços básicos, quanto mais à inclusão digital" (informação escrita)⁸⁶. O bancário A. R. (2016), gerente em agência do Banco, é exemplo de uma situação que se tornou comum, como relata:

Existem praças e praças, segmentos e segmentos. Na minha agência existe um público muito grande de aposentados e clientes em geral de baixa escolaridade que demandam muito atendimento presencial e não só para transações. Não obstante isso, minha equipe perdeu um escriturário e um assistente e ainda vamos absorver parte do serviço operacional dos escritórios PF (clientes pessoas físicas) e PJ (clientes pessoas jurídicas). Como ficará o atendimento? (informação escrita)⁸⁷.

Esse novo modelo implica a redução da maior parte do atendimento hoje realizado em agências e transferência dos trabalhadores que prestam esse atendimento para os chamados "escritórios digitais". O Banco divulgou que investirá no atendimento em "escritórios especializados" ou "unidades digitais" para pessoa física, pessoa jurídica e para o agronegócio: 170 unidades digitais até 2018. O projeto do Banco implicaria lotar 1.267 gerentes e assistentes em escritórios de atendimento digital a pessoas físicas, empresas e agronegócios, transferindo a conta de 800 mil clientes para que passem a ser atendidos pelos novos canais digitais.

No próprio comunicado de Fato Relevante à Comissão de Valores Mobiliários que antecedeu o processo, o Banco citou o modelo de atendimento digital em 2 momentos: "A rede de atendimento será reorganizada de forma a adequar-se ao novo perfil e comportamento dos clientes, com o aproveitamento de sinergias, a otimização de estruturas e

86 Declaração de V. M., técnico em departamento de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil em Ribeirão Preto/SP, em 09 dez. 2016.

87 Declaração de A. R., gerente de agência do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 23 nov. 2016.

a ampliação de serviços digitais” e “O BB reitera o seu compromisso de prover serviços e soluções adequadas aos seus clientes e ao público, reforçando o uso de sua plataforma digital como meio de atendimento”. Mas evidentemente as ferramentas de atendimento digital não foram desenvolvidas com a intenção de solucionar demandas de atendimento decorrentes da redução dos pontos de atendimento e da quantidade de funcionários nas posições de contato com o público. Ao contrário, elas garantem a possibilidade do enxugamento ocorrer com menor impacto ao atendimento ao cliente, aproveitando e reforçando um comportamento do consumidor.

Com o fechamento de agências e redução da quantidade de trabalhadores no atendimento das agências que permaneceram abertas, a piora no atendimento presencial foi percebida por boa parte dos clientes que não utilizam o atendimento digital ou que ainda sentem necessidade do atendimento tradicional pessoal.

A questão do modelo digital a gente tem receio até pelo público do Banco do Brasil, que é um cliente muitas vezes mais velho, que não consegue se atender pela *internet*, que tinha aquela necessidade de ir para a agência e o Banco vem em um modelo totalmente digital. As pessoas que estão nos escritórios digitais já estão sentindo alguma dificuldade em lidar com os clientes que não estão acostumados a lidar com isso, que muitas vezes não confiam na tecnologia (LOPES, 2018, informação verbal)⁸⁸.

De fato, em nossa observação nesse novo modelo, encontramos com frequência a incidência de reclamações de clientes que diziam ter dificuldades em serem atendidos quando precisam do Banco. Essas reclamações provêm de diferentes locais, mas estão mais concentradas entre os clientes de agências que tiveram funcionários transferidos para

⁸⁸ Entrevista concedida por Fernanda Lopes, coordenadora de Regional do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

os novos escritórios digitais. Uma cliente de uma agência da zona sul de São Paulo reclamou a um funcionário: “fui na agência e o atendimento lá está horrível. E aí eu fui no [outro banco] e ela foi super bem atendida. Estou pensando em mudar para outro banco” (cliente, 2018, informação verbal)⁸⁹. Para a bancária R. A. O., caixa em Salvador/BA (2017):

Desde o início da reestruturação percebemos a redução da satisfação do cliente com o banco. É comum clientes informando que vão mudar para concorrência, reclamando que não estão mais conseguindo atendimento presencial e que tentam resolver por telefone e também não conseguem. Será que essas mudanças não estão agravando esse problema? Vemos que as agências atendimento estão ficando cada vez mais sobrecarregadas e os escritórios, focados nas metas, não conseguem atender os clientes (informação escrita)⁹⁰.

Os locais mais periféricos foram os que sofreram mais com o fechamento de agências e redução de funcionários no atendimento presencial. Antes, eles já sofriam com filas e volume de atendimentos maiores que a média. Após a migração dos funcionários para os escritórios, as filas aumentaram e a insatisfação também.

O que a gente sentiu na reestruturação é que teve muito fechamento de agências em locais periféricos. Muitas vezes em regiões centrais continua tendo muitas agências e em regiões periféricas as vezes tinha uma agência só para atender e o Banco vem e fecha. Essa população tem que se deslocar pelo menos uma hora, uma hora e meia para chegar a uma agência. [...] acaba sendo um movimento de expulsar essas pessoas que não vão dar lucro para o Banco. Pra gente fica muito claro isso. O Banco defende que não, que é um modelo que vai dar certo, que tem todo um estudo... mas não é o que a gente vê que está acontecendo. Tem muito relato que tem muito cliente se queixando (LOPES, 2018, informação verbal)⁹¹.

89 Declaração obtida em observação participante em agência bancária, de N. J., cliente do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

90 Declaração de R.A.O., caixa em Salvador/BA, em 12 jul. 2017.

91 Entrevista concedida por Fernanda Lopes, coordenadora de Regional do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

Em Brasília, o Jornal Correio Braziliense noticiou em 11/01/2017 protestos de clientes correntistas e empresários na Asa Sul contra o fechamento de agências e divulgou que o fechamento e transformação em postos de atendimento “têm causado transtorno para milhares de clientes da instituição financeira em todo o país”. Conforme divulgou o Jornal, abaixo-assinados foram organizados pelos clientes que se sentiram prejudicados com o fechamento das agências. No Distrito Federal foram fechadas 20 agências e 4 viraram posto de atendimento, das 113 agências existentes.

Inconformados com o fechamento, os manifestantes se reuniram em frente à agência do BB com faixas, carro de som e petições para que ela continue funcionando. Segundo a líder da manifestação, Elizabete Alves de Souza, desde dezembro, quando descobriram que as atividades no local seriam encerradas, os clientes têm tentado barrar a mudança. Para ela, o fechamento da agência que utiliza vai prejudicar o comércio e os moradores de toda a região, já que abrange as quadras pares e o setor de embaixadas. Segundo ela, os clientes têm sido remanejados para outras agências distantes sem antes serem questionados para qual gostariam de ir. Elizabete comenta que foi transferida para uma agência no Lago Sul, apesar de morar no Sudoeste, e trabalhar em uma lotérica que funciona em frente da antiga agência. “O banco tem que atender o povo para conversar, para ver o que pode ser feito. Eles não existem sozinhos, sem a gente”, disse (FORTUNA, 2017).

O mesmo ocorreu em diversos outros Estados, como São Paulo, em que as contas do público foram transferidas para outras agências ou para os “Escritórios Digitais” muitas vezes distantes da agência de origem. Vários foram os relatos que obtivemos, a exemplo de um comerciante do bairro o Artur Alvim (zona leste da Capital paulista), transferido para o Itaim Bibi (zona sul da capital), a cerca de 20 km de sua localização original.

O critério para o fechamento de agências também foi bastante questionado pelos funcionários:

Entendo a necessidade de reorganização, de simplificação de processos, de ganho de eficiência operacional. Realmente não entendo os critérios para fechamento das agências. Apesar de estar em uma praça com pouco menos de 100mil habitantes e duas agências quase vizinhas, nossa agência gera resultados (no último semestre gerou resultado gerencial maior do que a outra agência que permanecerá aberta). É difícil permanecer focado em negócios, quando tudo o que se passa em sua cabeça é ‘vou perder meu cargo e parte do meu salário, porque tive o azar de estar no prefixo errado’ ou ‘sem ter tido a oportunidade de passar por um processo de avaliação antes’ “ (C. L., 2016, informação escrita)⁹².

Mas não é somente nos locais periféricos que há resistência à utilização do Banco no modelo digital. Boa parte do público de renda mais alta e de maior escolaridade também prefere o atendimento pessoal. Conforme relata a bancária P. A. (2016):

[...] não são apenas as pessoas humildes ou com pouca instrução: trabalho como escriturária dando suporte no atendimento da carteira personalizada e diariamente atendo pessoas cultas e instruídas que possuem resistência à tecnologia, que querem conversar com o funcionário e são avessos ao acesso da conta pela *internet*. Mesmo tentando explicar sobre a importância de se autoatender, não querem conversa! (informação escrita)⁹³.

Alguns bancários apontam os obstáculos da falta do que seria uma “cultura digital” à população em geral para a ampliação de um modelo de atendimento digital:

Concordo plenamente que o BB precisa ser mais agressivo em relação ao viés digital no qual nossa concorrência já domina.

92 Declaração de C. L., funcionário do Banco do Brasil, em 23 nov. 2016.

93 Declaração de P. A., escriturária em agência do Banco do Brasil de São Paulo/SP, em 24 nov. 2016.

Porém não podemos ignorar a realidade de nossa população como um todo. As dificuldades de compreensão diante do processo de automação é tão grande que alguns clientes simplesmente não sabem o que fazer diante de um TAA. E esta dificuldade não se restringe apenas ao público da terceira idade, uma vez que é grande a quantidade de clientes na faixa abaixo dos 30 anos que embora dominando bem as “mídias sociais” ficam completamente “atarantados” diante dos aplicativos bancários. Infelizmente falta ao nosso Brasil cultura digital (R. J., 2016, informação escrita)⁹⁴.

[...] não são apenas os meros usuários de caixa e os clientes de baixa renda ou pequenos poupadores que vão sofrer as consequências desse processo de revolução digital. Lógico que é eticamente negativo restringir o atendimento que essa população necessita, mas mais que isso, nesse país, nesse banco, é muito grande a quantidade de clientes de média à alta renda, responsáveis por um bom volume de negócios, que não se inserem nesse modelo utópico de inclusão digital. São aqueles que se autotitulam clientes tradicionais, que gostam de contar os anos que estão no BB, que fazem questão de marcar uma hora na agência com o seu gerente para tomar um cafezinho com ele enquanto negociam olho no olho, apertos de mão e sorrisos receptivos. Por um acaso [...] o banco é puramente movido por um perfil como jovens adultos empresários, metropolitanos, pós-graduados? Não estamos falando do Banco da Suécia ou do Banco da Alemanha. Para a grande parte do nosso país, não existe ainda essa revolução digital. É o Brasil analógico, agrário, dos coronéis, das heranças tradicionais, dos analfabetos funcionais. Com ou sem dinheiro. [...] da quantidade de clientes dos atendimentos Personalizado e Estilo que precisamos ensinar passo a passo como fazer um simples saque no TAA, como colocar o dedo no identificador biométrico, ou retirar uma senha para o atendimento, todas as vezes em que eles comparecem na agência. Da falta que o elemento humano faz para a maioria dos nossos clientes. Não os culpem, para nós pode ser muito trivial, mas para eles, vindos de outras realidades, é como se essas operaçõezinhas estivessem acima da sua capacidade de compreensão. E caso não recebam o acolhimento pessoal necessário para se manterem, eles simplesmente se frustrarão (alguns até se sentirão traídos pela instituição sim; eles levam a relação banco x cliente a um nível pessoal) [...] (M. C., 2016, informação escrita)⁹⁵.

Sobre os números dos planos de demissão como um todo, pouco foi divulgado aos funcionários internamente além das notícias divulgadas na mídia. De fato, a despeito de diversos boatos pelas redes sociais, os

94 Declaração de R. J., escriturário em agência do Banco do Brasil de São Paulo/SP, em 09 dez. 2016.

95 Declaração de M. C., escriturário em agência do Banco do Brasil de São Paulo/SP, em 23 nov. 2016.

bancários do BB ficaram sabendo da reestruturação pela TV e jornais de grande circulação. Durante o processo, muitos trabalhadores manifestaram insegurança com o que aconteceria com seus empregos. O bancário M. A. S. (2017), assistente operacional no Rio de Janeiro/RJ: “[...] está faltando transparência para a rede. Como ficarão as agências atuais? Quais estruturas remanescentes? Qual o modelo do BB para a rede física? A falta de resposta a essas perguntas só está gerando insegurança [...]” (informação escrita)⁹⁶.

A percepção de boa parte dos trabalhadores e de representantes sindicais é de que teria faltado transparência do Banco no processo de reestruturação. Para o dirigente sindical Maia (2018), a reestruturação teria sido feita sem diálogo com os trabalhadores e com os sindicatos: “[...] não tem diálogo mais com os trabalhadores, então o que acontece de fato é que nós dirigentes ficamos sabendo através da imprensa ou dos funcionários” (informação verbal)⁹⁷.

Quando perguntados sobre sua percepção em relação à transparência e à divulgação de informações do Banco referentes ao processo de reestruturação, 54,6% dos trabalhadores do Banco do Brasil pesquisados acreditam que faltou divulgação ou transparência em muitos aspectos, 31,8% disseram que faltou divulgação ou transparência em alguns aspectos e 13,6% responderam que não houve transparência no processo em absoluto.

96 Declaração de M A.S., assistente operacional no Rio de Janeiro/RJ, em 11 jul. 2017.

97 Entrevista concedida por João Maia, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

Gráfico 12 – Opinião dos bancários sobre a transparência na condução da reestruturação do Banco do Brasil

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

Muitos dirigentes sindicais e alguns trabalhadores enxergam, nesse processo, uma redução do papel do Banco do Brasil enquanto banco público. A bancária do BB e coordenadora de coletivo ligada ao Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, Silvia Muto acredita que o Banco passa por uma mudança de direção em sua atuação como banco público, que decorre da inversão de rumo da política no governo federal após 2016:

Pra gente fica muito claro que a partir do momento em que você tem a mudança das intenções do governo e daquilo que a gente entende como exercícios de política pública, políticas de desenvolvimento, de investimentos dentro do Brasil, você vê que o Banco muda. Começa a ter um outro movimento e uma mudança radical: acabam as linhas de financiamento público e junto com isso se percebe uma mudança naquela característica de expandir a atividade bancária para outros segmentos da população, para as classes C e D, a oferta de crédito para investimento... tudo isso diminui e começa a voltar o princípio de precarizar o Banco do Brasil. Começa com movimento de eliminação de agências, de eliminação de postos de trabalho, incentivos à demissões, à aposentadoria e o reflexo disso, quando a gente olha para o cenário, é a precarização do atendimento. Então a gente fica, na perspectiva sindical, falando da necessidade de se ter um banco público na dimensão que tem o Banco do Brasil, com capacidade de atuação na economia, com uma multiplicidade de espaços e cidades que consegue atender e por outro lado você vê as

agências superlotadas e que a população não consegue ser atendida (2018, informação verbal)⁹⁸.

Para muitos, o processo em curso no Banco do Brasil reforça o temor pela privatização do banco público. “O discurso dos banqueiros seria semelhante ao do início dos anos 1990, no governo Fernando Henrique Cardoso, quando várias empresas públicas passaram para as mãos da iniciativa privada” (SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE CATANDUVA E REGIÃO, 2016).

Mas nos seus comunicados, a direção do Banco nega que a privatização esteja sendo cogitada. Trabalhadores também se dividem sobre essa perspectiva. Em especial os funcionários lotados em Diretorias que ouvimos também negam que o assunto esteja em pauta. Técnicos envolvidos na reestruturação do Banco do Brasil dizem as mudanças são questão de sobrevivência porque o banco teria perdido muita competitividade nos últimos anos e sua rentabilidade média caído à metade, de 14% para 7% ao ano. A meta seria cortar o número de funcionários em pelo menos 18 mil, por meio de programas de demissão. Para o presidente do Banco, é inconcebível que o maior banco do país esteja tão distante de seus concorrentes privados em termos de rentabilidade (CORREIO BRAZILIENSE, 2016). Parte da mídia associou a “necessidade” da reestruturação à adoção de políticas de crédito expansionistas adotada pelo governo federal na gestão da crise de 2008, que teria reduzido o índice de retorno sobre o patrimônio líquido do Banco. A redução dos juros para empréstimos e financiamentos naquela ocasião teriam deixado o Banco praticamente fora das especificações determinadas pelo Acordo de Basileia III para esse índice.

98 Entrevista concedida por Silvia Muto, coordenadora de coletivo de Banco, do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

A maior parte dos trabalhadores que pesquisamos duvida ou discorda das premissas que justificam os cortes. Para D. S. (2016, informação escrita)⁹⁹, bancário do BB há mais de trinta anos, o Banco do Brasil é um banco público e deve ter funções específicas de banco público para as quais os bancos privados não seriam modelo. Para ele, os bancos privados teriam sido os causadores da crise de 2008 e a sociedade teria arcado com os custos das quebras desses bancos. Ele atribui a iniciativa dos cortes ao mote privatizador do governo atual. Para A. R. (2016, informação escrita)¹⁰⁰, funcionário antigo da casa, não seria as políticas de crédito as causadoras de queda de rentabilidade do Banco, mas sim os créditos concedidos sob influência política, que sempre teria havido no BB. Cita como exemplos disso os financiamentos para usineiros e para grandes produtores rurais ligados ao Congresso Nacional, que usavam o dinheiro da União via Banco do Brasil através de empréstimos, muitos dos quais nunca foram pagos. Para ele, enquanto os funcionários lutam nas agências por lucratividade, a torneira está aberta do outro lado para os “parasitas de sempre” e decorreria daí a necessidade de medidas saneadoras, que acabam por “estourar” no funcionalismo, como já teria ocorrido em outras ocasiões. Já na opinião de M. A. (2016, informação escrita)¹⁰¹, também funcionário do BB, o retorno sobre o patrimônio realmente diminuía nos últimos semestres e o Banco perderia competitividade há algum tempo. Para ele, o lucro nominal do Banco só não teria diminuído mais nos últimos anos, por conta de fatores extraordinários, como o IPO¹⁰² da BB Seguridade¹⁰³ em 2013 e da venda de parte da operação com cartões em 2015, já que o Banco teria tido prejuízo com a recuperação judicial da empresa de telefonia Oi e da

99 Declaração de D.S., funcionário do Banco do Brasil, em nov. 2016.

100 Declaração de A.R., funcionário do Banco do Brasil, em nov. 2016.

101 Declaração de M.A., funcionário do Banco do Brasil, em nov. 2016.

102 Ou Oferta Pública Inicial, que designa o lançamento de ações de uma empresa no mercado quando de sua abertura de capital.

103 A BB Seguridade é a empresa do conglomerado do Banco do Brasil responsável pelos produtos de seguros.

inadimplência de empresas ligadas indiretamente à Petrobrás, além da crise que afeta as empresas em geral.

Fukunaga (2018) enxerga o movimento de reestruturação do banco associado ao teto orçamentário imposto pela lei em 2015. O Banco teria reduzido os cargos de salários mais altos e ampliado os de salários médios, sem repor as vagas.

Em 2015 ocorreu o fechamento de agências. O primeiro impacto de fechamento de agências são os altos salários: gerência geral e gerência de negócios. Acabou com o cargo de gerência de negócios. Com isso, muitos gerentes-gerais não tiveram oportunidade de se realocar. Então qual foi o primeiro movimento que o Banco fez... enxuga a estrutura para diminuir custo, principalmente em agências deficitárias e ao mesmo tempo corta altos salários, porque vem trabalhando desde 2015 com um teto de orçamento, de gasto orçamentário. Em 2016 vem o PEA que também elimina muitos salários [mais] altos. E em 2017 vem um PAQ, que é uma reformulação que atinge altos salários novamente. Mas amplia a carteira média. Então o alto salário que tinha cai na média. Qual é o movimento do Banco do Brasil? É um movimento de expansão pro atendimento, mas com orçamento fechado, não pode extrapolar esse orçamento. Por que não aprovou ainda concurso público. Porque não permite que suba o patamar... o PEC dos 20 anos (informação verbal)¹⁰⁴.

Donato (2018) aponta que a reestruturação vem sendo construída paulatinamente no decorrer dos anos e que a justificativa da necessidade de eficiência operacional se dá muito pela participação de acionistas nos conselhos do Banco, que procuram atender seus interesses de retorno sobre o patrimônio aproximando as práticas do BB dos bancos privados.

O Banco do Brasil vive um processo de reestruturação bastante longo. Em diferentes áreas. Em um momento ele teve uma reestruturação nas áreas meio e essa última reestruturação teve como foco as agências, em razão das mudanças tecnológicas. Esse discurso de que precisa seguir o mercado, se modernizar. [...] Quando eu estava no Conselho [de Administração], o principal que

104 Entrevista concedida por João Fukunaga, Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

eu ouvia era o aumento da eficiência operacional.[...] comparando-se ao mercado, fazer mais com menos. As reestruturações no banco seguem sempre essa lógica (informação verbal)¹⁰⁵.

A diminuição da estrutura organizacional do Banco do Brasil de fato atingiu todos os níveis organizacionais: estratégico (direção-geral), tático (superintendências e gerências regionais), operacional de apoio (órgãos regionais) e de negócios (agências e centrais de atendimento). Para Muto (2018), a reestruturação do Banco do Brasil atinge níveis hierárquicos que antes não eram atingidos e existiria o perigo da “perda de memória” na cultura da empresa:

[...] e o que a gente vem notado é cada vez mais o interesse do Banco em mexer com quem ele não costuma mexer. Até então você tinha o desligamento de escriturários, de assistentes, de gerência média, mas nunca teve, nesses momentos de reestruturação, mexer com os segmentos que o Banco chamava de “cargos de confiança”: gerentes-gerais, gerentes de negócios, assessores de Regionais, inclusive [superintendentes ou gerentes] regionais. Esse movimento é novo por parte do Banco. Você vê que a maioria das pessoas que tinham aderência nos perfis que eles foram elencando eram segmentos gerenciais. E aí tem a questão da “perda de memória”: junto com as pessoas mais antigas [de banco] vai todo um conhecimento, vai aquilo que ele tinha como referência de atuação, como referência de modelo de negócio. Estamos criando um novo Banco do Brasil e para isso [a direção do Banco acredita que] também é necessário acabar com os antigos “vícios” de comportamento, os modelos de liderança, os modelos de negócio. Daqui para onde a gente vai, sem muita memória, eu fico bastante receosa do que pode acontecer com o Banco (informação verbal)¹⁰⁶.

Paralelamente à redução de postos de trabalho e de cargos, o Banco também vem descomissionando funcionários que ocupavam cargos mais altos. Em geral, os descomissionamentos ocorreram para os

105 Entrevista concedida por Juliana Donato, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

106 Entrevista concedida por Silvia Muto, coordenadora de coletivo de Banco, do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

trabalhadores que haviam perdido seu cargo - por fechamento da agência ou do setor em que trabalhavam - e que não quiseram aderir ao plano de desligamento. Mas ocorreram também descomissionamentos por “ato de gestão”. Mesmo antes das maiores etapas da reestruturação, pequenas “rodadas” de descomissionamentos já haviam ocorrido.

Antes de todos esses movimentos de PAI, de PDV, houve perdas de comissão. Teve uma rodada de descomissionamento de GENEG [Gerente de Negócios], começou a ter uma série de gerentes-gerais sendo descomissionados. Desses colegas, alguns permaneceram em [outras] agências, alguns permaneceram na mesma agência em que eram gerentes-gerais e viraram escriturários (Muto, 2018, informação verbal)¹⁰⁷

Duas semanas após a Reforma Trabalhista de 2017, o Banco descomissionou um grupo de 10 gerentes-gerais e de negócios na capital de São Paulo, o que deixou parte dos funcionários perplexos. A notícia logo se espalhou pelos grupos de *Whatsapp* de funcionários e uma mistura de surpresa e medo tomaram conta do sentimento dos trabalhadores que observávamos. O assunto dominou a atenção dos bancários do BB por um bom tempo e todos os diálogos refletiam o ineditismo do fato. Um gerente-geral de uma agência relatou: “Nunca vi assim, sem um histórico de avaliação ruim. Teve um descomissionado que sempre foi o campeão por onde ele passou. Conheço desde o início da carreira dele. O histórico não conta mais. O que vale agora é o que eles querem no momento” (L. J., 2017, informação verbal)¹⁰⁸. Fato semelhante aconteceu no Espírito Santo pouco depois. A nova legislação trabalhista legitima o descomissionamento por “ato de gestão”, sem a necessidade de ser precedida por avaliações de desempenho negativas formalizadas.

107 Entrevista concedida por Silvia Muto, coordenadora de coletivo de Banco, do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

108 Declaração obtida em observação participante em agência bancária, de L. J., gerente-geral do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em out. 2017.

Aberta essa possibilidade, o Banco passa a utilizar os descomissionamentos como ferramenta de gestão.

Quando mexeram nessas pessoas que nunca tinham visto mexer, a sensação deles foi desesperadora. A gente sempre bateu muito na tecla que o banco não era aquele pai que eles [funcionários de alta gerência] achavam que era e, naquele momento, para muitas pessoas, ‘caiu a ficha’ [...] Os trabalhadores mais velhos de casa são os que mais sofreram com essa ferramenta de gestão. “Eu acho que para o pessoal mais velho foi um baque muito grande. Você via gente chorando, tinha gente desesperada. Porque ‘como é que eu vou fazer, porque fiquei minha vida toda fazendo isso’ [o trabalho como gerente bancário] e na hora que você perde seu cargo, tem que tentar se realocar, muitas vezes perdendo o valor do salário, sem estar preparado... foi uma pancada mesmo. A gente viu muito disso (LOPES, 2018, informação verbal)¹⁰⁹.

Um dos trabalhadores descomissionados, A. V. era gerente-geral de uma agência na capital de São Paulo, tinha 15 anos de trabalho no Banco e contou, durante nossa observação, que ficou sabendo que tinha sido descomissionado de surpresa. Ele a atribui a perda do cargo uma possível deliberação do Banco de determinar a escolha de um número de funcionários que seriam descomissionados para “dar o exemplo” aos demais, simplesmente como tática de gestão. Segundo ele, não houve nenhum fato superveniente, como um desempenho insatisfatório constante ou o descumprimento de alguma norma. Pai de dois filhos, o trabalhador disse que vai ter que mudá-los de escola e cortar outras despesas para se adequar à redução de cerca de 80% e seus rendimentos como consequência do descomissionamento. O histórico de desempenho de A. V. no Banco era bastante positivo. Sua carreira havia sido construída em agências de varejo, em que desempenhou funções de atendimento e gerência de contas de empresas, onde se destacou pelo seu bom desempenho com a venda de produtos e no resultado com a carteira de clientes. Esse histórico credenciou o trabalhador à gerência

¹⁰⁹ Entrevista concedida por Fernanda Lopes, coordenadora de Regional do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018..

de negócios e, posteriormente, à gerência da agência de onde agora foi destituído.

Em outra agência no centro da capital paulista, a funcionária L. L. de alta gerência, com 25 anos de Banco Nossa Caixa e, posteriormente, Banco do Brasil, também foi descomissionada. Sua agência estava entre as agências que foram fechadas pelo Banco e todos os funcionários que não conseguiram por conta própria transferência para outros locais de trabalho, foram descomissionados, voltando a ocupar a função inicial no Banco, a de escriturário. Posteriormente, ela conseguiu se realocar em outra unidade do Banco, em uma outra função, a de gerente de atendimento, com o salário de cerca de metade do que ganhava anteriormente. Além do impacto psicológico de ter que voltar para o estágio inicial da carreira profissional, a perda do salário fez com que ela tivesse que usar a criatividade para completar sua renda, trabalhando como vendedora nas horas vagas.

R. S. tinha 10 anos de trabalho no banco quando também foi descomissionado durante a reestruturação que fechou a agência em que era gerente-geral. Funcionário com carreira exemplar, sempre foi selecionado nos processos de promoção internos pelo seu desempenho nas funções que exerceu. Após o descomissionamento, teve que buscar onde trabalhar para que não fosse transferido com o salário de escriturário (cerca de 20% do que recebia) para qualquer agência do Banco, correndo o risco de ter que trabalhar em local muito distante. Procurou vaga em quase todos os departamentos do Banco e conseguiu se realocar em uma função bem diferente de sua experiência e de sua área de formação, mas preferiu isso à opção de ficar sem cargo. Como assessor, ele agora recebe cerca de 30% do que recebia quando era gerente-geral. O trabalhador conta que sua função atual está bem aquém de sua capacidade de trabalho e que decidiu fazer outro curso universitário, para ampliar suas chances em outras oportunidades que

espera que surjam. O trabalhador conta que o descomissionamento trouxe consequências graves para sua vida privada. Um de seus filhos passava por tratamento médico de alto custo que passou a consumir boa parte de seu salário reduzido.

Há os aspectos subjetivo e psicológico desses descomissionamentos que afetam tanto os trabalhadores que sofreram a perda do cargo e do salário diretamente, quanto todo o conjunto de trabalhadores do Banco e que são utilizados para aumentar a eficácia do próprio processo. Como aponta Muto (2018), “[...] deixa os maiores salários em uma situação até constrangedora e facilita [a opção pelo desligamento ‘voluntário’]. ‘Pra ficar aqui assim é melhor eu sair mesmo’ ” (informação verbal)¹¹⁰. Para Donato (2018), isso faz com que a resistência dos funcionários à reestruturação diminua:

O medo favorece muito o banco porque, muito tempo atrás, quando a reestruturação pegava mais a área meio, a gente tinha um nível de resistência maior. Hoje em dia que é nas agências, não tem nada. Muitas vezes muitas vezes os funcionários compram o discurso de que é preciso, que é uma decisão gerencial [...] o banco tratando as reestruturações como se fosse algo uma questão simplesmente de gestão, quando não é só isso, é a vida das pessoas. O que a gente vê é que tem aumentado o nível de adoecimento, de doenças psíquicas... toda essa insegurança que tem. O cara que depende de uma comissão é difícil, porque pode perder a comissão a qualquer momento (informação verbal)¹¹¹.

A insegurança gerada pela possibilidade da perda do cargo e do salário afeta tanto os funcionários mais antigos quanto os mais novos de casa, embora por razões diferentes:

110 Entrevista concedida por Silvia Muto, coordenadora de coletivo de Banco, do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018..

111 Entrevista concedida por Juliana Donato, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

Na hora que você vê um gerente-geral perdendo o cargo e você é um gerente de relacionamento¹¹², aí você vê que se chegou em cima pode chegar em você também, você vê que o banco trata como número. Ali eu acho que ficou escancarado para essas pessoas que eles eram só números mesmo e que o Banco não estava ali cuidando e dando nada. Porque muita gente, principalmente os funcionários mais velhos, têm uma relação de que ‘o Banco me deu tudo’ e os mais novos acham que ‘o Banco vai me dar porque eu mereço, porque eu tenho capacidade, tenho cursos, falo línguas’ (LOPES, 2018, informação verbal)¹¹³.

Muitos trabalhadores reclamam da falta de efetividade na ação dos sindicatos de bancários no processo de reestruturação, como L. S. (2017, informação escrita)¹¹⁴, escriturário em Uberlândia/MG, que disse: “Triste é ver que nosso sindicato não faz nada enquanto perdemos cargos e funcionários”. Quando perguntados se acreditam que o sindicato tem agido de forma a defender os interesses dos trabalhadores na reestruturação do Banco, 45,5% dos bancários que pesquisamos acreditam que, de forma geral, os sindicatos não defenderam os interesses dos bancários durante o processo de reestruturação. Já 27,7% acreditam que os sindicatos defenderam os interesses dos bancários e 31,8% disseram que não sabem se os sindicatos defenderam seus interesses ou não no processo de reestruturação.

112 Função de gerência média, subordinado ao gerente-geral.

113 Entrevista concedida por Fernanda Lopes, coordenadora de Regional do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

114 Declaração de L. S., funcionário do Banco do Brasil de Uberlândia/MG, em 11 jul. 2017

Gráfico 13 – Percepção dos trabalhadores do Banco do Brasil sobre a atuação dos sindicatos na defesa dos interesses dos bancários na reestruturação

Pergunta: “Você acredita que o sindicato tem agido, em relação à reestruturação do Banco”:

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

Alguns dirigentes sindicais acreditam que o funcionalismo tem sua parcela de responsabilidade por não ter resistido à reestruturação, o que teria deixado a direção mais livre para agir na direção da diminuição do tamanho do Banco.

Após o golpe [parlamentar de 2016] isso vem acontecendo. Eles já vinham fazendo pequenas reestruturações pelo Brasil, para sentir a reação do funcionalismo do Banco. O funcionalismo do Banco do Brasil ficou muito acomodado... não procuraram saber o que estava acontecendo. Como eles sentiram que o funcionalismo estava aceitando, essa última reestruturação foi uma pancada só. (...) Hoje o funcionalismo do Banco do Brasil e da Caixa é muito individualista (...) então eu acho que o Banco perdeu o pudor. De um tempo para cá ele não faz as coisas mais com um certo tato, com um certo cuidado para não abalar os funcionários. Ele está indo já para o desmonte. Até porque nós teremos uma eleição em 2018 e ela não está definida. E quanto mais eles conseguirem desmontar o Banco, esse é o trabalho deles. Eles estão trabalhando para o mercado, estão sucateando o Banco do Brasil. O funcionalismo não pode assistir isso e ficar parado. Não há a

noção de um banco público na sociedade (MAIA, 2018, informação verbal)¹¹⁵.

Em nossa pesquisa, os bancários do BB também indicaram os principais impactos negativos da reestruturação em suas carreiras. “Uma notícia dessa, no cenário atual, soa como ‘terrorismo’ para nós funcionários. Como é que teremos condições psicológicas para cumprir metas, se não paramos de receber notícias-bomba, que deixam em perigo o nosso emprego”, disse R. I. (2016, informação escrita)¹¹⁶. Os principais fatos citados pelos bancários nas respostas obtidas¹¹⁷, separadas por categorias, foram: que diminuíram as chances de promoção, principalmente porque teria se restringido o número de vagas para ascensão profissional em vista do fechamento de postos de trabalho (12 citações) e porque teria aumentado a restrição nas concorrências para ascensão (4 citações) e que ocorreu redução de salário devido a perda de cargo ou descomissionamento (7 citações).

Após a perda do cargo ou do posto de trabalho, a alternativa estava no deslocamento para uma vaga em outro local de trabalho. Mas muitos funcionários não conseguiram se realocar. O depoimento do bancário C. W. (2016) resume a angústia de quem não conseguia um outro local para trabalhar:

[...] a conta não está fechando e to com muito medo de não conseguir me realocar. serei mais um inadimplente do banco no futuro do jeito que as coisas andam. Acabei de terminar minha pós-graduação e estava com muita vontade de crescer no banco e

115 Entrevista concedida por João Maia, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

116 Declaração de R. I., gerente de relacionamento de agência do Banco do Brasil de Santa Maria da Vitória/BA, em 09 dez. 2016.

117 Em pergunta aberta sobre o impacto da reestruturação na carreira profissional.

agora to com medo de perder a minha vaga (informação escrita)¹¹⁸.

Muitas vezes, a opção de alocação para o funcionário que perdera seu posto de trabalho era em localidades bastante distantes. Muito embora o Banco tenha divulgado a preferência pela transferência desses trabalhadores para localidades próximas, em muitos casos isso representou grandes deslocamentos ou por falta de postos de trabalho nas proximidades, ou simplesmente por não haver local de trabalho próximo. Foi o que ocorreu com P. A. (2016, informação escrita)¹¹⁹: “A agência mais próxima da minha casa para me realocar como assistente seria no Distrito Federal, a mais de 300 km. Perderei minha comissão de assistente e voltarei a escriturário. Lamentável e desmotivador”. O bancário B. S. (2016), também faz parte do grupo de trabalhadores que estavam preocupados em não conseguir manter seu cargo, mesmo disposto a trabalhar em outra localidade: “Estou disposto a ir para qualquer lugar do Brail, desde que não perca minha comissão. Porém acho quase impossível sobrar vaga para assistente, tendo em vista que a quantidade de GENECS¹²⁰ e gerentes de relacionamento superam em muito as vagas abertas” (informação escrita)¹²¹. Foi também o caso de S. A. (2016), que, por falta de opção, deixou de ser assistente para ser caixa, com um rendimento menor:

Sou assistente de 8 horas no interior do Estado do Rio de Janeiro. Já verifiquei que todas as agências da região perderam comissão de assistente, então não existe vaga a ser preenchida, pois a maioria dos assistentes não tem tempo para se aposentar. Provavelmente só vai ter vaga na Capital do Estado, que fica a mais de 200 km de distância. São três horas de viagem por duas

118 Declaração de C. W., assistente em agência do Banco do Brasil de Teresina/PI, em 24 nov. 2016.

119 Declaração de P. A., assistente do Banco do Brasil, em 24 nov. 2016.

120 Gerentes de negócios.

121 Declaração de B. S., assistente na CESUP Banco do Brasil de Belém/PA, em 24 nov. 2016.

estradas estaduais e uma federal até a rodoviária na cidade do Rio de Janeiro, mais o tempo para chegar no local de trabalho. Mudar de cidade é inviável pois só o aluguel é um absurdo (informação escrita)¹²²

Mesmo nos cargos mais altos, o sentimento de preocupação e angústia pela situação de incerteza estava alastrado, como no caso da gerente de agência N. J. (2016):

Sou gestora de uma agência afetada pelas medidas de reorganização. [...] confesso que também faço parte da maioria que está angustiada, triste e preocupada neste momento. Aqui na minha agência somos eu e o Assistente, sendo que ele é um funcionário extremamente comprometido, sempre ajudando a agência na entrega dos resultados e me dói muito vê-lo abatido. [...] Tenho convicção de que temos que passar por mudanças em nossa vida, constantemente, mas isto não significa que elas tenham que vir carregadas de choro, pesadelos, impotência e sentimentos de revolta. Podemos realizar um bom trabalho agindo com justiça, transparência, empatia e principalmente cuidado com as pessoas; isto não quer dizer que tenhamos que ir contra a entrega de resultado para o Banco, muito pelo contrário, quando as pessoas se sentem valorizadas e incluídas nos processos elas tornam-se motivadas, comprometidas, mais firmes e fortes para enfrentar os desafios. Vivemos sim num capitalismo, mas isto não significa violência e passar por cima de princípios e valores. Pelas três agências por onde passei sempre agi com muita ética, responsabilidade, desenvolvendo minhas atividades e ações tendo por base os pilares: pessoas, processos e negócios e sempre conseguimos efetuar as entregas e resultados esperados [...] (informação escrita)¹²³.

Vários bancários com mais tempo de casa demonstraram um sentimento de decepção com a empresa durante o processo de reestruturação. O depoimento da bancária D. A. (2016) simboliza essa quebra de confiança:

122 Declaração de S. A., assistente em agência do Banco do Brasil de Rio das Flores/RJ, em 24 nov. 2016.

123 Declaração de N. J., gerente-geral de agência do Banco do Brasil de São Martinho/SC, em 24 nov. 2016.

Eu sei que alguns estão vibrando, pensando que será bom que muitos que são "aposentáveis" saiam do BB. Fico triste com isso. Tenho quase 30 anos de BB, uma vida de dedicação, passei em vários locais. Me preparei para trabalhar numa área que eu realmente gosto muito - Gestão de Risco - Análise de Crédito, onde passei, talvez, os melhores anos da minha vida profissional. E aprendi muito. Mas por entender que precisava assumir um novo desafio, há pouco mais de um ano aceitei um cargo de Gerente de Negócios na varejo. Quando cheguei, entendi que eu estava em outro Banco. Desconsiderado o impacto inicial, comecei a vibrar com cada negócio conseguido pela equipe, vivi as dificuldades do dia a dia de uma Agência Varejo. Sei o que cada colega passa para cumprir o Sinergia¹²⁴, para alcançar os resultados esperados pelo grande BB. E digo mais, todos estes colegas que estão lá na linha de frente se desdobrando em 2 ou 3 ao mesmo tempo são uns lutadores!! Merecem cada centavo da remuneração, que muitas vezes não reflete o esforço daquela luta diária, que seguidamente te faz perder o sono de tanta preocupação.

Apesar de saber das dificuldades da rede varejo, eu topei o desafio, visando, também, aumentar minha margem de contribuição para me aposentar. Para alcançar isto eu teria que esperar mais 22 meses. Pouco tempo para quem se dedicou trinta anos ao BB. Mas qual não foi minha surpresa ao consultar o ARH¹²⁵ no dia 21/11? meu cargo simplesmente deixou de existir...passado o susto inicial, depois de ficar sem chão, porque é sabido que não haverá cargos para todos se recolocarem, tive que admitir que meu amor pelo BB acabou ali... ao olhar para aquela tela fria que não te dá uma resposta para seus medos e incertezas (informação escrita)¹²⁶.

Havia muita preocupação com o futuro no Banco após a reestruturação. Alguns apoiavam as medidas adotadas pela empresa e outros não, mas a grande maioria manifestava opinião de que a empresa não levaria em consideração o lado dos funcionários.

Toda empresa precisa se modernizar, toda empresa precisa acompanhar o mercado e nós, funcionários, somos os maiores interessados em ver a empresa bem e progredindo. Penso que deveríamos ser parte da mudança da empresa em vez de simples peças de maquinário que são trocadas de lugar ou eliminadas para um melhor *layout*. Sempre me orgulhei em trabalhar onde se

124 Programa de metas de agências, à época.

125 Aplicativo do sistema do banco para Recursos Humanos.

126 Declaração de D. A., gerente de negócios em agência do Banco do Brasil de São Paulo/SP, em 24 nov. 2016.

preocupa com as pessoas... mas não é isso que sinto agora (B. A., 2016, informação escrita)¹²⁷.

Muitos bancários compartilham esse sentimento comum: “Imagina se o seu colega acabou de fazer um financiamento imobiliário ou financiou seu carro e vai perder sua comissão, terá diminuição no salário, terá que se deslocar sabe se lá pra onde” (A. J., 2016, informação escrita)¹²⁸. A bancária C. E. (2016) também manifesta as dificuldades de alocação e, junto com ela, a mistura de incerteza, indignação e decepção também relatada por grande parte dos colegas:

A reorganização priorizará que os funcionários se mantenham próximos a agência do qual eram vinculados e deixará de existir ou o cargo deixará de existir, certo? Errado! E quanto aos tantos funcionários como eu que viajam todos os dias, que se disponibilizaram a gastar sua comissão em busca de ascensão e agora sem o cargo na agência, estarão sem condição e com risco de ficarem na mesma dependência e com os gastos do deslocamento? Vai-se a função e junto dela o amor pelo trabalho/crescimento/reconhecimento... Sinto-me traída pela instituição que muitas vezes me separou da família, da faculdade, dos amigos... Claro que fiz minhas escolhas, pensando em quanto poderia crescer, aprender, e mais a frente colher os frutos dessa dedicação. E agora, compartilho como muitos esse sentimento de frustração (informação escrita)¹²⁹.

Um importante impacto da reestruturação sobre a estrutura de comando é a diminuição dos níveis hierárquicos e a consequente aproximação da alta gerência com os trabalhadores operacionais, no caso do BB,

127 Declaração de B. A., escriturário em agência do Banco do Brasil de São Paulo/SP, em 24 nov. 2016.

128 Declaração de A. J., escriturário de agência do Banco do Brasil de Capivari/SP, em 24 nov. 2016.

129 Declaração de C. E., assistente em agência do Banco do Brasil de São José/SC, em 24 nov. 2016.

facilitada pela nova estrutura segregada entre agências de atendimento digitais e presenciais.

Antes da reestruturação, como tinha gerente-geral, gerente de negócios, gerente de contas [na linha hierárquica], tinha a quem cobrar. Agora não, tem um gerente de fluxo e [o superintendente regional] vai ter que cobrar os escriturários. Então vai ser a “revolução dos invisíveis”. Então tem até escriturário comentando que teve [superintendente] regional que foi procurá-lo. Teve regional que foi em agência, pagou almoço para escriturário (MUTO, 2018, informação verbal)¹³⁰.

A reestruturação no Banco do Brasil, que passou pelas agências e pelas diretorias, chega aos centros de operações, onde há grandes concentrações de trabalhadores. Esses centros tradicionalmente eram os locais de trabalho que acomodavam os trabalhadores que eram descomissionados ou que perdiam seu posto de trabalho e que neles passavam a trabalhar como escriturários. Agora, essa possibilidade de um “porto seguro” ficou mais remota, porque os próprios centros vêm sendo alvo de enxugamento de quantidade de trabalhadores. Recentemente, o Banco praticamente eliminou as funções de escriturários nesses centros, que agora têm em sua estrutura predominantemente assistentes níveis júnior e pleno, analistas técnicos e gerentes.

Como o Banco do Brasil costuma trabalhar [a reestruturação] em “ondas”, eu acredito que no caso de São Paulo, que é onde concentra a maior área operacional do Banco, ele deve fazer algum movimento. Começou o movimento de terceirização no [departamento de operações de financiamento] imobiliário (FUKUNAGA, 2018, informação verbal)¹³¹.

130 Entrevista concedida por Silvia Muto, coordenadora de coletivo de Banco, do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

131 Entrevista concedida por João Fukunaga, Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

O Banco vem concentrando as tarefas operacionais e, com a redução do número de funcionários, o volume de tarefas por trabalhador aumenta. Como descreveu uma bancária que trabalha no Centro de Operações - CENOP de São Paulo/SP: estamos absorvendo o [serviço de] cadastro do país inteiro. Até [o cadastro do] faturamento da P.J. [clientes pessoas jurídicas] está lá. A pressão de quantidade de protocolos aumentou” (I. P., 2018, informação verbal)¹³².

Por outro lado, uma parte dos trabalhadores se mostrou favorável à reestruturação. O argumento mais comum era de que se fazia necessária uma “limpeza” para tirar os funcionários que não produziam os resultados que a empresa esperava. Não obstante esse não fosse o critério para adesão ou não aos PDVs, de certa forma descomissionamentos foram promovidos por atos de gestão em que o julgamento discricionário do superior hierárquico poderia, em tese, levar em consideração o desempenho, dentre outros critérios subjetivos. Outros encontraram oportunidades de crescimento na carreira pelas vagas abertas de parte dos que foram desligados da empresa, nos casos em que o cargo no foi extinto.

[...] penso que com o PEAi vamos ter muitas oportunidades, mesmo para aqueles que perderão momentaneamente a comissão. No entanto, é bom esclarecer que, dada a dimensão do Banco, é preciso estar disposto a sair de sua localidade e trabalhar em outros estados. Enquanto me mantive preso à minha querida Itacoatiara-AM, eu não cresci. Quando me dispus a sair, participei de seleção e fui nomeado gerente de Setor em Boa Vista-RR; participei de novo processo e me tornei Gerente de Área em Manaus - AM, num processo de reestruturação similar eu fui para Campo Grande - MS, na mesma função, e hoje estou Gerente de Divisão em Brasília (S. R., 2016, informação escrita)¹³³.

132 Entrevista concedida pela bancária I.P., assistente júnior no centro de operações CENOP do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 06 nov. 2017.

133 Declaração de S. R., gerente de divisão do Banco do Brasil em Brasília/DF, em 24 nov. 2016.

Muitos bancários também consideram que o Banco está correto nas medidas de reestruturação por promoverem mudanças necessárias para o futuro da empresa.

Acho que as medidas que estão sendo implementadas estão no rumo e no caminho certos. Apesar de nesse primeiro momento haver alguns colegas descontentes, em função dos possíveis constrangimentos que surgirão, temos que andar para frente. No mundo atual, com a tecnologia existente é impossível pensarmos em empresas que não priorizem a Tecnologia e novas formas de trabalho. Se não fosse desta forma, ainda estaríamos usando máquinas de escrever em vez de computadores. Esse processo é contínuo e irreversível. A característica mais importante do ser humano é a capacidade de adaptação. As mudanças são importantes e imprescindíveis para que o BB possa continuar nesse setor extremamente competitivo e cada vez mais dependente de tecnologia e de novas ideias (R. O., 2016, informação escrita)¹³⁴.

A resistência à mudança, que seria natural nos indivíduos, foi lembrada por muitos bancários que defenderam a reestruturação: “É da natureza das mudanças causarem desconforto. Não seria diferente no Banco. Confio na minha empresa, na instituição de mais de 200 anos, forte e sólida em que escolhi trabalhar” (S. L., 2016, informação escrita)¹³⁵. É bastante divulgada a adaptação da população às ferramentas digitais como irreversível e diversos bancários manifestaram essa opinião. Alguns defendem essa adaptação como necessária e destacam o papel dos funcionários do banco em promovê-la aos clientes:

[...] a grande maioria dos clientes que alega não saber mexer ou não gostarem de celular não pensa duas vezes antes de usar o *Whatsapp*. Digo isso pois minha avó de 82 anos usa. Esse aprendizado virá, infelizmente por necessidade e não de forma espontânea, mas cabe a nós funcionários sermos os agentes dessa mudança, que é irreversível [M. D., 2016, informação escrita]¹³⁶.

134 Declaração de R. O., escriturário em agência do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 23 nov. 2016.

135 Declaração de S. L., assistente em agência do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 23 nov. 2016.

Dentre os trabalhadores que foram transferidos para os novos escritórios digitais, muitos também acreditam que o modelo digital seja positivo:

[...] esse tipo de novidade causa um monte de incertezas, mas, pra quem já está vivendo a experiência do escritório digital, percebe que tem tudo pra dar certo e que os clientes vão se adaptar à nova realidade. Na maioria dos casos a proximidade [dos clientes] com os gerentes será até maior, por causa das ferramentas que temos disponíveis e outras que vão surgir com nossa experiência com as ferramentas atuais [B. J., 2016, informação escrita]¹³⁷.

O consenso está em que o Banco do Brasil não será mais o mesmo após esse processo de profundas transformações porque tem passado desde 2015. Ao que parece, teremos um banco digital, com pontos de atendimento presencial concentrados em localidades centrais, enxuto em folha de pagamento e número de agências físicas e que prioriza a comunicação com seus clientes pelos meios digitais.

Para os bancários do BB, se desenha um Banco com pouco *backoffice*, serviços terceirizados, com concentrações de escritórios digitais localizados em andares de edifícios comerciais, nos quais trabalham os funcionários que contatam clientes em formatos muito próximos aos das centrais de teleatividades e uso intensivo de meios de comunicação digitais.

136 Declaração de M. D., assistente em agência do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 09 dez. 2016.

137 Declaração de B. J., assistente em agência do Banco do Brasil em Sapucaí-Mirim/MG, em 09 dez. 2016.

6 O trabalho bancário realizado por “não bancários”

Muito se aventa sobre o fim do trabalho bancário, ao menos como hoje é visto. Há de se distinguir se a ameaça se refere ao conteúdo, forma e organização do trabalho nos bancos ou se o trabalho bancário continuará sendo realizado cada vez menos por bancários e mais por trabalhadores não bancários.

O trabalho desenvolvido por trabalhadores não contratados diretamente pelos bancos, como os que trabalham nos correspondentes bancários, terceirizados e prestadores de serviços é, em tese, trabalho bancário não contabilizado como tal. É o caso dos caixas de supermercado e de outros estabelecimentos de comércio varejista que recebem contas de água, luz, telefone, gás de concessionárias e mesmo boletos bancários de contas e atendem boa parcela da população, ou o caso dos Correios que, além de receberem pagamento de contas, abrem contas-correntes, ou as Casas Lotéricas que também recebem contas e sacam valores das contas-correntes em dinheiro. Mas também compõem esse contingente os terceirizados que trabalham nos bancos e financeiras, os trabalhadores “pejotizados” e os prestadores de serviços. No extremo da fila, as novas *startups* financeiras – as *fintechs*, que empregam um baixo volume de mão de obra e realizam boa parte das atividades bancárias sem contratar bancários.

Os bancos investem no aumento da sua base de “correspondentes” desde 2000. Conforme relatório do Banco Central do Brasil de 2017, dos 220 mil pontos de acesso a serviços financeiros, excluindo os terminais de autoatendimento, 150 mil são correspondentes bancários, o que equivale a 68% do total. Segundo os dados do Banco Central do Brasil, não há município no Brasil sem correspondente bancário. Em abril de 2000, a

Resolução 2.707 do Conselho Monetário Nacional autorizou o comércio varejista a estabelecer convênios com instituições financeiras para a prestação de serviços bancários. A justificativa era a de levar a bancarização a regiões mais distantes, em benefício da população. A partir daí, inúmeras pequenas lojas, supermercados, farmácias, padarias e outros comércios varejistas, além de casas lotéricas e correios (muitos dos quais pontos de atendimento abertos como franquias particulares) passaram a atender clientes bancários, bastando estabelecer um convênio com os bancos em troca de uma remuneração por transação efetuada. Logo os bancos passaram a ampliar a rede de correspondentes mesmo em regiões com farta oferta de agências bancárias, a fim de reduzir custos em escala. Em alguns casos, havia trabalhadores de correspondentes bancários executando atividades dentro das agências bancárias, como nos casos de financiamentos imobiliários, por exemplo.

Para os correspondentes bancários, paulatinamente foram sendo direcionados os clientes de menor renda e as operações que representavam grande volume das atividades executadas nas agências e cuja margem de rentabilidade era mais baixa, como o pagamento de contas de água, energia, gás, telefonia e boletos bancários. Muitos bancos de grande porte passaram a não aceitar mais o pagamento desses tipos de contas nos caixas no interior de suas agências, como forma de expulsar a parcela da população que se utilizava exclusivamente desse serviço nas agências. Já os clientes de maior faixa de renda permaneceram com os serviços oferecidos, através de diversos canais de atendimento.

Os correspondentes foram fundamentais para que sistema bancário pudesse reduzir custos operacionais e avançar na “bancarização”. Uma atividade executada através de correspondente bancário tem menor custo que quando executada no interior de uma agência, principalmente porque a remuneração paga pelo banco ao correspondente é mais barata que o

salário de um bancário pelo mesmo número de transações efetuadas. Para o comerciante, o modelo representa uma receita extra, uma vez que os trabalhadores comerciários passaram a executar tais tarefas sem incremento salarial.

O modelo de correspondentes bancários é uma forma indireta de terceirização. Como se vê, atividades tipicamente bancárias são executadas por trabalhadores de outras categorias, como comerciários, que passam a acumular tais tarefas. O assunto passou a ser pauta de diversas mobilizações dos sindicatos de bancários por todo o país. Em dezembro de 2011, a Resolução 4.035 do Banco Central proibiu o uso de correspondentes bancários dentro das agências. A ação dos sindicatos dos bancários atua em duas frentes: a de tentar proibir legalmente os correspondentes, reivindicando o aumento dos postos de atendimento bancário com trabalho realizado por bancários, ao mesmo tempo em que tentam expandir a cobertura sindical para categorias de trabalhadores hoje não categorizadas como bancários mas que executam tarefas típicas desses trabalhadores. É o caso dos trabalhadores dos bancos de montadoras de automóveis, ou de comerciários que realizam serviços bancários em supermercados.

Galvão, Marcelino e Trópia (2015) observam que as terceirizações podem trazer disputas entre sindicatos pela representação dos trabalhadores terceirizados, o que envolve outras questões, como a preservação de suas bases e a participação orgânica desses trabalhadores. A mobilização de trabalhadores terceirizados é mais complexa, muito por conta da estrutura sindical brasileira, o que limita a organização e a ação coletiva desses trabalhadores e que, no entanto, há casos de sindicatos bastante atuantes que representam trabalhadores terceirizados.

No caso dos terceirizados que prestam serviços bancários, o enquadramento na categoria dos bancários se mostrou bastante benéfica

a esses trabalhadores. Isso porque a convenção coletiva dos bancários - a única de nível nacional para uma categoria profissional - garante uma série de direitos e ganhos geralmente acima da média de outras categorias. O sindicalista Landislau (2018) dá um exemplo de como a sindicalização desses trabalhadores pode ocorrer:

Aqui na região leste [de São Paulo], nós temos uma concentração grande do Banco *Carrefour*. Nós temos cerca de 183 bancários, no Aricanduva. Eles passaram para a categoria faz 6 anos. O que agregou? Você lá encontra pessoas que eram comerciários na época. O banco distorcia funções, para não enquadrar na nossa convenção coletiva, e todos passaram, com muita dificuldade, para bancários. [...] Se você pegar só PLR, quando você entra no setor tem uma placa da PLR do *Carrefour*, dos empregados do *Carrefour*, ou seja, é o mesmo grupo, os mesmos donos, mas são empresas diferentes: uma é o banco e a outra é o mercado [...] a última PLR que eles receberam enquanto não estavam como bancários, eles receberam cerca de R\$200,00 e hoje, com a nossa convenção coletiva, a menor PLR que aqueles empregados recebem está em torno de R\$ 8 mil. Então só no nível da PLR, olha o quanto acrescentou [...] essa é a grande disputa, a questão da renda. O patrão querendo redução de folha e o trabalhador querendo manter ou aumentar sua fatia. [...] Esse é o conflito, na verdade, que muitas vezes os trabalhadores não entendem e o patrão sabe e joga muito bem esse jogo (informação verbal)¹³⁸

Ele também observa como os correspondentes bancários indicam que, no Brasil, ainda é real a necessidade de atendimento presencial para a maior parte da população: “muitas vezes o Bradesco está vazio e o correspondente bancário nas Casas Bahia tem fila. Às vezes tem uma agência bancária que está vazia e a fila na casa lotérica dobra a esquina” (2018, informação verbal)¹³⁹.

No caso das financeiras que operam com crédito ao consumidor e empréstimos consignados, nos últimos anos o que se viu foi o aumento de participação dessas instituições no mercado de crédito, tomando mercado

138 Entrevista concedida por José Mario Landislau, funcionário do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

139 Entrevista concedida por José Mario Landislau, funcionário do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

dos bancos nessas operações. A estratégia dos grandes Bancos múltiplos foi a aquisição dessas empresas, incorporando-as em seus conglomerados. Já a estratégia dos sindicatos dos bancários de São Paulo foi a incorporação da categoria dos Financiários na sua base de representação, fazendo surgir o Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região. Para a categoria dos trabalhadores financeiros, a incorporação a um sindicato que está entre os mais fortes do país e a perspectiva de garantias dos acordos coletivos de âmbito nacional que a categoria dos bancários já tinha obtido, trouxe uma perspectiva importante de incremento de renda e direitos.

Os bancos, já há algum tempo, terceirizam atividades antes consideradas atividades-fim, como registro nos sistemas informacionais de dados cadastrais de clientes pessoa física, empresas e seus representantes e análise de operações de crédito, principalmente nos tipos de financiamentos mais comuns. As terceirizações dessas atividades se iniciaram nos bancos privados e atualmente estão em curso também nos bancos públicos.

A nova lei que liberalizou as terceirizações em 2017 trouxe o apoio legal a essas práticas e abriu a perspectiva de sua ampliação para quaisquer atividades. Hoje, os principais bancos brasileiros já colocam em prática projetos e ações para avançar fortemente as terceirizações. Já é possível perceber muitos movimentos nesse sentido, em vários setores dos principais bancos. O Banco do Brasil já terceiriza pontos de atendimento semelhantes à agências bancárias. O modelo, chamado “Mais BB Padronizado”, funciona como “lojas de atendimento”. Abertas em parceria com uma corretora de seguros que também administra correspondentes bancários, as “lojas” comercializam produtos do Banco e operam totalmente com trabalhadores terceirizados.

No Itaú, segundo Barcelos (2018), existem projetos-piloto para tirar os caixas da linha de frente e terceirizá-los. Duas áreas em que já existe estudo para terceirização ou para contratação como temporários são as agências e a central de atendimento. Já nos departamentos, afirma a dirigente sindical, “sabemos que tem uma movimentação porque tem inseridos cinco trabalhadores [terceirizados] aqui, cinco em outra área lá... por enquanto é um número pequeno. Eles vão sempre manter um número e aumentando gradativamente” (informação verbal)¹⁴⁰.

Nas áreas dos bancos que não lidam com o público, a terceirização é mais avançada e já ocorre há algum tempo. Nas áreas de Tecnologia da Informação dos bancos foi possível perceber um nível grande de terceirizações. Em outras áreas que lidam com informações (como cadastro de pessoas físicas e jurídicas) já há diversos casos de terceirizações, como por exemplo, no Banco Santander. Segundo relato da dirigente sindical e bancária do Banco Santander, Lima (2018, informação verbal)¹⁴¹, “As grandes concentrações já estão demitindo e contratando terceirizados com salários lá embaixo. Pra não ter conflito, logicamente, eles não vão permanecer no mesmo local; muitas vezes eles estão montando uma outra estrutura”. Ela observa que no Vila Santander - uma concentração de departamentos de suporte e serviços do banco - estão ocorrendo demissões em massa e em outro centro recém criado pelo banco está havendo contratação de trabalhadores terceirizados para essas mesmas atividades.

No Bradesco, a terceirização também avança, em um movimento contrário ao de anos anteriores, relata o dirigente sindical e bancário daquele banco, Caetano (2018):

140 Entrevista concedida por Andrea Barcelos, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

141 Entrevista concedida por Ana Marta Lima, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Santander, em São Paulo/SP, em 2018.

Tem terceirizados que trabalham em agências, no autoatendimento, no atendimento ao público. Tem departamentos inteiros terceirizados com um funcionário do departamento. [...] Há menos de 3 anos atrás a gente estava identificando os locais que tinham terceirizados e bancarizando essas pessoas. [...] e agora a tendência é voltar [a terceirização] (informação verbal)¹⁴².

Para outro dirigente sindical Rodrigues (2018), no caso do Bradesco, “as agências ainda não têm esse impacto da terceirização, porém os departamentos têm. [...] Vou dar o exemplo da Cidade de Deus que é a matriz do Bradesco, temos 9.500 bancários. Desses, cerca de 2.000 são terceirizados. Isso antes da reforma trabalhista” (informação verbal)¹⁴³. E completa:

[...] as terceirizações são das mudanças mais radicais nos últimos anos. Até comparado com outros países, eles olham para nós e verificam que foi uma retirada de direitos tão grande que o Brasil retrocedeu muitos anos com essa nova reforma. A gente comenta que haverá trabalho e não emprego. A forma de trabalho será com horários intermitentes, sobrecargas, como já existe hoje, mas muito mais (RODRIGUES, 2018, informação verbal)¹⁴⁴.

Tema de mobilização coletiva, os sindicatos de trabalhadores procuram resistir a este movimento, principalmente nos locais de trabalho que empregam um grande número de trabalhadores e que apresentam maior penetração da atividade sindical, geralmente localizados em prédios e conglomerados com grandes concentrações. No sentido oposto, as agências bancárias são locais de trabalho cada vez menores e com menos

142 Entrevista concedida por Bruno Caetano, dirigente sindical e Representante de Regional do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

143 Entrevista concedida por Marcio Rodrigues, dirigente sindical e Representante de Banco do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

144 *idem*

trabalhadores, em que a maior proximidade desses com a chefia e a redução de seu efetivo vem dificultando a atuação dos sindicatos.

A aprovação da reforma trabalhista de 2017 criou figuras de contratação de mão de obra, como o trabalho intermitente e o teletrabalho. O impacto dessa reforma no setor bancário tende a ser grande, também por conta da nova lei fazer prevalecer as negociações individuais sobre a negociação coletiva que antes regulamentava as relações de trabalho nos bancos nacionalmente.

Nos bancos já há trabalhadores que atuam na “linha de frente” sendo contratados sob formas flexibilizadas. Segundo Barcelos (2018), no Itaú e no Santander há gerentes de contas sendo contratados como pessoa jurídica (informação verbal)¹⁴⁵. Para Oliveira (2018), a reforma trabalhista já mudou a forma de contratação dos bancos: “[...] essas empresas que analisam currículo, que contratam mão de obra, estavam contratando gerentes de banco sem tíquete [refeição], sem jornada definida estabelecida pela convenção coletiva” (informação verbal)¹⁴⁶. Uma consequência direta para esses trabalhadores que são contratados como pessoas jurídicas (PJ) e também para os sindicatos, diz respeito à sua representação, uma vez que os trabalhadores contratados como PJ não podem ser representados legalmente pelos sindicatos de trabalhadores, porque, como tal, não seriam pessoas naturais de direito em uma relação de trabalho amparada pela legislação trabalhista. Esse é um novo desafio aos sindicatos que a reforma trabalhista de 2017 trouxe, ao permitir a intensificação da contratação de trabalhadores nessa modalidade. Ressalta-se que esse tipo de contratação, na prática, já existia anteriormente como ocorria no caso de agentes de investimento e de

145 Entrevista concedida por Andrea Barcelos, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

146 Entrevista concedida por Erica de Oliveira, Secretária de Formação Sindical do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

agentes de crédito, por exemplo. O que a reforma trabalhista fez foi afastar a ilegalidade dessas formas de contratação, ao prevê-las no texto da legislação ordinária.

Em alguns bancos já está ocorrendo a contratação para trabalho em casa, o *home office*, como no caso do Banco Santander. Segundo relatou a dirigente sindical Lima (2018, informação verbal)¹⁴⁷, o banco disponibiliza um *notebook* e um celular para o trabalho na residência. Na opinião de Caetano (2018), dirigente sindical e bancário do Bradesco:

[...] eles estão começando a testar. Claro que os lucros vão ser maximizados e a força de trabalho reduzida. A gente tem agora trabalho intermitente, negociado sobre o legislado, terceirização. Então você começa a tirar um monte de obrigações que o banco tem e passar para o empregado dependendo da forma que ele vier a ser contratado. A empresa, que ganha muito bem para isso, tira a responsabilidade dela. E aí a princípio até parece ser uma coisa atrativa, mas quando a gente põe na ponta do lápis todas as obrigações que a empresa tem com a gente, vê que isso aí no futuro vai ser muito prejudicial para o trabalhador (informação verbal)¹⁴⁸.

Muitos trabalhadores vêm com entusiasmo a possibilidade de trabalharem em casa. “Eu queria ficar trabalhando de casa. A gente pode acordar mais tarde e fazer outras coisas. Só que naquele horário tem que estar logado, atendendo” (A.N., 2017, informação verbal)¹⁴⁹. Nas áreas de Tecnologia da Informação – TI, os bancos já utilizam o teletrabalho, inclusive para burlar situações de greve. Excetuando-se as áreas de TI e de atividades de atendimento a distância, o teletrabalho ainda é

147 Entrevista concedida por Ana Marta Lima, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Santander, em São Paulo/SP, em 2018.

148 Entrevista concedida por Bruno Caetano, dirigente sindical e Representante de Regional do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

149 Declaração obtida em observação participante, de N. A., Gerente de Relacionamento em agência do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2017.

insipiente nos grandes bancos e não obtivemos maiores dados, na observação de sua utilização prática, que pudessem pautar as consequências dessa forma de contratação para os bancários.

6.1 A REFORMA TRABALHISTA DE 2017 E OS SINDICATOS EM XEQUE

A reforma trabalhista aprovada em 2017 pela lei 13.467/2017, alterou e suprimiu 201 pontos da CLT (KREIN, 2018) e retirou diversas garantias, sob a justificativa da geração de empregos e da modernização das relações de trabalho. Pouco antes, o Congresso Nacional havia aprovado a lei 13.429/2017 que trouxe modificações que permitiram terceirizações mais amplas, inclusive da atividade-fim das empresas. O *impeachment* de 2016 propiciou as condições políticas necessárias para a aprovação da legislação mais favorável ao capital, em um contexto maior de inversão da agenda social e econômica que vinha sendo implantada nos anos de governo petista.

Para Krein (2018), a reforma procurou “ajustar o padrão de regulação do trabalho de acordo com as características do capitalismo contemporâneo, que fortalece a autorregulação do mercado”. O empregador teria ampliado sua liberdade em determinar as condições de contratação e a forma de remuneração, enquanto que os trabalhadores estariam submetidos a uma insegurança maior.

Com a reforma, o movimento sindical passa por um momento de dificuldade. Para Pires (2018), dirigente sindical desde 2010 e bancário do Itaú-Unibanco: “você tem uma base que não necessariamente entende o que está acontecendo. É um momento muito delicado em que se precisa

discutir uma reforma trabalhista em um cenário político polarizado” (informação verbal)¹⁵⁰. O dirigente pontua o que considera ser um contexto adverso para os bancários:

É indiscutível que teve uma mudança de cenário da água para o vinho. A gente veio surfando em um aumento real de salário durante 12 anos, com tranquilidade, greves relativamente curtas e de uma hora para a outra, no primeiro ano de governo Temer, o salário rebaixado, um reajuste abaixo da inflação, o engodo de um abono e agora certamente sua campanha salarial em que os bancos vão vir com a reforma trabalhista debaixo do braço (informação verbal)¹⁵¹.

Para Barcelos (2018), dirigente sindical desde 2010 e bancária do Itaú-Unibanco, a mudança de governo após o *impeachment* da Presidente em 2016 também possibilitou a aprovação reforma trabalhista que atacou parte das fontes de recursos financeiros dos sindicatos: “O banco trabalha com dinheiro. Nós trabalhamos com a ajuda assistencial, a contribuição [sindical]” (informação verbal)¹⁵².

A gente está tentando conscientizar [...]. O segredo é ir para a base e não é convencer a pessoa sobre a importância da contribuição, é ela entender o processo. É dizer: olha, se não tiver financiamento a gente não tem greve. A gente expõe os números dos dirigentes sindicais, expõe os números dos bancos em geral, porque as pessoas vêm a mim ou a outro dirigente como aquela pessoa que vai lá e fecha aquele prédio, mas a gente sabe que tem o Banco do Brasil, o Santander, a Caixa Econômica e tem inúmeras agências, ao longo de São Paulo inteira. Então o debate agora está sendo da importância de compreender que ele tem que fazer parte da luta, que ele tem que financiar e que o *impeachment* veio para isso mesmo. [...] Logo quando saiu a reforma muita gente dava entrevista e dizia que o movimento sindical está contra, que a esquerda está contra, porque vai tirar o imposto deles, não vai financiar mais. Então muita gente comprou esse discurso (BARCELOS, 2018, informação verbal)¹⁵³.

150 Entrevista concedida por Rodrigo Pires, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

151 *idem*

152 Entrevista concedida por Andrea Barcelos, dirigente sindical e bancária do Itaú-Unibanco, no Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em 2018.

153 *Idem*.

Na opinião de alguns entrevistados, os bancários, com uma convenção coletiva nacional, teriam relativamente mais a perder com a reforma trabalhista que a média das demais categorias.

Para a categoria dos bancários, que tem uma Convenção Coletiva nacional, há grande preocupação porque, com a terceirização de um bancário, o banco economiza muito mais que em outros setores que não têm uma convenção coletiva tão ampla quanto a dos bancários. Isso se torna muito lucrativo para os bancos, assim como para as empresas, que muitas vezes são de diretores de bancos que acabam criando empresas para trabalhar em determinados setores, principalmente subsidiando mão de obra. A reforma trouxe um ataque tremendo, uma cesta entregue a todos os empresários e aos bancos, com possibilidades de contratação, suprimindo direitos. E também atacam a estrutura sindical na questão financeira. [...] estamos em um momento em que você vai ter que se organizar para grandes lutas, onde requer recursos, com o próprio Estado dificultando esse financiamento coletivo (LANDISLAU, 2018, informação verbal)¹⁵⁴.

O fim do imposto sindical obrigatório tem potencial de impacto enorme sobre todo o movimento sindical. Os jornais já noticiam queda de 70% a mais de 80% na arrecadação dos sindicatos, tanto de trabalhadores quanto patronais. Para os defensores da nova legislação, sobreviverão apenas os sindicatos que de fato representam suas categorias, que teriam maior capacidade de mobilização de suas bases para angariar as contribuições financeiras para custear sua manutenção. Para eles, o fim do imposto sindical obrigatório também acabaria com os sindicatos “de fachada” que não possuem representatividade e que se tornaram meros geradores de renda para seus dirigentes. Muitos dos sindicatos de trabalhadores atenderiam mais os interesses das empresas que de seus representados e sua dissolução seria benéfica para uma representatividade mais legítima. Para os críticos, o fim do imposto

154 Entrevista concedida por José Mario Landislau, funcionário do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

sindical obrigatório foi um golpe na possibilidade de manutenção das despesas de funcionamento dos sindicatos. A estratégia dos sindicatos de trabalhadores frente à queda na arrecadação foi se reaproximar da base com dois objetivos: aumentar os índices de sindicalização e convencer os trabalhadores da importância da contribuição sindical para a manutenção da organização da defesa dos interesses da categoria.

Muitos sindicalistas não acreditam que a reforma trabalhista venha a melhorar a qualidade da representatividade de suas bases. Na opinião de Landislau (2018),

[...] essa reforma não vai propiciar a mudança no movimento sindical sob o ponto de vista de vir um novo sindicado. Não vejo dessa forma. Eu acho que quando ela institui o negociado valer mais que o legislado, ela inclusive propicia acordo de gaveta dos sindicatos que tradicionalmente sempre foram uma extensão da empresa (informação verbal)¹⁵⁵.

A retirada da obrigatoriedade da homologação pelos sindicatos é apontada pelo Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, João Fukunaga (2018), como um dos pontos mais importantes da reforma trabalhista:

Não só para os sindicatos, mas para os trabalhadores. Nós nunca cobramos a homologação. Fazíamos justamente para cobrir os erros e atrocidades que o banco fazia no momento de fragilidade dos bancários e ao mesmo tempo a gente tivesse acesso às informações.[...] Aqui na homologação nós conseguimos reverter casos fantásticos, desde estabilidade na maternidade que o banco demitiu e a gente conseguiu reverter, até cálculos errados, muito em bancos privados. Teve um caso agora de uma homologação feita no local de trabalho e ela [a bancária] teve prejuízo de R\$50 mil e estava em estabilidade de licença maternidade. [...] Então tem essas situações que a homologação fora do sindicato traz e o trabalhador não tem consciência das verbas que ele tem direito ou da forma que é feito o cálculo (informação verbal)¹⁵⁶.

155 Idem.

Outra relevante alteração trazida pela reforma trabalhista foi a imputação do pagamento das custas advocatícias à parte sucumbente. Os legisladores favoráveis à mudança argumentavam à época que essa medida moralizaria a Justiça do Trabalho, desestimulando ações que não teriam fundamentação e que sobrecarregariam o sistema judiciário. Como consequência, o atendimento jurídico de trabalhadores que buscam consultoria e apoio para as ações trabalhistas e homologações teve uma queda substancial, de cerca de 70% (FUKUNAGA, 2018, informação verbal)¹⁵⁷. Para alguns, a medida obstaculariza o direito à justiça:

[...] além disso surge a questão do [acesso à] justiça. Aquele trabalhador que sai de uma empresa e vai buscar seus direitos, ou além disso, que teve algum desvio de função, algum problema específico na área do trabalho, corre o risco de na primeira instância perder a ação e ter que desembolsar 10% do valor da ação dele. Já são dados atuais, que o acesso à justiça hoje teve diminuição de 60%. De cada 10 que entravam na justiça, estão entrando somente 6, pelo risco de cair nessa ‘malha’ e ter que pagar (RODRIGUES, 2018, informação verbal)¹⁵⁸.

Fukunaga (2018) relata que, nas ações judiciais trabalhistas após a reforma, já há a cobrança do ônus de sucumbência da parte derrotada: “a gente já teve casos que o bancário teve que pagar as custas processuais. Recentemente teve uma ação de um dirigente que aconteceu isso e de uma outra bancária” (informação verbal)¹⁵⁹. Já em uma das ações que acompanhamos, essa obrigação foi revertida em instância superior, o que denota que a interpretação de alguns elementos da reforma trabalhista ainda estão em disputa no interior do poder judiciário.

156 Entrevista concedida por João Fukunaga, Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

157 Idem.

158 Entrevista concedida por Marcio Rodrigues, dirigente sindical e Representante de Banco do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

159 Entrevista concedida por João Fukunaga, Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

A maior parte dos dirigentes sindicais dos bancários que entrevistamos destacou uma nova estratégia de atuação frente ao cenário pós-reforma trabalhista: “A gente está muito mais presente na base, fazendo reuniões, conscientizando esses trabalhadores da importância que tem, independente de convênios e desconto em faculdades, participar da luta” (BARCELOS, 2018, informação verbal)¹⁶⁰. Lima (2018), dirigente sindical e bancário do Bradesco, vê espaço para ampliar os índices de sindicalização:

ao que eu vejo também é que mesmo tendo reduzido a sindicalização nesse período de tempo, nós temos uma fatia muito grande para avançar na sindicalização. Seria sindicalizar pessoas que estão na base. Pessoas que desfrutam de todo o benefício, porque nós fechamos uma campanha salarial nacional e eles sabem da importância, reconhecem o sindicato como fundamental para manter os direitos e os benefícios que são conquistados, mas muitas vezes não estão contribuindo. Então um desafio muito grande que o sindicato está tendo hoje é fazer um mapeamento desses bancários que não são sindicalizados e fazer na verdade uma conversa corpo a corpo, explicar pra eles o que está acontecendo na conjuntura atual, o que pode vir a acontecer depois dessa reforma trabalhista [...] deixar eles muito esclarecidos, de não ter dúvida do que a gente enfrentará daqui para a frente com essa reforma (informação verbal)¹⁶¹.

Em muitos países é comum a prática de estender as garantias conquistadas pelos sindicatos somente a seus associados. Muitos representantes sindicais que escutamos citaram essa diferença em relação ao Brasil como argumento para ser levado a suas bases na tentativa da conquista de mais filiados.

A gente vive uma contradição dentro do movimento sindical brasileira: a gente representa todo mundo, independentemente dele ser sócio. Na Europa, na maior parte dos sindicatos, vale

160 Entrevista concedida por Andrea Barcelos, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

161 Entrevista concedida por Ana Marta Lima, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Santander, em São Paulo/SP, em 2018.

somente para os sindicalizados. A gente por conta de nosso tamanho, 500 mil bancários ainda hoje, é difícil falar ‘vamos ignorar e trabalhar só para os sindicalizados’. [...] Por isso a gente levou essa discussão da contribuição sindical. A gente sempre foi contra a obrigatoriedade, mas se é facultativo, então em todas as esferas vamos discutir essa decisão coletiva do modelo de sustentabilidade e do financiamento da própria entidade (Fukunaga, 2018, informação verbal)¹⁶².

Também é levantada a possibilidade de representação de um ramo, não mais de uma categoria profissional como é o modelo atual, como estratégia para manter sindicatos fortes. Rodrigues (2018), por exemplo, defende que o sindicato tenha “uma mudança estatutária para abraçar esse demais ramos [...] por exemplo, os trabalhadores de casa lotérica, trabalhadores de *call centers*, processamento de dados” (informação verbal)¹⁶³. No caso dos bancários, seria na prática a representação de todos os trabalhadores que trabalham em bancos ou prestam serviços bancários, independentemente de sua classificação profissional. A seguir por esse caminho, é possível se prever uma mudança importante na estratégia das ações coletivas.

Mas há muitas dificuldades no diálogo dos sindicatos com a própria categoria bancária. Na tentativa de melhorar essa comunicação, os sindicatos passaram a utilizar as plataformas de comunicação digital nas redes sociais para atingir o público mais jovem. A partir dos anos 1990-2000 tanto as empresas quanto os sindicatos começam a desenvolver seus *sites* e, mais recentemente, adotaram as mídias sociais digitais disponíveis. Com elas, as ferramentas de mensuração e estatísticas (“*analytics*”), automaticamente extraídas, assim como sua capacidade de

162 Entrevista concedida por João Fukunaga, Secretário de Assuntos Jurídicos do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

163 Entrevista concedida por Marcio Rodrigues, dirigente sindical e Representante de Banco do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

interação, trazem informações importantes para se medir a eficácia das publicações em chamar a atenção dos leitores.

[...] hoje através do *Google Analytics* a gente consegue ver quais são os interesses, onde as pessoas mais clicam, o que as pessoas procuram. A gente está com mais de 48 mil usuários. A Folha Bancária tem circulação de 100 mil. E a gente tem o nosso *Tweeter* que é uma mídia social bem bacana, orque a pessoa recebe lá a atualização, não precisa ficar abrindo os grandes jornais. E a gente usa o *Instagram*. Essas são as que o pessoal mais usa, pelo que vemos no *analytics*. O *Whatsapp* tem uma restrição de quantidade. Você não consegue mandar para um grupo de 48 mil, então a gente divide algumas coisas: tem a informação geral para todos os bancos e a informação por banco. E agora a gente adquiriu uma nova ferramenta chamada *RDStation*. Você consegue mandar informação através de *e-mail* (SANTOS, M., 2018, informação verbal)¹⁶⁴.

Mas, a tradicional mídia impressa tem, ainda hoje, uma função que extrapola a da simples comunicação de conteúdo: ela é uma ferramenta que justifica e garante a presença do dirigente sindical nos locais de trabalho, já que a distribuição individual dos impressos é aceita com facilidade e sem maiores obstáculos por se tratar de uma atividade corriqueira e tradicional dos sindicatos. “Antigamente a gente tinha a Folha Bancária diária, depois ela passou para duas vezes por semana [...] Ela é o pretexto que a gente usa para entrar nos locais. E tem coisas que você tem que estar lá para ver” (OLIVEIRA, 2018, informação verbal)¹⁶⁵.

A despeito das novas formas de comunicação digital, observamos nos locais de trabalho frequentes críticas aos sindicatos de bancários, em geral, direcionadas ao que seria um distanciamento destes em relação aos trabalhadores e à forma da condução das ações coletivas. “O sindicato parece que precisa justificar o desconto assistencial. Eles só

164 Entrevista concedida por Marta Soares dos Santos, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Itaú, em São Paulo/SP, em 2018.

165 *idem*

vêm aqui na época da greve. Aí faz greve, só pra dizer que tá fazendo alguma coisa” (J. O., 2016, informação verbal)¹⁶⁶.

A forma como as greves são conduzidas pelos sindicatos são frequentemente criticadas pelos bancários. Para muitos, as negociações são orquestradas. O sentimento é descrito por um bancário da gerência média do Banco do Brasil, A. N. (2016): “É um teatro. Os bancos fingem que não vão dar aumento e o sindicato finge que faz greve” (informação verbal)¹⁶⁷. Outro gerente, S. F. (2016), diz: “Dá até para saber de cara quanto vai ser o aumento. Você pega o que o sindicato pede, soma com o que o banco oferece e divide por 2. No fim é isso que vai dar” (informação verbal)¹⁶⁸. A bancária do Itaú-Unibanco, O. S. (2017), também tem o mesmo ponto de vista: “A greve às vezes é tão rápida que a negociação parece que é combinada com os bancos” (informação verbal)¹⁶⁹. Ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil, Donato (2018) explica o que considera serem as razões para a desconfiança dos bancários com o sindicato:

É errado explicar esse fenômeno com uma única explicação. Tem uma primeira explicação, principalmente em relação ao nosso sindicato, que é como ele se portou nos anos de governo do PT. [...] Nós tivemos greves todos os anos desde 2004 até 2016. Em 2016 fechou o acordo de dois anos. Só que foram greves extremamente controladas. Em 2004 teve uma rebelião contra a direção do sindicato e a base passou por cima¹⁷⁰. A partir daí eles se realocalizaram. E a localização era a seguinte: tem greve todo ano, mas ela começa a hora que eu quer e termina na hora que eu quero. E assim foi. E isso ficou muito evidente para os bancários.

166 Declaração obtida em observação participante, de J. O., Assistente em agência do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2016.

167 Declaração obtida em observação participante, de A.N., Gerente de Relacionamento em agência do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2016.

168 Declaração obtida em observação participante, de S. F., Gerente de Relacionamento em agência do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2016.

169 Entrevista concedida por O. S., atendente de Central de atendimento do Itaú-Unibanco em São Paulo/SP, em 2017.

170 Em 2004, a base do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em assembleia histórica, não seguiu a recomendação da direção do sindicato e deflagrou greve, mesmo sem a certeza de contar com todo o apoio logístico da estrutura do sindicato. Essa greve foi uma das mais longas da categoria.

Essa história de que está tudo combinado é muito forte no imaginário de todo mundo, e não é só imaginário. E a nossa luta, da oposição, é de convencer os bancários de que isso era verdade, mas a única forma de romper com isso é que as pessoas participassem, fossem para as assembleias, enfim. A gente não conseguiu fazer isso, pelo menos até o momento não conseguimos. O movimento que a gente vê é ao contrário, as pessoas estão se retirando, estão ficando com medo [...] As pessoas viam que os sindicatos acabavam com a greve em época de campanha eleitoral para poder fazer campanha eleitoral, qualquer medida do governo Lula e Dilma não poderia ser criticado. [...] A grande questão é que tudo isso acaba se constituindo uma barreira para a gente conseguir organizar uma luta coletiva, porque essa desconfiança das pessoas dificulta. [...] Outra explicação que eu vejo é ideológica. A questão do individualismo tem uma ofensiva geral, não é só bancários, e o banco está surfando nessa onda e isso vai contra os sindicatos e qualquer tipo de organização coletiva. A história de que ‘se eu me esforçar eu vou conseguir’, que ‘o sindicato só vai atrapalhar’ [...] (informação verbal)¹⁷¹.

Diante das críticas, muitos dirigentes sindicais bancários fazem a autocrítica quanto à atuação do movimento sindical nos anos de governo petista. Para a dirigente sindical Barcelos (2018), “o governo estava na nossa mão e a gente se afastou dos trabalhadores”. Ela observa que “o trabalhador quer se sentir inserido dentro do contexto das decisões, efetivamente” (informação verbal)¹⁷².

A gente tem uma crítica, apesar de fazer parte da diretoria e apoiar a maioria das coisas [...]. A gente utiliza muito acordo com o banco. Sentar, negociar muito. Porque às você tem que bater, de vez em quando você tem que pegar pesado, fazer greve, parar o dia inteiro, fazer paralisação de meio período. Claro que o movimento sindical mudou, hoje está mais cordial, hoje senta na mesa, porque antigamente era uma outra situação.[...] mas eu acredito que a gente é muito benevolente durante a negociação com os banqueiros. E envolver a categoria é dar curso de formação mesmo. Durante esses anos todos a gente tinha que ter feito esse trabalho que a gente tá fazendo hoje; ir lá e falar pra eles todos os problemas, todas as conquistas do governo. Nós esquecemos de estar constantemente na base, porque o governo era nosso e a gente estava em uma situação mais cômoda. Ao

171 Entrevista concedida por Juliana Donato, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

172 Entrevista concedida por Andrea Barcelos, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

longo desses anos que eu particularmente estou no sindicato, eu acho que faltou um envolvimento efetivo, curso de formação, mas curso de formação efetiva, aquele curso de formação que você explica pra ele o que é capitalismo, o que é comunismo, o que é divisão de classes, o que é consciência de classes. Então eu acho que em toda essa questão nós falhamos (BARCELOS, 2018, informação verbal)¹⁷³.

Durante os anos de governos petistas, o apoio quase que automático de grande parte do movimento sindical ao executivo federal teria afastado as organizações sindicais de suas bases. Ladosky e Rodrigues (2018, p. 55), a respeito das posições do sindicalismo brasileiro nos anos recentes, apontavam que:

[...] uma parcela significativa do sindicalismo e, em particular, a CUT, diante das novas condições vividas pelo Brasil, naquele momento, optou por uma atuação mais institucional em contraposição a uma ação que contemplasse maior mobilização dos trabalhadores na defesa de suas demandas e, principalmente, deixou de lado uma atividade mais voltada à organização dos trabalhadores nos locais de trabalho.

Um excesso de burocratização dos sindicatos nesse período é apontado, também, como um dos principais erros cometidos nos últimos anos.

Não tem fórmula mágica se você não inserir o trabalhador. Mas é uma coisa difícil de se fazer. Mas tem que ser feito. Mas eu percebo, de uma forma até velada, uma autocrítica tanto do Partido [PT], de grandes lideranças, quanto do movimento sindical. Se a gente soubesse que o Banco do Brasil, Por exemplo, ia ter essa virada, ou a Caixa Econômica Federal, acho que valeria a pena ter batido um pouco mais na Dilma, por exemplo. Tinha situações que o Banco do Brasil estava pegando fogo, e a gente estava na quadra [sede do Sindicato dos Bancários de São Paulo]. Como que você justifica isso para um bancário? É complicado. [...] Eu acho que houve um excesso de burocratização da estrutura sindical. E essa burocratização foi determinante, ou contribuiu muito pra gente viver o que a gente vive hoje (PIRES, 2018, informação verbal)¹⁷⁴.

173 *Idem*.

174 Entrevista concedida por Rodrigo Pires, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

A maior parte dos representantes sindicais que entrevistamos culpa a mudança de governo pós-*impeachment* de 2016 pelas reestruturações e enxugamentos de pessoal que hoje ocorrem nos bancos. No entanto, muitos desses processos tiveram início no último governo Dilma, como destaca Donato (2018), que aponta uma visão instrumentalizada da maior parte dos sindicatos:

A gente precisa ter uma visão mais objetiva porque a maioria do movimento sindical tem uma visão muito instrumental. A visão deles está a serviço de um projeto político. Eles querem dizer que o governo FHC foi muito ruim para os bancários, porque não teve reajuste, teve PDV etc. e que depois veio o governo Lula e Dilma em que teve aumento real todos os anos e agora veio o Temer e está acabando com tudo de novo. Não é bem assim. [...] o começo do governo Lula é diferente do governo FHC, tudo bem, não repôs as perdas mas teve ajuste real, mas as reestruturações não começaram com o Temer, já vinham antes. Esse discurso da eficiência operacional [que justificava as reestruturações e o plano de demissões] não era o Temer, era a Dilma. [...] é só ver como os bancos ganharam dinheiro na época do governo do Lula. [...] eu não vejo ruptura [entre esses governos], eu vejo aprofundamento, mudanças de estratégia (informação verbal)¹⁷⁵.

Há algum otimismo sobre a possibilidade do momento atual acabar por aproximar os trabalhadores de seus respectivos sindicatos e provocar maior apoio e participação às ações coletivas. “Eu acho que dá para a gente reverter a atual conjuntura [...]. A gente tem um sindicato que é um sindicato grande, é um sindicato respeitado” (informação verbal)¹⁷⁶. Para Rodrigues (2018):

[...] o que pode acontecer é o trabalhador de nossa categoria se identificar cada vez mais com a importância do movimento sindical. Apesar de termos uma base próxima dos 43 mil sócios de uma base total de cerca de 141 mil falta muito ainda para chegar nos 50% de sindicalização. No momento em que o trabalhador

175 Entrevista concedida por Juliana Donato, ex-representante dos funcionários no Conselho de Administração do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

176 Entrevista concedida por Andrea Barcelos, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancária do Itaú-Unibanco, em São Paulo/SP, em 2018.

olhar essa questão jurídica, essa questão do trabalho intermitente e ver a gente como seu representante e ativo, ainda, ele vai perceber a necessidade de ter o sindicato (informação verbal)¹⁷⁷.

Nas entrevistas com sindicalistas, percebem-se pontos de vista diversos sobre a estratégia mais adequada às ações coletivas nesse novo cenário. Alguns dirigentes que ouvimos defendem um embate mais forte com as empresas nas negociações nesse cenário adverso. Outros apontam as dificuldades que devem encontrar nas negociações a partir de agora com a nova legislação trabalhista. E há também os que veem a necessidade do debate de uma estratégia em vista das mudanças estruturais da forma de prestação dos serviços bancários.

Precisaria ter mais representatividade, mais bancários com participação nas reuniões, estudar estratégias. O banco estuda estratégia. Também temos que estudar estratégias de forma de atuar. Como você faz movimento grevista no cenário do banco digital. Você fecha o banco e o cliente está usando o aplicativo. O bancário daqui a pouco vai visitar o cliente, vai ficar na rua, não vai precisar retornar para aquela unidade bancária, vai fazer como já fazem alguns gerentes, pelo *homeoffice* (RODRIGUES, 2018, informação verbal)¹⁷⁸

Para o dirigente sindical do Banco do Brasil, Maia (2018), os sindicatos deveriam rever sua forma de atuação, indo mais para as bases e levando o discurso da solidariedade contra o individualismo predominante na sociedade neoliberal:

Em 64 eles fizeram a intervenção nos sindicatos, tirando a direção e colocando pelegos nela. Essa nova lei atacou a questão do imposto sindical, que fragiliza bastante [o movimento sindical]. Os sindicatos têm que ir pra rua, têm que ir para a base, todos os sindicatos. Têm que se tornar basistas e orgânicos. Tem que ir para o chão de fábrica, para as agências, para o comércio e mostrar para o trabalhador a importância de ter um sindicato. O

177 Entrevista concedida por Marcio Rodrigues, dirigente sindical e Representante de Banco do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco Bradesco, em São Paulo/SP, em 2018.

178 Idem.

que ele tem não é benefício. Tudo foi adquirido na luta. Patrão não dá nada para ninguém. Você vende a sua força de trabalho. Então é muito importante levar para a sociedade esse diálogo, que é muito importante ser sindicalizado, ter solidariedade. Porque uma coisa que está acontecendo no Brasil e na maioria dos países atacado pelo neoliberalismo é a questão da solidariedade e do individualismo. Hoje o trabalhador é muito individualista, não pensa na solidariedade, no outro, na sua categoria (informação verbal)¹⁷⁹.

Muito se fala sobre uma necessidade dos sindicatos se reinventarem, frente às “mudanças da sociedade”. Esse argumento encontra eco em parte do movimento sindical, mas não chega a ser uma unanimidade. Landislau (2018), por exemplo, relativiza essa necessidade do sindicato ter que se reinventar.

Tudo bem, o patrão se reinventa constantemente, mas toda a reinvenção o trabalhador está pagando uma conta muito alta. Porque de certa forma isso se tornou meio que algo do próprio sistema. Mas como se reinventar, se nós temos que participar e precisamos da participação do trabalhador... O trabalhador na Alemanha hoje, para que ele conquiste, ele se organiza, tem greves. Estou falando de um país ‘ponta’, que inclusive tem a renda do trabalhador comparativamente muito maior que aqui, onde tem uma organização sindical. Na Dinamarca, por exemplo, tem acordos específicos e quem não é sócio [dos sindicatos] não têm direito a determinados pontos. Para nossa cultura, se fizéssemos algo assim seria um tiro no pé, porque é capaz de o banqueiro pagar um bônus extra para quem não se filiar para acabar de vez com o movimento (informação verbal)¹⁸⁰.

Nos próximos anos o tema da reforma trabalhista ainda deve ser discutido, visto que muitos de seus pontos não encontraram interpretações pacificadas pelos tribunais e ainda há discussões políticas com promessas ora de revogação das medidas, ora de reformulação das

179 Entrevista concedida por João Maia, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região e bancário do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2018.

180 Entrevista concedida por José Mario Landislau, funcionário do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

mesmas. Mesmo que isso venha a ocorrer, as práticas autorizadas pela reforma encontram-se já relativamente disseminadas, o que deve trazer para o debate de fundo as causas estruturais que levaram a essas práticas.

6.2 O “UBERISMO” SE DISSEMINA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Uma empresa proprietária de aplicativos e plataformas digitais que utiliza inteligência artificial para fazer a intermediação entre consumidores e fornecedores de um determinado serviço, ponto a ponto (“*peer to peer*”), que contrata trabalhadores “microempreendedores” autônomos com pagamento de um percentual da receita auferida na prestação individual do serviço. Essa é a descrição do modelo de negócios de utilizada pela empresa de serviço de transporte de passageiros por aplicativo *Uber*, mas poderia ser a descrição da tendência de modelo de negócios de boa parte do setor bancário. Diversas *fintechs* já desenvolvem seus negócios no setor financeiro nesse modelo e os bancos agora apoiam a criação de *startups* para fazerem frente a concorrência com essas novas empresas, adaptando-se a esse mesmo modelo genérico de negócios.

As relações de trabalho flexibilizadas e precarizadas ao extremo nesses modelos de negócios inspirou o termo “uberização” do trabalho. Apelidamos aqui de “uberismo” essa tendência, empiricamente verificada, de adoção dessa e de semelhantes formas de relações de trabalho que se disseminam no capitalismo contemporâneo. São características do trabalho no “uberismo”: o controle centralizado do fluxo de trabalho associado a um controle difuso do trabalho em si, o

acionamento do trabalho pela demanda da prestação do serviço, o risco da atividade econômica compartilhado e transferido ao trabalhador, o repasse ao trabalhador prestador do serviço do ônus da aquisição e da manutenção do equipamento utilizado, o custo variável predominante sobre o fixo, o uso intensivo de tecnologia em todas as etapas do processo, assim como na prestação do serviço em si.

A distribuição do trabalho e o acionamento do trabalhador se dá pela demanda, utilizando alta tecnologia com poderosos sistemas que centralizam o recebimento da demanda e a localização do prestador de serviço disponível mais próximo. A tecnologia digital é capaz de receber um pedido de serviço de um consumidor, localizá-lo por GPS (geolocalização) e, em segundos, identificar um prestador de serviços disponível mais próximo, definindo o preço e contratando a prestação do serviço instantaneamente. A prestação do serviço se inicia de imediato, pouco tempo após o pedido.

Essa capacidade tecnológica atual de acionamento da produção somente de acordo com a demanda (“*on demand*”) e em qualquer lugar do mundo, sem contratação formal de mão de obra, surpreenderia até mesmo os idealizadores do *just in time*. Plataformas são capazes de centralizar uma encomenda e disponibilizar esse pedido para um trabalhador executá-lo em qualquer parte do globo.

Paralelamente ao controle centralizado do fluxo de trabalho realizado principalmente com uso de tecnologia e plataformas digitais, há uma descentralização do controle do trabalho em si. Os consumidores são os próprios controladores da prestação de serviços e avaliam os prestadores a cada serviço realizado. Essa avaliação pode ficar visível para os usuários, garantindo uma espécie de certificação sobre o trabalho. Todavia, a empresa é quem “determina” quais trabalhadores terão acesso a quais corridas e pode priorizar o repasse da demanda a um ou a outro

trabalhador, a seu critério. A empresa também pode simplesmente não contratar mais um trabalhador prestador de serviços mal avaliado. As empresas-aplicativo desenvolvem mecanismos de transferência de riscos e custos para uma multidão de trabalhadores autônomos disponíveis para o trabalho. Apesar de ter pouca materialidade, essas empresas ganham grande visibilidade, firmando-se no mercado ao prover a infraestrutura necessária (em geral, virtual) para o encontro entre consumidores e trabalhadores.

Em outras áreas também já se pode encontrar esse tipo de tecnologia, em que um trabalhador é contratado como prestador de serviço sem vínculo estável com a empresa, para atender a uma demanda imediata em algum lugar, pessoalmente ou a distância. Essa forma de acionamento do trabalho vem transformando a rotina de contratação de trabalhadores de diversos setores. Milhares de trabalhadores de áreas criativas, como *designers*, são cadastrados em plataformas desse tipo, que distribuem o trabalho sob demanda de encomendas, como por exemplo o desenvolvimento de uma logomarca, e entregam o serviço via *internet* ao cliente.

Essa modalidade é utilizada não somente por *startups* e pequenas empresas inovadoras, mas também por grandes empresas. A gigante do varejo *Amazon* instituiu o sistema *Amazon Flex*, em um modelo denominado “1099”, que opera entregas de forma semelhante a outras empresas populares sob demanda, como *Uber* e *Postmates*. Nesse sistema, usando uma plataforma de aplicativos, uma rede de contratados autônomos pode se inscrever para trabalhar com entrega de encomendas. Eles coletam pacotes nos galpões da distribuidora e os levam para as residências dos clientes. A plataforma para os “funcionários sob demanda” ajuda a empresa a elaborar rotas de entrega simplificadas usando um *software* de rastreamento.

No setor financeiro, principalmente em corretoras, mas também em bancos, são realizadas contratações de “agentes autônomos de investimentos” e “agentes de crédito”. Os agentes autônomos de investimentos prestarem “consultoria” aos clientes, sobre o que recebem remuneração variável pelos resultados dos negócios que realizam para determinada instituição financeira. A atividade de agente autônomo de investimentos foi regulamentada em 2011 pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) na Instrução 497/11, para não conflitar com a legislação trabalhista. O agente pode exercer suas atividades por meio de sociedade ou firma individual constituída exclusivamente para este fim. Como se pode observar, sua atividade é muito assemelhada à de um trabalhador bancário e, em muitos casos, bancários e agentes de investimentos realizam as mesmas atividades, como por exemplo, prospecção de clientes e venda de produtos de investimento¹⁸¹. De acordo com a Instrução Normativa 497/11 da CVM (2011, [s/n]):

Agente autônomo de investimento é a pessoa natural, registrada na forma desta Instrução, para realizar, sob a responsabilidade e como preposto de instituição integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários, as atividades de:

I - prospecção e captação de clientes;

II - recepção e registro de ordens e transmissão dessas ordens para os sistemas de negociação ou de registro cabíveis, na forma da regulamentação em vigor; e

III - prestação de informações sobre os produtos oferecidos e sobre os serviços prestados pela instituição integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários pela qual tenha sido contratado.

Já a atuação de um “agente de crédito” na maior parte das vezes é como uma espécie de correspondente bancário. Sua contratação é igualmente

181 Exceto no credenciamento perante a CVM para a operacionalização de ordens de compra e venda de ativos mobiliários.

precária e o conteúdo de suas tarefas assemelha-se a de um vendedor de empréstimos, abordando clientes e contratando operações de crédito para bancos e financeiras.

Como observa Abilio (2017), a uberização não surge com o universo da economia digital, mas suas bases estão em formação há décadas no mundo do trabalho. A prestação de serviços de autônomos e a “pejotização” são fenômenos que independem da utilização de tecnologia digital. No entanto, observamos que a facilidade que a tecnologia traz com as plataformas e aplicativos para *smartphones* trouxe para esse tipo de produção não tem precedentes históricos.

Assim como ocorre com os motoristas de veículos que trabalham para a *Uber*, alguns utilizam essa forma de trabalho como renda principal e outros como “bico”, em situações de desemprego ou para complementar a renda, frente aos baixos salários que recebem. No entanto, mais que uma alternativa de “alívio” aos trabalhadores em períodos de desemprego, essa modalidade de contratação de trabalho tem potencial de tendência de crescimento tal que pode se tornar um dos formatos predominantes nas relações de trabalho.

A “uberização” cria desafios ao mercado de trabalho e à previdência social, isso porque ele reduz a capacidade de custeio das garantias sociais convencionais e a arrecadação do sistema, aumentando os riscos para os trabalhadores. O profissional uberizado aparenta ser um trabalhador autônomo, mas seu trabalho é, na verdade, controlado por um sistema gerido pela empresa proprietária da plataforma tecnológica. É ela quem define as regras, a forma de direcionamento da demanda e os critérios de avaliação, assim como ela pode desligar o trabalhador do sistema.

A uberização do trabalho faz parte do que se pretende uma tendência, denominada como *Gig Economy*, também conhecida como “*Freelance Economy*“, “Economia sob demanda” ou “1099 *Economy*”. Nesse mercado encontram-se trabalhadores temporários e sem vínculo empregatício, como profissionais autônomos e *freelancers*, e empresas que os contratam para serviços eventuais.

6.3 NOVAMENTE, A CENTRALIDADE DO TRABALHO

O trabalho é um tema sempre presente na Sociologia, tratado desde os autores clássicos até os contemporâneos, tanto por sua centralidade nas questões relacionadas à produção material, quanto pelo seu papel causador de relações sociais. Mais recentemente, duas questões passaram a fazer parte dos debates da Sociologia do Trabalho: a possibilidade do “fim do trabalho” ou da sociedade salarial e o “trabalho imaterial”. A crítica principal que se faz às previsões que proclamavam o “fim do trabalho” é que a categoria trabalho permanece na centralidade da análise sociológica dos fatos sociais relacionados à produção material, assim como das relações sociais dele decorrentes. Já em relação ao “trabalho imaterial”, a contraposição que se coloca é que, mesmo que aparentemente imaterial ou virtualizado, o trabalho imaterial é trabalho em si.

Uma das referências principais sobre o tema da sociedade pós-industrial, em cujas bases estariam dadas as condições para o fim da sociedade do trabalho, Bell (1977) apresenta evidências de uma nova fase do capitalismo que se caracterizaria por uma sociedade em que a produção de serviços (setor terciário) é crescente, tornando-se predominante,

enquanto a produção de bens industriais (setor secundário) é decrescente, relativamente em relação à primeira. Nessa sociedade, o poder seria relacionado à posse e acesso à informação – a “sociedade da informação”, em substituição ao poder derivado da propriedade da terra ou à propriedade do capital, característicos da sociedade industrial.

Essa nova sociedade da informação faria surgir, em relação à estrutura de classes, uma massa crescente de “empregados de escritório” que realizariam tarefas predominantemente intelectuais e de criatividade, em contraposição às tarefas braçais das fábricas na sociedade industrial. Assim, o trabalho perderia a centralidade em prol da informação e os conflitos decorrentes da luta de classes teriam migrado para o campo da posse da informação, ou seja, entre os que detêm e os que não detêm esse fator e o acesso às camadas superiores se daria pelo sistema da meritocracia. Na mesma linha, o poder passaria a ser definido pelo recurso do acesso à informação, ante a propriedade tradicional.

Outro autor que se dedicou ao tema da sociedade pós-industrial foi Alain Touraine (1969). Para ele essa nova fase da sociedade teria a predominância do conhecimento e da utilização social dos bens simbólicos no lugar dos fatores de produção como fator definidor de distinção social, principalmente em seus aspectos econômicos e políticos. A sociedade pós-industrial sucederia as sociedades de tipo industrial, mercantil e agrária. Destas, ela seria aquela com maior volume de comunicação e informação disponíveis.

Decorre destas teses, portanto, que a transformação da sociedade pós-industrial faria com que a tradicional classe operária já não seria também central nas relações de trabalho e, conseqüentemente em seus conflitos, o que superaria o confronto de classes entre proletariado e capitalistas. Enquanto isso, o controle da atividade produtiva seria marcada por novos processos de racionalização advindos da administração ohnista do pós II

Guerra Mundial, com a adoção de novas técnicas e tecnologias de organização da produção.

A partir do final da década de 1970, autores como Claus Offe e André Gorz escreveram sobre o fim do trabalho - ou de sua centralidade, conforme a leitura sociológica na sociedade pós-industrial, a partir de uma lógica argumentativa que se tornou predominante nas análises desse tema e que passou a ser utilizada como previsão para o futuro das relações de produção. Em “Capitalismo desorganizado”, Offe (1989) discute se o trabalho assalariado permanece como categoria sociológica chave para a formação da subjetividade, questionando seu poder determinante e abrangente enquanto fato social. O trabalho seria apenas mais um fato como tantos outros e as identidades estabelecidas na vida cotidiana, em contraposição às formadas pelas relações de trabalho teriam passado a ocupar um papel relevante, quando não alcançado a posição que o trabalho ocupava até o advento da sociedade pós-industrial. E mais: o trabalho assalariado teria cada vez menos importância para o conteúdo da atividade social, para a percepção de interesses e para o estilo de vida. Haveria, então, processos multidimensionais de diferenciação social “que tornam menos significativo o fato de ser um empregado e não mais um ponto de partida para associações e identidades coletivas de fundo cultural, organizacional e político” (p. 176).

Uma boa parte da explicação para esse fenômeno estaria, para Offe (1989), no conteúdo do trabalho no setor de serviços, que seria relacionado à qualidade e ao fator humano, em contraposição ao trabalho operário tradicional, medido pela quantidade, de conteúdo repetitivo e padronizado. Na realidade, as observações posteriores que outros pesquisadores desenvolveram, mostraram empiricamente uma taylorização no setor de serviços, com jornadas igualmente exaustivas, conteúdos repetitivos e controles gerenciais rígidos. Essas constatações

enfraquecerem as argumentações de que a predominância cada vez maior do setor de serviços na economia estaria relacionada ao fim da centralidade do trabalho no capitalismo pós-industrial, mas outras abordagens para a mesma tese continuam contando com razoável credibilidade na sociedade.

Para alguns, essa nova sociedade de serviços obrigaria uma nova categorização de classes sociais. Gorz (1982), fala de indivíduos “não-produtores”, configurando uma “não-classe”, que seria o sujeito histórico que substituiria o proletariado na superação do modo de produção capitalista. Para ele, a lógica do capital teria conduzido a sociedade capitalista ao limiar de sua ruptura, mas esse limiar só seria transposto pela substituição da racionalidade produtivista oriunda dos processos materiais por uma racionalidade diferente que só poderia ser instaurada “pelo ato fundador da liberdade que, reivindicando-se como subjetividade absoluta, toma a si mesma como fim supremo de cada indivíduo” (GORZ, 1982, p. 93). E apenas essa não-classe de não-produtores seria capaz desse “ato fundador”, já que ela encarnaria simultaneamente a recusa da ética da acumulação de capital, a superação do produtivismo e a dissolução de todas as classes.

Gorz (1982), da mesma forma que Offe (1989), se apoia no aumento relativo do contingente de trabalhadores nos setores de serviços em detrimento dos trabalhadores da indústria para teorizar o deslocamento da centralidade do proletariado enquanto sujeito . A explicação para a não-identidade laboral poderia estar relacionada à alienação do trabalho: “o trabalho não pertence aos indivíduos que o executam e não é sua atividade própria: pertence ao aparelho de produção social, é repartido e programado por esse aparelho e permanece externo aos indivíduos aos quais se impõe” (GORZ, 1982, p.91). A consequência da alienação seria que: “em lugar de engendrar um trabalhador que, transcendendo sua particularidade limitada, concebe-se a si mesmo como trabalhador social

em geral, o trabalho é percebido pelos indivíduos como a forma contingente da opressão social” (GORZ, 1982, p.91).

Os efeitos da sociedade pós-industrial sobre a subjetividade dos trabalhadores também são abordados por Gorz (1982), quando define a categoria de “neoproletários” como a que tem a mobilidade como principal aspecto, em detrimento da estabilidade. Para essa nova categoria, a identidade de classe já não é mais autodefinidora. “a única coisa certa, para eles, é que não se sentem pertencer à classe operária nem a nenhuma outra. Não se reconhecem na categoria ‘trabalhador’ nem naquela, sua simétrica, de ‘desempregado’” (p.90). O neoproletariado designado pelo autor seria o conjunto de trabalhadores de alta mobilidade e rotatividade. Esse segmento da classe trabalhadora seria o mais afetado pela precarização, com instabilidade, regimes de contratação flexíveis e salários reduzidos, o que também dificultaria sua sindicalização.

A identidade é tema bastante complexo e uma análise sociológica deve levar em conta uma gama complexa de abordagens. Por não fazer parte do escopo de nossa pesquisa, vamos nos abster dessa discussão, mantendo nossa abordagem tangencial apenas no que interessa ao conteúdo do nosso objeto, especificamente em relação à construção de uma nova subjetividade no contexto da hegemonia da lógica do trabalhador-empresa que procura afastar, não somente o trabalhador de sua identidade como tal, mas também ocultar a relação de produção capitalista que se mantém na essência dessa lógica. Em nossa pesquisa de campo, incluímos uma pergunta específica no questionário para apreender uma amostra de como estão pensando os trabalhadores bancários sobre sua identidade como tal. Menos da metade dos bancários pesquisados (40,9%) responderam que se veem como um trabalhador bancário. 36,36% responderam que em parte e 22,73% disseram que não se veem como bancários.

Gráfico 14 – Identidade do trabalhador bancário

Pergunta: “Hoje você se vê como um trabalhador bancário?”

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

Para além da questão da identidade, contemporaneamente a Gorz e a Offe, o geógrafo David Harvey analisou a transformação nas relações de trabalho em uma chave distinta. Em “Condição pós-moderna”, Harvey (2008) defende que a exploração na relação de produção estaria ainda presente dentro do modo de produção capitalista e mostrou que ela se apresentaria agora com outro formato, mais flexível em relação à tradição assalariada fordista. Segundo se depreende de sua argumentação, não haveria uma exclusão da categoria trabalho em si como definidora de relações sociais, mas uma aparência nova para a mesma exploração capitalista, após uma reconfiguração do próprio sistema, que sempre se adaptaria para lidar com suas crises periódicas intrínsecas.

A crise de 1973 teria colocado em movimento um conjunto de processos em que, o capitalismo se reinventava para garantir sua permanência. A resposta capitalista a essa crise teria colocado em cheque a sociedade fordista. Como consequência, as décadas de 70 e 80 foram de um período conturbado de reestruturação econômica e de reajustamento social e político (HARVEY, 2008), que seria o nascimento do período do regime de

“acumulação flexível” apoiado na flexibilidade dos processos de trabalho e dos mercados de trabalho.

No regime de acumulação flexível, surgem novos mercados, setores de produção e maneiras de fornecimento de serviços financeiros. Mas, sobretudo, diz o autor, “taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional” (p.140). O trabalho organizado teria sido substituído por “focos de acumulação flexível” em regiões não tão industrializadas, o que trouxe consigo práticas menos avançadas em garantias aos trabalhadores (HARVEY, 2008):

A gradual retirada de apoio ao Estado do bem-estar social e o ataque ao salário real e ao poder sindical organizado, que começaram como necessidade econômica na crise de 1973-1975, foram simplesmente transformados pelos neoconservadores numa virtude governamental. [...] Na medida em que o aumento da competição internacional em condições de crescimento lento forçou todos os Estados a se tornarem mais ‘empreendedores’ e preocupados em manter um clima favorável aos negócios, a força do trabalho organizado e de outros movimentos sociais tinha de ser contida (p. 158).

Essas mudanças na sociedade pós-industrial provocadas pelas transformações nas formas de organização dos processos, além de terem causado mudanças na configuração da classe trabalhadora, trazendo sua heterogeneização, também implicou e um duro golpe no movimento sindical. Se até a era fordista os sindicatos seriam os grandes agentes de representação e expressão da classe trabalhadora, participando ativamente da grande construção do consenso que regulou os conflitos de interesses de classes por décadas, agora, na era da acumulação flexível, o modelo de organização da produção ohnista e a disseminação do toyotismo também interferem na organização dos trabalhadores, com o modelo dos sindicatos de fábrica.

O modelo de sindicalismo da gestão japonesa é mais identificado com os interesses patronais e molda mais facilmente os trabalhadores à lógica do capital. Trata-se de um modelo de mecanismos de convencimento para que os funcionários se envolvam com os objetivos da organização que, por sua vez, ouve suas reivindicações, negocia as melhorias nas condições de trabalho e faz a mediação dos pequenos conflitos. Um modelo que poderia ser resumido pela frase: “aqui não precisamos de sindicato porque a empresa nos escuta e dá atenção a nossas reivindicações”. Com isso, mantinham movimentos de trabalhadores sob controle da empresa e deslegitimavam qualquer ação coletiva externa às vias institucionalizadas intra-corporativas. As consequências para a subjetividade dos indivíduos teria sido um obstáculo profundamente eficaz à pretensão da identificação desses trabalhadores como classe social.

Críticas à tese do fim da centralidade da categoria trabalho também foram bastante generosas em dados empíricos e reconstruções históricas. Antunes (2000) é um dos autores que tratou desse tema. Em “Adeus ao trabalho?”, o sociólogo brasileiro mostra o que teria sido o impacto negativo do modelo toyotista na construção de uma suposta identidade operária.

[...] embora reconheçamos que o estranhamento do trabalho, que decorre do modelo toyotista, tem elementos singulares - dados pela própria diminuição das hierarquias, pela redução do despotismo fabril, pela maior ‘participação’ do trabalhador na concepção do processo produtivo -, é de todo relevante enfatizar que essas singularidades não suprimem o estranhamento da era toyotista. A desidentidade entre indivíduo e gênero humano, constatada por Marx nos Manuscritos, encontra-se presente e até mesmo intensificada em muitos segmentos da classe trabalhadora japonesa [...] A subsunção do ideário do trabalhador àquele veiculado pelo capital, a sujeição do ser que trabalha ao ‘espírito’ Toyota, à ‘família’ Toyota, é de muito maior intensidade, é qualitativamente distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais despótica; aquela, a do toyotismo, é mais consensual, mais envolvente, mais participativa, em verdade mais manipulatória. Se Gramsci fez indicações tão significativas acerca da concepção integral do fordismo, do ‘novo tipo humano’, em consonância com o ‘novo tipo

de trabalho e de produção’, o toyotismo por certo aprofundou esta integralidade. O estranhamento próprio do toyotismo é aquele dado pelo ‘envolvimento’, que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do que e de como produzir não pertence aos trabalhadores. O resultado do processo de trabalho corporificado no produto permanece alheio e estranho ao produtor, preservando, sob todos os aspectos, o fetichismo da mercadoria. A existência de uma atividade autodeterminada, em todas as fases do processo produtivo, é uma absoluta impossibilidade sob o toyotismo, porque seu comando permanece movido pela lógica do sistema produtor de mercadorias. Por isso pensamos que se possa dizer que, no universo da empresa da era da produção japonesa, vivencia-se um processo de estranhamento do ser social que trabalha, que tendencialmente se aproxima do limite. Neste preciso sentido é um estranhamento pós fordista. Essas transformações, presentes ou em curso, em maior ou menor escala, dependendo de inúmeras condições econômicas, sociais, políticas, culturais etc., dos diversos países onde são vivenciadas, afetam diretamente o operariado industrial tradicional, acarretando metamorfoses no ser do trabalho. A crise atinge também intensamente, como se evidencia, o universo da consciência, da subjetividade do trabalho, das suas formas de representação (ANTUNES, 2000, p.41).

O advento do toyotismo teria recuado o movimento sindical para práticas defensivas. Aderindo ao “sindicalismo de participação e de negociação que, em geral, aceita a ordem do capital e do mercado, só questionando aspectos fenomênicos desta mesma ordem” (ANTUNES, 2000, p.42), esse sindicalismo por consequência distanciar-se-ia cada vez mais do sindicalismo e dos movimentos sociais classistas dos anos 60/70, que lutavam pelo controle social da produção e pela emancipação do trabalho, passando a aceitar a social democratização e o ideário neoliberal. Também as ações coletivas e as greves seriam afetadas em decorrência da fragmentação e heterogeneização da classe trabalhadora. As greves tiveram sua eficácia reduzida e, ao longo da década de 1980 pôde-se constatar uma diminuição dos movimentos grevistas nos países capitalistas avançados. Enquanto isso, nesses mesmos países de capitalismo avançado, as formas de subproletarização com trabalhadores

parciais, temporários, subcontratados cresciam, em detrimento dos empregos com jornada completa.

A partir da década de 80, a lógica do mercado vem se expandindo também nas relações de trabalho. Mas há parcelas do proletariado que parecem mais suscetíveis a essa nova lógica. Seriam aqueles trabalhadores que estariam em posições de extrema precarização e instabilidade que os deixa distantes das ações coletivas. O precariado, ou o proletariado precarizado, por estar mais distante das organizações sindicais que ocuparam principalmente o espaço de atuação junto aos salarizados fordistas e ao funcionalismo público, estaria mais suscetível aos discursos hegemônicos mais facilmente acessíveis, que nos tempos atuais disseminaram a ética do individualismo e que promete a solução pelo empreendedorismo pessoal.

Braga (2012) categoriza o conceito sociológico de “precariado” como essa fração do proletariado que vive entre a permanente ameaça da exclusão social e o incremento da exploração econômica. O precariado seria precarizado em condições sociais capitalistas periféricas. Marx já havia associado o crescimento da indústria à formação de uma população excedente disponível, inerente ao próprio processo da acumulação capitalista. Esse excedente seria criado sob a forma do desemprego ou do trabalho precário em frações do proletariado distintas e mutuamente permeáveis. O precariado seria formado pelo que Marx chamava de “superpopulação relativa”: a população estagnada, latente e flutuante, excluídos o lumpemproletariado e a população pauperizada e contrastando com os trabalhadores que recebem os melhores salários. O pauperismo e o lumpemproletariado se distinguem do precariado. Esse último seria uma parte da classe trabalhadora, a fração mais explorada do proletariado urbano e dos trabalhadores agrícolas, que estaria em permanente trânsito entre a possibilidade da exclusão socioeconômica e o aprofundamento da exploração caracterizada pela crescente precarização

do trabalho. Já o lumpemproletariado, descrito por Marx como “o lixo de todas as classes”, seria formado por “indivíduos arruinados e aventureiros egressos da burguesia, vagabundos, soldados desmobilizados, malfeitores recém-saídos da cadeia, batedores de carteiras, rufiões, mendigos”, vítimas do aprofundamento da degradação social “que submete um número grande de indivíduos, separando-os de suas classes originárias e transformando-os em uma ‘massa desintegrada’ vulnerável a movimentos reacionários”, segundo Braga (2012). O precariado estaria localizado no centro do próprio modo de produção capitalista porque seria uma dimensão intrínseca ao processo de mercantilização do trabalho e do caráter capitalista da divisão do trabalho e da anarquia da reprodução do capital, não uma decorrência da atual crise econômica mundial. Ele seria a própria condição de existência do “salariado”, que teve sua proteção social garantida pela mesma lógica que excluiu o precariado.

Todas essas mudanças na configuração da classe trabalhadora e dos efeitos na sua subjetividade não implicam o fim da centralidade do trabalho enquanto fator social que define identidades e interesses. A defesa da tese do enfraquecimento do trabalho contrasta com a permanência das relações fundamentais da sociedade capitalista. Ocorre que essas relações parecem agora ocultas sob novos formatos que, dentre outros fatores, procuram a adesão subjetiva dos trabalhadores à lógica capitalista. O trabalhador do setor de serviços em absoluto é mais emancipado que o proletariado tradicional referenciado simbolicamente na figura do operário da fábrica taylorista. Na prática, a maior parcela dos trabalhadores em serviços executam tarefas, cumprem jornadas e têm seu trabalho rigidamente controlado, da mesma forma (ou ainda mais) que nas tradicionais atividades categorizadas como “produtivas” da indústria. E isso encontra reflexo na própria tendência do mercado capitalista de transformar produtos em serviços e, ao mesmo tempo, transformar relação de trabalho em prestação de serviços, ao máximo,

como vemos em sua expressão maior, o “uberismo”. Seja qual for o setor de atividade econômica, é cada vez mais tênue a separação do que é “produto” e do que é “serviço”, dadas a incorporação de serviços aos produtos e as novas tecnologias de virtualização. O “trabalhador de escritório” e ainda a maior parte dos trabalhadores dos setores da “Economia Criativa” permanece sob a mesma lógica da relação de produção capitalista, em posição oposta à do proprietário do capital, qualquer que seja a forma assumida do conteúdo de seu trabalho ou da aparência de sua relação¹⁸².

Mas ainda há outro elemento que está na raiz desse processo de transformação que discutimos, que é o da individualização manifestada na subjetividade, elemento esse de extrema importância para a compreensão de nosso objeto de pesquisa. Se à época da propagação da sociedade pós-industrial a chamada cooptação da subjetividade se dava principalmente nos atrativos das formas de trabalho dito “intelectual”, de escritório e criativos, posteriormente são desenvolvidos mecanismos que Burawoy (1982) identificou como construtores de um consentimento operário, como era o caso dos jogos de bater metas e do mercado interno de trabalho e, agora, assistimos a uma captura da subjetividade dos trabalhadores de forma mais intensa e completa, a partir das condições dadas pelo contexto da hegemonia neoliberal na maior parte do mundo, com a massificação da ideologia do indivíduo-empresa, que discutiremos a seguir.

182 Das ideias sobre o fim do trabalho também decorreram as teorias do trabalho imaterial que discutimos no capítulo sobre a taylorização do setor de serviços.

7 Da narrativa hegemônica individualizante ao bancário-empresa

Todos esses elementos que estudamos: a adoção da tecnologia digital com inteligência artificial e robôs, as novas formas de contratação de trabalho facilitadas pela utilização dessas tecnologias, a uberização do trabalho e, no Brasil, a reforma trabalhista que validou a flexibilização dos regimes de contratação, conduzem a uma profunda transformação nas relações de trabalho nos bancos. Historicamente pautadas na ação coletiva, hoje se percebe uma forte disseminação da individualização dessas relações.

De fato, 86,36% dos bancários pesquisados dizem perceber competição entre colegas de trabalho para atingir metas com alguma frequência e 77,3% disseram que o banco incentiva e premia mais o trabalho individual que o coletivo, na maior parte das vezes.

Gráfico 15 – Percepção dos bancários sobre a disputa entre colegas de trabalho pelo atingimento de metas

Pergunta: “Em seu trabalho no banco, você percebe que há disputa entre colegas para atingir as metas que a empresa estabelece?”

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

Gráfico 16 – Incentivo dos bancos ao trabalho individual x trabalho coletivo, na percepção dos bancários

Pergunta: “Você acredita que o banco incentiva e premia o trabalho em equipe ou o individual, na maior parte das vezes?”

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

As respostas obtidas na primeira pergunta representam a predominância do comportamento individualista em contraposição ao coletivista no dia a dia do trabalho bancário, ao menos no que se refere à disputa por atingir metas. A segunda pergunta de certa forma demonstra que o comportamento de competição é estimulado pelos bancos, o que explica, em parte, as respostas à pergunta anterior, como efeito ao incentivo aparentemente bem-sucedido.

Na dimensão da individualização na articulação do engajamento no processo de trabalho, os interesses conflituosos são colocados em negociação, criando uma esfera de interesse comum entre sindicatos e empresas. Mas o elemento que articula essa negociação de interesses e a participação através dos mecanismos estabelecidos é a atomização, ou individualização do trabalhador. Bihr (1991), acerca do processo de inserção individualizada do trabalhador na relação salarial antes referenciada coletivamente, associa-o à precarização do trabalho, à perda de direitos sociais e a uma ausência de proteção e de representação

sindicais. Mas, para além da dimensão concreta do assalariamento individualizado, há a dimensão subjetiva desse mesmo processo.

A individualização no trabalho tem relação com o comportamento que imita a lógica empresarial como entendida em uma sociedade capitalista. 40,9% dos bancários pesquisados concordam integralmente que, para ter sucesso na vida profissional, ou mesmo na vida de maneira geral, o indivíduo deve pensar e agir como uma empresa. 27,3% discordam e 31,8% concordam ou discordam em parte, com respostas intermediárias, como que “por ser capital humano, os empregados possuem necessidades individuais” ou que “o trabalhador deve se colocar no lugar do empregador”.

Gráfico 17 – Concordância dos bancários com a tese de que o indivíduo deve pensar e agir como empresa (em %)

Pergunta: “Sobre a seguinte frase: ‘Para ter sucesso em sua carreira profissional e na vida em geral, o indivíduo deve pensar e agir como uma empresa’. Você concorda, discorda, concorda em parte, discorda em parte e por quê?”

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

O contexto maior de redução de direitos e garantias movidos pela desconstrução do fordismo traz em si uma insegurança aos trabalhadores que os torna mais suscetíveis às ameaças de perda do emprego ou da posição que ocupam. Essa insegurança aumenta o espaço de atuação e reforça os efeitos dos aparelhos políticos e ideológicos de produção que passam a ter intensificada sua capacidade de oferecer oportunidades de uma satisfação residual aos trabalhadores, o que potencializa a adesão a esses mecanismos, em uma condição individualizada. O trabalhador passa, então, a afastar-se das ações coletivas e volta-se para suas necessidades e interesses imediatos de garantir seu emprego, carreira e qualificação. A satisfação relativa no trabalho também surge como elemento compensatório a essa realidade individualizada.

A individualização se manifesta em diversas frentes. O contrato de trabalho individual independente dos acordos coletivos de trabalho por categoria são cada vez mais adotados mesmo em categorias tradicionalmente protegidas por convenções ou acordos coletivos – como a bancária – por meio de prestação de serviços autônoma (como no caso dos “agentes de crédito”, por exemplo) ou pela contratação dos bancários cadastrados como pessoas jurídicas, os “bancários-empresa”, que ocultam a real relação de trabalho. Como consequência, os contratos de trabalho individuais condicionam remunerações também individualizadas e vinculadas à entrega de metas.

Nas formas de controle do trabalho atomizadas, prosperam a medição de resultados do trabalho individual, por meio de tecnologia que permite o acompanhamento instantâneo das tarefas e dos negócios, assim como a gestão *on line* das vendas e a avaliação da satisfação dos clientes com a prestação de serviço individual. Mais que isso, a tecnologia digital permite a utilização do controle difuso, em que os consumidores podem avaliar cada prestação de serviço, mesmo a distância com um simples toque na tela do aparelho celular.

As avaliações difusas são utilizadas pelas empresas para controlar e desligar “prestadores de serviços” que não atingem determinada pontuação. Essas avaliações individuais se somam às tradicionalmente realizadas diretamente pelas empresas a partir dos resultados medidos instantaneamente ou em um determinado período de tempo. Independentemente do modelo utilizado, seja a avaliação simples pelo superior hierárquico, seja a avaliação “360 graus” em que participam os laterais e subordinados, elas agora são mais utilizadas para a medição dos resultados financeiros que o trabalhador traz para a empresa, que para o controle da qualidade de seu trabalho, para o que as ferramentas difusas são mais eficazes.

Os sistemas de avaliação dos bancos muitas vezes seguem teorias administrativas que pregam o incentivo à competição entre os funcionários. Isso é feito, na prática, estabelecendo parâmetros estatísticos em que um determinado percentual dos trabalhadores sempre ficará em um percentil superior e outra parte dos trabalhadores em um percentil inferior. No sistema de avaliação do banco Itaú-Unibanco, por exemplo, obrigatoriamente 10% das avaliações devem ficar abaixo da “linha x,y”. O trabalhador que fica abaixo na avaliação fica restrito em uma série de coisas, como, por exemplo, em mudar de área de trabalho no banco. Há algum tempo não poderia nem pegar financiamento imobiliário.

A individualização da remuneração é outro importante aspecto da individualização das relações de trabalho. Os contratos individuais e de autônomos permitem uma remuneração vinculada diretamente à receita auferida pela empresa em cada prestação de serviços do trabalhador, medida unitariamente. Mesmo antes disso, as empresas já instituíam formas de remuneração variável buscando vincular a renda do trabalhador a programas de metas impostos por elas, como as comissões

por vendas, os bônus e os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR).

No pós-fordismo ocorre o fortalecimento da visão empresarial de um “sistema de remuneração” como um dos sistemas que deve fazer parte da estratégia organizacional. Surge, então, no capitalismo avançado, a “remuneração estratégica”, composta por modalidades diversas de remuneração que devem estar alinhadas aos objetivos organizacionais, vinculadas ao desempenho dos funcionários e, a exemplo do sistema de produção, flexíveis. A “remuneração estratégica” das empresas procura utilizar as diversas formas de remuneração como um instrumento de incentivo para que o trabalhador aumente a produtividade e incremente os resultados e os lucros.

Algumas das primeiras fábricas já se utilizavam de sistemas de incentivos que envolviam a remuneração variável condicionada a determinados resultados e desempenhos, de forma semelhante ao que ora observamos. Essa forma de pagamento pode ser encontrada mesmo antes dos primeiros estudos de Frederick Taylor e de Henri Fayol sobre a Administração de Empresas que o relacionam às estratégias empresariais para o aumento da produção e da produtividade, ou de sua larga utilização pelo toyotismo e sua “administração participativa” que a utilizava como parte da estratégia de busca pelo “comprometimento” dos trabalhadores. Algumas das primeiras experiências de administração das fábricas no início do capitalismo industrial, como as de Charles Babbage, já experimentavam essa forma de remuneração com os mesmos objetivos. Já na primeira metade do século XIX, a participação nos lucros era utilizada na Inglaterra como tentativa de se coibirem os movimentos grevistas.

O pagamento por produção, que hoje volta a aparecer com maior frequência, foi uma modalidade de remuneração largamente utilizada no

período pré-fordista, anterior ao estabelecimento da “sociedade salarial” e da institucionalização das conquistas de direitos trabalhistas e sociais que desvincularam o trabalho em si da reprodução da força de trabalho. Já os sistemas de Participação nos Resultados tiveram sua utilização acentuada justamente no contexto pós-fordista de uma desestruturação desse conjunto de garantias, inspirada em modelos de flexibilização dos diversos aspectos das relações salariais: da jornada de trabalho, dos regimes de contratação e da remuneração. Na sua forma pura, o pagamento por peça não obriga custos fixos, o que o torna bastante atrativo para as empresas. Da mesma forma, os programas de remuneração variável são capazes de flexibilizar os custos fixos de remuneração e evitar encargos nas folhas de pagamento das empresas. A remuneração variável faz parte do conjunto de formas remuneratórias que compõem a chamada “remuneração indireta” que, em conjunto com vales, abonos, etc., não se confundem com os salários e as demais verbas salariais (remuneração “direta”) e, em geral, apresentam vantagens tributárias.

Os bancos brasileiros adotam diversas formas de remuneração variável. A esse título são pagas comissões, bônus, prêmios, participação nos lucros e resultados (PLR). Nas modalidades de remuneração variável, o montante pago varia de acordo com regras estabelecidas e não se incorpora aos salários. A remuneração variável, nos principais bancos, tende a ser cada vez menos uma comissão sobre a venda de um produto isoladamente¹⁸³ e cada vez mais uma remuneração vinculada ao cumprimento de um programa de metas completo. Ou seja, anteriormente, alguns bancos pagavam uma porcentagem ou uma retribuição fixa pelas vendas. Atualmente, a maior parte dos bancos está exigindo que um conjunto de metas de diversos produtos ou índices seja cumprido em um determinado patamar mínimo para que seja acionado

183 Nem todos os bancos pagavam ou pagam comissão por produto vendido. A Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e o Banco Bradesco não adotavam, como padrão, essa política de remuneração. No entanto, esses bancos pagam alguma forma de remuneração variável vinculada ao cumprimento de programas de metas.

algum valor de remuneração variável. Normalmente, esse valor é escalonado em proporção ao cumprimento do programa.

Os tipos de metas dependem da função do bancário e das atividades do departamento. Para os trabalhadores que lidam com clientes, as metas normalmente são de vendas de produtos, quantidade de contatos ativos com clientes, concessão de crédito (empréstimos e financiamentos), recebimento de créditos e recuperação de dívidas, captação de recursos em aplicações financeiras, abertura de contas, satisfação dos clientes, aumento da margem de contribuição¹⁸⁴ da carteira de clientes etc. Para os trabalhadores que estão em departamentos internos, as metas geralmente são sobre tempo de execução de processos, quantidade de processos, quantidade de liberação de recursos, tempo de resposta a demandas, satisfação de clientes, solução de demandas etc.

Uma tendência que observamos é que esses programas de metas estão sendo apurados em prazos de tempo mais curtos, porém com remuneração relacionada ao cumprimento das metas em tempo mais longo. Por exemplo, um programa de metas semestral cujos resultados são apurados mensalmente. Normalmente, o trabalhador precisa cumprir as metas mensalmente ou manter uma média mensal de 100% durante o período do programa. Anteriormente, os programas mensais remuneravam ao final do mesmo período e os programas mais longos - semestrais e anuais, por exemplo - exigiam apenas o atingimento das metas do período (semestrais ou anuais), independentemente da média mensal.

Esses programas de metas condicionam não somente os chamados “programas próprios” de remuneração variável que as empresas

¹⁸⁴ Margem de Contribuição é um indicador financeiro que mede o quanto cada venda marginal contribui para o pagamento dos custos e despesas fixos e para a constituição do lucro. É calculada subtraindo os custos e despesas variáveis do preço de venda. No caso prático, representa o quanto cada cliente rende para o banco, descontados os custos que o banco tem com as operações desse mesmo cliente.

instituem unilateralmente sem negociação com trabalhadores ou sindicatos, como também uma parte dos programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) previstos em lei e negociados com representantes dos trabalhadores. A PLR não se confunde com os prêmios espontâneos e unilaterais pagos pelas empresas, uma vez que obedece legislação própria. Pelas regras, os programas de PLR precisam de negociação anterior entre empregadores e empregados na qual são estabelecidos seus parâmetros¹⁸⁵. As empresas utilizam critérios que condicionam o pagamento da PLR tanto ao alcance dos resultados ou desempenhos preestabelecidos quanto, simultaneamente, à existência dos lucros, ou mesmo ao aumento destes. Quanto à forma de distribuição, a PLR pode adotar três critérios: distribuir valores iguais para os que participam do programa, distribuir valores desiguais (geralmente proporcionais aos salários) ou adotar um critério misto, com uma parte do valor igual para todos e uma parte desigual, que é o caso dos bancários (SANTOS, 2012).

Em nossa pesquisa, constatamos que o processo de individualização da remuneração variável e da PLR era cada vez mais viabilizada tecnologicamente pela medição da produção individual ou em pequenas unidades autônomas. A investigação mostrou que foram desenvolvidas uma série de ferramentas informacionais para controle de desempenho individual sob a forma de tabelas, gráficos e estatísticas diversas e *rankings* de classificação. O uso dessas ferramentas permite a divulgação dos resultados individuais em avaliações diárias de desempenho.

Mesmo em situações em que a apuração do desempenho que condicionará a remuneração é medida em equipes ou locais de trabalho - como é o caso de parte da PLR dos bancários atualmente - essa lógica de individualização permanece inalterada. Isso porque, ao colocar grupos de uma mesma empresa em competição, o eventual apoio ou solidariedade

¹⁸⁵ Essa exigência consta da Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que assentou a regulamentação da PLR no Brasil, em seu Art. 2º.

que o indivíduo obteria em uma relação de trabalho em equipe, transforma-se em um sistema de controle mútuo. Nesse sistema, a lógica é que o resultado do grupo determina a remuneração. Na prática, cada trabalhador vigiará o desempenho de seu colega, preocupado com o resultado. Conforme relatou um representante patronal, a PLR fez com que os próprios trabalhadores se cobrem pelas metas: “não precisa mais a chefia ficar tanto em cima, o próprio colega vai cobrar o outro”¹⁸⁶.

Com isso, ocorre uma redistribuição dos conflitos, antes dirigidos verticalmente pela hierarquia e que questionavam os interesses antagônicos com a gerência, com a empresa e, no limite, de classes, agora redirecionados para a lateral. Em outras palavras, os conflitos antes referenciados pelas relações “de trabalho”, agora predominam nas relações “no trabalho”¹⁸⁷ e entre pares. A concorrência entre os trabalhadores de diferentes grupos pela melhor classificação é outra consequência desse modelo. Poder-se-ia imaginar que um dos impactos de se condicionar parte da remuneração às metas de equipes fosse provocar o fortalecimento do trabalho coletivo e das atitudes de cooperação correlatas a ele. No entanto, o que se percebeu foram, ao contrário, sinais de aumento da competitividade entre colegas. “Aqui é ‘cada um por si’” (A. M. 2015, informação verbal)¹⁸⁸. Uma possível explicação seria o distanciamento entre o discurso do trabalho em equipe e a prática do estabelecimento de metas individuais internamente nos locais de trabalho. Para F. M. (2015, informação verbal)¹⁸⁹: “Falam que o trabalho é em equipe, mas cada um tem uma meta pra cumprir que não tem nada a ver com o trabalho do outro. Não é tipo uma célula de

186 Entrevista concedida por A.F., gerente de recursos humanos, em São Paulo/SP, em 2011.

187 Nomenclatura utilizada por Burawoy (1982) para diferenciar as relações de produção (“de trabalho”) das relações sociais no cotidiano do trabalho (“no trabalho”).

188 Declaração obtida em observação participante, por gerente de relacionamento de agência do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2015.

189 Declaração obtida em observação participante, de gerente de relacionamento de agência do Banco do Brasil, em São Paulo/SP, em 2015.

produção [em] que o trabalho de um completa o do outro, é uma parte”. Ou seja, o desempenho exigido é atomizado ao nível de cada trabalhador. Esse modelo geral é amplamente adotado, pelo que se verificou a partir de relatos de diversos trabalhadores de nível hierárquico intermediário por ocasião de um treinamento dirigido a trabalhadores de diversas agências de banco.

Mas há um forte apoio ao sistema de remuneração varável pelos bancários, especialmente os que trabalham no contato com clientes e que são avaliados pelo cumprimento de metas de vendas. Quando perguntados se são favoráveis à remuneração variável nos bancos, 52,3% dos bancários pesquisados responderam que “sim” e 47,7% que “não”. Nas respostas a perguntas abertas sobre o porquê do apoio ou rejeição, destacamos que 43,5% dos que são favoráveis apontaram razões ligadas à meritocracia e por ser uma forma de reconhecimento e 32,6% entendem ser um incentivo ao aumento da produtividade. Dos que se posicionaram contrários à remuneração variável, 28,6% citaram a dependência da remuneração ao desempenho das vendas em contraposição às sazonalidades e circunstâncias pessoais ou de mercado que podem interferir no volume daquelas e 9,5% alegaram que a remuneração variável não é incorporada ao salário, embora em certas situações seja possível pleitear sua incorporação judicialmente.

Uma das respostas que obtivemos resume a posição majoritária dos bancários pesquisados que apoiam a remuneração variável nos bancos: “porque está relacionado à meritocracia e incentiva os funcionários a oferecer mais produtos que possam interessar aos clientes. Escuto muito [dos que não têm remuneração variável]: ‘não vou ganhar nada a mais se eu fizer isto...’” (2018, informação escrita)¹⁹⁰. Como diversos outros, o bancário S. M. (2016) defende a remuneração variável como forma de incentivo às vendas: “há muitos funcionários que não são motivados a

190 Declaração obtida em resposta de pergunta aberta de questionário, de bancário anônimo, em São Paulo/SP, em 2018.

vender e outros que vendem apenas o suficiente para cumprir o objetivo” (informação verbal)¹⁹¹. Também para F. M. (2016), “é uma forma de incentivo para alcançar os resultados” (informação verbal)¹⁹². Outro de nossos entrevistados concorda: “incentiva os funcionários a buscarem o objetivo” (O. A., 2016, informação verbal)¹⁹³. Mas parte dos bancários é contrária à remuneração variável, como é o caso de S. A. (2016), “por ser o meio utilizado para exigir, cada vez mais, metas inatingíveis” (informação verbal)¹⁹⁴.

As empresas logram sua construção de uma individualização da relação de trabalho principalmente por meio do discurso sobre a forma como os trabalhadores deveriam enxergar sua própria relação com a empresa. Os efeitos dessa construção bem-sucedida podem ser percebidos nas declarações que denotam como muitos bancários também defendem a atomização da remuneração. Para bancário S. S. (2016), por exemplo, a remuneração variável individualizada é desejável “por ser a única maneira de reconhecer individualmente o esforço e o talento” (informação verbal)¹⁹⁵.

Para compreender o pensamento meritocrático presente nas respostas de boa parte dos bancários e na observação participante, é razoável lançar mão do recurso analítico de Dardot & Laval (2016) quando falam de um novo dispositivo “desempenho x gozo”, que pode ser articulado para a compreensão da extensão do desdobramento da racionalidade neoliberal

191 Entrevista concedida por S. M., assessor em unidade de operações do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 2017.

192 Entrevista concedida por M. F., gerente de relacionamento em agência do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 2016.

193 Entrevista concedida por O. A., assistente de centro de operações do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 2016.

194 Entrevista concedida por S. A., assessor de controles internos do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 2016.

195 Entrevista concedida por S. S., gerente de relacionamento em agência de alta renda do Banco do Brasil em São Paulo/SP, em 2016.

ou das formas de resistência a ela. A racionalidade liberal não se articularia como uma imposição pela força sobre a sociedade e os indivíduos, mas por meio de situações que forcem os sujeitos a agirem de acordo com as regras do jogo impostas a eles. Nessa chave interpretativa encontram-se muitos dos mecanismos criados pelos bancos, como os programas de metas e de remuneração variável.

A questão das metas é tratado com ambiguidade pelos sindicatos, mas o tema é frequente. A maior parte deles hoje não luta pelo fim das metas, mas sim pelo fim das metas “abusivas”. A definição do que seriam “abusivas” é bastante subjetivo e dá espaço a uma larga possibilidade de parâmetros, o que, na prática, deixa espaço para que os bancos as estabeleçam unilateralmente, como de fato vêm fazendo nas últimas décadas. Há uma concordância entre as empresas e os sindicatos de que metas seriam algo natural e inevitável em todas as atividades humanas, o que afastaria a possibilidade de sua exclusão das relações de trabalho.

No discurso sindical relaciona-se metas abusivas com adoecimento, assédio moral, perda de qualidade de vida. Alguns dirigentes sindicais criticam os critérios de algumas metas, por serem descoladas da realidade do mercado local, das características do grupamento de clientes etc. Outros apontam que as metas sempre aumentam em relação ao período anterior e que, ao alcançarem a meta, os bancos logo estabelecem uma ainda maior. Algumas propostas sugerem que os trabalhadores participem da definição, ao menos numérica, das metas que irão perseguir. Para o dirigente sindical e bancário do Banco Bradesco, Caetano (2018): “a meta deveria existir sim, desde que as pessoas envolvidas com ela fossem participantes da sua construção”. E observa: “eu nunca vi meta reduzir, só aumentar” (informação verbal)¹⁹⁶.

196 Entrevista concedida por Bruno Caetano, dirigente sindical e bancário do Bradesco, no Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

Os programas de metas não só têm suas regras e valores estipulados unilateralmente pelos bancos, mas também são frequentemente alterados durante sua vigência. Dentre os bancários escutados, esse é um ponto que é alvo de muitas críticas, devido à imprevisibilidade que traz aos números das metas quais dependem diversas formas de remuneração variável que recebem. O movimento sindical também reclama sua não participação no processo de estipular os parâmetros dos programas que condicionam parte da remuneração variável que negocia nos acordos coletivos.

Não temos de fato nenhuma governança sobre essa questão do modelo de metas. É muito solto. Você pega um programa como o Agir [programa de metas de agências do Banco Itaú], ele é alterado do dia para a noite. De repente um gerente está acompanhando dentro de uma base do Agir hoje, achando que vai conseguir, e aí tem certas mudanças e ele vai ver que não conseguiu, porque houve alteração. Então, do ponto de vista do trabalhador, sem você ter uma regra clara se torna muito mais penoso. Então trabalhar a questão da remuneração variável [deveria ser] dentro de um modelo buscando o próprio coletivo da unidade das agências e dentro de um programa de estabelecimento de metas com a participação daqueles empregados das agências (LANDISLAU, 2018, informação verbal)¹⁹⁷.

Tanto a posição oficial da maior parte dos sindicatos dos bancários, quanto a da maior parte dos dirigentes sindicais escutados, é que a remuneração variável não deve ser evitada porque representa um ganho maior ao trabalhador. Como resume Oliveira (2018): “na nossa interpretação nós deveríamos contratar qualquer Real que entre na conta do trabalhador, tanto é que na nossa minuta a gente sempre discute a questão das metas, a questão da remuneração individual” (informação verbal)¹⁹⁸.

197 Entrevista concedida por José Mario Landislau, funcionário do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

198 Entrevista concedida por Erica de Oliveira, Secretária de Formação Sindical do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

Parte da remuneração variável e individual é discutida e negociada entre os representantes dos bancos e dos bancários e outra parte não. Na convenção coletiva nacional dos bancários, a remuneração variável é a PLR (tanto a parte fixa quanto a parte variável), que obrigatoriamente por lei precisa ser negociada com representante dos trabalhadores. Nos acordos coletivos por empresa, constam cláusulas específicas de PLR e regras para a remuneração variável de outras naturezas. Mas os bancos também instituem unilateralmente os programas próprios de remuneração variável, como premiações e bônus vinculados ao desempenho.

Os programas próprios de remuneração variável são espaços livres para a utilização da remuneração como ferramenta de gestão. Através deles parte da renda do trabalhador depende de critérios que a empresa estabelece independentemente do salário e dos programas negociados com os sindicatos. Oliveira (2018) nos dá um exemplo:

Recentemente um bancário mandou para nós um comunicado do Santander dizendo que [...] se [sobre] o trabalhador tiver alguma reclamação de atendimento, agora vai 'doer no bolso'. Então o banco desconta do programa próprio, que é aquela remuneração que o trabalhador contrata diretamente com o patrão. E não pode descontar da PLR e do PPRS porque são programas negociados conosco [com o sindicato]. Então o que é negociado conosco tem uma série de salvaguardas que o impedem de fazer o que quiser. Agora, com a negociação feita diretamente, o bônus etc, o banco faz o que ele quer, inclusive parar de pagar no momento em que quiser (informação verbal)¹⁹⁹.

Uma peculiaridade do setor bancário é o pagamento de parte da remuneração em forma de comissões, para os ocupantes de cargos de nível médio e acima, a título de “cargo de confiança”. Principalmente nos bancos públicos, os cargos de confiança acabaram por abranger desde os níveis hierárquicos mais elevados até praticamente o antepenúltimo nível

199 Idem.

de execução. O salário desses trabalhadores é dividido em duas partes: a remuneração padrão da carreira inicial e o complemento referente ao cargo que ocupa. As comissões representam a maior parte da remuneração dos bancários.

O descomissionamento passa a ser uma ferramenta de gestão que, na prática, ameaça pela possibilidade de redução dos vencimentos dos trabalhadores²⁰⁰. Anteriormente à reforma trabalhista de 2017, os acordos coletivos procuravam garantir uma relativa estabilidade aos trabalhadores que recebem comissões, ao negociar a necessidade de alguns períodos de avaliação e desempenho negativa, ou um processo administrativo, para o descomissionamento. Mesmo antes da reforma e, principalmente após o novo texto aprovado por ela, essa obrigatoriedade passou a ser dispensada, podendo o descomissionamento ocorrer por simples “ato de gestão”, ou seja, por decisão administrativa da chefia.

Por fim, nas formas de contratação do trabalho, em que as garantias de estabilidade de um salário fixo independente dos movimentos do mercado, que permitiam um relativo planejamento dos meios de subsistência, presentes nas formas de contratação tradicionais da sociedade assalariada e do capitalismo regulado, agora estão cada vez menos disponíveis. Em seu lugar, novas formas que vão desde a contratação por projeto até o trabalho intermitente e a contratação de prestadores de serviço autônomos que se caracterizam pela incerteza do ganho e pela extensão aos trabalhadores do risco do empreendimento capitalista.

200 Havia jurisprudência no Tribunal Superior do Trabalho (TST) de que as comissões pagas por mais de 10 anos seriam, por direito, incorporadas aos salários em caso de descomissionamento. O texto da reforma trabalhista de 2017 exclui essa possibilidade. Recai sobre a interpretação da nova lei a decisão tanto sobre os casos de ações impetradas anteriormente à vigência da reforma, quanto aos casos em que o trabalhador já possuía os 10 anos de recebimento de comissão independentemente de já possuir ação em trânsito. O Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região entrou com ação coletiva para garantir o direito adquirido de incorporação ao salário das comissões pagas por mais de 10 anos aos trabalhadores que já faziam jus a esse direito anteriormente à vigência da nova legislação.

7.1 A FORMAÇÃO DO SUJEITO NEOLIBERAL NO SETOR BANCÁRIO

Esse conjunto de elementos individualizantes encontram um campo fértil para sua disseminação na atual hegemonização da ética neoliberal e do conjunto de valores que podemos resumir no termo “eu-empresa”, por sua pretensão ampla de ser uma forma de se pensar em diversos aspectos da vida e não somente no trabalho. Para a compreensão desse argumento, vamos demonstrar a construção conceitual que Dardot & Laval (2016) utilizaram em seu livro “A nova razão do mundo”, que traz interessantes ferramentas explicativas para os dados que observamos na pesquisa empírica.

Em essência, nas sociedades hoje regidas pela ética neoliberal, a relação entre os homens teria deixado de ser coletiva e passado a ser contratualista sob uma lógica individualista. Os autores começam por revisitar a teoria contratualista, segundo a qual a sociedade é constituída por contratos entre pessoas livres, observando que aí está uma das bases do individualismo moderno. Nas relações humanas, a mercantilização teria tomado a forma de contratualização desde quando substituiu a aliança, a filiação e a reciprocidade simbólica. O contrato entre pessoas livres permitia que se experimentasse a liberdade na própria relação com o outro. A sociedade, então, passa a ser compreendida como um conjunto de relações contratuais de livre associação. Como conceituado por Locke, o Estado surgiria como o ente garantidor destes contratos, que por si só seriam incapazes de solucionar conflitos e garantir sua justa execução. Os autores, então, mobilizam a tese *durkheimiana* da necessidade de um arranjo de processos de normatização e técnicas disciplinares como dispositivos de eficácia que garantiriam uma determinada ordem.

Para garantir a sociedade da produção e do consumo seria necessário o desenvolvimento de um novo tipo particular de sujeito, útil e essencial à hegemonia capitalista industrial. Dardot & Laval denominaram-no “sujeito produtivo”. O sujeito produtivo é um indivíduo principalmente dócil ao trabalho e disposto ao consumo. Inspirados em Foucault, concordam que o sujeito não teria se convertido à sociedade industrial ou mercantil apenas pelo livre comércio, pela propaganda ou pelos atrativos do enriquecimento privado, mas sim por um tipo de educação da mente, de controle dos corpos, de organização do trabalho, que seriam a forma institucional do novo ideal de homem que fornece os “recursos humanos” necessários à sociedade de produção e consumo.

No entanto, os autores discordam de Foucault quanto ao que seria uma ênfase excessiva, em sua teoria, no “adestramento dos corpos” como dispositivo de eficácia principal. Ao contrário, as antigas disciplinas que utilizavam a coerção já estariam em crise e em desuso. Para Dardot & Laval (2016), uma “gestão das mentes” teria sido a essência da modelagem subjetiva que construiria esse novo sujeito. Os autores falam de um novo “homem neoliberal” que, ao contrário do antigo “homem da organização”, não é mais orientado pelo projeto de carreira profissional relativamente previsível, que serviria a seu projeto de vida pessoal. O “homem neoliberal” não tem mais a segurança da relação entre sua carreira e seu status, diplomas e grade de qualificações. Esse novo homem não vale mais pelas qualidades estatutárias de sua trajetória escolar ou pelo reconhecimento de sua trajetória profissional na estrutura burocrática, mas sim pela sua força de trabalho.

O novo sujeito que Dardot & Laval (2016) também chamam ora de “sujeito empresarial”, ora de “sujeito neoliberal”, surge com a principal característica de ter sua subjetividade inteiramente envolvida na atividade que se exige que cumpra. As diversas denominações dos elementos que alavancariam a ação engajada desse novo sujeito

(realização pessoal, realização de um projeto, motivação) são de fato “desejo”, que se torna o alvo central do novo poder. Nas palavras de Dardot & Laval (2016, p.327): “o ser desejante não é apenas o ponto de aplicação desse poder; ele é substituto dos dispositivos de direção das condutas”. Ou seja, as novas práticas de gestão procuram fazer com que o indivíduo trabalhe para a empresa como se trabalhasse para si e, no ponto de vista dos autores, buscando eliminar o sentimento de alienação e o distanciamento entre indivíduo e empresa.

A possibilidade desse afastamento do “sentimento de alienação” é discutível em sua essência. Entendendo o conceito marxiano de alienação como uma característica objetiva intrínseca ao trabalho alienado, não como uma subjetividade passível de manipulação por determinadas técnicas de gestão²⁰¹, não seria possível afastar a essência da alienação do trabalho. Mas é possível se falar em uma “gestão das mentes” a partir da participação dos trabalhadores em interações que utilizam como premissas as relações individualizadas e a meritocracia, que fariam a inculcação da lógica neoliberal. O que se observou no trabalho de campo em relação ao discurso de sentimento de colaboração ou de resistência se aproxima mais de um consentimento construído com apoio de alguns “jogos”, na terminologia de Burawoy (1982), propostos pelas empresas.

A “*gameificação*” das relações de trabalho nunca foi tão presente no setor bancário. Uma boa parte da remuneração variável dos bancários é paga como resultado dos *games*. Na *intranet* corporativa de um banco pesquisado, há uma área inteira dedicada à divulgação dos diversos jogos que a empresa propõe a seus funcionários (um “*game center*”). Os jogos vão além do que Burawoy identificou como *making out* (jogos de bater

201 Entendemos por “técnicas de gestão” o conjunto de práticas que envolvem ferramentas de controle e instrumentos de avaliação dos resultados, como planilhas de metas e resultados, relatórios de medição de desempenho, avaliações dos funcionários, mecanismos de prêmios e incentivos, padronização de procedimentos, organização do trabalho, formas e instrumentos de comunicação interna com os trabalhadores, sistemas de recompensa, regras de remuneração com base em resultados financeiros e rotinas de trabalho que buscam o envolvimento psicológico dos trabalhadores com a empresa.

metas). Hoje, além dos jogos que definem o pagamento de remuneração variável condicionada a “bater metas”, eles também contemplam treinamentos comportamentais e o próprio encarreiramento profissional. Em alguns casos, os “*games*” são usados para definir a ascensão profissional.

Quase a totalidade dos jogos criados pelas empresas que observamos são “jogados” individualmente. Assim, eles compõem o rol de ferramentas de individualização das relações de trabalho atuais e estabelecem uma relação direta entre trabalhador e empresa. Além disso, em alguns casos os jogos são disputas entre funcionários. Os *games* em geral são compostos por regras que definem uma pontuação que, por sua vez, premia com algo. O prêmio alcançado no jogo pode tanto ser obtido por uma pontuação mínima a ser alcançada (caso em que diversos competidores podem lograr êxito), quanto por uma “vitória” sobre os demais concorrentes (caso em que apenas um ou poucos competidores ganham o prêmio).

Os *games* dos bancos são apresentados em interfaces agradáveis e amigáveis, atrativas para a participação. Em alguns desse jogos, os bancários podem “desafiar” outros colegas e “apostar” em quais vão conseguir bater as metas. Eles também contém *rankings* de classificação de desempenho que mostram, na maior parte das vezes, a listagem dos trabalhadores ordenados pelo percentual de atingimento das metas que fazem parte das regras do jogo.

As empresas não só estimulam a participação dos trabalhadores nos jogos, como muitas vezes estabelecem critérios de remuneração ou ascensão profissional em que ela se torna necessária. A “gestão das mentes” de que Laval fala, recebe um grande reforço com a *gamificação* das relações de trabalho. A premissa desses modelos de jogos que observamos é a lógica da competição individual e suas regras

pressupõem a individualização da relação de produção. Ao jogar o jogo, o trabalhador “compreende” que essas são as regras para obter maior remuneração e ser promovido.

Em um processo autorrealizador gerado a partir dessa modelagem, pelo seu próprio comportamento os trabalhadores contribuem para tornar suas condições cada vez mais duras e perenes. Como observam Dardot & Laval (2016), a produção de sujeitos (trabalhadores) que vão reproduzir a lógica empresarial em relações cada vez mais competitivas, tornando sua própria situação cada vez mais instável, exigirá deles uma adaptação cada vez maior a essa lógica que agora eles mesmos ajudam a reproduzir. A racionalidade neoliberal, então, produz o sujeito de que necessita, tornando-o um ser em competição, que deve se preocupar em maximizar seus resultados, assumindo riscos e a própria responsabilidade pelos resultados que obtiver.

Em um contexto social de diminuição progressiva de direitos trabalhistas e insegurança gerada pelas novas formas de emprego precárias, provisórias e temporárias, facilidades maiores para demitir, diminuição do poder de compra e mesmo o empobrecimento de grandes parcelas populacionais, aumenta-se a relação de dependência entre trabalhadores e empresas. O medo gerado por esse contexto traz a naturalização do discurso do risco como algo inevitável e que deve ser assumido pelos trabalhadores e a diminuição dos direitos aumenta a exposição dos trabalhadores às flutuações do mercado, transferindo o risco inerente à atividade empresarial para o trabalho (DARDOT & LAVAL, 2016).

Enxergar a si como uma empresa passa a ser o resumo da ideologia que norteia o trabalhador nesse momento. A mesma lógica do discurso empresarial passa a ser utilizada para o Estado e para os trabalhadores. A valorização da ideologia do modelo empresa extrapola a exigência de eficiência e eficácia, a redução de custos e contenção de gastos, a

produtividade e a competitividade e passa a ser o próprio lugar de realização pessoal, em que o desejo pessoal se encontraria com o objetivo empresarial de forma harmônica. A empresa, então, seria o campo em que o bem-estar material, o sucesso pessoal, a prosperidade econômica e o desenvolvimento da sociedade se encontram. Dardot & Laval (2016) observam, entretanto, que a despeito dos aparentes propósitos hedonistas e humanistas da gestão moderna, são colocadas em prática técnicas para a produção de formas mais eficazes de sujeição. As técnicas de controle teriam uma importância decisiva na construção de uma subjetividade específica que condiciona relativamente o comportamento dos trabalhadores desejado pelas empresas. Na realidade, o discurso gerencial possui um aspecto disciplinar oculto quando se faz uma análise literal de seu conteúdo. Esse aspecto se oculta em uma ênfase à realização pessoal que representaria o “novo capitalismo”.

Dardot & Laval (2016) também destacam que a nova gestão, embora pareça antiburocrática, na verdade corresponde a uma versão mais sofisticada, individualizada e competitiva da racionalidade burocrática weberiana. A empresa é apresentada idealmente como o espaço da inovação, da adaptação às mudanças do mercado e da busca da excelência. E, nesse espaço, o trabalhador deve conformar-se intimamente para se adequar, envolvendo-se com o trabalho, aperfeiçoando-se nas competências necessárias para o desempenho exigido na competição individual, tornando-se eficaz e flexível para adaptar-se a novos contextos competitivos e à instabilidade trazida pelas novas relações de trabalho e pelas mudanças constantes impostas pelo mercado.

Da mesma forma que nas grandes burocracias do tipo ideal weberiano, a empresa torna-se um modelo que deve ser imitado. Mas, para além disso, a atitude individualista competitiva, de risco e empreendedora deve ser reproduzida pelos trabalhadores e ensinada nas escolas e em todos os

espaços sociais. O *ethos* da empresa define uma nova disposição subjetiva e o discurso da “empresa de si mesmo” (termo cunhado por Dardot & Laval) passa também a permear a narrativa da grande mídia, tornando-se hegemônico em toda a sociedade. Como destacam os autores, essa nova ética da empresa é a ética do fazer por si, da autoajuda que, embora já existisse desde a origem do capitalismo, agora é renovada e revitalizada no que seria uma nova fase do neoliberalismo.

Para os autores, a ética da empresa é a ética de nosso tempo. E ela vai além do hedonismo e do individualismo ao exaltar o vigor de um homem capaz de se autorrealizar com o sucesso na vida profissional. Se na ética do protestantismo ascético na origem do capitalismo a essência era o rompimento com o “eu” e o sucesso no trabalho era sinal da escolha divina, na nova ética o indivíduo deve ir além do trabalho passivo (embora obstinado) de antigamente, mas tornar-se ele próprio uma empresa, uma “empresa de si mesmo”. Dessa forma, “o indivíduo não deve mais se enxergar como um trabalhador, mas como um uma empresa que vende serviço em um mercado” (DARDOT & LAVAL, 2016, p.335).

De forma semelhante, espera-se que este trabalhador seja capaz de realizar por si os objetivos empresariais, no sentido de um esforço individual para tornar-se competitivo, inovador, de assumir riscos e a responsabilidade sobre os resultados financeiros de seu trabalho na empresa. Enfim, que se preocupe com os objetivos empresariais e que tenha o chamado “alinhamento” a eles, o comprometimento e a assunção do conjunto de valores coerente a esses interesses. O contrato de trabalho, nessa nova lógica e graças às novas tecnologias empregadas na gestão empresarial, tende a afastar a relação salarial. Como os resultados econômicos do trabalho podem ser medidos de uma maneira cada vez individualizada, o contrato de natureza salarial pode ser mais facilmente substituído pelo contrato de natureza empresarial de prestação de serviços.

Mas a ética neoliberal não se restringiria aos limites da empresa e chegaria à vida pessoal. Ser bem-sucedido na carreira passaria a se confundir com ser bem-sucedido na vida. Para os autores, a gestão moderna tenta aliciar as subjetividades com instrumentos que procuram influenciar o comportamento e prescrever o ideal de homem que deve ser a referência a partir da qual todos devem ser moldados. O que Dardot & Laval (2016) estão definindo é o alcance de uma ideologia que passa a permear os diversos aspectos da vida a partir de uma ética profissional. Na prática, todo indivíduo seria idealmente um gerente com o qual se deve contar para se desenvolver as qualidades de inovar, criar, gerir complexidades e ser flexível em uma economia globalizada. Trata-se da gestão de si mesmo que não tem como objetivo o cuidado com o próprio indivíduo, mas sua conformação em um indivíduo útil - usando a terminologia foucaultiana - à reprodução dessa ética. A empresa de si mesmo é um microcosmo que reproduz as éticas e relações do macrocosmo mercado.

Mas a gestão de si mesmo apareceria como um contraponto a uma situação de descontrole dos processos econômicos e tecnológicos trazidos pela globalização, que tornaria o comportamento dos indivíduos imprevisível. O domínio de si próprio seria, então, uma espécie de compensação a essa imprevisibilidade, da mesma forma que o protestantismo ascético buscava no sucesso financeiro um sinal da escolha divina, frente à impossibilidade de salvação por outra forma.

A gestão empresarial contemporânea traz o ferramental necessário para essa construção do eu-empresa. Se a época de Braverman o repertório gerencial se resumia à coerção com o uso da hierarquia, da punição, da força e do domínio econômico; posteriormente superado e completado pelos mecanismos diversos de construção do consentimento descobertos por Burawoy, hoje esse repertório de ferramentas gerenciais se apoia no discurso do eu-empresa. Muito embora esse discurso pareça emancipador

ao indivíduo, seu objetivo ainda é de aumento de produtividade e de desempenho, reduzindo custos e diminuindo riscos. Para lograr esses objetivos, a estratégia seria a de transformar o trabalhador em uma miniempresa que assume riscos por conta própria, flexibiliza seus rendimentos acompanhando as variações do mercado e a situação da empresa, toma iniciativa de reduzir custos e despesas para aumentar seu resultado financeiro e cuida do seu próprio desempenho e da superação dos níveis de produção, por iniciativa própria.

Nos bancos, a maior parte dessas práticas são planejadas e operacionalizadas com sistemas informacionais. As novas ferramentas de gestão não somente utilizam as novas tecnologias como são aperfeiçoadas ou mesmo viabilizadas por elas. O gerente não mais precisa controlar o trabalho de forma intensiva como antes - até porque há mecanismos informacionais que hoje fazem esse papel (tema que tratamos em outro capítulo) - mas agora assume um papel de motivador, inspirador, de “liderança”. Ele deve conseguir fazer com que os “colaboradores” se esforcem por vontade própria, pela necessidade de se tornarem melhores, mais bem avaliados e empregáveis, por fazer com que os objetivos de seus subordinados passem a ser os objetivos da empresa. Para isso, recorre-se a divulgação de histórias de superação, reuniões motivacionais diárias, relatórios de desempenho comparativo, balanços econômicos do grupamento sob responsabilidade do funcionário, para que ele próprio os analise, crie formas de redução de custos e aumento dos resultados e implemente ações nesse sentido, exigência de planejamento estratégico e acompanhamento dos resultados no nível individual.

As empresas instituem novas relações de trabalho, como a atomização da remuneração diferenciada individualmente, a intensificação da remuneração variável com base em desempenho, os contratos de prestação de serviços em substituição aos contratos de trabalho tradicionais, a chamada “pejotização”. Muitas vezes os contratos de

prestação de serviços são elaborados para consecução de “projetos” de diversos tipos, inclusive para a expansão de base de clientes, a conquista de um *market share*, um determinado desempenho de vendas, ou aumento dos resultados financeiros.

A assunção dos riscos pelos trabalhadores faz parte de um processo maior, que se inicia com os estados de bem-estar social diminuindo a abrangência das garantias sociais que antes assumiam a fim de amenizar os efeitos do modo de produção capitalista. Ao reduzir as proteções sociais, seja por corte de gastos, seja por motivações ideológicas, os Estados passaram à iniciativa privada parte da gestão dos riscos. O que ocorre agora é a transferência desses riscos para os próprios indivíduos. Mas não são somente os riscos antes cobertos pelo Estado de bem-estar social que agora recaem sobre eles, mas o próprio risco da atividade empreendedora. Os riscos que envolvem o trabalho assalariado na sociedade capitalista são relacionados ao desemprego, à precarização do trabalho, à exclusão, à incapacidade para o trabalho, à necessidade de reprodução da força de trabalho. Já a atividade empresarial tradicionalmente assume o risco da perda do investimento e das flutuações do mercado. É exatamente esse risco empresarial que o *ethos* do eu-empresa agora também procura transferir aos trabalhadores.

A formação do sujeito útil à lógica neoliberal se dá em duas esferas: por um lado, alterações na legalidade e na normatização das relações de trabalho, incluindo as formas de contratação e as garantias legais que estudamos. Por outro, a construção de um discurso que alcance a subjetividade dos indivíduos, de forma que aceitem e desejem assumir o papel como agentes da reprodução dessa lógica. Em nossa observação, pudemos capturar uma disputa de discursos entre dois polos. De um lado, o discurso útil à formação do sujeito neoliberal, que tem em sua essência o valor no indivíduo empreendedor e meritocrático, discurso esse promovido pelas empresas e, de outro, o discurso que remete ao coletivo

solidário e à luta de classes, divulgado pelos sindicatos de trabalhadores. Entre esses dois discursos, trabalhadores se dividem nas opiniões e nas defesas de um ou de outro.

A construção da subjetividade do sujeito neoliberal na categoria bancária pode ser detectado pela opinião a respeito das teses sobre a carreira profissional. Dentre os bancários pesquisados, mais da metade (54,5%) acredita que, para um trabalhador bancário ser bem-sucedido em sua carreira profissional, deve “estar sempre engajado com os objetivos da empresa” e “ter seus objetivos pessoais alinhados com os objetivos da empresa”, percentuais semelhantes aos que concordam ser necessário “conhecer pessoas influentes que possam ajudar no encarreiramento” e “ter conhecimento técnico da área que atua”. 45,5% assinalaram que é necessário “trabalhar com foco no aumento da produtividade e do lucro da empresa” e “preocupar-se com os resultados da empresa”. Cerca de 50,0% também concordam que é necessário que o trabalhador pense com a lógica empresarial: 27,3% acreditam que o trabalhador deve “pensar na empresa como se fosse sua responsabilidade” e 22,7% disseram que ele deve “ser um empreendedor”²⁰².

A ausência de sentimento de pertencimento foi perceptível na pesquisa durante a observação. Possíveis explicações para a “não identidade” de grande parte da categoria englobam a formação do sujeito neoliberal de que estamos tratando, que também é reforçada pela exigência de determinado perfil de trabalhador bancário e pelo conteúdo das tarefas, que foram sofrendo profundas transformações a partir da década de 80, em especial para os trabalhadores de atendimento ao público, que passaram paulatinamente a executar atividades de vendas e, mais recentemente, de teleatendimento.

202 Nesta pergunta do questionário, pedia-se que os pesquisados assinalassem as frases que acreditavam serem respostas para a pergunta: “Você acredita que um trabalhador bancário hoje, para ter sucesso em sua carreira profissional, deveria:”

O perfil do trabalhador bancário para o atendimento ao público (seja presencialmente ou a distância) é de um vendedor, com habilidade negocial e que seja capaz e preocupado em produzir resultados para a empresa em grandes volumes, de acordo com 60% dos bancários que pesquisamos²⁰³. Já para o trabalho em departamentos, exige-se conhecimento em tecnologia da informação, em linguagens e desenvolvimento e que seja capaz de prover informações com base em sistemas. Para 18% dos pesquisados, o bancário precisa ser adaptável e flexível a novas situações da empresa e, para 15%, ele deve ser ágil, dinâmico e capaz de fazer muitas coisas ao mesmo tempo. 9% citaram que o perfil exigido é de um trabalhador que obedeça sem questionar. Já a FEBRABAN (2016), define o perfil do trabalhador bancário para as áreas comerciais e de atendimento, como especialista em negócios e na solução de problemas dos clientes e, o que trabalha em departamentos, como habilitado para usar tecnologia de ponta e dedicado ao desenvolvimento de produtos.

Ao serem solicitados a definir o trabalho bancário²⁰⁴, os trabalhadores dos bancos predominantemente (57,1%) o definiram com sentenças relacionadas a “vendas”. Em seguida, 9,5% definiram o trabalho bancário com frases relacionadas ao objetivo “conformidade de operações”, provavelmente se referindo nas atividades dos departamentos de serviços de apoio aos negócios. Outras respostas em percentuais abaixo de 5% deram definições citando os termos “atendimento ao público”, de forma presencial e a distância, através de internet e telefone; “atendimento personalizado”, “pressão psicológica”; “muita cobrança”; “trabalho que exige atenção, dinâmico, interessante e sem monotonia” e “soluções financeiras e securitárias”. Dentre as respostas, esta resumiu diversas observações que obtivemos na pesquisa: “Um trabalho mecânico,

203 A pergunta do questionário era aberta (“Resumidamente, qual perfil de trabalhador o banco em que você trabalha exige hoje?”) e as respostas foram tabuladas, razão pela qual a somatória dos grupamentos de respostas excede 100%.

204 “Se você fosse descrever o trabalho do bancário de hoje em dia para alguém que não conhece, como o descreveria, em poucas palavras?”

compartimentado, superdiversificado, se tornando impossível dominar com qualidade o assunto da própria rotina; vendedor de produtos; e representante de uma ‘classe’ entrando em extinção” (bancário, 2018, informação escrita)²⁰⁵.

A falta de identidade profissional também guarda relação com a perspectiva de carreira. 40,9% dos bancários pesquisados pretendem seguir carreira no banco em que trabalham ou em outro banco, enquanto que 27,3% disseram talvez procurarem outra atividade profissional, 22,7% não têm certeza se querem seguir carreira no banco, mas pretendem continuar no mesmo trabalho por enquanto e 9% estavam saindo do banco em algum plano de incentivo ligado às reestruturações, dos quais metade pretendia se aposentar em pouco espaço de tempo e outra metade pretendia seguir outra atividade profissional.

Gráfico 18 – Perspectiva de carreira profissional como trabalhador bancário (em %)

Fonte: Questionário aplicado a bancários do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2018.

Elaboração: própria.

²⁰⁵ Declaração obtida em resposta aberta a questionário, de bancário anônimo, em 2018.

A diminuição do prestígio dos sindicatos junto aos bancários é facilmente percebida nesse contexto de exacerbação da ética do eu-empresa. Na observação participante e nas entrevistas pudemos capturar a percepção dos bancários sobre seu sindicato, na maior parte das vezes, recheada de muitas críticas. Parte dessas críticas se dirige ao pouco envolvimento do sindicato nas questões que importam aos trabalhadores, como é a opinião de S. M. (2017): “O sindicato não tem se envolvido nas questões dos trabalhadores, somente em grandes questões que deem algum tipo de repercussão. O envolvimento é superficial (informação verbal)”²⁰⁶.

Ao contrário do argumento corrente dos sindicatos de que a ligação da maior parte dos sindicatos de bancários com o Governo Federal entre 2003 e 2016 foi benéfica aos trabalhadores ao facilitar conquistas em negociações coletivas, muitos bancários citaram que essa proximidade teria prejudicado a mobilização coletiva. É como pensa o bancário M. F. (2016), “o sindicato atua defendendo somente seus próprios interesses e em defesa de partidos políticos” (informação verbal)²⁰⁷. Também para S. S. (2015): “os sindicatos estão pouco comprometidos, com fortes relações com a cúpula do banco (informação verbal)”²⁰⁸. Já algumas opiniões equilibram o reconhecimento das conquistas dos sindicatos com a crítica ao interesse político-partidário: “o sindicato garante benefícios para a classe, porém, possui muito envolvimento político” (informação verbal)²⁰⁹.

Na formação do sujeito neoliberal, a empatia é um fator importante para facilitar o convencimento. No contato com os trabalhadores, percebemos que, como na sociedade em geral, razões estéticas e estereótipos podem

206 Entrevista concedida por S. M., assessor em unidade operacional do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2017.

207 Entrevista concedida por M. F., gerente de relacionamento em agência do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2016.

208 Entrevista concedida por S. S., gerente de relacionamento em agência de alta renda do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2016.

209 Entrevista concedida por O. A., assistente em centro de serviços do Banco do Brasil, em São Paulo, em 2016.

ser decisivas para o sucesso da comunicação. Em um folheto de campanha de uma chapa para eleição de representantes dos trabalhadores em um banco, a fotografia de um candidato com barba e camiseta era imediatamente associada pelos trabalhadores a alguém ligado ao sindicato. O jovem que ingressa no banco é colocado em face desse estereótipo, em comparação a um outro geralmente engravatado, de terno bem cortado, representante do estereótipo de sucesso profissional, que é o que ele geralmente almeja ao iniciar sua carreira profissional em uma empresa. A aposta da maior parte dos sindicalistas que falaram sobre o tema é que essa crença na aparência estereotipada é passível de se dissolver, com o choque de realidade que esse trabalhador sofrerá no decorrer do tempo. Mas o que vemos é que mesmo os trabalhadores com 10, 15, 20 anos de banco ou mais, assim como os mais precarizados pelas reestruturações, ainda enxergam no estereótipo de sucesso o caminho a ser imitado. Um episódio relatado evidencia como a aparência do sindicalista pode facilitar seu acesso aos trabalhadores:

A gente fez uma paralisação no Itaú, e às vezes acontecem umas sacadas que a gente não consegue explicar e nem mensurar, depois que a gente começa a observar. Estávamos nós lá e eu com camiseta de campanha, fazendo o debate correto e chegou a Polícia Militar, lá no CEIC (centro empresarial do Itaú-Unibanco). Nós tínhamos um bancário, do Banco do Brasil que falou ‘eu vou lá hoje, vou ajudar vocês, mas vou de terno e gravata.’ Não entendi muito bem no momento e também não sei se a estratégia se deu pelo que ele observou, porque às vezes foi estratégia do momento. E tem aquele pessoal desesperado para entrar, não tem jeito. Tem o cara que você conversa, você pede paciência, você fala que o mundo do trabalho é assim, que as reivindicações são justas, que o banco tem como atender nossas reivindicações e você consegue conversar. E tem a pessoa desesperada. Sabe o que ele fazia? Ele dizia ‘Meu nome é ‘fulano de tal’, sou delegado sindical. Não conversa com eles lá. Conversa comigo. Você não vai ficar desamparado, não entra em conflito. A polícia militar está aí e o sindicato, deixa eles resolverem. Vem comigo.’ E começou a tirar o povo! Nunca vou esquecer isso (SANTOS, 2018, informação verbal)²¹⁰.

210 Entrevista concedida por Marta Soares dos Santos, Secretária de Imprensa e Comunicação do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

Por fim, a essência das relações de produção ficam mais facilmente ocultadas quanto mais a aparência da ambiência é esteticamente atrativa. O local de trabalho também é um elemento predominante na leitura subjetiva da relação de trabalho. A ambiência, a decoração, as mensagens escritas em cartazes e placas, tudo isso é percebido pelos trabalhadores em sua avaliação. Ambientes novos, modernos, tecnológicos e de *layout* inovador tendem a ser interpretados como símbolos de que esta relação é mais justa.

Os novos escritórios digitais dos bancos geralmente são instalados em prédios comerciais elegantes e bem decorados. Ambientes de trabalho mais despojados, com objetos que servem de válvulas de escape para o estresse, completam os novos locais de trabalho para onde estão sendo transferidos os bancários que atendem clientes a distância.

Mas os sindicatos reclamam que não conseguem acessar esses locais, devido a regras de funcionamento e segurança dos edifícios. Além disso, dizem que o que os bancos divulgam sobre a qualidade de vida no trabalho nessas novas agências não corresponderia com a realidade vivida pelos trabalhadores.

A gente não tem acesso a esses locais. Como a gente tem acesso aos demais polos, a gente fez essa reivindicação, passou documento para o banco, porque a gente queria conversar com esses trabalhadores. E a gente não consegue. Aí eles fizeram a apresentação de um local desses, inclusive foi a presidente do sindicato e o Banco Itaú foi lá, porque a gente tem comissão de empresa. E para a nossa surpresa, [eles disseram] ‘olha, é quase uma *Google*.’ A gente tem as referências [da *Google*] pelos meios de comunicação. Aí tinha uma parede bem estruturada, com vários ímãs - tudo relacionado ao banco, lógico - ‘e se você estiver estressado você pode ficar brincando e mudando isso [os ímãs] de posição’. ‘Aí tem uns *puffs* bem decorados, bem bonitos, se você estiver estressado você pode sentar aqui, as pessoas têm essa liberdade...’ Mas a gente percebe que não é isso. Pelas caras das pessoas, as pessoas não refletem isso. Uma coisa é você trabalhar na *Google*, ir trabalhar de bicicleta, de óculos escuros [...] É uma fantasia que banco tenta incutir. E o pior é que consegue. Porque é bonito. O cara sai de uma agência convencional com aquela fila enorme de pessoas para atender; às vezes antes de abrir a agência, dependendo do dia, já tem alguns cidadãos lá para fazer

pagamentos específicos. E a gente sabe que esse dia a dia com o público é difícil, porque você pega um cara desinformado, pega um cara que está meio nervoso, que está endividado, então cada dia com sua agonia. E ali [no escritório digital] não. Lá você atende via *chat*... ‘olha como seu mundo não é estressante’. Só que é o dobro de clientes que você passa a atender. E aí ele [o banco] vende como uma fantasia. E o banco fica [bravo] com a gente quando a gente diz que é uma central de *telemarketing* melhorada. Eles ficam mexidos. Se pra eles é a ‘menina dos olhos’, quando a gente observa que esse mundo do trabalho não é o ideal, que é uma fantasia, que as pessoas estão mais sobrecarregadas (SANTOS, 2018, informação verbal)²¹¹.

Na disputa pela hegemonia ideológica, as empresas apresentam uma capacidade de comunicação com os trabalhadores maior que os sindicatos. Além do fato evidente do trabalhador estar inserido no ambiente físico da empresa e estar suscetível às ferramentas de comunicação interna, também fazem diferença os agentes e equipamentos que viabilizam a frequência maior da comunicação, inclusive as mídias sociais digitais que hoje aceleram e multiplicam sua capacidade.

Em resumo, a individualização, que já se mostrava crescente nas relações de trabalho, desemboca hoje na construção de um sujeito útil à lógica da ideologia neoliberal que permeia a sociedade em geral, mas que também é construída no dia a dia do trabalho, com ferramentas e discursos próprios. Por trás desse debate está a hegemonia da ética neoliberal, que contempla a valorização da trajetória individual, descolada da ação coletiva. Como consequência, a individualização das relações de trabalho faz surgir esse novo sujeito trabalhador bancário como o elemento mais marcante desse momento da história do trabalho bancário que pesquisamos.

211 Entrevista concedida por Marta Soares dos Santos, Secretária de Imprensa e Comunicação do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, em São Paulo/SP, em 2018.

Considerações finais

A investigação concentrou-se nas transformações agudas por que passa o trabalho bancário, quanto a seu conteúdo, ferramentas, organização e relações na última década. As singularidades verificadas no conjunto da observação da prática do trabalho durante a pesquisa apontam para o que seria um novo momento na trajetória dessa categoria profissional.

Ao revisitarmos a história do trabalho bancário - tão acompanhada e registrada por pesquisadores da Sociologia do Trabalho -, identificamos três grandes momentos anteriores ao atual que, pelo conjunto de suas características e seus contextos, marcaram a história dessa importante categoria de trabalhadores brasileiros. O primeiro, entre as décadas de 30 e 40, marcado pela incorporação da CLT e por conquistas específicas, como a redução da jornada, que tornam menos áridas as condições de trabalho nos bancos. Um segundo momento ocorre a partir da Reforma Bancária em 1964 com uma forte taylorização da rotina de trabalho, em um setor já mais concentrado. O terceiro grande momento, com os processos de reestruturação produtiva a partir dos anos 80, trouxe uma brutal diminuição dos postos de trabalho, a informatização do setor, aumento das jornadas e a incorporação das atividades de vendas na rotina do bancário, dentre outras mudanças. Na atualidade, nos deparamos com um cenário condicionado por dois grandes eixos: a utilização maciça de tecnologia digital que transformou o conteúdo, a forma e as relações de trabalho nos bancos e novos processos de reestruturação em todos os principais bancos brasileiros, baseados na implantação de modelos de negócios de baixa utilização de mão de obra e causam uma redução drástica na quantidade de trabalhadores.

A implantação da tecnologia digital pelos bancos inspirou a adoção desses modelos de negócios em que as agências bancárias deixam de ser a referência de local de atendimento à população, sendo substituídas pelas mídias sociais digitais. Ao mesmo tempo em que se verifica a redução do tamanho das agências, tanto em número de trabalhadores quanto em tamanho físico (tendência que se iniciou ainda no período da reestruturação produtiva brasileira das décadas de 80/90), a partir de 2015 ocorre uma diminuição da quantidade de pontos de atendimento, na direção inversa do que se verificava nos últimos 30 anos.

Os novos escritórios digitais, que são a aposta dos bancos para reduzir suas estruturas de atendimento ao público, agora concentram os trabalhadores bancários de atendimento a distância. Neles, os trabalhadores passam a executar tarefas que mesclam um caráter taylorizado com elementos ohnistas. São tarefas caracterizadas pelo controle dos tempos, metas diárias de vendas, monitoramento *on line* e tensionamento do fluxo do trabalho condicionado pelo próprio conjunto de ferramentas digitais. Com as plataformas de trabalho digitais, o controle do fluxo e do desempenho passa a estar na própria ferramenta de trabalho. Por outro lado, verificou-se uma forte pluriespecialização que vem acompanhada da tendência de incremento da vinculação dos rendimentos ao desempenho e da responsabilização dos trabalhadores pelos resultados da empresa, o que exige destes a preocupação com o cumprimento de um rol mais amplo de objetivos e metas. O trabalhador bancário, que no passado exercia funções exclusivamente relacionadas a transações financeiras e após os movimentos de reestruturação da década de 80 já havia se transformado em um bancário-vendedor de produtos bancários, agora se torna um “digivendedor”, a quem se impõe que se realize vendas a distância pelos meios digitais.

A mudança nos processos produtivos para os canais de comunicação digitais permitem que a prestação de serviço seja customizada e a

distância. Enquanto isso, na organização do trabalho, as antigas práticas tayloristas e o controle das tarefas assumem uma nova roupagem, com ferramentas de aparência amigável e aplicativos interativos. A comunicação instantânea, a qualquer hora e em qualquer lugar, aproxima potencialmente a gerência dos trabalhadores. No trabalho, o uso dos aparelhos celulares conectados às mídias sociais digitais trazem o fluxo e o controle do trabalho para a palma das mãos.

Frente a esse cenário que exploramos, o questionamento recai sobre se o trabalho bancário estaria em vias de extinção. Nesta pesquisa, verificamos um conjunto de transformações e ameaças ao trabalho bancário, ao menos como conhecido até os dias de hoje. Na interação dos bancos com os clientes e nas atividades operacionais mais complexas e customizadas, as inovações que usam inteligência artificial estão substituindo o trabalho bancário em larga escala. As reestruturações dos principais bancos brasileiros já desempregaram mais de 50 mil trabalhadores em 5 anos, entre 2012 e 2017. A esse conjunto de transformações, somam-se as ameaças oriundas de fatores externos aos bancos, como as *fintechs* com seus modelos de negócios de baixíssima utilização de mão de obra e, mais que elas, as grandes empresas de tecnologia, como *Google*, *Apple*, *Facebook* e *Amazon*, dentre outras, que já estudam seu ingresso no sistema bancário. No contexto brasileiro, as ameaças também vêm da reforma trabalhista promovida pelo Congresso Nacional e da lei que flexibilizou as terceirizações para as atividades-fim. Trabalhadores bancários, sindicalistas e empresas concordam que o trabalho bancário não deve acabar, mas acreditam que ocorra uma considerável diminuição da quantidade de trabalhadores – ainda maior que a atual – o que leva a crer que os processos de reestruturação em curso ainda não teriam terminado. Além disso, para os postos de trabalho que restarem, prevê-se uma grande transformação – também já em curso – que afeta o escopo das tarefas e a organização do trabalho com base nas tecnologias digitais, conforme discutimos.

Ao contrário do que poderia parecer, as tecnologias de mídias sociais digitais não eliminaram o trabalho desqualificado em troca de um trabalho criativo, mas criaram condições para o aprimoramento de certos princípios tayloristas de organização do trabalho. Apesar disso, encontramos um apoio subjetivo dos trabalhadores bancários à implantação das tecnologias digitais e das novas formas de organização do trabalho. Com a tradição de agências cheias e a necessidade do atendimento presencial acionado por demandas dos clientes, a possibilidade de realizar o atendimento a distância, por meio de mídias sociais digitais e *e-mail*, aparentava inicialmente ser um alívio na sobrecarga de atendimento presencial dos trabalhadores das agências. Mas quando as agências são fechadas e esses trabalhadores são transferidos para os escritórios digitais, lá encontram uma exigência maior de quantidade de atendimentos por funcionário e metas incrementadas de vendas, agora pelos meios digitais.

Se, por um lado, empresas do setor e parte dos trabalhadores adotam o discurso que naturaliza e tenta fazer crer a inevitabilidade desses movimentos verificados nos últimos anos, por outro, a análise dos dados da pesquisa corrobora a atribuição do fechamento de postos de trabalho à iniciativa deliberada pela adoção de modelos de negócios baseados em tecnologias digitais que substituem mão de obra e pelos objetivos determinados nos Acordos de Basileia.

A tendência à individualização nas relações de trabalho no setor bancário manifesta-se em diversas dimensões. Nas contratações, as novas modalidades de prestação de serviços sem vínculo empregatício e a contratação de trabalhadores como pessoas jurídicas precarizam as relações de trabalho fordistas. A remuneração variável condicionada aos resultados obtidos individualmente, transfere parte do risco e da responsabilidade pelo resultado financeiro da empresa aos trabalhadores. A remuneração individualizada faz com que o trabalhador tenha que

pensar como empresa, construindo uma coincidência provocada de objetivos, que as técnicas de gestão preconizam como meios para motivação dos funcionários e alcance de resultados.

Mas, para além desses aspectos concretos, uma “gestão das mentes”, como definiram Dardot & Laval (2016), atua no campo da subjetividade. Sindicatos e empresas travam o combate do convencimento na arena das mídias sociais digitais usando a estratégia da atratividade do formato de suas postagens nessas mídias. E pelo que parece, tanto no formato quanto no conteúdo, o discurso coletivista e solidário do movimento sindical vem perdendo espaço para o discurso hegemônico individualista e meritocrático. A disputa pelo discurso hegemônico no setor bancário também aparece claramente quando empresas e sindicatos falam aos trabalhadores sobre os direitos da categoria bancária, como a PLR, o vale-refeição e alimentação, os abonos remunerados, a garantia pré-aposentadoria, as licenças remuneradas, aposentadoria complementar, plano de saúde, licença maternidade ampliada, dentre diversos outros. As empresas divulgam como “benefícios” aquilo que para os sindicatos são “conquistas”. Já para outros, esses são elementos de um acordo de inspiração fordista entre empresas e sindicatos com o intuito de garantir a produção nos moldes capitalistas em troca de relativas vantagens sociais, em que se observa, no decorrer do tempo, acréscimo ou retirada de direitos, conforme a correlação de forças pende para um ou para outro lado.

Há uma disputa de narrativas sobre as atuais relações de trabalho centrada em dois eixos. O primeiro é o que enaltece o individualismo, que justifica a ascensão profissional e o sucesso na carreira pela meritocracia, que preconiza que o indivíduo bem-sucedido é aquele que consegue pensar como uma empresa em todos os aspectos de sua vida, em especial no profissional. O pensamento racional e ascético são as escolhas dessa ética, que Dardot & Laval (2016) associam à ideologia neoliberal

hegemônica nas sociedades capitalistas contemporâneas. O indivíduo neoliberal seria, então, construído para ser útil à lógica do mercado. Mesmo na condição de trabalhador, ele deve substituir a relação trabalhista pela relação de prestação de serviço independente, assumindo as responsabilidades pelos resultados financeiros da empresa e os riscos inerentes ao empreendimento capitalista. O segundo discurso é o pensamento coletivista que prega a solidariedade de classe. Ele combate a hegemonia da ética neoliberal e defende a ação coletiva. A lógica que defende é a da conquista pela luta de classes, a fim de lograr uma alternativa de sociedade não capitalista ou, no capitalismo, limitar a exploração do trabalho por meio do consenso da sociedade salariada fordista, com garantias trabalhistas que dissociem a reprodução do trabalho em si.

Mas a lógica do mercado se expande em um contexto social em que a individualização das relações de trabalho encontram-se avançadas e a grande mídia e boa parte da sociedade reproduz o discurso que contempla os valores a ela associados. Já a lógica coletivista encontra sérias dificuldades para se impor. A maior parte dos trabalhadores reagem com descrédito ao discurso que procura convencê-los ao engajamento nas ações coletivas.

Nesse contexto, nossa pesquisa capturou o fenômeno da ausência de sentimento de pertencimento a uma categoria profissional como um dos fatores que devem ser considerados na compreensão das manifestações objetivas do processo de formação de um sujeito neoliberal no mundo do trabalho. A questão da identidade é, em si, tema bastante complexo que pode ser abordado por diversas vertentes analíticas em diversas abordagens teóricas. Para nossa pesquisa, não se fez necessário um aprofundamento teórico desse tema, uma vez que nos importou apenas a análise dos diversos elementos que caracterizam o trabalho bancário

atual. Um aprofundamento dessa temática em articulação ao fenômeno da individualização pode ser tratado em pesquisas futuras.

No depoimento de vários sindicalistas entrevistados, na questão da individualização das relações de trabalho repousa um dos maiores desafios do movimento sindical na atualidade. Em nossa observação, os sindicatos encontram-se em uma conjuntura extremamente adversa, em que encontram pouco eco em sua narrativa para explicar a precarização do trabalho e as razões do desemprego. Apesar de seu discurso, tem prevalecido a narrativa que explica o desemprego bancário como consequência da crise econômica e, a precarização, como parte de um processo até certo ponto desejável de individualização das relações de trabalho que estaria relacionado ao sucesso na carreira profissional.

Uma das consequências desse processo que pesquisamos é que o trabalho bancário vem sendo realizado cada vez mais por “não bancários”. São “não bancários” porque são terceirizados, são trabalhadores que pertencem a outras categorias profissionais que executam serviços bancários, são contratados como prestadores de serviços, temporários e intermitentes, não se identificam como trabalhadores bancários nem se percebem como tal em uma relação de trabalho capitalista e, portanto, se relacionam individualmente e não coletivamente com a empresa.

No processo de formação do sujeito neoliberal no setor bancário, tanto aspectos objetivos quanto subjetivos se articulam. As políticas de gestão estimulam a atitude competitiva e seus instrumentos, como a *gameificação* do trabalho, a vinculação da ascensão profissional ao resultado imediato, a remuneração variável individualizada, as formas de contratação precárias e as medições e avaliações de desempenho atomizadas, desenvolvem-se em uma lógica que pressupõe o bancário empreendedor que assume riscos e dispensa a relativa segurança do

salariado fordista. Enquanto isso, os aspectos subjetivos buscam a adesão dos indivíduos à lógica do mercado, procurando divulgar suas premissas com a abrangência e frequência necessárias para que pareçam inevitáveis as relações delas decorrentes e para que o bancário pense como empresa.

Referências ²¹²

ABILIO, Ludmila Costhek. **Uberização do trabalho**: subsunção real da viração. São Paulo, 22 fev. 2017. Disponível em: <<https://blogdaboitempo.com.br/2017/02/22/uberizacao-do-trabalho-subsuncao-real-da-viracao/>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

ALVARENGA, Darlan. Cresce o número de cidades sem dependências bancárias. **Globo.com**. 04 mar. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/cresce-o-numero-de-cidades-sem-dependencias-bancarias.ghtml>>. Acesso em 05 mar. 2017.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**. O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

AMAZON. Real-time adaptive transportation solutions. 2017. Disponível em: <<https://www.amazon.jobs/pt/teams/flex-tech>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

ANGELO, Fernanda. Inteligência artificial desconstrói a relação banco/cliente. **Convergência Digital**. 07 Jun. 2017. Disponível em: <<http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&infoid=45365&sid=148>>. Acesso em: 09/12/2017.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **O privilégio da servidão**. O novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

_____. (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (org.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

212 De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT - NBR 6023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERNET – ABRANET. Chatbots realizam 70% dos atendimentos em rede social do Banco do Brasil. 11 jan. 2018. Disponível em: <<http://www.abranet.org.br/Noticias/Chatbots-realizam-70%25-dos-atendimentos-em-rede-social-do-Banco-do-Brasil-1735.html?UserActiveTemplate=site#.Wvntt0pkqWs>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

BARBERIS, Janos; CHISHTI, Susanne. **A revolução *fintech***. O manual das *startups* financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **BC coloca em consulta pública atuação de *fintechs* no mercado de crédito**. Brasília, 04 set. 2017. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/noticias/155>>. Acesso em: 11 set. 2018.

_____. **Recomendações de Basileia**. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/basileia.asp>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

_____. **Relatório de estabilidade financeira**, Brasília, v. 16, n. 2, out. 2017.

BANCO DO BRASIL. BB lança transações bancárias com inteligência artificial pelo *Messenger* do *Facebook*. Brasília, 22 fev. 2018. Disponível em: <[>](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/57281/bb-lanca-transacoes-bancarias-com-inteligencia-artificial-pelo-messenger-do-facebook#/)>. Acesso em: 02 abr. 2018.

_____. Fato relevante. Comunicado à CVM. Brasília, 2017.

BANCO MUNDIAL. *Data bank*. Washington, 2016. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=global-financial-development&preview=on>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

BARBERIS, Janos; CHISHTI, Susanne. **A revolução *fintech***. O manual das *startups* financeiras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BB lança fintech para vender previdência privada online. **Exame**, São Paulo, 07 dez. 2017. Disponível em: <[>](https://www.exame.abril.com.br/seu-dinheiro/bb-lanca-fintech-para-vender-previdencia-privada-online)>. Acesso em: 08 dez. 2017.

BEAUD, Stéphane; PIALOUX, Michel. **Retorno à condição operária**. Investigação em fábricas da *Peugeot* na França. São Paulo: Boitempo, 2009.

BECK, Martha. União limita número de funcionários em Banco do Brasil e Infraero. **O Globo**, Rio de Janeiro, 17 mai. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/uniao-limita-numero-de-funcionarios-em-banco-do-brasil-infraero-21349519>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

BECKER, Harold. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1977.

BESSI, Vânia G. **Subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e programa de apoio à demissão voluntária**. 2003. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa**. O movimento operário em crise. São Paulo: Boitempo, 1998.

BLASS, Leila. **Estamos em greve!** Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários. São Paulo: Hucitec, 1992.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, Pierre.; CHAMBOREDON; PASSERON. **A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicos**. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____; WACQUANT, Loïc. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Madrid: Siglo XXI, 2005.

BRAGA, Ruy. **A nostalgia do fordismo**. São Paulo: Xamã, 2003.

_____. **A política do precariado**. Do populismo à hegemonia lulista. São Paulo: Boitempo, 2012.

_____. **A rebeldia do precariado**. Trabalho e neoliberalismo no sul global. São Paulo: Boitempo, 2017.

_____. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Tempo Social**, São Paulo, v. 18, n. 1, p.133-152, jun. 2006.

BRANDÃO, Gorette. Empregados do Banco do Brasil participantes de plano de demissão voluntária pedem reintegração. **Senado Notícias**. Brasília, 17 abr. 2012. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2012/04/17/empregados-do-banco-do-brasil-participantes-de-plano-de-demissao-voluntaria-pedem-reintegracao>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRONZATI, Aline. PDV superou expectativas, diz presidente do Bradesco. **O Estado de São Paulo**, Caderno Economia e Negócios, São Paulo, 14 set. 2017.

BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 29-50, jun. 1990.

_____. *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago, 1982.

_____. *The extended case method: four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. Berkeley: University of California, 2009.

CANÊDO, Leticia B. **O sindicalismo bancário em São Paulo**. São Paulo: Símbolo, 1978.

CAPGEMINI CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING. *Artificial intelligence decoded*. **Digital Transformation Review**, n. 11, 2017.

_____. *World fintech report*. 2017. Disponível em: <<https://www.capgemini.com/the-world-fintech-report-2017>>. Acesso em 01 ago. 2017.

CARDOSO, Adalberto M. **A década neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2003.

CARVALHO, Carlos E.; TEPASSÊ, Angela C. Banco público como banco comercial e múltiplo: Elementos para a análise do caso brasileiro. In: JAYME JR, F.; CROCCO, M. (org.). **Bancos públicos e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2010.

CARVALHO, R. de Q.; SCHMITZ, H. O fordismo está vivo no Brasil. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 27, p.148-156, jul. 1990. CASTEL, Robert. **A metamorfose da questão social**. Uma crônica do salário. São paulo: Vozes, 2002.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing interativo**. A utilização de ferramentas e mídias sociais. São Paulo: Saint Paul, 2010.

CASTELLS. Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____.; **Redes de indignação e esperança**: movimentos sociais na era da *internet*. São Paulo: Zahar, 2013.

_____.; CARDOSO, Gustavo. (org.). **A sociedade em rede**. Do conhecimento à ação política. Lisboa: Imprensa Nacional, 2005.

CASTRO, Nadya. A.; GUIMARÃES, Antonio Sergio A. Além de Braverman, depois de Burawoy: vertentes analíticas na sociologia do trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n.17, p. 44-55, out. 1991.

CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. Emergência da quinta onda de inovação bancária. **Americas Conference on Information Systems**, n. 15, San Francisco, EUA, 2009. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/amcis2009/4>>. Acesso em: 24/04/2017.

CHESNAIS, François. **A finança mundializada**: raízes sociais e políticas, configuração, consequências. São Paulo: Boitempo, 2005.

_____. **A mundialização financeira**: gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1999.

CLAWSON, Dan.; FANTASIA, Rochard. Beyond Burawoy: the dialectics of conflict and consent on 'the shopfloor'. **Theory and Society**, v. 12, p. 671-680, 1983.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. Cobertura especial CIAB FEBRABAN 2017. Disponível em: <<http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&sid=148>>. Acesso em: 09/12/2017.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. Instrução n. 497. São Paulo, 03 jun. 2011.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. Pesquisa TIC domicílios 2013. Brasília, 2014.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. Pesquisa TIC domicílios 2016. Brasília, 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO – CONTRAF. **Saldo de empregos no setor bancário**. Diversos períodos. Disponível em: <www.contrafcut.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2017.

CORIAT, Benjamin. **A revolução dos robôs**. O impacto socioeconômico da automação. São Paulo: Busca Vida, 1989.

_____. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: UFRJ/Revan, 1994.

COUTROT, Thomas. Organização do trabalho e financeirização das empresas: a experiência europeia. **Outubro**, São Paulo, n. 12, p. 33-43, 2005.

CUBO. Site institucional. Disponível em: <<https://cubo.network/>>. Acesso em: 23 Ago 2017.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**. Ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **A loucura do trabalho** . São Paulo: Cortez, 2007.

DELOITTE. *Tech trends 2017 . The kinetic enterprise* . New York: Deloitte, 2017.

DEMAZIÈRE, Didier.; GADÉA, Charles. (orgs.). *Sociologie des groupes professionnels . Acquis récents et nouveaux défis* . Paris: La Découverte, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **A inovação tecnológica recente no setor financeiro e os impactos nos trabalhadores** . Nota técnica número 184. jul. 2017. São Paulo: DIEESE, 2017(a).

_____. **Desempenho dos bancos 2013** . São Paulo: DIEESE, 2014.

_____. **Desempenho dos bancos 2014** . São Paulo: DIEESE, 2015.

_____. **Desempenho dos bancos 2015** . São Paulo: DIEESE, 2016.

_____. **Desempenho dos bancos 2016** . São Paulo: DIEESE, 2017(b).

_____. **Desempenho dos bancos 1. semestre de 2017** . São Paulo: DIEESE, 2017(c).

DRUCK, Maria da Graça. et al. Bancário: um emprego de múltiplos riscos. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 217-233, jul./dez. 2002.

DUMÉNIL, Gérard; LOJKINE, Jean; VAKALOULIS, Michel. Um novo salariado. Debate em torno do livro de Jean Lojkine. **Crítica** , n. 28, p. 127-142, 2009.

DURAND, Jean Pierre. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. **Tempo Social** . São Paulo, v. 15, n. 1, p. 139-158, abr. 2003.

_____. *La fabrique de l'homme nouveau : travailler, consommer et se taire ?* Lormont: Le bord de l'eau, 2017.

_____. *The invisible chain : constraints and opportunities in the new world of employment* . Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.

EDELMAN, Bernard. **A legalização da classe operária**. São Paulo: Boitempo, 2016.

EICHENGREEN, Barry. **A globalização do capital**: uma história do sistema monetário internacional. São Paulo: 34, 2000.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Pesquisa de tecnologia bancária 2015**. São Paulo: Febraban, 2015.

_____. **Pesquisa de tecnologia bancária 2017**. São Paulo: Febraban, 2017.

_____. **Relatório anual 2013**. São Paulo: Febraban, 2013.

_____. **Relatório anual 2016**. São Paulo: Febraban, 2016.

FINNOVATION. **Mapa de fintechs Brasil**. 2017. Disponível em <<http://finnovation.com.br/mapa-de-startups/>>. Acesso em 28 nov. 2017.

_____. **Radar de fintechs no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://finnovation.com.br/radar-de-fintechs-no-brasil/>>. Acesso em 28 nov. 2017.

FORTUNA, Deborah. Correntistas e empresários protestam contra fechamento de agência do Banco do Brasil. **Correio Braziliense**, Brasília, 11 jan. 2017.

FRAGA, Nayara. O fenômeno Fintech: a nova leva de startups que invadiu o sistema financeiro. **Época Negócios**. Rio de Janeiro, 27 jan. 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Dinheiro/noticia/2016/01/o-fenomeno-fintech-nova-leva-de-startups-que-invadiram-o-sistema-financeiro.html>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

FREITAS, Ana Paula G.; PAULA, Luiz Fernando R. de. Concentração regional do crédito e consolidação bancária no Brasil: Uma análise pós-Real. **Economia**, v. 11, n. 1, p. 97-103, 2010.

GABRIEL, Martha. **Conversando com computadores**: Interfaces de voz na *web*. São Paulo: Melo, 2011.

_____. **Você, eu e os robôs**. Pequeno manual do mundo digital. São Paulo: Atlas, 2017.

GALVÃO, Andréia; MARCELINO, Paula; TRÓPIA, Patrícia Vieira. **As bases sociais das novas centrais sindicais brasileiras**. São Paulo: Appris, 2015.

GÓES, Antônio O. S.; SOUZA, Maria Eliane A. de. A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. **Administração Contemporânea**, São Paulo, v.2, n.1, p.123-140, jan./abr. 2008.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

_____. **Metamorfoses do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2003.

_____. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GRISCI, Carmem L. I. Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário. **Psicologia e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 75-92, jan./jun. 2001.

_____. **Trabalho, gestão e subjetividade em tempos de reestruturação do trabalho bancário**. Porto Alegre: FAPERGS, 2002.

_____.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 12, jul./dez. 2004.

GRÜN, R. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. 1985. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1985.

GUIMARÃES, Maria Victoria. A revolução na gestão de investimento comandada por robôs. **Valor Econômico**, São Paulo, 2018. p.12.

HARDT, Michael.; NEGRI, Antonio. **Império**. São Paulo: Record, 2001.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna** : uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2008.

IEDI. **Indústria 4.0** : a quarta revolução industrial e os desafios para a indústria e para o desenvolvimento brasileiro. IEDI: São Paulo, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua** (PNAD C) 2016. Brasília: IBGE, 2017.

IPNEWS. **Reguladores bancários globais não têm intenção de definir regras às fintechs** . 19 fev. 2018. Disponível em: <<https://ipnews.com.br/reguladores-bancarios-globais-nao-tem-intencao-de-definir-regras-as-fintechs/>>. Acesso em 01/03/2018.

JACCOUD, Myléne.; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J.; et *al.* **A pesquisa qualitativa** . Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2010.

JAYME JR, Frederico.; CROCCO, Marco. (Org.). **Bancos públicos e desenvolvimento** . Rio de Janeiro: IPEA, 2011.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência** . São Paulo: Aleph, 2009.

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro** : automação e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo, 1995.

_____. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”** : os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: UNICAMP, 2002.

_____. As formas contemporâneas de exploração do trabalho nos bancos. In: ANTUNES, R.; SILVA, M. A. M. (Orgs.). **O avesso do trabalho** . São Paulo: Expressão Popular, 2004.

KAREPOVS, Dainis. **A história dos bancários** : lutas e conquistas, 1923-1993. São Paulo: Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, 1994.

KON, Anita. **A economia do trabalho** . Alta Books: Rio de Janeiro, 2016.

_____. Sobre inovação tecnológica, tecnologia apropriada e mercado de trabalho. **Ciências do Trabalho**. São Paulo, n. 9, p. 1-14, dez. 2017.

KREIN, José Dari. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva. Consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 77-104, abr. 2018.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2015.

LALLEMENT Michel. **Le travail**: une sociologie contemporaine. Paris: Folio Essais, 2007.

LARANGEIRA, Sonia M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**, v. 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual**. São Paulo: 34, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIPOVETSKY, Gilles. **Da leveza**. Rumo a uma civilização sem peso. São Paulo: Amariyls, 2016.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1999.

_____. **L'adieu à la classe moyenne**. Paris: La Dispute, 2005.

LÖWY, Michel. **Método dialético e teoria política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

LUZ, Marcia. **Agora é pra valer!** A verdadeira história de quem passou de chefe dos outros a líder de si mesmo. São Paulo: DVS, 2012.

MARCELINO, Paula. As palavras e as coisas: uma nota sobre a terminologia dos estudos contemporâneos do trabalho. **Mediações**, Londrina, v.16, n.1, p.55-70, jan-jun. 2011.

_____. **Trabalhadores terceirizados e a luta sindical**. Curitiba: Appris, 2013.

_____; BOITO JR, Armando. O sindicalismo deixou a crise para trás? Um novo ciclo de greves na década de 2000. **Caderno CRH**, Salvador, v.23, n.59, p.323-338, mai./ago. 2010.

MARQUES, Clovis; SENNETT, Richard. **O artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

MARTINO, Luis M. **Teoria das mídias digitais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

MARTINS, Heloisa de S.; RODRIGUES, Iram Jácome. O sindicalismo brasileiro na segunda metade dos anos 90. **Tempo Social**, São Paulo, v. 2, n. 11, p. 155-182, fev. 2000.

MELLO E SILVA, Leonardo. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: 34, 2004.

_____. *et al.* O trabalho visto de baixo. **Tempo Social**, São Paulo, v. 17, n. 2, nov. 2005.

MANDEL, Ernest. **O capitalismo tardio**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MENEZES, Melissa; CROCCO, Marco A.; SANCHES, Elisângela.; AMADO, Adriana. Sistema financeiro e desenvolvimento regional: Notas exploratórias. In: PAULA, Luiz Fernando R. de.; OREIRO, José Luis. **Sistema financeiro**: Uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2007.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.

_____. **Filosofia, ideologia e ciência social**. Ensaios de negação e afirmação. São Paulo: Boitempo, 2008.

_____. **O desafio e o fardo do tempo histórico**. São Paulo: Boitempo, 2007.

_____. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MICROSOFT. *Microsoft and Bank of America Merrill Lynch collaborate to transform trade finance transacting with Azure Blockchain-as-a-Service*. 27 set. 2016. Disponível em: <<https://news.microsoft.com/2016/09/27/microsoft-and-bank-of-america-merrill-lynch-collaborate-to-transform-trade-finance-transacting-with-azure-blockchain-as-a-service/>>. Acesso em: 11/04/2017.

MILNER, Jean-Claude. **Clartés de tout**. De Lacan a Marx, d'Aristote a Mao. Paris: Verdier, 2011.

MINELLA, Ari. **Banqueiros, organização e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1988.

MOLINA, Wagner de S. L. Inovações gerenciais e sua conotação política: bancários em São Paulo nos anos 90 – um estudo de caso. 2003. 163f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

MULCAHY, Diane. *The gig economy: the complete guide to getting better work, taking more time off, and financing the life you want*. New York: Amacom, 2016.

NEGRI, Antonio. **Multidão**: guerra e democracia na era do império. Rio de Janeiro: Record, 2005.

NUNES, Vicente. Começam a pipocar pelo país ações judiciais contra o fechamento de agências do Banco do Brasil. **Correio Braziliense**, Brasília, 24 nov. 2016.

_____. Banco do Brasil aposenta 9,4 mil funcionários e suspende concursos. **Correio Braziliense**. Brasília, 12 dez. 2016.

OFFE, Carl. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção**. Além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Felipe. Cubo, espaço de start-ups mantido pelo Itaú, vai quadruplicar em 2018. **Folha de São Paulo**, Caderno Mercado, São Paulo, 23 ago. 2017.

OLIVEIRA, Francisco de; BRAGA, Ruy; RIZEK, Cibele S. (orgs.) **Hegemonia às avessas**. Economia, política e cultura na era da servidão financeira. São Paulo: Boitempo, 2010.

OLIVEIRA, Francisco de; RIZEK, Cibele S. (orgs.). **A era da indeterminação**. São Paulo: Boitempo, 2008.

OLIVEIRA, Roberto V. **O sindicalismo e a questão democrática na história recente do Brasil**: o que se pode esperar? In: OLIVEIRA, Francisco de; RIZEK, Cibele S. (orgs.). **A era da indeterminação**. São Paulo: Boitempo, 2008.

OSTRONOFF, Leonardo José. Menos metas, mais saúde: um estudo sobre o sindicato dos bancários de São Paulo. Tese (Doutorado em Sociologia). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2015.

_____. Videovigilância e punição no trabalho. **Ciências do Trabalho**. São Paulo, n. 9, p. 81-91, dez. 2017.

PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luis; BASILIO, Flavio A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. **Nova Economia**, v. 23, n. 3, Belo Horizonte, set.-dez. 2013.

PENELLA, Isabela. LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário. 2000. 198f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PFEILSTICKER, Zilda V. S. Demissão voluntária: passagem da estabilidade para as vulnerabilidades do mundo do trabalho. 2008. 298f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização**. A nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo, Boitempo, 2001.

_____. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 2002.

POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2010.

PRENSKY, Marc. *Teaching digital natives : partnering for real learning*. Thousand Oaks: Corwin Press, 2010.

RAMALHO, José Ricardo. As diversas faces da negociação no meio sindical brasileiro. In: MARTINS, Helena de Souza; RAMALHO, José Ricardo. **Terceirização**: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

REAM, John; CHU, Yang; SCHATSKY, David. Upgrading blockchains. **Deloitte University Press**, 08 jun. 2016. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/signals-for-strategists/using-blockchain-for-smart-contracts.html>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REVISTA CIAB FEBRABAN. São Paulo: FEBRABAN, n. 55, p. 20, 2015. Disponível em: <http://issuu.com/revistaciab/docs/revistaciab_55_jan15?e=15550915/12292299>. Acesso em: 07 fev. 2016.

RODRIGUES, Iram Jácome. **O novo sindicalismo**: vinte anos depois. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, Iram Jácome; LADOSKY, Mario H. G. A CUT e o sindicalismo brasileiro nos anos recentes. Limites e possibilidades. **Tempo Social**, São Paulo, v. 30, n. 1, p.53-76, abr. 2018.

RODRIGUES, Lea Carvalho. **Metáforas do Brasil**. Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Anablume, 2004.

RODRIGUES, Lorena; ALVES, Murilo R. Caixa quer reduzir quadro de funcionários em 10 mil. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 21 nov. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,caixa-avalia-plano-de>>

demissao-voluntaria-para-2017-diz-presidente,10000089689>. Acesso em: 07 dez. 2016.

RODRIGUES, Vivian Machado. Tecnologias 4.0 nos bancos e os impactos no emprego bancário. **Ciências do Trabalho**, São Paulo, n. 9, p. 65-80, dez. 2017.

ROMANELLI, Geraldo. O provisório definitivo: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo. 1978. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

ROSA, Silvia; MOREIRA, Talita. Fechamento de agências bancárias cresce no ano. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 jun. 2017.

ROSSO, Sadi del. **O ardil da flexibilidade**. São Paulo: Boitempo, 2018.

SALGADO, Leo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Produtos de gerenciamento para alto desempenho**. *Management products*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SAMOR, Geraldo. No Itaú Unibanco, menos tijolo, mais algoritmo. Banco pode fechar metade das agências em 10 anos. **Veja**, 25 Ago. 2015. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/mercados/servicos-financeiros/no-itaunibanco-menos-tijolo-mais-algoritmo/>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

SANCHES, Ana Tercia. **Trabalho bancário**. Inovações tecnológicas, intensificação dos controles e gestão por resultados. São Paulo: Annablume, 2017.

SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo (orgs.). **Além da fábrica**: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo, 2003.

SANTOS, Wilson E. F. Entre a hegemonia e o despotismo: os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no sistema bancário. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SCHWAB, Klaus Schwab. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SEGNINI, Liliana R. P. **A liturgia do poder**. Trabalho e disciplina. São Paulo: Educ, 1988.

_____. Constantes recomeços: desemprego no setor bancário. In: SEGNINI, L. R. P. (org.) **Tempos e lugares de gênero**. São Paulo: 34/Fundação Carlos Chagas, 2001.

_____. Reestruturação dos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação e Sociedade**, São Paulo, v. 20, n. 67, p. 183-209, ago. 1999.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Elizabeth. **Refazendo a fábrica fordista**. São Paulo, Hucitec, 1991.

SILVA, Guilherme. J. C.; OREIRO, José Luis.; PAULA, Luiz Fernando R. Spread bancário no Brasil: uma avaliação empírica. In: PAULA, L. F.; OREIRO, J. L. (org.). **Sistema financeiro**: Uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.

SILVA, Jair B. A perversão da experiência no trabalho. Os bancários em face do Programa de Ajustes do Banco do Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

SILVA, Josué Pereira da. **André Gorz**: trabalho e política. São Paulo: Anablume, 2005.

SILVA, Tarcízio. (org.). **Para entender o monitoramento de mídias sociais**. São Paulo: Creative Commons License, 2012.

SILVA, Tarcízio L; JORGE NETO, Paulo M. Economia de escala e eficiência nos bancos brasileiros após o Plano Real. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 577-619, 2002.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE CATANDUVA E REGIÃO. **Reestruturação do Banco do Brasil como traição aos bancários**. 21 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.bancariosdecatanduva.com.br/site/noticias/20210/indignado-fukunaga-classifica-reestruturacao-do-banco-do-brasil-como-traicao-aos-bancarios>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO RIO DE JANEIRO. **Itaú prepara a privatização do Banco do Brasil**. 25 ago. 2017. Disponível em: <<https://www.bancariosrio.org.br/noticia?id=2404>>. Acesso em: 02 set. 2017.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO. **90 anos fortalecendo a democracia**. Bancários de São Paulo 1923-2013. São Paulo: Atitude, 2013.

_____. **Banco do futuro chega burlando regulamentação e direitos**. São Paulo, 25 jul. 2017. Disponível em: <<http://spbancarios.com.br/07/2017/banco-do-futuro-chega-burlando-regulamentacao-e-direitos>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

_____. **BB volta a criar jogos com cobrança de metas e ranqueamento**. São Paulo, 04 ago. 2017. Disponível em: <<http://spbancarios.com.br/08/2017/bb-volta-criar-jogos-com-cobranca-de-metas-e-ranqueamento>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

TEMOTEO, Antonio. Banco do Brasil inicia nova fase da reestruturação. **Correio Braziliense**, Brasília, 05 jan. 2018.

_____. Enxugamento do Banco do Brasil é questão de sobrevivência. **Correio Braziliense**, Brasília, 11 out. 2016.

THÉRY, Laurence (org.). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris: La Découverte, 2008.

TOURAINÉ, Alain. *La Société post-industrielle*. Paris: Denoël, 1969.

VAKALOULIS, Michel. **Jovens assalariados, relações de trabalho e transformações no engajamento**. IFCH-Unicamp, Campinas, SP. 4 nov. 2009.

VAZQUEZ, Bárbara; CAVARZAN, Gustavo. Redução do emprego bancário no Brasil: ajuste conjuntural ou nova reestruturação produtiva? In: XIV Encontro Nacional da ABET, 2015, Campinas, 2015.

VELTZ, Pierre.; ZARIFIAN, Philippe. *Vers de nouveaux modèles d'organisation*. **Sociologie du travail**. Paris, n. 1, p. 3-25, jan. 1993.

VENCO, Selma B. **Telemarketing nos bancos**: o emprego que desemprega. Campinas: EDUC, 1999.

WAJCMAN, Judy. ***Pressed for time***. *The acceleration of life in dial capitalism*. Chicago: University of Chicago, 2015.

WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 17, p. 28-43, out. 1991.