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

WILSON EMANUEL FERNANDES DOS SANTOS

Entre a hegemonia e o despotismo: os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no setor bancário

(versão corrigida)

São Paulo
2012

WILSON EMANUEL FERNANDES DOS SANTOS

Entre a hegemonia e o despotismo: os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no setor bancário

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção de grau de mestre em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Ruy Gomes Braga Neto

(versão corrigida)

São Paulo

2012

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.

Catalogação da publicação

Nome: SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos

Título: Entre a hegemonia e o despotismo: os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no setor bancário.

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção de grau de mestre em Sociologia.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

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 esse momento de realização
e a quem devo meus valores de humanidade e justiça.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Priscila, pela paciência e compreensão do enorme tempo que dediquei a este texto em que a privei da merecida atenção e companhia. Seu carinho e apoio fizeram com que a caminhada fosse mais feliz.

À minha mãe Cristina, pelo incentivo à jornada acadêmica, pela minha formação como ser humano e pelos exemplos de dedicação aos projetos intelectuais e de paixão pela cultura, arte e erudição. Dela e de meu pai, herdei o gosto pela leitura, pelo magistério e pelos estudos. Com eles aprendi a dar valor ao que realmente importa.

Ao meu orientador e amigo Prof. Dr. Ruy Braga, pelas preciosas orientações e por sua paciência desde meu trôpego início de projeto de pesquisa. Sempre gentil e humano, enxergava cada pequeno avanço, indicava os próximos passos com precisão e me tornava mais forte. Seu denso conhecimento da teoria sociológica sempre foi inspiração e exemplo.

Ao Prof. Dr. Iram Jácome Rodrigues, pelas valiosas contribuições em minha Banca e pelas portas que me abriu com altruísmo e boa vontade, que foram fundamentais no desenvolvimento da pesquisa.

Ao Prof. Dr. Leonardo Gomes Mello e Silva, pelas observações essenciais em meu exame de Qualificação e por compartilhar importantes ideias sobre o tema ainda quando eu era candidato ao mestrado.

À Profa. Dra. Liliana Segnini, por ter enriquecido a pesquisa com observações basilares e diversificadas, por todo apoio manifestado e pela participação em minha Banca.

Ao Prof. Dr. José Jeremias de Oliveira Filho e à Profa. Dra. Heloísa Helena Teixeira de Souza Martins, que, na graduação e na pós-graduação, nos presentearam com as bases metodológica e epistemológica da teoria social, imprescindíveis à investigação sociológica.

Aos colegas e amigos de pós-graduação e à Profa. Dra. Maria Helena Oliva Augusto, que conduziu os debates nos Seminários de Pesquisas, tão importantes para nossos projetos. Com eles, pudemos aperfeiçoar nossas estratégias investigativas e tomar um pouco emprestado o olhar sociológico de nossos colegas, o que ajudou a trazer mais solidez à nossa construção.

RESUMO

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. **Entre a hegemonia e o despotismo: os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no setor bancário**. 2012. 132 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Esta pesquisa teve como objetivo principal discutir os programas de participação nos lucros ou resultados (PLR) no setor bancário brasileiro, sob a ótica da flexibilização das relações entre capital e trabalho, no contexto das mais recentes transformações promovidas pelo capitalismo avançado. A investigação compreendeu, primeiramente, uma pesquisa documental e bibliográfica sobre o processo de regulamentação da PLR no Brasil e a posterior generalização de seu uso. Após o que, foram descritos os modelos de PLR adotados pelo setor bancário brasileiro e também em um caso específico, desde sua instituição nos moldes contemporâneos em 1995, até 2011, comparando-os e evidenciando sua transformação. Através de entrevistas com representantes sindicais e especialistas, destacaram-se as posições e as estratégias adotadas pelos diferentes atores sociais em relação ao tema. Em seguida, empreendeu-se uma observação participante em uma grande empresa do setor, que se concentrou na operacionalização concreta da PLR no cotidiano, o que ocorre por meio dos programas de metas de resultados que vinculam seu pagamento ao desempenho. Os resultados da pesquisa apresentaram elementos despóticos, como diversas formas de controle que garantem a execução de tais programas, ao mesmo tempo em que se observou uma natureza hegemônica, tanto nos espaços estabelecidos de negociação sobre as regras da PLR como no apoio dos trabalhadores e na participação dos sindicatos, assinalando-se características de um regime despótico-hegemônico. A interpretação dos dados com base na teoria sobre a construção do consentimento de Burawoy permitiu uma identificação dos programas de PLR ao “estado interno”, com relação às instâncias de conciliação de interesses e de participação. Ao final, a articulação da adesão subjetiva a tais programas é compreendida pela inserção cada vez mais individualizada no processo de trabalho.

Palavras-chave: PLR. Bancário. Trabalho. Remuneração. Relações de Trabalho.

ABSTRACT

SANTOS, Wilson Emanuel Fernandes dos. **Between the hegemony and the despotism: the Profit Sharing (PS) plans in the banking sector**. 2012. 132 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

The present research aimed to discuss the Profit Sharing (PS) plans of the Brazilian banking sector using the perspective of a more flexible capital/labor relationship considering the most recent transformations caused by advanced capitalism. At first, a document and bibliographical investigation about the implementation of PS in Brazil and its subsequent generalization was carried out. Later, PS models adopted by the Brazilian banking sector as well as a specific case are described, since their implementation according to the modern standards in 1995, until 2011 and then compared thus revealing their changes. Interviews with specialists and trade union representatives evidenced the different positions and strategies concerning the theme adopted by the different players involved. Subsequently, participant observation was conducted at a large banking institution, focusing on how PS works on a daily basis, showing that it takes place using targets and results plans linking remuneration to performance. Research results point to despotic elements, such as different forms of control that guarantee that such programs be enforced. It also shows the hegemonic nature of such programs, not only during established arenas for negotiations with regards to PS rules but also concerning employees' support and their participation in unions, which reveal traits of a hegemonic-despotic regime. The interpretation of the data on the basis of the Burawoy's theory about the manufacturing of consent made it possible to identify PS plans with an "internal state", as far as instances of interest and participation conciliation are concerned. Lastly, subjective compliance with such programs is understood by the increasingly individualized features of the labor process.

Keywords: Profit Sharing. Banking. Labor. Remuneration. Labor Relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Tipos de programas de participação no Brasil (1995 a 2005) 36

Gráfico 2 - Programas de PLR por setor de atividade 53

Gráfico 3 - Natureza dos indicadores de metas utilizados nos programas de PLR no Brasil 56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – PLR em quantidade de salários de um caixa-executivo pelas regras da CCT 62

Tabela 2 – PLR e salário por função de acordo com a CCT de 2011 62

Tabela 3 – PLR e salário mensal de um caixa-executivo pela CCT em comparação à Inflação 63

Tabela 4 – Evolução dos modelos de PLR no setor bancário entre 1995 e 2011 76

Tabela 5 - Evolução dos modelos de PLR no Banco do Brasil entre 2003 e 2011 86

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	11
2	**A ESTRATÉGIA INVESTIGATIVA, O PLANEJAMENTO DA PESQUISA E OS MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**	16
3	**O CONTEXTO DO TRABALHO NO BRASIL: PRECARIZAÇÃO, RETRAÇÃO DO MOVIMENTO SINDICAL E A NOVA CONFIGURAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**	19
4	**AS TRANSFORMAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**	24
5	**OS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS (PLR)**	34
6	**A PLR E O CASO BRASILEIRO**	39
6.1	**Uma reconstrução do processo de implantação da PLR no Brasil**	45
6.2	**A PLR, os programas de metas e o modelo brasileiro**	55
6.3	**O aumento da representatividade da PLR frente à remuneração total: o exemplo do setor bancário**	60
7	**A PLR NO SETOR BANCÁRIO: AS NEGOCIAÇÕES E AS ESTRATÉGIAS DOS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES E DAS EMPRESAS**	65
7.1	**Os modelos de PLR no setor bancário de 1995 a 2011**	72
7.2	**Os modelos de PLR adotados no Banco do Brasil S/A: da implantação até 2011**	77

8 A DINÂMICA DAS FORÇAS SOCIAIS E AS TRANSFORMAÇÕES DOS MODELOS DE PLR 87

9 O DESENVOLVIMENTO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E QUESTÕES RELACIONADAS AO MÉTODO 91

10 A PRÁTICA DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NO COTIDIANO DO TRABALHO BANCÁRIO: OS DADOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE 96

10.1 A PLR e a construção de uma prática despótico-hegemônica 101

10.2 A dimensão da individualização na articulação do engajamento no processo de trabalho 111

10.3 A significação ideológica dos programas de PLR 114

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS 116

REFERÊNCIAS 120

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo principal discutir a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) sob a ótica da flexibilização das relações entre capital e trabalho no contexto da "acumulação flexível"[1] e das mais recentes transformações no trabalho bancário no Brasil.

A escolha do tema e o recorte do objeto de pesquisa foram motivados pela percepção inicial de que, no universo das diferentes formas de remuneração variável, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados condicionada ao cumprimento de metas de desempenho tem sido um fenômeno cada vez mais intensificado[2] (CARVALHO NETO, 1999; DIEESE, 1998a, 2000, 2006; JINKINGS, 2002; KAFROUNI, 2005; MARTINS; RODRIGUES, 2000), ao mesmo tempo em que se observam relações de trabalho cada vez mais precarizadas[3] (ALVES, 2000; ANTUNES, 2001, 2004a, 2005, 2006, 2007; ANTUNES; BRAGA, 2009; BRAGA, 2003, 2006; CASTEL, 1998; POCHMANN, 2002; SEGNINI, 1999). A delimitação da pesquisa no setor bancário se mostrou relevante por se tratar de um setor que, no centro de um capitalismo de economias financeirizadas[4], apresenta a prática da

---

[1] Termo utilizado por Harvey (1993, p. 140) para designar o processo de acumulação capitalista "[...] marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ele 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".

[2] A remuneração variável se intensificou consideravelmente a partir das novas práticas de acumulação implantadas como resposta à crise do capitalismo na década de 1970. A partir desse período, essa prática, antes concentrada nos níveis hierárquicos superiores, foi disseminada para o restante dos trabalhadores. Para MARTINS; RODRIGUES (2000, p. 178), por exemplo, "[...] a questão da PLR se transformou em um tema fundamental para as relações capital/trabalho [...] há, hoje, um processo de generalização dessa prática nas empresas".

[3] Baseamo-nos nas evidências empíricas que sustentam essa proposição, já amplamente divulgadas tanto nos estudos da Sociologia do Trabalho quanto em outras áreas da ciência que tratam dos temas da transformação das organizações, dos processos e das relações de trabalho no sistema capitalista contemporâneo.

[4] Em todo o mundo capitalista, o regime de acumulação no capitalismo avançado passou a centrar-se na esfera financeira. Caracterizado pela financeirização do capital e pela expansão sem precedentes dos mercados financeiros internacionais dominados por um capital privado concentrado e centralizado, sustentou-se nas políticas neoliberais de desregulamentação e liberalização (CHESNAIS, 1999; 2005).

PLR já bastante disseminada (há mais de 17 anos)[5], o que proporciona uma riqueza de documentos e experiências para a pesquisa, assim como a prática dos trabalhadores, já conformados por essa realidade.

O tema da PLR vem sendo objeto de interesse cada vez maior nas dinâmicas das negociações entre empresas e trabalhadores desde que foi introduzido no Brasil. No entanto, pesquisas científicas sobre esse tema ainda não são abundantes e sua maioria concentra-se nas áreas do Direito, da Economia e da Administração[6]. As abordagens predominantes dizem respeito às teorias dos incentivos e comportamentais, a temas econômicos e sobre produtividade nas empresas e a direitos trabalhistas. Acreditamos que investigações sociológicas poderiam lançar alguma luz sobre aspectos ainda não abordados, assim como colaborar para a compreensão do fenômeno em suas mais diversas dimensões. Assim sendo, procuramos adotar uma abordagem sobre a PLR que não a divorciasse de seu contexto histórico, do conjunto de forças sociais que atuam sincronicamente à trajetória do aumento de sua utilização e das relações micro e macros sociais que envolvem sua prática concreta.

Na direção oposta, também consideramos ser possível, através da discussão sobre a PLR, construir um espaço de investigação e debate com base nas vertentes teóricas que estudam a questão da lógica do processo de trabalho capitalista e suas formas de consumo da força de trabalho. Nesse campo, a identificação de como a PLR se converte em um mecanismo para a obtenção de trabalho real carece de uma investigação sobre os elementos que articulam essa relação. De forma mais ampla, essa investigação permite discutir as formas pelas quais são conciliados os potenciais conflitos decorrentes de um cenário de perdas de direitos, de intensificação do trabalho e de insegurança crescente na relação salarial a que estão sujeitos os trabalhadores no capitalismo flexível.

A construção do objeto de pesquisa através da teoria sociológica também contribui para o diálogo mais imediato sobre a flexibilização das relações de trabalho na atualidade e

---

[5] O setor bancário foi um dos primeiros a incluir a PLR em uma convenção coletiva em nível nacional, o que ocorreu no ano de 1995 (DIEESE, 1998a). Desde então, em todos os anos, as convenções coletivas e os acordos coletivos de diversas empresas do setor contemplam a negociação desse tema.

[6] Recente estudo sobre o estado da arte do tema da PLR constatou que, entre 1999 e 2009, em 65 periódicos nacionais e 159 internacionais nas áreas de Economia, Administração e Contabilidade, foram publicados 61 artigos: 11 de origem nacional e 50 de origem estrangeira (ESPEJO; BARROS; TEODORO, 2012).

especificamente sobre a configuração do trabalho bancário, uma vez que a PLR se insere nas atuais configurações do trabalho como um dos novos elementos surgidos após os processos de reestruturação produtiva.

Como premissa metodológica, adotou-se o pressuposto de que o fenômeno observado nas relações sociais no trabalho reflete uma macroestrutura de relações entre os atores sociais, o que, de alguma forma, relacionaria a prática da PLR à dinâmica específica das estruturas de relações entre capital e trabalho. Mais ainda, relacionaria a intensificação de sua utilização ao contexto contemporâneo das relações de produção.

No delineamento da estratégia de investigação, foi estabelecida a hipótese principal de que a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) teria se constituído, tanto em sua institucionalização no Brasil como em sua prática, como um incentivo à intensificação do trabalho construído por uma adesão subjetiva dos trabalhadores – subjetividade formada no âmbito da produção material em sociedade. Isso ocorreria por meio de seus mecanismos operativos na prática do cotidiano laboral, que fariam a ligação entre suas dimensões simbólica e material.

Essa hipótese seria apoiada por uma dinâmica de relações entre os atores do capital e do trabalho, que se caracterizaria por duas dimensões dialeticamente contraditórias: por um lado, a maior parte dos trabalhadores considera ter avançando na conquista de direitos ao receber um valor remuneratório a título de participação nos lucros das empresas; por outro, empresas procuram operacionalizar a PLR como instrumento para conseguir o apoio dos trabalhadores à intensificação do trabalho, procurando fazer com que adotem o ponto de vista da lógica do capital em seu processo de reprodução.

Como estratégia analítica, a pesquisa vinculou-se à teoria sociológica nas vertentes da Sociologia do Trabalho desenvolvidas por Burawoy, Braverman e Gramsci, por meio dos conceitos de consentimento, controle e hegemonia. O conceito de consentimento[7] aqui adotado refere-se não somente à aceitação ou à falta de resistência dos trabalhadores em uma

[7] Para Burawoy, a "submissão voluntária que significa a reprodução das relações de produção capitalistas" (BURAWOY, 1982, p. 81). Para o autor, o consentimento pode ser construído por meio de mecanismos que, no interior dos locais de trabalho, atuam no nível da subjetividade do trabalhador.

relação de interesses conflituosos com o capital, mas à dimensão subjetiva da adesão do trabalhador ao chamado "envolvimento" ou "comprometimento"[8] com os objetivos organizacionais, característica do período pós-fordista[9]. O controle, para esta pesquisa, relaciona-se às estratégias gerenciais de controle do trabalho[10], de caráter burocrático, tecnológico ou ideológico, que procuram garantir a conversão da força de trabalho em trabalho concreto, para o que diversos mecanismos são utilizados. Relacionada a esses conceitos, a hegemonia, no sentido desenvolvido por Gramsci (ligada à dominância dos valores e da ideologia[11] da classe hegemônica), interessa à pesquisa em seu aspecto ideológico para a compreensão do discurso e dos pontos de vista dos atores do trabalho e do capital em relação ao objeto de investigação.

Como objetivos específicos que serviram para a estruturação do trabalho da pesquisa, propôs-se, previamente, compreender as transformações do setor e do trabalho bancários nas últimas décadas, a fim de apreender o contexto da implantação da participação nos lucros ou resultados, adotando como referência o plano histórico. O próximo objetivo foi a verificação das características do fenômeno para, a partir delas, empreender-se uma delimitação conceitual específica que servisse de base para as próximas etapas da pesquisa.

Após essas duas etapas, procurou-se compreender o processo de regulamentação da PLR que ocorreu em 1994 e a posterior generalização de sua utilização, analisando o conjunto de determinações e motivações que levaram à sua instituição, as estruturas e as dinâmicas sociais e políticas ao tempo dessa regulamentação, tanto nos diversos setores da economia quanto especificamente no setor bancário.

---

[8] Terminologia bastante utilizada no modelo de gestão empresarial japonês conhecido como "toyotismo" que surge no pós 2ª Guerra Mundial e disseminado predominantemente a partir de 1970.

[9] Para Silva (1991), Wood (1991), Carvalho; Schmitz (1990), não há um "pós-fordismo", mas uma reconstrução do fordismo, um "neofordismo japonês" ou uma "japonização do fordismo", no sentido em que as transformações trazidas pelo modelo japonês reorganizam as práticas "tayloristas-fordistas" sem alterar a essência de tal regime de acumulação.

[10] Conforme discutiu Braverman (1981), a base do controle que garantiria o trabalho real era a divisão entre a concepção e a execução do trabalho. Essa também seria a causa da desqualificação desse último. O controle do trabalho é essencial na prática da chamada administração científica, conforme é possível verificar em Taylor (1995), mas foi aperfeiçoado a partir do toyotismo com novas estratégias e ferramentas – tecnológicas ou de gestão – que o tornaram mais sofisticado.

[11] Entendida como "uma concepção de mundo que se manifesta implicitamente na arte, no direito, nas atividades econômicas e em todas as manifestações da vida intelectual e coletiva" (GRAMSCI *apud* PORTELLI, 1978, p.85).

O objetivo seguinte foi descrever os modelos de PLR adotados pelo setor bancário brasileiro como um todo e também em um caso em particular, desde a sua instituição nos moldes contemporâneos que ocorrera em 1995, até 2011, comparando-os e evidenciando sua transformação. Aqui, procurou-se identificar os elementos do fenômeno que o relacionam ao cotidiano do trabalho bancário, ou seja, a relação normativa entre a PLR nos modelos atuais e os programas de metas de resultados que condicionam seu pagamento, aspecto que consideramos essencial para a análise dos impactos desse modo de remuneração sobre os processos de trabalho.

E, por fim, propôs-se identificar, no cotidiano do trabalho bancário, os elementos relacionados à influência dos programas de PLR, sua operacionalização concreta e a apreensão da subjetividade dos trabalhadores em sua relação com tais programas.

2 A ESTRATÉGIA INVESTIGATIVA, O PLANEJAMENTO DA PESQUISA E OS MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A partir do delineamento dos objetivos, foi estruturada a estratégia investigativa para a pesquisa, que consistiria em uma investigação prévia sobre o objeto e na posterior busca de dados do cotidiano do trabalho bancário na atualidade que permitissem compreender a dimensão prática dos programas de Participação nos Lucros ou Resultados.

A problematização do tema da pesquisa, por sua vez, trouxe determinadas implicações para o método que seria utilizado. Primeiramente, "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" (LÖWY, 1978, p. 15). Daí a necessidade de se coletarem dados no cotidiano de uma organização por um espaço de tempo prolongado. O método ainda teria de dar conta da apreensão desse contexto em sua "concretude". Em função disso, optou-se pela observação participante[12] como ferramenta central (mas não única) para a pesquisa.

Com esse instrumento buscou-se "enxergar" o que estava além da aparência contida nas observações descritivas das características do trabalho bancário atual e da investigação prévia sobre a normatização dos programas de PLR. A partir dele seria possível verificar os impactos desses programas no cotidiano do trabalho, ter contato com as relações entre empresa, gerência e trabalhadores, observar a comunicação entre eles, compreender as intenções das ações, verificar as reações, enfim, conviver com a essência do trabalho bancário atual.

Assim, a pesquisa foi planejada e realizada em cinco etapas principais. Na primeira, uma pesquisa bibliográfica tratou da compreensão das principais tendências atuais das relações de trabalho para a inserção do objeto em seu contexto histórico. Após isso,

[12] A utilização da observação participante vem sendo justificada tanto por sua possibilidade de descrever ou explicar uma situação a partir do contato direto do pesquisador com a realidade (lógica da "verdade") quanto 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) (JACCOUD; MAYER, 2010, p. 263).

empreendeu-se a construção do objeto por meio de sua caracterização e da reconstrução do momento de seu surgimento no Brasil e de sua posterior disseminação, a fim de descrever o conjunto de interesses e a correlação de forças sociais nesses processos. Verificaram-se bibliografias, jornais, revistas e os projetos de lei que propunham a regulamentação do assunto a fim de identificar os motivos que levaram à definição do modelo de PLR adotado. Para investigar a normatização legal, foi levantada a legislação – em especial a MP n. 794, de dezembro de 1994, e a Lei n. 10.101/2000, de 19 de dezembro de 2000, que regulamentaram a PLR – e os artigos das Constituições brasileiras que tratam do tema. Para retratar o quadro da PLR no Brasil desde a sua implantação, foram utilizados dados de pesquisas da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE).

A segunda etapa possibilitou o levantamento descritivo e comparativo dos modelos de PLR aplicados pelo setor bancário. Os dados referiram-se tanto à categoria bancária em geral como ao caso de um Banco específico. Verificou-se como se deu a evolução dos modelos desde a sua implantação em 1995 até o mais recente de 2011/2012. Essa etapa da pesquisa fundamentou-se em dados coletados em documentos, comunicados, publicações, Convenções Coletivas do setor bancário e Acordos Coletivos por empresa, divulgados tanto pelas empresas como pelo Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região. A partir disso, foram identificados os elementos característicos dos programas de PLR relevantes para a análise posterior de suas relações com o cotidiano do trabalho.

A terceira etapa procurou explicitar as diversas posições sobre os programas de PLR por meio de entrevistas com dirigentes sindicais, tanto de “situação” como de “oposição” e com um especialista no tema que acompanhou o processo de implantação da PLR no Brasil. Todas as entrevistas foram semiestruturadas e conduzidas no decorrer da pesquisa conforme surgia a necessidade de elucidação ou aprofundamento de determinadas questões.

Nessa etapa também foi levantado o histórico de reivindicações da categoria dos trabalhadores bancários sobre a PLR por meio de informativos e jornais publicados pelos

Sindicatos dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, do Rio de Janeiro e de Brasília durante o período de 1994 a 2012.

A quarta etapa consistiu na pesquisa de campo com base na observação participante, e foi a mais importante para esta pesquisa, devido à sua essencialidade na coleta de dados. Com ela foi possível coletar dados sobre o cotidiano do trabalho em agências bancárias, além de ações e relações influenciadas pelos programas de PLR.

A observação participante ocorreu em uma grande empresa do setor bancário, entre 2009 e 2012. Quanto aos critérios de confiabilidade e validade da pesquisa de campo, delimitou-se uma amostra composta por duas agências bancárias na cidade de São Paulo/SP, nas quais se conviveu com cerca de 100 trabalhadores em seu cotidiano laboral durante 30 meses. No mesmo período foi possível manter contato com diversos outros trabalhadores de outros locais de trabalho, por ocasião de reuniões, treinamentos e eventos.

Os grupos observados foram classificados em três principais categorias, de acordo com o nível hierárquico da função exercida: trabalhadores de execução e de atendimento ao público, auxiliares e assistentes; gerência média de expediente, de setores e de relacionamento com clientes e analistas; alta gerência e superintendência. A fim de categorizar uma tipologia útil na análise da pesquisa, denominou-se o grupamento de trabalhadores pertencentes à primeira categoria de “trabalhadores de execução”, à segunda de “trabalhadores em nível intermediário” e à terceira de “alta administração”.

As observações coletadas no trabalho de campo foram registradas sistematicamente através de relatórios, nos quais fizemos constar o local da observação, a data, as categorias a que pertencem os observados e suas funções, as situações encontradas, os contextos em que ocorriam e o conteúdo das comunicações.

Na quinta e última etapa, procurou-se relacionar os dados coletados com o referencial teórico, utilizando o instrumental metodológico da Sociologia do Trabalho. Essa etapa ocorreu de forma paralela à observação participante e dialogou com ela permanentemente.

3 O CONTEXTO DO TRABALHO NO BRASIL: PRECARIZAÇÃO, RETRAÇÃO DO MOVIMENTO SINDICAL E A NOVA CONFIGURAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A precarização do trabalho é um processo que vem se intensificando no contexto contemporâneo do "capitalismo flexível" toyotista, principalmente a partir da desregulamentação das relações de trabalho e dos processos de reestruturação produtiva.

É possível entender a precarização do trabalho como um processo de desassalariamento e de novas formas de remuneração e degradação das relações de trabalho e de vida dos trabalhadores, o qual é decorrente dos processos de reestruturação produtiva das empresas e flexibilização dos mercados de trabalho (ALVES, 2000).

Assim, o capitalismo contemporâneo, no processo de reestruturação produtiva que tentava reverter sua própria crise estrutural de capital das economias capitalistas da década de 1970 (MÉSZAROS, 2002), assumiu a configuração, por um lado, de substituição do modelo taylorista/fordista pela acumulação flexível toyotista, e, por outro, da substituição do modelo de regulação do Estado social-democrata – o "Estado de bem-estar social" – pela desregulação e diminuição do tamanho e alcance do Estado no modelo econômico neoliberal (ANTUNES, 2001).

A consequência mais imediata desses processos transformacionais foi a "precarização estrutural" (ANTUNES, 2007), que se manifestou em diversas dimensões, por exemplo: retração e perda de direitos trabalhistas e sociais conquistados em décadas anteriores; intensificação do ritmo de trabalho; aumento do volume de tarefas em uma mesma jornada ou aumento da jornada em função da flexibilização de direitos, da informalidade ou da imposição do capital; desregulamentação da legislação trabalhista; flexibilização do horário da jornada de trabalho de acordo com os interesses das empresas, como o "banco de horas" e o trabalho aos domingos e feriados; horas-extras frequentes e habituais; terceirização de serviços, subcontratação ou "prestação de serviços" por meio de constituição de pessoas jurídicas ou falsas cooperativas que são utilizadas para encobrir reais relações de trabalho; flexibilização

da remuneração e remuneração variável atrelada a resultados da empresa, produção ou lucro, a fim de desconstituí-la como um custo fixo para o capital; desemprego e sua ameaça constante; e intensificação do assédio moral nos locais de trabalho.

Ao mesmo tempo, houve retração do movimento sindical em todo o mundo e também no Brasil. As causas globais para esse fenômeno podem ser encontradas nos seguintes fatos: queda dos regimes dos países do chamado "bloco socialista", cuja experiência e ideário inspiravam boa parte do movimento operário e sindical ao redor do mundo, o que teria causado a crise dos partidos comunistas tradicionais e da parcela do sindicalismo ligada a eles; "social-democratização" do sindicalismo de esquerda, que passou a recorrer mais à institucionalização e à burocratização, características dos sindicatos social-democratas; predomínio do ideário neoliberal dos países capitalistas, caracterizado pela diminuição do poder estatal, privatizações, flexibilização de direitos sociais e trabalhistas, desregulamentação do fluxo de capitais e adesão às políticas fiscais e monetárias impostas pelos organismos internacionais (ANTUNES, 2001); e predomínio do imediatismo, do subjetivismo e do "individualismo exacerbado" da cultura pós-moderna (HARVEY, 1993).

Para Antunes (2005, p. 153), na década de 1980, não obstante o saldo geral positivo para o sindicalismo brasileiro, "acentuavam-se as tendências econômicas, políticas e ideológicas que inseriam nosso sindicalismo na onda regressiva". Para o autor, trata-se da maior crise pela qual o movimento dos trabalhadores já passou, uma vez que atingiu não somente a materialidade, mas a subjetividade dos trabalhadores. A classe trabalhadora teria passado por um processo de "heterogeinização, fragmentação e complexificação".

O autor ainda identifica determinadas tendências que marcaram essa crise, que teria se iniciado na década de 1980 nos países de capitalismo avançado e se disseminado, na década de 1990, aos países de Terceiro Mundo. Uma delas é a individualização das relações de capital e trabalho, com o deslocamento para as questões micro, em um movimento que parte da esfera geral do sistema econômico, passa pelo nacional, pelo ramo de atividade econômica, para o interior da empresa e chega ao indivíduo isoladamente. O autor aponta que essa tendência, no caso dos sindicatos, originou-se no sindicalismo de empresa do modelo toyotista. Outras tendências, segundo o autor, seriam: a desregulamentação do mercado de

trabalho; o sindicalismo de participação, que surge a partir do esgotamento dos modelos sindicais vigentes até então; e a burocratização e institucionalização dos sindicatos tradicionais, que os afastaram dos movimentos sociais e da utilização, pelo capital, de métodos ideológicos – mais sutis que declaradamente repressivos – de oposição ao sindicalismo combativo (ANTUNES, 2005).

Para Rodrigues, L. (1999), as causas do recuo do sindicalismo podem ser analisadas a partir de uma diferenciação entre fatores de naturezas diversas. Os fatores políticos, como estratégias antisindicais das empresas, burocratização dos sindicatos, governos hostis ao sindicalismo e legislação antisindical, afetam negativamente a ação sindical, mas podem ser revertidos com mais facilidade. Já quando a redução da atividade sindical ocorre por fatores econômicos, tecnológicos, de mercado de trabalho ou estrutura social, a dificuldade de reversão é maior.

O contexto do movimento sindical brasileiro foi de grande turbulência na década de 1990. Trata-se de um período em que os sindicatos adotaram novas práticas para atingir seus objetivos. A Central Única dos Trabalhadores (CUT) passou a buscar mais que antes o caminho da negociação. Para Boito Jr. (1996), essa Central, que antes utilizava estratégias com base no entendimento de que as ações sindicais não deveriam se restringir a aspectos reivindicatórios de aumento de salários e condições de trabalho, mas criticar e confrontar o modelo econômico, agora adotava o chamado “sindicalismo propositivo” que deveria propor alternativas concretas, debatendo a agenda que o governo estabelecia ao invés de priorizar o questionamento sobre questões de fundo.

Martins e Rodrigues (2000, p. 159) retratam o movimento sindical nesse período da seguinte maneira: “[...] um movimento sindical acuado diante de uma situação de perdas constantes, tentando resistir às propostas da flexibilização dos direitos trabalhistas e de desregulamentação do sistema de relações de trabalho”. Em 1996 percebe-se uma aproximação entre as centrais sindicais com a intenção de somarem forças no combate aos planos do governo. A Força Sindical reformula sua estratégia de negociação com o governo e

com os empresários adotando o enfrentamento direto e alegando a falta de resultados nos diálogos.

Para Rodrigues L. (1999), assim como para Antunes (2005), a Força Sindical teria se posicionado a favor do ideário neoliberal, em consonância com a ordem econômica e política estabelecida, colocando-se em sintonia com os interesses do empresariado. Já a CUT teria abandonado suas concepções anticapitalistas e adotado a negociação e a busca de soluções acomodadas dentro do programa social-democrata de integração entre capital e trabalho. Reagindo a essa retração das centrais sindicais tradicionais, algumas das novas centrais que surgiram adotaram posturas e estratégias de maior enfrentamento em suas reivindicações.

No início dos anos 2000, é possível observar mudanças em suas estratégias de atuação, posicionamento político, composição e organização das centrais sindicais. A Central Única dos Trabalhadores (CUT) passou por um processo de acomodação e divisões internas durante o governo Lula, período em que optou por um posicionamento mais moderado, aproximando-se de posições antes defendidas pela central Força Sindical; não obstante, parte de suas correntes minoritárias permaneceram com posições mais combativas. A divisão no interior da CUT fez com que surgissem novas centrais sindicais, dentre elas a CONLUTAS[13] e a Intersindical (GALVÃO, 2009).

Essas mudanças no sindicalismo a partir dos anos 90 (após um período de grande atividade do final dos anos 70 aos 80) também envolveram as demandas, que se voltaram para as questões do interior da empresa relacionadas à organização e gestão do trabalho e à remuneração variável (MARTINS; RODRIGUES, 2000).

A partir desse conjunto de transformações que marcam as atuais relações entre capital e trabalho – que pode ser chamado de condições estruturantes do mercado de trabalho –, percebe-se uma deterioração da estrutura fordista anteriormente predominante, uma vez que houve a desconstrução de uma série de garantias coletivas que até então se fizeram presentes

[13] Hoje, Central Sindical e Popular – Coordenação Nacional de Lutas (CSP-CONLUTAS) – que surgiu em 2010 a partir da unificação da CONLUTAS – que havia se estruturado a partir de 2004 – com diversos movimentos sociais organizados, urbanos e rurais.

na chamada “sociedade salarial” e que asseguravam, conforme observou Castel (1998), certas condições econômicas e jurídicas de dignidade e segurança aos trabalhadores.

Nesse quadro descrito foi situado o objeto desta pesquisa, ou seja, no contexto herdado a partir dos processos de reestruturação produtiva, precarização, retração do movimento sindical, assim como da nova configuração das ações coletivas dos trabalhadores.

Em seguida, será demonstrado um levantamento das principais pesquisas que serviram de base para a estruturação de um cenário histórico acerca das transformações do trabalho no setor bancário, com as quais procurou-se estabelecer uma conexão analítica com a conjuntura abordada neste trabalho até o momento.

4 AS TRANSFORMAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

A propósito das mudanças no trabalho bancário, Canêdo (1978) descreve a passagem de um trabalho que se caracterizava, no início das primeiras décadas do século XX, pelo processo manual de escrituração e contagem que envolvia o preenchimento de papeis, fichas, contabilização e operações de crédito, cobrança e movimentações entre contas, para uma 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), que ampliavam a produtividade e mudavam o modo de realizar as tarefas do trabalhador bancário desde então.

A autora também aponta as más condições de trabalho nos bancos, com jornadas longas, intervalos curtos e exposição dos trabalhadores a doenças infectocontagiosas, como a tuberculose. A respeito da remuneração da categoria bancária, ainda no período da primeira metade do século XX, a autora destaca que os níveis salariais da categoria eram baixos e havia grandes diferenças entre os níveis de remuneração de cada banco e entre trabalhadores que exerciam a mesma função.

Aos poucos, o trabalho bancário, que antes era visto como “provisório” para os jovens que ingressaram na carreira em função da possibilidade de continuarem seus estudos ao mesmo tempo em que trabalhavam em jornadas de seis horas para depois seguirem suas profissões, passou a se tornar “definitivo” por conta das melhorias das condições de trabalho e da possibilidade de carreira (ROMANELLI, 1978).

Romanelli (1978) descreve as características das tarefas do trabalho bancário da época, que já sentiam as transformações causadas pela crise econômica e política do começo da década de 1960 e pela reforma do setor financeiro no início do regime militar em 64. Em sua pesquisa, destaca o perfil exigido do trabalhador bancário: 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 como em sua vida privada. Esse perfil era o considerado adequado para que fossem transmitidas segurança e confiança aos clientes que, nos bancos, depositavam suas posses. A

adesão do trabalhador bancário a esses valores da classe burguesa, colocados em prática no trabalho, 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 posta em prática pelo regime militar em 1964 e a reforma do Mercado de Capitais de 1965 deram força e espaço para o crescimento do setor financeiro e bancário no Brasil. O setor financeiro passou a ser estratégico para a política econômica do regime e para seu projeto de desenvolvimento nacional. A Reforma Bancária inaugurou, então, um período de internacionalização do setor, acompanhado de uma grande concentração oligopolista.

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 fortes mecanismos de controle sobre o Sistema Financeiro Nacional. A rede bancária passou a centralizar a arrecadação de tributos e serviços de cobrança e de crédito e as agências bancárias começaram a ser vistas como postos de venda dos conglomerados financeiros (ROMANELLI, 1978; MINELLA, 1988).

Surgiram, então, os grandes conglomerados financeiros, que, na década de 1970, controlavam atividades econômicas diversas do setor financeiro (MINELLA, 1988). O Bradesco, uma das instituições que mais cresceram no período pós-64, dispunha de 4 mil funcionários em 1964, passando para 159 mil em 1985 (SEGNINI, 1988).

Também nesse período pós-64 inaugurou-se a microeletrônica no setor, por meio da criação de centros de processamento de dados que se transformaria, na década de 1980, nos sistemas em rede e *online*. A implantação da microeletrônica alterou o perfil desejado para o trabalhador bancário, uma vez que deveria incorporar o conhecimento de utilização dessas novas tecnologias.

Junto com a microeletrônica, já no contexto da crise econômica da década de 1980, entraram em cena a massificação da automação e a reestruturação dos processos de trabalho, que acompanharam as transformações nos processos produtivos inspiradas no toyotismo. Esse conjunto de transformações denominado "reestruturação produtiva" ocorreu de forma

generalizada nos diversos setores da economia, mas o setor bancário foi o que mais experimentou mudanças radicais (DRUCK *et al.*, 2002).

Na reestruturação produtiva, o trabalho bancário observou 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; a terceirização e precarização do trabalho em diversos serviços que antes eram reservados ao bancário e a intensificação do trabalho dos que permanecem empregados, decorrente da diminuição de empregos e de novos processos de trabalho implantados por programas de qualidade e reengenharia (SEGNINI, 1999).

Os programas de "qualidade total" foram, então, amplamente disseminados no ambiente bancário, ganhando destaque as "equipes de qualidade" (que adotavam diversas denominações) organizadas nos locais de trabalho, que buscavam mobilizar os trabalhadores para o aumento da lucratividade das empresas. Como parte desses programas, os funcionários passaram a ser treinados e educados segundo os fundamentos da responsabilidade, envolvimento e comprometimento, para que pensassem e agissem com a lógica do capital. Na abertura para a "participação" dos trabalhadores no processo decisório (naturalmente, não no nível estratégico ou tático, mas no decisório relacionado ao operacional), o que estava em aberto para discussão era o "como fazer" para que os objetivos empresariais já estabelecidos fossem alcançados, exigindo-se o potencial intelectual do trabalhador para que encontrasse novas e melhores formas de aumentar a reprodução do capital (JINKINGS, 2002).

A ideologia da busca pela excelência individual e a ideia da melhoria contínua foi além do objetivo principal de elevar os patamares de lucratividade: facilitou o controle gerencial por meio do aumento da disciplina no trabalho, uma vez que o próprio trabalhador passou a se preocupar com a melhoria constante de seu desempenho. O discurso derivado dos programas de qualidade também pressupunha uma identidade de interesses entre capital e trabalho. Por conta disso, uma vez disseminado, o conteúdo desse discurso no que se refere às relações entre capital e trabalho fortaleceu as posições conciliatórias em detrimento das ações coletivas fundamentadas na luta de classes. No caso dos bancos estatais, os programas de

qualidade fizeram parte da estratégia de tornar suas estruturas e culturas semelhantes aos bancos da iniciativa privada (JINKINGS, 2002).

Simultaneamente, o setor passou a investir em sistemas de incentivo financeiro com remunerações e premiações por desempenho, que estimulavam ainda mais a intensificação do trabalho e a competição entre os funcionários (JINKINGS, 2002). O estímulo à competição se deu tanto em termos de comparações de desempenho e premiações como pela promessa de promoção dos funcionários que mais vendessem (SEGNINI, 1988).

Na década de 1990, uma reformulação do sistema financeiro foi levada a cabo, marcada por determinadas especificidades, em especial relativas a um aparente paradoxo da atuação do Estado como promotor e controlador de uma política que se fundamentava na diminuição da participação do Estado na economia (SEGNINI, 1999). Surgiram, então, os chamados "ajustes" no sistema bancário. Coordenados pelo Banco Central, estes ajustes buscavam 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, foram relativas à diminuição do número de bancos, à composição dos produtos bancários e ao aparato regulatório. As medidas de diminuição do número de bancos foram classificadas em dois tipos: "ajustes voluntários" e "não voluntários".

O "ajuste não voluntário" refere-se aos bancos que sofreriam intervenção do Banco Central por terem se tornado economicamente inviáveis após a queda da inflação no Plano Real. O ajuste se daria por meio do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), implantado em 1995 (BACEN, 1996). Também ocorreram intervenções em bancos públicos a fim de prepará-los para a privatização.

O PROER, formulado para evitar a "quebra" de bancos, o que poderia, em tese, levar a uma crise no Sistema Financeiro Nacional – o risco sistêmico –, teria utilizado 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.

Já os “ajustes voluntários” se referiam aos processos de fusões, aquisições e incorporações de iniciativa dos próprios bancos. Para Segnini (1999), ambos os ajustes acentuaram a concentração no setor e permitiram ganhos de escala para os bancos médios e grandes.

Segundo dados do BACEN (2009), 104 instituições sofreram ajustes durante o período do Plano Real entre 1994 e 1998, como liquidação, transferência de controle acionário, incorporação, mudança de tipo de atuação. O número de bancos operando no Sistema foi reduzido em 95 entre julho de 1995 a julho de 2009, de um total de 265 bancos existentes em janeiro de 1995. Desses 95, o Banco Bradesco adquiriu 14 instituições, o Banco Itaú, 14 e, o Unibanco, sete. Foram privatizados 12 bancos estaduais entre 1997 e 2004, sendo quatro deles comprados pelo Itaú e quatro pelo Bradesco.

Mesmo sendo justificado pelas transformações econômicas internas promovidas pelo Plano Real, o processo de concentração do setor financeiro era observado internacionalmente. Para o Banco Central (1996), a globalização do mercado financeiro internacional tornou inevitável esse processo em muitos países.

Também para Druck *et al.* (2002), o avanço da internacionalização do sistema financeiro ocorreu graças às privatizações de bancos estatais e às fusões, incorporações e venda de bancos nacionais a instituições estrangeiras. Sobre isso, Jinkings (2000) aponta que as privatizações, fusões, incorporações e liquidações de bancos estatais reduziram fortemente o número de instituições bancárias no país e fortaleceram o grande capital privado nacional e estrangeiro.

No que se refere aos produtos bancários, observa-se uma oferta crescente de produtos e serviços bancários, que tendem a aumentar sua participação quanto 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).

Os bancos estatais também passaram por um processo de “privatização da cultura organizacional”, o que reflete a mudança de sua função social, ou seja, deixaram de atuar prioritariamente como agentes do desenvolvimento econômico e social, transformando-se em bancos comerciais submetidos à mesma lógica de mercado dos bancos privados. Tal lógica impõe aos bancos públicos passar a vender produtos e serviços aos clientes, intermediar aplicações financeiras e investir no mercado (DRUCK *et al.*, 2002).

Os Programas de Demissão Voluntária (PDVs) e Programas de Aposentadoria Incentivada (PAIs) colocados em prática pelos bancos públicos reduziram drasticamente a quantidade de funcionários e, em conjunto com o processo de terceirização, intensificaram a precarização do trabalho nessas instituições (DRUCK *et al.*, 2002).

Além dessas medidas, a diminuição das receitas provenientes de ganhos com o processo inflacionário no período pós-Plano Real fez aumentar a preocupação com a redução dos custos (além da busca por novas fontes de receita). Para reduzir custos, intensificou-se o uso da tecnologia da informação para automatizar parte dos processos de trabalho e incentivar ainda mais o autosserviço dos clientes; terceirizou-se não somente os trabalhos “não bancários”, como limpeza, transporte, segurança, manutenção, engenharia, desenvolvimento de *softwares* aplicativos, mas parte do trabalho típico do bancário, como análise de crédito, atendimento ao cliente nas centrais de atendimento e compensação de cheques; e reorganizou-se o trabalho para diminuir níveis hierárquicos, funções e postos de trabalho (SEGNINI, 1999).

Assim, as transformações produtivas iniciadas na década de 1980 encontraram seu auge na década de 1990, época em que o setor financeiro brasileiro – em especial o bancário – foi marcado por um novo aumento na concentração por meio de fusões, aquisições e privatizações, pela internacionalização e pela intensificação do uso de tecnologia da informação, mudanças essas que foram acompanhadas de uma precarização ainda maior do trabalho bancário. Tal precarização se caracterizou, dentre outros aspectos, por uma grande

redução do número de postos de trabalho, *downsizing*, terceirizações, perda de direitos, aumento de incidência de doenças ocupacionais, flexibilização da remuneração e intensificação do ritmo e do volume das tarefas (DRUCK, 1999, 2002; GRISCI, 2002; GRISCI; BESSI, 2004; JINKINGS, 1995, 2000, 2003; LARANGEIRA, 1997; MOLINA, 2003; PENELLA, 2000; RODRIGUES, 2001, 2004b; SEGNINI, 1999; SILVA, 2002).

As agências bancárias passaram a ser vistas e reorganizadas como pequenas lojas de produtos bancários, enquanto os grandes centros operacionais e de serviços, como compensação e processamento de dados, foram desativados ou terceirizados (JINKINGS, 2002).

Diversas formas flexibilizadas de contratação, por meio de temporários, estagiários e outros, atingiam quase todas as áreas do trabalho bancário, como a compensação de cheques, os serviços de abastecimento de terminais, os de microfilmagem, as centrais de teleatendimento, os digitadores e mesmo as agências.

Esses fatores, somados ao desemprego no setor, empurraram muitos trabalhadores bancários para as empresas terceirizadas, em condições precárias de contratação no que se refere aos salários e aos direitos trabalhistas. Em pesquisa em uma empresa terceirizada de compensação de cheques, SEGNINI (1999) verificou que 95% dos trabalhadores eram ex-bancários, e 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.

Segnini, à frente de significativas pesquisas sobre esse período, investigou várias áreas que apresentavam diversas rotinas de trabalho diferentes. Ao comparar bancos públicos e privados nacionais e estrangeiros e observar a heterogeneidade de inserção no trabalho (tempo parcial, integral, terceirizado), destacou as especificidades da reestruturação produtiva no sistema bancário nacional. A autora observou que o setor bancário passou a ter um papel central na economia e "[...] assume um duplo papel: ao mesmo tempo em que atua como agente no processo de reestruturação mais amplo, também vivencia reestruturações nos

processos produtivos no sentido de se adequar à lógica do ‘livre-mercado’” (SEGNINI, 1999, p. 185).

A autora também observou as mudanças no conteúdo e na organização do trabalho, assim como no mercado de trabalho, que ocorreram a partir da reestruturação produtiva e destacou a nova qualificação do bancário, que consiste na capacidade de se adaptar à intensificação do ritmo de trabalho e a novas situações. Em especial, o aumento do nível de escolaridade que, conforme mostra sua pesquisa, em geral não decorre do grau de exigência maior para o exercício da função – que, ao contrário, fora simplificada pelo uso da tecnologia da informação –, mas pela pressão exercida pelo desemprego, que permite privilegiar os trabalhadores mais escolarizados.

Segnini também abordou a questão de gênero no trabalho bancário, apontando a discriminação sofrida pela mulher, que ocupa funções de suporte às funções administrativas e comerciais, identificadas como mais apropriadas a elas, como a de teleatendimento, enquanto que é preterida em funções “não adequadas”, como as de serviço de compensação noturno, em que predomina o trabalho masculino. A autora observa que “[...] as mulheres são consideradas mais apropriadas para a tarefa em decorrência de atributos pessoais, construídos com base em estereótipos, como: ‘voz mais suave’, ‘convincente’, ‘mais pacienciosas’ [...]” (SEGNINI, 1999, p. 195).

Jinkings, por sua vez, pesquisou as transformações do trabalho bancário em diversos momentos. Em *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário* (1995), aborda as mudanças do trabalho bancário a partir de um delineamento histórico determinado pelos impactos do processo de mudança do Sistema Financeiro Nacional de 1964, pela automação crescente no setor na década de 80 e por todo o processo mais intensificado e abrangente de reestruturação produtiva da década de 90.

A autora também destacou a especificidade maior do trabalho bancário, que reside na transformação da mercadoria-dinheiro em juros. Tal peculiaridade, que se encontra na essência do próprio trabalho bancário, coloca esse trabalhador no cerne das relações capitalistas de produção marcadas pelo fetichismo e pelo estranhamento do trabalho. Mais

recentemente, com a utilização crescente do “dinheiro virtual“ por meio das transferências eletrônicas de valores, a manipulação do papel-moeda vem diminuindo e os bancários vêem o produto de seu trabalho transformado em símbolos de valor.

O modelo de “acumulação flexível” trouxe para o trabalho do bancário profundas transformações que modificaram aspectos da subjetividade dos trabalhadores, refletindo em sua consciência, assim como nos mecanismos de resistência ou subordinação (JINKINGS, 1995). Nesse contexto, a autora também investigou as políticas sindicais e as ações de resistência à automação e à reestruturação.

Em pesquisas posteriores, Jinkings (2003) aponta a crescente flexibilização das formas de contratação e de pagamento dos salários, além da disseminação, nos locais de trabalho, de mecanismos de controle e gestão que procuram conseguir a adesão e a mobilização dos empregados ao modelo de acumulação capitalista.

Essas transformações estruturais do setor – em especial as novas formas de organização do trabalho, as estratégias gerenciais de redução de custos com pessoal, a automação e as terceirizações – culminaram, na década de 1990, com o significativo número de bancários demitidos. No período entre 1989 e 1996, o número de bancários passou de 821 mil para 497 mil – uma redução de cerca de 40% (LARANGEIRA, 1997). Em 2001, o número de trabalhadores bancários caiu para 389 mil (DIEESE, 2001 *apud* JINKINGS, 2002). Observa-se uma redução do quadro de pessoal que trabalha em serviços operacionais e administrativos e um aumento nos cargos de gerência e técnicos especializados em mercado financeiro e informática (JINKINGS, 2002).

Emerge daí um novo perfil do trabalhador bancário, que reflete uma mudança nos conteúdos de funções derivada da mudança dos processos de trabalho. Se antes, como citado, prevalecia a imagem de honra, correção e responsabilidade, agora o trabalhador bancário deve se destacar (também) pelo bom atendimento aos clientes e pela capacidade de vender os produtos dos bancos (DRUCK *et al.*, 2002).

O novo perfil do bancário que surge após a reestruturação produtiva é um trabalhador com especialização em vendas, capacidade negocial, conhecimento em informática,

polivalência e, ainda, com elevado nível de escolaridade (LARANGEIRA, 1997). Os bancários que trabalham em agências e centrais de teleatendimento, além de serem vendedores dos produtos e serviços dos bancos, também devem zelar pela qualidade do atendimento. Ao mesmo tempo, verificam-se a intensificação do ritmo de trabalho, o prolongamento da jornada laboral e a instabilidade no emprego, marcada pela contínua ameaça de desemprego ou contratação precária (JINKINGS, 2002).

Esse panorama de profundas transformações por que passou e ainda passa o setor bancário brasileiro, a partir de seus processos próprios de reestruturação produtiva, de privatizações e do mais recente cenário de internacionalização, aquisições e fusões, reflete, nesse setor, o contexto maior estudado no capítulo anterior deste trabalho.

A seguir, será observada a inserção dos programas de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados nesse cenário, e, mais que isso, o que tais programas representam para o trabalho e para o capital, em suas dimensões simbólica e material.

5 OS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS (PLR)

Antes de adentrar na questão da PLR específica do setor bancário, buscaram-se dados que permitissem compreender suas características gerais, o processo de sua implantação no Brasil, os motivos que levaram à sua institucionalização contextualizada historicamente e a forma pela qual vem sendo utilizada.

Essa investigação inicial traz a necessidade de abordar alguns aspectos relevantes do objeto de pesquisa. O primeiro deles é sua delimitação por meio da caracterização do fenômeno. A PLR é uma modalidade de "remuneração variável". Logo, o montante pago a esse título varia de acordo com regras estabelecidas e não se incorpora aos salários. Essa característica da PLR se mantém mesmo com o aumento de produtividade por funcionário, que poderia ser compreendido como uma espécie de "resultado". Não obstante configure-se como um "prêmio" por lucros ou resultados obtidos, a PLR também não se confunde com os prêmios espontâneos e unilaterais pagos pelas empresas, já que pressupõe uma negociação anterior entre empregadores e empregados na qual são estabelecidos seus parâmetros[14]. A PLR, normativamente, também não se confunde com os abonos salariais, que são pagos sem relação alguma com resultados ou lucros; muito embora, na prática, seja muitas vezes utilizada com essa finalidade.

Dentre as modalidades de remuneração variável, as chamadas Participações nos Lucros ou nos Resultados podem adquirir três configurações básicas. A primeira é a Participação nos Resultados (PR)[15], que se caracteriza pelo pagamento com base no alcance de algum resultado[16] preestabelecido, que pode ser financeiro, como, por exemplo, o da conta Receitas do Período, mas geralmente relaciona-se a metas de desempenho, de vendas, produtividade, níveis de produção, redução de custos e/ou despesas, qualidade, satisfação dos

---

[14] 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.

[15] Ou "remuneração variável por resultados" ou "remuneração por desempenho", na terminologia da literatura da Administração de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas, que trata da Administração da Remuneração e da Remuneração Estratégica.

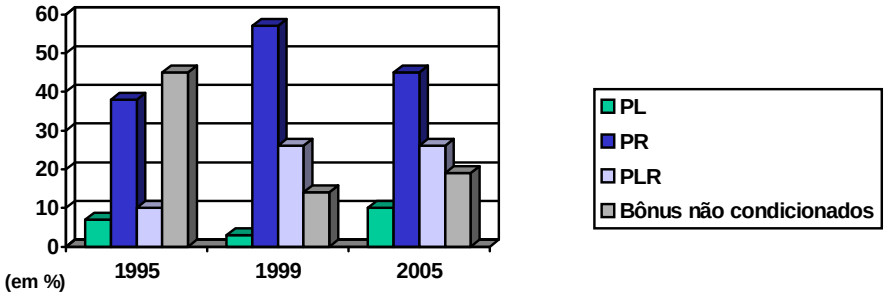
[16] O conceito de "resultados" não se confunde com o termo Resultado utilizado na Contabilidade, que equivale ao lucro ou prejuízo do exercício.

clientes ou outro critério mensurável. Outra possível configuração é a Participação nos Lucros (PL), que se constitui na distribuição aos trabalhadores de parte dos lucros contábeis (em geral, lucros líquidos) de um determinado exercício financeiro. Já a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) em si, geralmente traz uma combinação desses dois critérios anteriores. Uma vez que na PR a distribuição deve ocorrer condicionada ao cumprimento de metas, independentemente do lucro ou prejuízo contábil, e a PL distribui parte do lucro independentemente dos resultados, 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.

De forma semelhante definem Wood Jr.; Picarelli Filho (1999), para quem há dois grandes grupos de remuneração variável: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A participação nos lucros ou resultados seria, portanto, uma combinação desses dois tipos.

Pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) e pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), após os primeiros cinco anos de regulamentação da PLR no Brasil, mostrou que, no primeiro ano de implantação dos programas de PLR, em 1995, 7% deles eram de PL, 38%, PR e 10%, PLR. Os demais 45%, embora tivessem a nomenclatura de PLR, eram programas que pagavam bônus simples não condicionados nem a lucros nem a resultados. Após cinco anos, em 1999, os percentuais eram de 3% de PL, 57% de PR e 26% de PLR, enquanto 14% permaneciam não condicionados (FIPE; MTE, 2000). Seis anos mais tarde, em 2005, o Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Socioeconômicos (DIEESE) realizou um levantamento que mostrou que 44,7% dos programas eram de PR, 26% de PLR, 10,6% de PL e 18,7% não condicionados. Os dados mostram, portanto, que a maior parte (44,7%) dos programas implantados sob a denominação PLR continua sendo, em sua essência, Participação nos Resultados. O maior crescimento no período (160%) ocorreu nos programas de PLR de fato, enquanto os programas não condicionados caíram 57,5% (DIEESE, 2005). O Gráfico 1 a seguir condensa os esses dados:

Gráfico 1 - Tipos de programas de participação no Brasil (1995 a 2005)



Fontes: FIPE; MTE (2000) e DIEESE (2005).
Elaborado pelo autor.

A PLR faz parte do conjunto de elementos que compõem a chamada "remuneração indireta", ou seja, fatores pecuniários ou não, como abonos, vales, indenizações, etc., que não se confundem com os salários e as demais verbas salariais[17] (remuneração "direta"). A remuneração indireta – denominada "benefícios" pelas empresas – pode decorrer de convenções ou acordos coletivos ou de legislação e, em geral, apresentam vantagens tributárias.

Quanto à sua 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.

Quanto ao público que abrangem, os programas podem contemplar a todos os trabalhadores de uma empresa ou setor, mas, em geral, excluem o grupo de terceirizados, estagiários, demitidos com ou sem justa causa, afastados, temporários, etc. Aqui se trata de grupos que não participam dos programas, o que difere dos que participam mas não fazem jus ao recebimento dos valores pelo não cumprimento das metas estabelecidas.

[17] A doutrina jurídica estabelece outra distinção: verbas remuneratórias (em que se incluem salários e outras remunerações) e verbas indenizatórias, para fins de discussão sobre a incidência ou não de encargos sociais e previdenciários. Há controvérsia sobre a natureza de diversas verbas, o que não prejudica a caracterização que ora foi empreendida.

A origem da PLR remonta a diversas experiências de sua utilização. A literatura pesquisada muitas vezes cita como caso de utilização da PLR o que, na verdade, seria a Participação nos Resultados. Algumas das primeiras fábricas já se utilizavam de sistemas de incentivos que envolviam a remuneração variável condicionada a determinados resultados e desempenhos, de modo semelhante ao que ora foi observado.

Essa forma de pagamento era utilizada mesmo antes dos primeiros estudos de Frederick Taylor e Henri Fayol sobre a Administração de Empresas, que a relacionam às estratégias empresariais para o aumento da produção e da produtividade. Também era utilizada pelo toyotismo e sua "administração participativa", que a via como uma estratégia de busca pelo "comprometimento" dos trabalhadores. Algumas das primeiras experiências de administração das fábricas no início do capitalismo industrial já experimentavam essa forma de remuneração com os mesmos objetivos, a exemplo das descritas por Charles Babbage. Já na primeira metade do século XIX, na Inglaterra, a participação nos lucros era utilizada na tentativa de coibir os movimentos grevistas.

Em função de seu caráter de remuneração variável condicionada ao desempenho, que pode ser medido pelos níveis de produção, a Participação nos Resultados se assemelha ao sistema de pagamento por peça, que remunerava cada trabalhador na exata proporção da quantidade produzida. Quando aplicado em sua forma pura, o pagamento por peça não implica custos fixos, o que o torna bastante atrativo para as empresas. Da mesma forma, os programas de Participação nos Resultados são capazes de flexibilizar os custos fixos de remuneração e – ao menos no Brasil – não implicam encargos nas folhas de pagamento das empresas.

Não obstante essa semelhança entre os dois modelos, faz-se necessária uma contextualização a fim de mostrar suas diferenças. A primeira diferença entre a PLR e o pagamento por peça é que a PLR pode ser condicionada a outros fatores, que não necessariamente o nível de produção ou o aumento de produtividade, enquanto o pagamento por peça vincula o volume de remuneração diretamente ao de produção.

O pagamento por peça 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 (para alguns, o toyotismo), a partir da 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.

No entanto, é importante ressaltar que a PLR guarda diferenças com relação a qualquer outro incentivo financeiro do tipo de pagamento por produção ou aos bônus pagos a título de premiação. Primeiramente porque os programas de PLR condicionam o pagamento não somente quando há determinado nível de desempenho, mas também – e simultaneamente – se existir ou mesmo aumentar o lucro pela empresa ao final do período apurado. Depois, porque a PLR é instituída por meio de programas de metas que passam a ser legitimados e institucionalizados como parte das relações de trabalho.

Na visão empresarial do pós-fordismo, ocorreu o fortalecimento de um "sistema de remuneração", o qual deveria fazer parte da estratégia organizacional. Surgiu, 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. Nesse momento, algumas modalidades de remuneração são revitalizadas ou redescobertas, como foi o caso da PLR. Coloca-se, portanto, que a PLR não é um fenômeno novo, mas cuja prática vem sendo intensificada no contexto do capitalismo avançado diante da possibilidade de sua utilização como instrumento de flexibilização da remuneração.

6 A PLR E O CASO BRASILEIRO

No Brasil, a linguagem jurídica não permitiria tratar a PLR como um tipo de "remuneração". Isso porque a doutrina jurídica enfatiza a desvinculação da PLR da remuneração. Em termos legais, a CLT utiliza o termo "remuneração" com sentido específico, como consta em seu Art. 457: "Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber" (redação dada pela Lei n. 1.999, de 1º de outubro de 1953). E no § 1º: "Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador". Também a Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que instituiu a PLR, em seu Art. 3º faz semelhante distinção: "A participação de que trata o Art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado".

De acordo com a Ouvidoria Geral do Ministério do Trabalho e Emprego,

> [...] embora os dois termos sejam utilizados indistintamente, a diferença feita pela doutrina é a seguinte: salário é a importância paga diretamente pelo empregador, enquanto remuneração é o conjunto dos valores que o empregado recebe, direta ou indiretamente (caso de gorjeta, comissões, percentagens, por exemplo), pelo trabalho realizado (OUVIDORIA GERAL DO MTE, 2006, [s.p.]).

Outro aspecto do objeto de pesquisa diz respeito a seu apoio normativo. A PLR tem sua previsão legal dada pela Constituição Federal, pelas Medidas Provisórias e posterior Lei complementar que a regulamentaram. A participação nos lucros ou resultados já era prevista desde a Constituição de 1946, com o seguinte texto:

> Art. 157 - A legislação do trabalho e a da previdência social obedecerão nos seguintes preceitos, além de outros que visem a melhoria da condição dos trabalhadores:
> [...] IV - participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar (BRASIL, 1946, [s.p.]).

O preceito também consta na Constituição de 1967, de forma semelhante:

> Art. 158 - A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria, de sua condição social:
> [...] V - integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com

> participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos (BRASIL, 1967, [s.p.]).

Aparece também na Constituição de 1988, Capítulo II, Art. 7º, Inciso XI, sob o título de direito social dos trabalhadores urbanos e rurais:

> Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
>
> [...] XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (BRASIL, 1988, [s.p.]).

Muito embora a PLR já estivesse prevista nos textos constitucionais desde 1946, ainda não havia lei que a regulamentasse. A regulamentação do preceito constitucional ocorreu somente a partir da Medida Provisória n. 794, de dezembro de 1994:

> Art. 1º Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal.
>
> Art. 2º Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados.
>
> Parágrafo único. Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições: a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; e b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.
>
> Art. 3º A participação de que trata o artigo 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.
>
> § 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.
>
> § 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre.
>
> § 3º A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1995, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

> § 4º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do Imposto de Renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto [...] (BRASIL, 1994, [s.p.]).

Consecutivamente, as Medidas Provisórias (MPs) que regulamentavam a PLR foram reeditadas com algumas poucas alterações de teor até a Medida Provisória n. 1.982-77, de 2000. Uma das alterações mais significativas foi a da MP n. 1.539-34, de 7 de agosto de 1997, que excluiu do Art. 2º o texto "*Toda empresa* [grifos do autor] deverá convencionar com seus empregados, mediante negociação coletiva, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados". Dessa forma, a nova MP retirou a obrigação da empresa de implementar a PLR.

A MP n. 1.982-77, de 2000, foi, então, convertida na Lei n. 10.101/2000, de 19 de dezembro de 2000, que assentou a regulamentação do assunto:

> Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7o, inciso XI, da Constituição.
>
> Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:
>
> I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;
>
> II - convenção ou acordo coletivo.
>
> § 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:
>
> I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
>
> II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.
>
> [...] Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.
>
> § 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou

> resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.
>
> § 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.
>
> § 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.
>
> [...] Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:
>
> I - mediação;
>
> II - arbitragem de ofertas finais.
>
> [...] Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo [...] (BRASIL, 2000, [s.p.]).

O Art. 5º, que prevê diretrizes específicas para as empresas estatais, encontra-se regulamentado pela Resolução n. 010, de 30 de maio de 1995, da Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE). A Resolução previa que a proposta de PLR das estatais deveria ser submetida ao referido Conselho, que poderia vetá-la em vista da execução de política econômica e social do governo. Também foi estabelecido um limite de distribuição de PLR de 25% dos dividendos pagos aos acionistas e proibida a distribuição se a empresa tivesse recebido repasses do Tesouro Nacional ou possuísse prejuízos ainda não compensados de anos anteriores.

> Art. 1° A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas estatais, nos termos do art. 7°, inciso XI, da Constituição Federal e conforme as disposições do art. 5° da medida Provisória n° 980, de 25 de abril de 1995, deverá observar as diretrizes fixadas nesta Resolução. [...]
>
> Art. 2° A empresa estatal, anteriormente à apuração da parcela dos lucros ou resultados a ser distribuída aos seus empregados, deverá deduzir desses mesmos lucros ou resultados os recursos necessários para atender, no que couber:
>
> I - ao pagamento das suas obrigações fiscais e parafiscais;
>
> II - as suas reservas legais

III - às outras reservas necessárias à manutenção do seu nível de investimentos e à preservação de seu nível de capitalização; e

IV - ao pagamento dos dividendos aos acionistas.

Parágrafo único. A parcela de que trata o caput deste artigo não poderá ser superior a 25% (vinte e cinco por cento) dos dividendos a serem pagos aos acionistas.

Art. 3° Fica a empresa estatal impedida de distribuir aos seus empregados qualquer parcela dos lucros ou resultados apurados nas demonstrações contábeis e financeiras, que servirem de suporte para o cálculo, se:

I - houver registro de recebimento, a título de pagamento de despesas correntes ou de capital, de quaisquer transferências, diretas ou indiretas, de recursos do Tesouro Nacional;

II - possuir dívida vencida, de qualquer natureza ou valor, com órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta ou indireta, com fundos criados por Lei ou com empresas estatais, mesmo que em fase de negociação administrativa ou cobrança judicial;

III - tiver registrado prejuízos de períodos anteriores, ainda não totalmente amortizados por resultados posteriores;

IV - os resultados positivos apurados decorrem de medidas de excepcionalização autorizadas pelo Governo;

V - houver pago aos seus empregados, a qualquer título, valores por conta de lucros ou resultados.

Art. 4° A empresa estatal, para firmar acordo com vistas à participação dos seus empregados nos lucros ou resultados, deverá submeter previamente ao CCE a respectiva proposta, encaminhada através do Ministério Setorial ao qual esteja vinculada, indicando claramente:

I - a origem dos resultados ou lucros que dão margem à proposta de participação;

II - o valor total que pretende distribuir;

III - os ganhos nos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa no período, que ensejaram a participação;

IV - a avaliação das metas, resultados e prazos pactuados previamente para o período;

V - a evolução dos índices de segurança no trabalho;

VI - a evolução dos índices de assiduidade;

VII - outros critérios e pré-condições definidos de acordo com as características e atividades da empresa estatal.

> Parágrafo único. O CCE poderá aprovar ou não, no todo ou em parte, a proposta de que trata este artigo, inclusive alterando suas condições, tendo em vista a execução da política econômica e social do Governo e da política para as empresas estatais. [...] (BRASIL, 1995, [s.p.]).

A partir de então, as empresas adotaram e desenvolveram diversos modelos de PLR, e é nesse momento em que sua implantação ocorre nas instituições bancárias. Mas o problema também envolve a abordagem do fenômeno inserido em seu momento histórico determinado pela dialética das relações sociais entre capital e trabalho. O contexto de retração por que passava o movimento sindical frente às tendências de precarização do trabalho e de flexibilização de direitos trabalhistas colocou a PLR em discussão e em disputa entre os atores sociais envolvidos nas relações de trabalho: empresários, trabalhadores e também o governo.

A edição da Medida Provisória que instituiu a PLR à época situava-se no momento político e econômico do Plano Real e do combate à inflação, para o qual a "desindexação" da economia seria um ponto estratégico, o que implicaria, entre outras coisas, não mais permitir os reajustes de contratos e salários fundamentados na inflação passada pelo mecanismo da correção monetária[18].

Além disso, o governo investiu em diversas medidas para desregulamentar a legislação trabalhista, construídas sobre o argumento da geração de novos empregos para combater o crescente desemprego[19], mas que atendiam apenas aos interesses do empresariado e contrariavam aos dos sindicalistas das maiores centrais sindicais do país. Ao mesmo tempo, o governo caminhava para sua retirada das questões trabalhistas, propondo a "livre negociação" entre empresários e trabalhadores.

A regulamentação da PLR, até então "adormecida" na legislação e na prática empresarial brasileiras, acabaria por coincidir com os interesses do governo, já que passaria a configurar-se, na prática, em uma alternativa aos reajustes salariais indexados em uma nova realidade de inflação reduzida. Além disso, a versão do Projeto de Lei de PLR que

---

[18] Também faziam parte das medidas a mudança da moeda, a Unidade Referencial de Valor (URV) temporária, a mudança na metodologia de cálculo e da divulgação dos índices de inflação e outras, que tinham como objetivo combater uma das causas da perpetuação da inflação que seria, no entender da equipe econômica, a "memória inflacionária".

[19] Para o governo, o desemprego tinha causa "estrutural"; para os críticos, era causado pela recessão econômica e pela reestruturação produtiva das empresas.

predominou estaria em consonância com os objetivos da negociação direta[20], uma vez que sua regulamentação a tornava passível de instituição por meio da "livre negociação" e sem mecanismos governamentais ou judicializados de resolução de conflitos em caso de impasse[21].

Por outro lado, também agradaria ao setor empresarial ao apresentar a segurança jurídica necessária para garantir que o montante pago a título de PLR não se incorporaria aos salários por habitualidade e não incorreria em encargos sociais ou previdenciários. Dessa forma, a PLR não oneraria os "custos fixos" da folha de pagamento das empresas devido a seu caráter flexível e representaria uma ferramenta de vinculação da remuneração ao desempenho dos trabalhadores.

Nesse quadro, para os sindicatos a PLR também despontaria como uma possibilidade de apresentar algum ganho aos trabalhadores, já que os reajustes salariais haviam se tornado bem mais raros, difíceis e custosos, além de que vários direitos e garantias estavam sendo colocados em cheque.

6.1 Uma reconstrução do processo de implantação da PLR no Brasil

Após a promulgação da Constituição de 1988, a PLR dependia ainda de regulamentação por meio de lei para sua efetiva implantação. Verificaram-se, desde então, dezenas de iniciativas de projetos de lei no Congresso Nacional que pretendiam regulamentar o tema.

Helio Zylberstajn (entrevista, 2012)[22] lembra que projeto de lei para regulamentar a PLR estava em estudo pelo governo Collor já no início do processo de abertura econômica, em consonância com seus programas de mudança que evocavam aumento da qualidade e da produtividade. O projeto teria sido alterado por Comissão do Congresso Nacional para prever

[20] Conforme consolidado no Art. 22. da Lei n. 10.101/2000.
[21] Art. 4. da Lei n. 10.101/2000.
[22] Entrevista com o Prof. Dr. Helio Zylberstajn, realizada em 07/12/2012.

que caso a empresa se recusasse a negociar a PLR, teria que distribuir 5% de seu lucro. Posteriormente, durante o governo Itamar, representantes das micro e pequenas empresas e a Força Sindical tentaram emplacar a PLR mensal, mas o governo elaborou um novo projeto de lei que previa a PLR trimestral – depois alterado para semestral ainda no âmbito do Executivo – e que foi posteriormente aprovado pelo Congresso.

A implantação efetiva da PLR no Brasil ocorreu durante o final do mandato do presidente Itamar Franco, em 1994, e a consolidação de sua institucionalização, com a ampliação de sua utilização pelas empresas, no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, entre 1995 e 1998.

De maneira geral, esse período se caracteriza, no Brasil, além da implantação do Plano Real, do combate à inflação e da estabilização econômica com a nova moeda, pela redução (ou "enxugamento") da estrutura do Estado brasileiro, pela privatização de estatais, pelas reformas na Constituição de 88 e pelas medidas econômicas de caráter liberalizante. No âmbito das relações de trabalho, o período foi marcado pela intensificação dos processos de reestruturação produtiva iniciados nos anos 80, pela flexibilização da legislação trabalhista com diminuição de direitos, pelo aumento do desemprego e pela retração do movimento sindical.

No cenário internacional, o período foi o momento imediatamente posterior à derrocada dos regimes políticos do chamado bloco socialista, marcado pela predominância do poder político, econômico e militar dos países ocidentais liderados pelos Estados Unidos, pela liberalização e abertura das economias e pelos fluxos monetários internacionais, no quadro de flexibilização do regime de acumulação capitalista e avanço do mercado financeiro na economia.

Conforme analisa Boito Jr (1996, p. 80), apontando a constituição de uma nova hegemonia, "a apologia do mercado e da empresa privada, como espaços de eficiência [...] e a correspondente condenação do Estado e das empresas públicas como espaço do desperdício, do burocratismo e dos privilégios, são ideias que ganharam a condição de 'senso comum'".

Estudo realizado sobre as relações entre capital e trabalho nesse período mostra que, além do desemprego, a tendência foi de aumento do emprego informal ou flexível, em detrimento do emprego formal. Essa tendência de flexibilização seria um fator favorável à ampliação do uso da PLR. As propostas de flexibilização da legislação trabalhista do governo foram levadas a cabo sob o argumento da modernização das relações de trabalho e da geração de empregos por meio da redução dos custos do trabalho. Por outro lado, "ainda que algumas dessas iniciativas partissem do governo [...] sindicatos, trabalhadores e entidades empresariais também contribuíram para a negociação em torno da flexibilização do trabalho" (MARTINS; RODRIGUES, 2000, p. 167).

No início do governo Fernando Henrique Cardoso, ocorreram fortes embates entre o governo e o movimento sindical, em especial na greve dos petroleiros, eletricitários, telefônicos e servidores públicos em maio de 1995 e posteriores manifestações contra as privatizações das estatais, a política econômica e a perda de direitos trabalhistas e previdenciários. O governo, com o endurecimento nas negociações e contando com o apoio maciço da população ao Plano Real[23], impôs grande derrota aos sindicalistas (MARTINS; RODRIGUES, 2000).

Ao mesmo tempo, os sindicalistas negociavam com os empresários nas Comissões Técnicas, nos Conselhos Tripartites e no Conselho Nacional do Trabalho, criados pelo governo. Nas Câmaras Setoriais e no Fórum Nacional sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho do governo de Itamar Franco, a estratégia da CUT foi a de participar em conjunto com a Força Sindical para que as mudanças viessem a ser as mais favoráveis aos trabalhadores – ou as menos desfavoráveis possível. Nos debates realizados nessas instâncias, a proposta que predominava era a das principais entidades empresariais: desregulamentação das relações de trabalho e flexibilização dos direitos trabalhistas. Como alternativa às greves, os sindicatos buscaram a organização no local de trabalho (MARTINS; RODRIGUES, 2000).

Dentre outras medidas, o governo regulamentou e estimulou a adoção do contrato de trabalho temporário, em lei aprovada em 1998, com admissão por até dois anos e redução dos

[23] Segundo artigo veiculado no jornal *Folha de São Paulo*, uma medição do instituto Datafolha mostrou que 79% da população brasileira avaliava que o Plano Real era bom para o país (GERALDO, 1995).

encargos sociais, depósitos menores de FGTS e sem direito à multa rescisória de 40%. Outras iniciativas do governo, como o banco de horas, colocado em prática sob o argumento de combater o desemprego, na visão de parte dos sindicalistas barateava a sobrejornada e não incentivava a criação de novos empregos[24]. Porém, assim como em outras questões, também nessa não houve consenso no interior do movimento sindical (MARTINS; RODRIGUES, 2000).

A mesma falta de consenso ocorreu com as discussões sobre a "livre negociação". Bandeira histórica de boa parte dos sindicalistas, em especial os ligados ao "novo sindicalismo", ao ser colocada na pauta das transformações promovidas pelo governo justamente em um momento histórico de enfraquecimento do poder dos sindicatos e de forte movimento de perda de direitos trabalhistas, poderia fortalecer o poder do empresariado nas negociações coletivas e nas relações de trabalho. Como será discutido adiante, parece que dinâmica semelhante teria ocorrido com a PLR. Para Martins e Rodrigues (2000, p. 176), "[...] aspecto que causou um impacto significativo nesse processo mais geral de flexibilização foi a Medida Provisória da Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados".

A correlação de forças sociais à época da implantação da PLR no Brasil era desfavorável ao trabalho. Para o dirigente sindical Dirceu Travesso (entrevista, 2012)[25], a PLR é introduzida no marco da reestruturação produtiva com base em duas combinações: ofensiva ideológica e redução de custos e cooptação conjugada com repressão. Nesse momento, ao lado da necessidade de recompor os salários, é levantada a ampliação do chamado "salário indireto" para desoneração das folhas de pagamento, em uma correlação de forças que tornava muito difícil que os sindicatos conseguissem alterar a então dinâmica da negociação salarial global em curso. Ocorre, então, a introdução de um elemento estratégico, que é a quebra da estrutura salarial e a introdução do salário indireto, com todo seu significado, e que não se incorpora na remuneração.

Ainda para o dirigente, por trás da PLR estava não só o elemento da remuneração indireta que já vinha sendo ampliada com as aparentes conquistas no marco de uma situação

[24] O movimento sindical defendia principalmente a redução da jornada de trabalho para a geração de empregos.
[25] Entrevista com o dirigente sindical Dirceu Travesso, realizada em 02/06/2012.

defensiva, como os tíquetes, os vales (refeição, alimentação, etc.), mas uma importante questão ideológica de introdução do conceito de que a remuneração estava vinculada ao resultado da empresa, quebrando o contrato de salário que é uma conquista histórica dos trabalhadores na sociedade capitalista. Um terceiro elemento, também ideológico, considerado uma ameaça de impacto mais imediato no caso dos bancários, foi a possibilidade da perda da condição de negociação global da categoria com a introdução da negociação por empresa.

A dirigente sindical do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, Ana Tercia Sanches (entrevista, 2012)[26] observa que a partir de 1995 a PLR passou a ser colocada na pauta do movimento sindical e incorporada no cotidiano, no imaginário e na demanda da base. E relata que, já nessa época, era bastante comum durante os contatos com os trabalhadores ouvir seu questionamento sobre "quanto virá de PLR neste ano". Isso, segundo a dirigente, ocorre porque a PLR passou a ser vista como um diferencial que possibilita uma remuneração maior.

O Sistema de Acompanhamento das Contratações Coletivas (SACC) do DIEESE mostrava que, ao mesmo tempo em que era bastante expressiva a proporção das categorias tanto do setor público quanto do setor privado sem recuperação salarial plena[27], praticamente desapareciam as antecipações salariais e os aumentos reais a título de produtividade. O DIEESE (1998a) apontava, como causa, a volta do crescimento econômico no período (cerca de 4% ao ano entre 1993 a 1996), enquanto que as taxas de emprego não cresciam.

Entretanto, registrava-se maior freqüência de abonos e acordos de PLR. O órgão observava que, apesar de constituir uma despesa adicional para as empresas, a PLR trazia a vantagem da isenção dos encargos trabalhistas e previdenciários e de uma redução do Imposto de Renda devido, e avaliava que:

> [...] em certas situações, o pagamento da PLR é utilizado como moeda de troca, substituindo a reposição integral das perdas inflacionárias, o pagamento de

[26] Entrevista com a dirigente sindical Ana Tercia Sanches, realizada em 17/06/2012.

[27] Em 1996, quase 50% delas não repunham integralmente a inflação acumulada nos doze meses anteriores à data-base. Em 1997, no setor privado, mais de 45% dos 423 acordos e convenções pesquisados e, no setor público, mais de 48% dos 28 acordos pesquisados não conseguiam reajustes salariais superiores ao INPC.

> aumentos reais ou ainda os ganhos de produtividade. Em geral, a PLR, negociada por empresa, reflete o interesse patronal em incentivar os trabalhadores na busca de um melhor desempenho da organização. Assim, ela é utilizada com o objetivo imediato de sanar tensões salariais, dando uma resposta pontual aos anseios econômicos dos trabalhadores, e com o objetivo estratégico de "flexibilizar" a remuneração dos mesmos, pois a PLR não se incorpora ao salário fixo, regido pelo ditado constitucional de irredutibilidade. Com isso, o objetivo patronal é o de adequar o comportamento dos custos às variações das receitas (DIEESE, 1998a, p.25).

Em seguida, o órgão relatava que, na negociação da Convenção Coletiva dos bancários de 1995, "[...] como admitiram posteriormente integrantes da própria mesa patronal, a PLR foi utilizada para dar uma resposta imediata a tensões salariais, fugindo de uma discussão mais técnica, bem como do espírito da própria MP [...]" (DIEESE, 1995, p. 25).

Porém, mais que somente um elemento de compensação aos difíceis aumentos reais de salário e de flexibilização da remuneração, a PLR representou a ampliação da remuneração vinculada ao desempenho, institucionalizando esse tipo de remuneração para toda e qualquer categoria profissional. Como observou Zylberstajn (FIPE; MTE, 1998, p. 3), a PLR "[...] consolidou as bases legais para a prática da remuneração condicionada no Brasil".

As bases para a negociação direta da PLR entre empresas e trabalhadores estavam garantidas pela lei e representavam mais um passo para a saída do Estado das negociações salariais, em consonância às diretrizes governamentais da época. Segundo Zylberstajn (FIPE; MTE, 1998, p. 5), a lei "[...] na verdade, desregulamentou a matéria ao regulamentá-la. Há total liberdade para a escolha de resultados e critérios e para o desenho dos programas de PLR".

A partir da regulamentação da PLR, as entidades sindicais passaram a lutar para estabelecer sua participação nas negociações sobre o tema. A CUT questionava na justiça os acordos realizados sem a participação dos sindicatos, os critérios de apuração do resultado e a ausência da representação dos trabalhadores[28] durante a negociação. Além disso, os sindicatos também enxergam ganhos políticos quando participam das negociações das categorias (MARTINS; RODRIGUES, 2000).

[28] A participação de representantes dos trabalhadores era obrigatória, segundo a MP que regulamentou a PLR.

A questão mais crítica, à época, era a falta de institucionalização da comissão de empregados, que, por lei, deve participar das negociações sobre a PLR. Em geral, os acordos não previam a forma de eleição e tampouco a duração dos mandatos dos representantes. De acordo com a já citada pesquisa da FIPE; MTE (2000), 48% dos programas em 1995 não previam os critérios de eleição dos membros da comissão, percentual que cresce até 77% em 1998. Em 1999, 58% dos programas ainda não apresentavam os critérios.

Também é possível verificar no relatório da pesquisa que, entre 1995 e 1997, a maior parte (de 34% a 38%) das negociações era realizada diretamente entre a empresa e a comissão de empregados sem a participação do sindicato, de 23% a 35% com uma comissão para a qual o sindicato indicava seu representante, enquanto que de 19% a 32% das negociações envolviam a empresa e o sindicato diretamente. Já as negociações que envolviam vários sindicatos e que originavam convenções coletivas ainda eram somente de 5% a 10%.

No entanto, entre os anos de 1998 e 1999 o quadro mudou: de 65% a 68% dos acordos passaram a contar com o representante indicado pelo sindicato na comissão de empregados e apenas de 7% a 13% das negociações o sindicato não indicou representante. Ao mesmo tempo, aumentavam as negociações de convenções coletivas (9% a 12%). Isso ocorreu principalmente porque, no dia 30 de junho de 1998, o governo editou a Medida Provisória n. 1698-46 alterando o Art. 2º da MP anterior, que passou a ter o seguinte teor:

> Art. 2º. A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:
>
> I – comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, dentre os empregados da sede da empresa;
>
> II – convenção ou acordo coletivo (BRASIL, 1998, [s.p.]).

Ou seja, a partir de 1998, é possível estabelecer os termos do acordo sobre a PLR em uma Convenção ou Acordo Coletivo, o que fortalece a participação dos sindicatos.

Já em 2005, dos programas de PLR pesquisados pelo DIEESE, 61,0% eram negociados com sindicato, federação ou confederação e empresa; 25,2%, por comissões de empregados com a participação do sindicato na indicação de representante; e menos de

13,8%, com comissão sem a participação do sindicato (DIEESE, 2005). Mesmo assim, desde 1995 até 2005, praticamente nenhum dos acordos estabelecia alguma estabilidade para os membros da comissão de empregados, como costuma ser reivindicado pelo movimento sindical quando se trata de comissões de representantes.

Na opinião do DIEESE; SEEBSP (2011, p. 44), "a negociação via comissão de funcionários tende a expor os trabalhadores da empresa, que podem se sentir acuados no momento de negociar melhores cláusulas para o programa de PLR". Paulatinamente, os sindicatos foram trazendo a negociação da PLR para sua esfera de atuação, e o tema foi sendo incorporado nas negociações coletivas e pautas de reivindicações das principais categorias de trabalhadores.

Em 1996, após o primeiro ano de implantação efetiva da PLR no Brasil, 229 greves ou 18% do total foram relacionadas à PLR. Em 2005, 12,4%, dos quais 78,4% foram na indústria – que apresenta uma utilização dessa Participação mais disseminada –, mobilizando 23,9% dos grevistas. Em 2007, as reivindicações sobre a PLR corresponderam a aproximadamente 37% dos motivos pelos quais se deflagraram greves entre os trabalhadores nas indústrias (DIEESE, 1998a; 2005; 2007a).

Em geral, a greve motivada pela PLR é deflagrada devido às tentativas patronais de afastar os sindicatos de trabalhadores do processo de negociação, à dificuldade de acesso às informações das empresas e às metas inatingíveis[29] estabelecidas pelos empregadores (DIEESE, 1998a). Para o então presidente do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região Luiz Claudio Marcolino (entrevista, 2009)[30], entre os temas que mais provocam polêmica nas negociações coletivas dos bancários estão o aumento real dos salários, a PLR, a remuneração variável e a limitação de metas para algo que seja atingível.

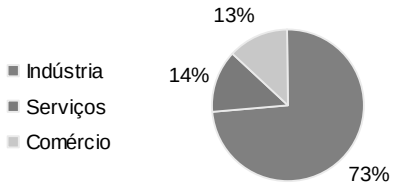
Carvalho Neto (1999, p. 346), em pesquisa sobre os temas mais importantes nas negociações entre sindicatos e empresas a partir de 1993, realizada por meio de entrevistas com 14 representantes de empresários e 25 representantes de trabalhadores de sete setores

[29] A questão das "metas intangíveis", frequentemente levantada nos argumentos dos sindicatos, ainda não passou por um debate apropriado, ao que parece, pela dificuldade de definição precisa do que seria "inatingível".
[30] Entrevista com o dirigente sindical Luiz Claudio Marcolino, realizada em 26/09/2009 por Andréia Rodrigues G. da Silva e Leticia Vandalete A. e Silva, orientandas em Trabalho de Conclusão de Curso.

pesquisados (metalúrgicos de Betim, do ABC e de São Paulo, químicos do ABC e de São Paulo, bancários e trabalhadores em telecomunicações), mostrou que a totalidade dos entrevistados considerava a PLR um tema fundamental, destacando-a dos demais.

Nos primeiros cinco anos de regulamentação, a PLR, que havia sido inaugurada pelos setores metalúrgico e químico do Estado de São Paulo, já tinha se estendido a todos os setores e a quase todos os Estados do país (FIPE; MTE, 2000). O estudo aponta dois motivos principais para esse fenômeno, ambos derivados da desvinculação da PLR da remuneração: o fato de não incidirem encargos trabalhistas e previdenciários e por não se incorporar ao salário por habitualidade.

Gráfico 2 - Programas de PLR por setor de atividade



Fonte: DIEESE (2005).
Elaborado pelo autor.

Os dados também mostram que a PLR está mais presente nas regiões do país e nos setores da economia que possuem sindicatos mais fortes. No estudo do DIEESE (2005)[31], as regiões Sudeste e Sul concentravam 63,4% dos programas de PLR, uma vez que concentram a

[31] Devem ser consideradas as seguintes ressalvas sobre a amostragem do estudo: a) os programas de PLR pesquisados referem-se apenas ao ano de 2005; b) por dificuldade de acesso aos acordos, as regiões Sul e Nordeste aparecem com quantidade semelhante de acordos, embora apresentem diferentes inserções econômicas; c) a região Norte do país apresentava apenas 1% dos programas pesquisados, o que não permite generalizar os resultados para essa região; d) os programas pesquisados não contemplaram o setor primário (agricultura, pecuária e extrativismo) (DIEESE, 2005); e e) a escolha dos programas de PLR não seguiu critérios de amostragem estatísticos: tratam-se dos acordos e convenções aos quais o DIEESE obteve acesso.

maior parte das indústrias, setor de atividade que a PLR é mais utilizada. O Nordeste tem 22% dos programas, São Paulo tem 25%, o Paraná, 14,6%, Minas Gerais e Ceará, 9,8%. A indústria representa 73,2% dos programas de PLR, os serviços, 13,8% e o comércio, 13,0%. Parte das categorias profissionais, como bancários, petroleiros e eletricitários, negocia a PLR em âmbito interestadual ou nacional (DIEESE, 2005). A pesquisa da FIPE; MTE (2000) já mostrava semelhante concentração na regiões Sudeste e Sul.

No que diz respeito a seu aspecto axiológico, os programas de PLR pressupõem a possibilidade de uma identidade ou conciliação de interesses entre trabalho e capital. A Lei que a instituiu cita a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados como "instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade" (BRASIL, 2000, [s.p.]).

Para Travesso (entrevista, 2012), a PLR faz parte de um conjunto de elementos que incidem sobre a consciência de forma a "ganhar" os trabalhadores para uma ideologia que pressupõe que os interesses entre eles e a empresa são convergentes. Mas, ao mesmo tempo, o trabalhador é privado do acesso a informações e da possibilidade de discutir questões que as empresas reservam para si.

Sanches (entrevista, 2012) também enxerga esse "risco" relacionado à dimensão subjetiva, mas acrescenta que a estratégia dos sindicatos pressupõe que é melhor discutir a PLR e, nessa discussão, tentar incluir as questões da transparência dos dados das empresas, o volume de trabalho e o adoecimento dos trabalhadores, ou seja, os aspectos relacionados ao controle dos trabalhadores sobre o processo produtivo.

Embora a justificativa de implantação da PLR tenha sido a de integração entre capital e trabalho e de incentivo ao aumento da produtividade e da qualidade, não foram encontradas evidências concretas de que seu uso tenha sido disseminado por essas razões. Juntamente com os mecanismos de incentivos fiscais, a redução dos custos fixos da folha de pagamento e a incorporação de reivindicações sobre a PLR pelo movimento sindical mais organizado foram os elementos que, em um contexto maior de flexibilização das relações de trabalho, construíram a intensificação de seu uso.

6.2 A PLR, os programas de metas e o modelo brasileiro

Aspecto fundamental para se compreender a dimensão concreta do fenômeno estudado – ou a objetivação do fenômeno – é a análise de sua relação com o cotidiano laboral. O principal mecanismo operativo da PLR está na sua relação com os programas de metas estabelecidos pelas empresas.

Os programas de PLR legitimam os programas de metas estabelecidos pelas empresas ao vincularem-se a estes condicionando a remuneração. Esse elemento está presente no modelo de PLR adotado pela legislação brasileira que relacionou a participação nos lucros aos índices de produtividade, qualidade e lucratividade e fez menção direta aos programas de metas[32]. Dessa forma, tais programas apresentam forte potencial de influenciar diretamente o comportamento dos trabalhadores no cotidiano.

Dados estatísticos oferecidos pelo relatório da pesquisa da FIPE/MTE de 1999 mostram que, no ano de sua instituição (1995), pouco mais da metade dos programas (56%) eram condicionados a metas. Ano após ano, esse percentual tem subido, até que, em 1998 alcançou 87%. Quanto aos valores pagos por PLR não condicionada, torna-se predominante o pagamento de valores proporcionais aos salários: 60%. Já os pagamentos condicionados sempre foram predominantemente proporcionais aos salários (de 50% em 1995 para 85% em 1999). Naturalmente, os critérios de PLR proporcional aos salários resultam em uma maior desigualdade na distribuição. Ambos os aspectos – pagamento condicionado e desigualdade distributiva – são essenciais para a compreensão de uma das formas que a PLR pode assumir, que mais favorece sua utilização como instrumento de gestão (FIPE; MTE, 2000).

No que diz respeito à natureza dos indicadores utilizados nos programas de PLR, comparando-se os dados da pesquisa FIPE/MTE de 1999 com os da pesquisa do DIEESE de 2005, percebem-se mudanças nos modelos adotados. Em 1999, os indicadores de resultados predominantes eram: produtividade ou produção (61% dos programas), redução de acidentes

[32] Conforme Art. 2 º, parágrafo único da Medida Provisória n.794/1994, de 29 de dezembro de 1994 e Art. 2 º, § 1º da Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000.

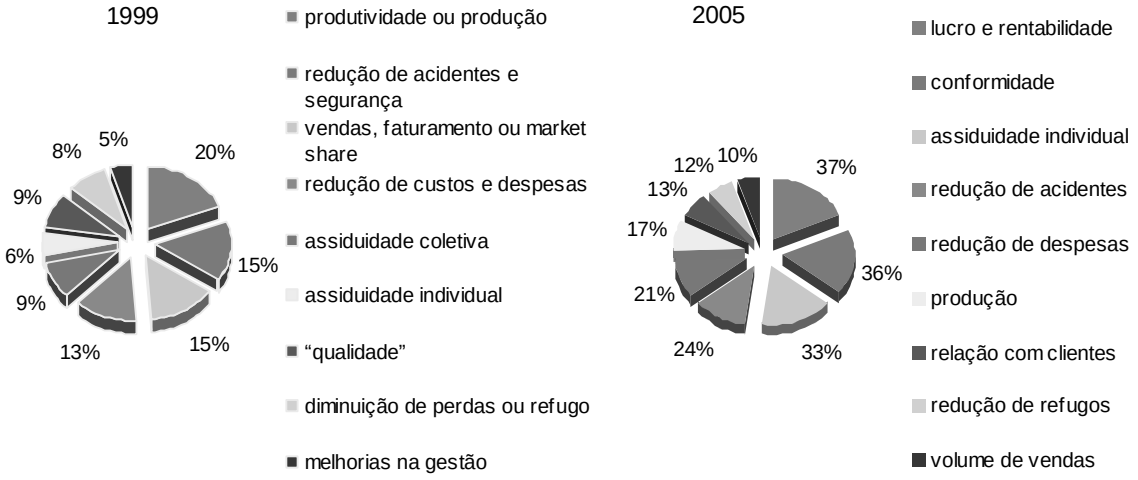
e segurança (48%), vendas, faturamento ou *market share* (46%), redução de custos e despesas (42%), assiduidade coletiva (30%) e individual (19%), “qualidade” (29%), diminuição de perdas ou refugo (26%) e melhorias na gestão (16%) (FIPE; MTE, 2000). Já em 2005, tem-se: assiduidade individual (33,3%), setorial (2,4%) e coletiva (6,5%), lucro e rentabilidade (36,6%), conformidade (35,8%), redução de acidentes (23,6%), redução de despesas (21,1%), produção (17,1%), relação com clientes (13,0%), redução de refugos (12,2%), desempenho pessoal individual (8,9%) e coletivo (0,8%) e volume de vendas (9,8%) (DIEESE, 2005).

Para o DIEESE (2005, p. 12):

> [...] prevalecem os indicadores e as metas de interesse gerencial, que normalmente são propostos pelas empresas. Pouca margem de manobra resta aos representantes dos trabalhadores para promoverem grandes alterações no conteúdo destas propostas patronais.

O Gráfico 3 a seguir condensa a comparação dos dados sobre os indicadores de metas de resultados utilizados nos programas de PLR.

Gráfico 3 - Natureza dos indicadores de metas utilizados nos programas de PLR no Brasil



Fontes: FIPE; MTE (2000) e DIEESE (2005).
Elaborado pelo autor.

Quanto à quantidade de indicadores de metas utilizados nos programas, os dados da FIPE/MTE apontam uma tendência de crescimento entre 1995 e 1999, chegando a 59% dos programas que apuravam cinco ou mais indicadores. Já os dados do DIEESE de 2005 mostram uma realidade diferente: 65,9% dos programas apresentam menos de cinco indicadores, e a maior concentração (21,2%) está nos programas que adotam apenas um indicador. É possível atribuir essa diferença à possibilidade da utilização do que aqui será denominado "indicadores complexos", ou seja, indicadores compostos por diversas variáveis e "subindicadores".

Em geral, a fórmula usada para o cálculo da PLR é a da conversão do cumprimento de metas em pontos e uma tabela que relaciona a pontuação com valores a serem distribuídos, percentuais ou fixos (uma função discreta). Há também o modelo que tem como base uma função contínua, sendo atribuído um valor para cada nível de resultado obtido.

O levantamento da FIPE/MTE também mostrou que, em geral, a PLR é paga no primeiro trimestre, quando anual, e no primeiro e terceiro trimestres, quando semestral. De acordo com o relatório, havia uma grande quantidade de programas que previam apuração de montantes mensalmente. Para o organizador da pesquisa, o crescimento da periodicidade de aferição dos resultados – que pode ser chamado de acompanhamento dos resultados –, assim como sua incorporação nos próprios acordos, mostra que "[...] as empresas estão aprendendo a utilizar o programa como um instrumento de gestão" (FIPE; MTE, 2000, p. 24).

Segundo o DIEESE (2005), o aspecto mais polêmico da PLR é a forma de distribuição: 51,2% dos programas analisados previam uma distribuição desigual, 36,6% igual e 12,2% mista. Aproximadamente 47% dos acordos previam um valor mínimo caso as metas não fossem atingidas, que podia ser fixo (81%) ou variável proporcional ao salário (19%). Mais da metade dos programas que previa valores iguais para todos os participantes (56,4%) pagava valores abaixo de R$1 mil. Outros 25,6%, entre R$1 mil e R$3 mil, e os demais 17,9%, entre R$3 mil e R$5 mil. Dos que pagavam valores desiguais e proporcionais aos salários, 25,5% pagavam o valor equivalente a até 0,7 salário, 36,2% pagavam o equivalente a

1 salário, 19,1%, de 1,1 a 1,5 salário, 14,9%, 2 salários, e 4,3%, entre 2,1 e 4 salários. Dos acordos estudados, 93,3% pagavam no máximo 2 salários.

Análises de Acordos de PLR em diversos segmentos realizadas pelo DIEESE[33] entre 2000 e 2006 apontaram, como aspectos em comum, o "[...] caráter individual da participação nos lucros [...]" (DIEESE, [s.d.]a, p. 1) e a premiação proporcional aos salários. Tais características beneficiam os escalões mais altos, o que "[...] intensifica a desigualdade [...] e pode implicar em ampliação da competição interna e assédio moral" (DIEESE, [s.d.]a, p. 1). Em suas análises, o DIEESE defende que os acordos de PLR devem refletir os esforços coletivos que geraram o lucro, e que, portanto, sua apuração não deve seguir critérios que impliquem diferenciação no montante de seu pagamento dentro da mesma empresa. Nesse ponto é possível observar que a crítica do DIEESE aos acordos de PLR defende, por um lado, uma distribuição igualitária dos valores distribuídos a título de PLR e, por outro, reflete a premissa da negociação direta entre empresa e empregados.

Para o DIEESE (2005, p. 20),

> [...] não existe um modelo ideal para o trabalhador de acordo de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PLR). A negociação da PLR, assim como a negociação coletiva de data-base é condicionada por aspectos diversos como o contexto macroeconômico do país, as condições econômicas específicas do setor de atividade ou da empresa, a concepção sindical acerca da PLR, os interesses dos trabalhadores e da empresa, o grau de mobilização da categoria entre outros aspectos.

Ao mesmo tempo, o órgão sugere parâmetros básicos para que se construa um "bom acordo" na visão dos trabalhadores, como: negociação por meio de um sindicato; não estabelecimento do lucro como condição para o pagamento dos resultados e vice-versa; transparência nos dados e informações para a apuração dos indicadores; metas factíveis dentro da jornada laboral; acordos fundamentados em metas coletivas, de forma a evitar a competição entre trabalhadores e a quebra de solidariedade, que possuam metas também para a empresa assegurar condições de trabalho, que não substituam a parte fixa do salário ou os

---

[33] São as seguintes análises: **Um balanço da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas**. São Paulo: DIEESE, 2000. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas – 2005. **Estudos e Pesquisas**, São Paulo, n. 22, ago. 2006. A**nálise de Acordo de PLR da Empresa Comexport de Comércio Exterior**. São Paulo: DIEESE, [s.d.]a. **Análise de Acordo de PLR ou Prêmio de Progresso de Leroy Merlin Cia**. São Paulo: DIEESE, [s.d.]b.

benefícios já conquistados, que permita que o aumento de produtividade seja incorporado aos salários e que distribuam valores iguais para todos os trabalhadores, sem excluir grupo algum.

Na opinião de Zylberstajn (entrevista, 2012), as empresas devem estabelecer os programas de PLR com critérios e recompensas individuais nos casos em que a atividade econômica dependa do desempenho individual do trabalhador e critérios coletivos nos casos em que o trabalho em equipe for mais importante. O especialista reconhece a dificuldade de se apurar o desempenho dos trabalhadores das áreas de apoio que executam tarefas essenciais para o desempenho dos outros trabalhadores que lidam diretamente com os resultados aferidos pela empresa. Para ele, essas dificuldades de medição de desempenho, assim como os casos em que não há a percepção pelo trabalhador da relação entre seu esforço individual e o incentivo da PLR são algumas das causas de o instituto da PLR não ter alcançado os objetivos imaginados no momento da sua implantação no Brasil.

Nas Convenções Coletivas dos bancários, a relação entre a PLR e os programas de metas é estabelecida nas cláusulas que permitem que os bancos compensem os planos próprios[34], ou seja, as Convenções não trazem o detalhamento das metas que condicionam a PLR, deixando essa questão para os acordos por empresa ou para os programas estabelecidos unilateralmente. Até 2010, o valor integral pago a título de PLR poderia ser descontado de programas próprios dos bancos. A partir desse ano, a Convenção estipulou que parte dos valores (denominada, então, "parcela adicional de PLR") não pode mais ser compensada por programas próprios.

Para Marcolino (entrevista, 2009), a Convenção Coletiva pode garantir um valor maior que os programas próprios dos bancos. Tomando o caso do Banco Itaú em 2009, "[...] se você pegar o resultado da maioria das agências, no final, deu 1,6, 1,8 salários [...]. Pela Convenção Coletiva, você tem um valor maior [2,2 salários] do que pelo programa do banco". E completa: "esse acordo de PLR que nós temos hoje na Convenção Coletiva é superior à

[34] A título de exemplo, na Convenção Coletiva de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos de 2010, a cláusula segunda, item Ia, estabelece: "No pagamento da antecipação da 'regra básica' da Participação nos Lucros ou Resultados o banco poderá compensar os valores já pagos ou que vierem a ser pagos, a esse título, referentes ao exercício de 2010, em razão de planos próprios" (FENABAN; CONTRAF, 2010).

maioria dos programas próprios [...], mais ou menos 15% dos bancários hoje é que recebem além da Convenção Coletiva".

O DIEESE (1998a) entende que os programas próprios exigem mais esforços do empregado que a Convenção Coletiva. Isso porque, em geral, eles criam espaços para que as empresas estabeleçam unilateralmente as regras e as metas que servirão de base para a vinculação do pagamento da PLR.

Em consonância ao momento histórico de sua implantação, o modelo de PLR construído no Brasil não faz referência ao direito de participação dos trabalhadores pela simples existência de lucro, mas ao estabelecimento de parâmetros prévios de indicadores de desempenho – justificados pelo aumento da produtividade e da qualidade – que devem ser alcançados pelos trabalhadores como condição para essa participação.

6.3 O aumento da representatividade da PLR frente à remuneração total: o exemplo do setor bancário

Para os trabalhadores das categorias organizadas com maior poder de barganha, a PLR, desde então, representou um rendimento extra, algo como até mais que quatro salários, dependendo do nível hierárquico. No caso dos bancários, paulatinamente, os valores a título de PLR passaram a representar parcelas cada vez maiores da remuneração total.

Segundo o DIEESE; SEEBSP (2011), a PLR de um bancário com a função de caixa-executivo passou de 5,4% do total anual de sua remuneração em 1995 para 7,0% em 2001, 12,7% em 2006 e 14,5% em 2011, enquanto a participação da remuneração direta (salário-base somado a outras verbas da função, 13º salário, férias e adicional de férias) caiu de 67,7% em 1995 para 66,4% em 2001, 62,2% em 2006 e 62,0% em 2011. A diferença restante refere-se à remuneração indireta prevista na Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) – vale transporte, vale alimentação/refeição e 13º vale alimentação/refeição a partir de 2007 – que

também diminuiu de 26,9% do total da remuneração em 1995 para 26,6% em 2001, 25,1% em 2006 e 23,6% em 2011.

O cálculo do DIEESE; SEEBSP (2011) considerou a regra básica da CCT que prevê distribuição mínima de 5% do lucro líquido e um teto individual. Nos casos previstos de majoração desse teto[35], quando a distribuição mínima não é alcançada, a representatividade da PLR aumenta para 17,13% da remuneração anual.

Se excluída a remuneração indireta, um caixa-executivo que em 1995 recebia uma PLR de 1,06 salários pela regra da CCT, hoje recebe de 3,11 a 3,67 salários. A comparação da PLR com o salário mensal de um caixa-executivo pode ser resumida na Tabela 1 da seguinte maneira:

[35] O teto majorado da PLR é hoje aplicado nos maiores bancos privados: Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander (DIEESE; SEEBSP, 2011).

Tabela 1 - PLR em quantidade de salários de um caixa-executivo pelas regras da CCT

Ano	Salário mensal* (em R$)	PLR pela regra básica CCT (em R$)	PLR em nº de salários pela regra básica	PLR c/ teto majorado CCT (em R$)	PLR em nº de salários c/ teto majorado
1995	580,00	617,60	1,06	-	-
1996	650,00	660,00	1,02	-	-
1997	682,50	846,00	1,24	1.365,00	2,00
1998	690,70	852,56	1,23	1.381,40	2,00
1999	728,69	982,95	1,35	1.457,38	2,00
2000	781,16	1.074,93	1,38	1.562,32	2,00
2001	824,12	1.159,30	1,41	1.648,24	2,00
2002	881,80	1.255,44	1,42	1.763,60	2,00
2003	992,92	1.444,34	1,45	1.985,84	2,00
2004	1.107,32	1.590,86	1,44	2.214,64	2,00
2005	1.173,76	1.739,01	1,48	2.347,52	2,00
2006	1.214,84	3.299,87	2,72	3.929,68	3,23
2007	1.287,73	3.708,18	2,88	4.375,46	3,40
2008	1.416,50	4.220,85	2,98	5.096,30	3,60
2009	1.501,49	4.475,34	2,98	5.403,28	3,60
2010	1.709,05	5.038,95	2,95	6.159,91	3,60
2011	1.900,36	5.910,32	3,11	6.980,79	3,67

* Incluídas verbas salariais, exceto as de caráter pessoal.
Fonte: DIEESE; SEEBSP (2011).
Elaborada pelo autor.

Se analisados os programas próprios de PLR dos Bancos, que estabelecem parâmetros superiores aos da Convenção Coletiva, a participação da PLR na remuneração do bancário é ainda maior, chegando a 4,23 salários como no caso do Acordo de 2011 do Banco do Brasil S/A para o nível básico da função de escriturário.

A Tabela 2 a seguir ilustra a PLR recebida por três faixas salariais distintas de acordo com as regras da Convenção de 2011 em um exemplo elaborado pelo DIEESE:

Tabela 2 - PLR e salário por função de acordo com a CCT de 2011

Função - exemplo	Salário mensal* (em R$)	PLR pela regra básica da CCT (em R$)	PLR em nº de salários pela regra básica	PLR com teto majorado da CCT (em R$)	PLR em nº de salários com teto majorado
Escriturário	1.400,00	2.660,00	1,90	5.880,00	4,20
Caixa-Executivo	1.900,36	3.110,32	1,64	6.980,79	3,67
Gerência média	5.000,00	5.900,00	1,18	13.800,00	2,76

* incluídas verbas salariais
Fonte: DIEESE; SEEBSP (2011).
Elaborada por DIEESE; SEEBSP e adaptada pelo autor.

Na Tabela 2 é possível observar que os funcionários de execução teriam uma PLR proporcionalmente maior em relação à sua remuneração total, adotadas as regras da Convenção Coletiva. No entanto, essa lógica não é necessariamente mantida nos programas próprios de PLR por empresa que podem adotar regras específicas.

A Tabela 3 a seguir mostra a variação, de 1995 a 2011, do salário-base e do montante pago a título de PLR a um caixa-executivo em comparação à inflação medida pelo INPC do IBGE.

Tabela 3 - PLR e salário mensal de um caixa-executivo pela CCT em comparação à inflação

Ano	Salário mensal* (em R$)	Variação (em %) **	Variação acumulada (em %)	PLR pela regra básica CCT (em R$)	Variação (em %) **	Variação acumulada (em %)	PLR c/ teto majorado CCT (em R$)	Variação (em %) ** ***	Inflação INPC-IBGE (em %) ****	Inflação acumulada INPC-IBGE (em %)
1995	580,00	-	-	617,60	-	-	-	-	-	-
1996	650,00	12,07	12,07	660,00	6,87	6,87	-	-	14,28	14,28
1997	682,50	5,00	17,67	846,00	28,18	36,98	1.365,00	-	4,30	19,19
1998	690,70	1,20	19,09	852,56	0,78	38,04	1.381,40	1,20	3,59	23,47
1999	728,69	5,50	25,64	982,95	15,29	59,16	1.457,38	5,50	5,25	29,96
2000	781,16	7,20	34,68	1.074,93	9,36	74,05	1.562,32	7,20	6,96	39,00
2001	824,12	5,50	42,09	1.159,30	7,85	87,71	1.648,24	5,50	7,31	49,16
2002	881,80	7,00	52,03	1.255,44	8,29	103,28	1.763,60	7,00	9,16	62,82
2003	992,92	12,60	71,19	1.444,34	15,05	133,86	1.985,84	12,60	17,53	91,37
2004	1.107,32	11,52	90,92	1.590,86	10,14	157,59	2.214,64	11,52	6,64	104,07
2005	1.173,76	6,00	102,37	1.739,01	9,31	181,58	2.347,52	6,00	5,01	114,30
2006	1.214,84	3,50	109,46	3.299,87	89,76	434,31	3.929,68	67,40	2,85	120,41
2007	1.287,73	6,00	122,02	3.708,18	12,37	500,42	4.375,46	11,34	4,82	131,03
2008	1.416,50	10,00	144,22	4.220,85	13,83	583,43	5.096,30	16,47	7,15	147,55
2009	1.501,49	6,00	158,88	4.475,34	6,03	624,63	5.403,28	6,02	4,44	158,54
2010	1.709,05	13,82	194,66	5.038,95	12,59	715,89	6.159,91	14,00	4,29	169,63
2011	1.900,36	11,19	227,65	5.910,32	17,29	856,98	6.980,79	13,33	7,40	189,58

* Incluídas verbas salariais, exceto as de caráter pessoal.
** Variação percentual em relação ao ano anterior nominal, sem desconto da inflação.
*** Não foi utilizada a variação acumulada da PLR com teto majorado para fim de estudo comparativo desta pesquisa por adotar o ano de 1995 como período inicial da análise de forma a coincidir com a primeira CCT sobre PLR. O teto majorado entrou em vigor em 1997.
**** Inflação medida no mês de agosto em relação à variação dos últimos 12 meses. A data-base dos bancários é no mês de setembro e os índices utilizados na negociação referem-se ao período até 31 de agosto. Embora a PLR seja paga com base no lucro apurado ao final do exercício fiscal (31 de dezembro), seus parâmetros de valores e percentuais são definidos na negociação coletiva. Da mesma forma, a comparação em questão é com o salário-base negociado no mesmo mês.

Fonte: DIEESE; SEEBSP (2011); IBGE (2011).
Elaborada pelo autor.

É possível observar que, desde a implantação da PLR até 2011, enquanto o salário-base de um caixa-executivo subiu 227,65%, a PLR, pela regra básica da CCT para o mesmo cargo, foi aumentada 856,98%. No mesmo período, a inflação medida pelo INPC-IBGE foi de 189,54. No período medido, somente a partir de 2009 o salário-base de um caixa-executivo estipulado na CCT superou a inflação acumulada. Até 2003, os aumentos negociados na CCT não incluíam boa parte dos bancos públicos, que nesse mesmo período obtiveram reajustes salariais inferiores.

7 A PLR NO SETOR BANCÁRIO: AS NEGOCIAÇÕES E AS ESTRATÉGIAS DOS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES E DAS EMPRESAS

A categoria dos bancários tem a grande maioria de seus principais sindicatos do país (como o de São Paulo, Osasco e Região, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e Região, Pernambuco, assim como os de outras importantes regiões) e a maior parte de suas federações filiadas à CUT. Alguns importantes sindicatos integram o movimento Bancários Classistas, ligados à Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil (CTB), como o Sindicato dos Bancários da Bahia e o de Sergipe, assim como diversos outros na região. Tanto os sindicatos filiados à CUT quanto à CTB integram a mesma confederação: a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), ligada à CUT.

A criação da CONTRAF em 2006, oriunda da Confederação Nacional dos Bancários (CNB) que havia sido fundada em 1992, veio atender à estratégia sindical de incluir nas negociações os demais trabalhadores que executam serviços de intermediação financeira (como promotores de vendas, especialistas em tecnologia da informação, funcionários de bolsas de valores, securitários, entre outros), além dos bancários e financiários (CONTRAF, s.d.).

Outra confederação, a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito (CONTEC), fundada em 1958, filia alguns sindicatos, como o Sindicato dos Bancários do Amazonas e o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Tocantins (este último ligado à central União Geral dos Trabalhadores – UGT), além de diversas Federações, mas sua representatividade é reduzida frente à CONTRAF. Cada uma das confederações representa parcela dos trabalhadores de acordo com a filiação de seus Sindicatos.

Destaca-se, também, a atuação do Movimento Nacional de Oposição Bancária (MNOB) ligada à CSP-CONLUTAS, formado por dissidentes da CUT, que mantém uma posição de defesa de um sindicalismo mais combativo. A CSP-CONLUTAS possui

atualmente a filiação de alguns Sindicatos, como o de Bauru e Região e o do Rio Grande do Norte, e vem disputando as direções dos principais Sindicatos dos Bancários do país.

A Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) é a entidade que representa o patronato desde 1966. É formada por sete sindicatos de bancos: de São Paulo (que abrange São Paulo, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Rondônia e Roraima), da Bahia (Bahia e Sergipe), do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro e Espírito Santo), de Minas Gerais (Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal e Tocantins), do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul e Santa Catarina), de Pernambuco (Pernambuco, Alagoas, Paraíba e Rio Grande do Norte) e do Ceará (Ceará, Maranhão e Piauí) (FENABAN, [s.d.]).

As negociações coletivas no setor bancário ocorrem na chamada "mesa única da FENABAN" – em instância de nível nacional desde 1992 e em conjunto com os bancos públicos desde 2003 –, que é composta por representantes patronais e pelas confederações dos bancários. Nessa arena são negociadas as cláusulas referentes aos assuntos gerais da categoria, inclusive as cláusulas econômicas e a PLR, e seu objetivo é estabelecer os termos da Convenção Coletiva de Trabalho e da Convenção Coletiva de Trabalho sobre PLR. Paralelamente, ou após o fechamento do acordo na mesa única, são negociadas questões específicas e locais de cada empresa separadamente.

Desde 1995 a Convenção Coletiva de Trabalho sobre Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos, em nível nacional, estabelece os critérios para a distribuição dos lucros aos bancários, e, a uma parte das empresas, estabelece Acordos Coletivos de Trabalho sobre PLR específicos a seus empregados.

As negociações da Convenção sobre PLR ocorrem paralelamente à negociação coletiva e são celebradas anualmente entre a FENABAN e a CONTRAF e entre aquela e a CONTEC. Em geral, as Convenções celebradas por ambas as Confederações são bastante semelhantes, assim como os Acordos Coletivos, principalmente no que diz respeito às cláusulas econômicas. A dinâmica das negociações se dá por blocos temáticos, como saúde, segurança e questões econômicas. As negociações seguem uma agenda predeterminada e acordada entre as partes e avançam conforme há acordo sobre os temas.

Entre os bancários, a PLR adquiriu papel importante nas campanhas salariais de 2007 e 2008 com relação aos critérios utilizados para a apuração da base contábil sobre a qual é paga e à reivindicação da não vinculação de seu pagamento ao cumprimento de metas e de isonomia dos valores distribuídos. Conforme foi possível verificar nas minutas de reivindicações das entidades representativas dos bancários, assim como nas principais publicações dos respectivos sindicatos, a discussão se intensificou no ano de 2009 em decorrência da recente crise econômica mundial que ameaçou a lucratividade das empresas, quando os sindicatos reivindicaram o estabelecimento de critérios contábeis fundamentados em resultados, e não em lucros e/ou crescimento de lucros.

Os sindicatos dos bancários costumam realizar consultas à categoria para estabelecer a pauta de reivindicações durante as campanhas salariais. Em 2010, a consulta realizada em São Paulo pelo Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região[36] apontou que 53% dos bancários consideraram a PLR uma das prioridades na negociação coletiva. A importância dada ao tema pelos bancários paulistas, no entanto, ficou atrás de outros temas, como aumento real de salários, reajuste do vale alimentação, discussão sobre metas abusivas, combate ao assédio moral e plano de cargos, carreiras e salários (SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO, 2010). Em nível nacional, a pesquisa conduzida pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF) apontou prioridades semelhantes[37].

Na campanha de 2011, as consultas nacionais realizadas tanto pelo DIEESE quanto pela CONTRAF[38] separaram as reivindicações sobre a remuneração fixa da variável. No que diz respeito à remuneração variável, 85% dos bancários que responderam à pesquisa

[36] Segundo o Sindicato, foram cerca de 9 mil bancários consultados em São Paulo.

[37] Segundo o Sindicato dos Bancários de Brasília (2010), os dados são referentes à pesquisa coordenada pela CONTRAF com 36 mil bancários e à pesquisa contratada, realizada com 1.203 entrevistas junto a bancários da ativa, das dez principais bases sindicais: Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Distrito Federal, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. As entrevistas foram distribuídas proporcionalmente ao universo de cada uma das bases. A amostra contemplou funcionários de bancos privados (62% do total) e públicos (38%). A margem de erro foi de 2,9%.

[38] Segundo o Sindicato dos Bancários de Brasília (2011), a pesquisa do DIEESE foi realizada em dez capitais brasileiras (Brasília, Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo). Nela, foram entrevistados 1.882 bancários no próprio local de trabalho e as amostras foram determinadas de acordo com percentual representativo de bancários em cada cidade. A pesquisa da CONTRAF consultou 21.329 bancários por meio de questionários distribuídos pelos sindicatos em suas bases.

apontaram, ao DIEESE, a melhoria da PLR como a principal reivindicação, enquanto que na pesquisa da CONTRAF foram 51% (SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE BRASÍLIA, 2011).

Em geral, a estratégia dos sindicatos dos bancários nas negociações coletivas vem sendo discutir as linhas gerais e o índice de reajuste salarial da Convenção na “mesa única” para garantir condições mínimas, enquanto paralelamente negociam questões específicas, melhores condições acessórias ou ganhos extras nos Acordos em separado com cada banco.

Sanches (entrevista, 2012) aponta que os sindicatos procuram negociar uma PLR universal e igualitária por entender que todos contribuem de forma equivalente para a formação do lucro, enquanto as empresas procuram diferenciar a remuneração até mesmo geograficamente como forma de incentivo.

A estratégia dos bancos é, geralmente, seguir nos Acordos Coletivos o que foi negociado na mesa única sobre as questões econômicas – principalmente o índice de reajuste salarial – e negociar apenas outras questões específicas em separado. Normalmente as empresas de maior porte contemplam algum ganho extra a seus funcionários nos Acordos Coletivos.

O critério da apuração dos lucros que serão distribuídos vem sendo debatido nas últimas campanhas salariais dos bancários, que reivindicam que seja revisto este modelo. Dentre as alternativas apresentadas pelo comando sindical está a que mantém a “parcela fixa” como um percentual do salário somado a um valor fixo, além da inclusão da “parcela variável” aplicada sobre uma ou algumas contas de resultado, como receita com prestação de serviços, operações de crédito ou receita com intermediação financeira (CONTRAF, 2009a).

Certas práticas utilizadas por alguns bancos diminuem o montante apurado para pagamento da PLR, como a realização de promoções e pagamentos a título de renda variável durante o primeiro semestre, uma vez que a negociação da PLR ocorre no segundo semestre e a legislação permite o desconto desses pagamentos já efetuados a título de remuneração variável do montante a ser recebido a título de PLR. Assim, distribui-se parte dos lucros antes

da apuração dos lucros e das negociações do acordo coletivo, o que diminui o montante a ser negociado.

Segundo a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), em 2009 o HSBC no Brasil teria realizado uma manobra contábil que reduziria o montante a ser pago a título de PLR. Dos R$2,1 bilhões de lucro, valor que consta em seu balanço contábil e que seria usado como parâmetro para o pagamento dos executivos e acionistas do banco, somente R$250 milhões seriam utilizados para efeitos da distribuição da PLR da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) 2009/2010. Essa diferença seria causada por diversos "ajustes" no balanço da empresa, entre elas um aumento muito acima do esperado nas Provisões para Devedores Duvidosos (PDD). Segundo a empresa, ela segue regulamentação do Banco Central sobre o tema (CONTRAF, 2009d).

Os critérios para a definição do lucro líquido são questionados pelos representantes dos trabalhadores. Em reuniões entre a CONTRAF e a FENABAN o assunto foi debatido e reivindicada a clareza e a unificação dos critérios para apuração do lucro líquido, uma vez que a legislação permite a publicação de vários tipos de apuração com finalidades gerenciais, de relacionamento com acionistas e outras, o que possibilita alguns bancos publicar até sete apurações de lucros com critérios diferentes (CONTRAF, 2009a).

Em estudo de 2006, que procurou apontar os impactos das operações "intangíveis" ou "não recorrentes"[39] e da manipulação contábil no balanço dos bancos e na remuneração variável dos bancários, o DIEESE (2007b) verificou que tais operações podem afetar o lucro líquido significativamente. Tais manipulações não se caracterizam como fraudes e foram apontadas várias razões para sua ocorrência, como manter a imagem junto ao mercado e aos acionistas, enquadrar os resultados nas regras da supervisão bancária e evitar a desvalorização do valor das ações da empresa no mercado de capitais.

A título de exemplo, o Banco Bradesco amortizou, no terceiro trimestre de 2006, ágios que totalizavam R$2,055 bilhões decorrentes de 15 investimentos, como as aquisições da

[39] Operações extraordinárias, esporádicas, como, por exemplo, a ativação de créditos tributários eventuais, provisões de excedentes por motivos diversos ou o *goodwill* (ou "ágio") pago na aquisição de outras instituições. Nesse caso, o "ágio" refere-se à expectativa de lucros futuros.

American Express no Brasil e do Banco do Estado do Ceará. O mesmo fez o Banco Itaú, que amortizou R$2,2 bilhões da compra do Bank Boston no primeiro trimestre do mesmo ano. No caso do Bradesco, o resultado foi compensado com o crédito referente a aumento de capital integralizado com antecipação de dividendos e de juros sobre o capital. Na mesma época, o Banco ABN AMRO diminui seu lucro líquido em 11,36% ao lançar o impacto da variação cambial sobre suas operações de *hedge*. Já o Banco do Brasil, no primeiro semestre de 2006, realizou operações não recorrentes que aumentaram seu lucro líquido em R$2,3 bilhões, por conta da ativação de créditos tributários e valores a receber do fundo de pensão, dos quais debitou provisões extraordinárias para risco de crédito e para tributação sobre os não recorrentes (DIEESE, 2007b).

O estudo ainda aponta que, nas notas explicativas dos demonstrativos contábeis e nos relatórios da administração, as explicações informam a natureza de tais operações, mas muitas vezes se restringem à obrigação legal e nem sempre explicitam sua extensão ou motivação. Ao final, sugere, devido à importância que os valores apontados como lucro adquirem para a apuração da PLR, que os sindicatos reivindiquem o "[...] expurgo da operação contábil que prejudica a apuração do resultado" (DIEESE, 2007b, p. 9).

A posição da maior parte da representação dos trabalhadores bancários com relação à PLR é condicionada por análises e práticas aparentemente contraditórias. Em geral, por um lado consideram que o avanço da remuneração variável da PLR como parcela cada vez mais significativa na composição da remuneração do trabalhador é uma ameaça às conquistas salariais decorrentes das lutas classistas e que interessaria mais ao patronato por flexibilizar parte dos custos fixos das folhas de pagamento (DIEESE, 2000; 2005). Por outro, incluem a PLR na pauta das negociações e a divulgam como uma conquista. A explicação para essa aparente dicotomia poderia estar na dialética das forças sociais do capital e do trabalho, que, nos contextos mais favoráveis ao capital, podem condicionar posturas mais pragmáticas dos representantes do trabalho.

Para Travesso (entrevista, 2012), a PLR deveria ser negociada separadamente da negociação coletiva. Uma vez que seria impossível não negociá-la na atualidade, em que a massa dos trabalhadores quer mantê-la e aumentá-la, uma negociação fora da data-base seria

capaz de mostrar melhor a importância dos reajustes salariais, evitando que as propostas de aumento da PLR servissem para induzir os trabalhadores a aceitar um acordo com reajustes rebaixados.

O dirigente ainda entende que devem ser introduzidos dois aspectos na discussão sobre a PLR: um debate ideológico - entendido como um conjunto de valores materializados em ideias que discutem um conceito – e outro sobre os mecanismos concretos, como a abertura dos livros das empresas, negociação da PLR dissociada da negociação coletiva e uma série de medidas que permitam pensar e dialogar a questão e o que há por trás dela. O dirigente apresenta, então, uma posição contrária à PLR, por entender que, como remuneração variável, é estrategicamente negativa para os trabalhadores. Isso porque – argumenta – o trabalhador recebe a remuneração, mas de fato perde um direito adquirido por não ter essa remuneração incorporada às férias, ao décimo terceiro, ao FGTS e à aposentadoria, além do fato que o trabalhador não controla os fatores que podem levar ao lucro da empresa.

As empresas, de maneira geral, veem na PLR um instrumento de política de Recursos Humanos que oferece incentivo para o aumento do desempenho individual por meio da recompensa da participação nos lucros. A FENABAN divulga a PLR como um benefício concedido aos seus empregados que favorece principalmente aqueles que recebem salários menores (FENABAN, 2002).

À época de sua implantação, os bancos divulgavam a recompensa pelo desempenho e o interesse pela gestão e pelo futuro da empresa e a vantagem de permitir vincular a remuneração do empregado ao desempenho individual e coletivo (BANCO DO BRASIL, 1997a).

No entanto, a questão do “incentivo” oferecido pela PLR também é discutível. Para Zylberstajn (entrevista, 2012), o grande incentivo aos trabalhadores para melhoria da produtividade e da qualidade, que era esperado pelo governo e pelas empresas quando da implantação da PLR no Brasil, não teria se concretizado na prática. Segundo o economista, isso ocorre porque as empresas continuam utilizando as metas coletivas, setoriais, o que gera o “efeito carona”, ou seja, os trabalhadores com menor desempenho também recebem a PLR

por conta do resultado aferido pelo grupo como um todo. Para Zylberstajn, a PLR é fraca como forma de incentivo.

Observa-se, na atualidade, uma tendência das empresas do setor para caminhar para a individualização dos programas de PLR, acentuando o caráter de vinculação com metas individuais de desempenho. Para tal, novas ferramentas tecnológicas estão sendo utilizadas no controle e na gestão dos resultados individuais.

7.1 Os modelos de PLR no setor bancário de 1995 a 2011

O setor bancário instituiu a PLR por meio de uma convenção coletiva em nível nacional no ano de 1995. À época, a Convenção previa uma PLR composta de uma parcela variável de 72% do salário-base mais verbas fixas de natureza salarial e de uma parcela fixa de R$200,00. O modelo de PLR composto por uma parte fixa e outra variável proporcional ao salário permanece até os dias de hoje.

A Convenção Coletiva de 1996 diminuiu a parte variável para 60% do salário, que seria somada a R$270,00 fixos, e estabeleceu duas inovações: um limite de 2 salários como teto individual da PLR e que os montantes distribuídos deveriam ficar entre 5% e 15% do lucro líquido publicado e auditado. Estas inovações permaneceram nas Convenções posteriores.

Em 1997, o teto individual passou a ser um valor fixo de R$3.000,00 e foi instituído o teto majorado: caso não fosse atingida a distribuição mínima de 5% do lucro líquido da regra básica, o teto individual poderia ser aumentado para 2 salários ou R$6.000,00, qual fosse o menor dos dois valores. Essa forma de cálculo de teto para a PLR foi utilizada até a Convenção atual. Os tetos fixos (tanto o da regra básica como o majorado) foram reajustados a partir de 1999, e, em 2008, o limite máximo subiu para 2,2 salários. Os tetos fixos majorados guardavam a proporção do correspondente número de salários máximo, ou seja, até o ano de 2007 o teto majorado era 2 vezes o teto da regra básica, e, a partir de 2008, subiu

para 2,2 vezes. Ainda nesse ano, a Convenção adotava como regra básica de PLR 80% sobre o salário mais parte fixa de R$300,00, sendo o pagamento feito semestralmente, nos meses de novembro e março.

Além disso, a Convenção de 1997 incluiu a permissão para a compensação dos programas próprios de PLR na apuração final do valor a ser distribuído, dispositivo já previsto na Medida Provisória que regulamentava a PLR e repetido nas Convenções seguintes. A compensação dos programas próprios legitima maior liberdade para que os Bancos instituam programas de PLR relacionados diretamente a seus programas de metas.

As Convenções de 1998 a 2005 mantiveram os mesmos parâmetros do modelo de PLR anterior. A Convenção de 1998 repetiu os valores da de 1997. Já em 1999, a parte fixa subiu para R$400,00 e o teto da regra básica para R$3.250,00. A parte fixa ficou em R$450,00 no ano de 2000, R$500,00 em 2001 e R$550,00 em 2002. Os tetos da regra básica foram de R$3.500,00 em 2000, R$3.800,00 em 2001 e R$4.100,00 em 2002. Em todos esses anos, a parte variável correspondeu a 80% do salário, percentual que só seria aumentado em 2008.

Em 2003, os bancos públicos passaram a fazer parte da mesma mesa de negociação dos bancos privados e adotaram o mesmo modelo de PLR negociado para todo o setor, com parcela variável de 80%, parcela fixa de R$650,00 e teto individual de R$4.617,00, além das demais regras já citadas.

A Convenção celebrada em 2004, entre a FENABAN e a CNB – Confederação Nacional dos Bancários – estabeleceu, além da mesma parcela variável de 80% do salário, o valor fixo de R$705,00, limitado ao teto de $5.010,00 por funcionário. A Convenção de 2005 manteve essas mesmas regras gerais, reajustou o valor fixo para R$800,00 e o teto para R$5.310,00.

A Convenção de 2006 trouxe uma importante mudança no modelo até então adotado: uma terceira parcela – denominada “Adicional de PLR” – vinculada à taxa de crescimento do lucro da empresa em relação ao ano anterior. Os valores do Adicional de PLR deveriam ser distribuídos linearmente a todos os empregados e não poderiam ser compensados do valor pago por outros programas próprios dos bancos. O montante também não entrava no cálculo

do mínimo de distribuição de 5% do lucro líquido, nem do máximo de 15%. O Adicional correspondia a 8% sobre a variação nominal do resultado anual e era limitado a R$1.500,00 por funcionário, com o piso de R$1.000,00 para os bancos em que o incremento do resultado fosse maior que 15%. A lógica dessa última regra estaria em garantir o valor do piso para os funcionários dos bancos pequenos que tenderiam a apresentar incrementos percentuais maiores, mas nominais menores, enquanto os bancos grandes tenderiam a ter um incremento percentual menor em função do grande volume de seus resultados.

O Adicional de PLR representa um novo parâmetro em relação às regras anteriores, tanto no que se refere a uma direção de maior igualdade distributiva, por não estabelecer correspondência com o valor do salário, quanto à desvinculação da PLR dos programas próprios de incentivos, ao afastar a possibilidade de compensação desses programas próprios.

Em 2007, o valor fixo da regra básica subiu para R$878,00, foi aumentado o teto para R$5.826,00 e mantido o Adicional de PLR, denominado agora “parcela adicional de PLR”, nos mesmos moldes do ano anterior e com limite individual máximo de R$1.800,00 e mínimo de R$1.200,00 quando o acréscimo no lucro fosse igual ou superior a 15%.

Na Convenção de 2008, a parcela variável passou de 80% para 90% do salário-base mais verbas fixas de natureza salarial, percentual que permaneceu inalterado nos anos seguintes. O valor fixo ficou em R$966,00 e o limite por funcionário, R$6.301,00; o limite da parcela adicional em R$1.980,00, com valor mínimo de R$1.320,00 nas instituições que aumentaram seus lucros em 15% ou mais.

A PLR negociada em 2009 alterou a regra da parcela adicional, que passou a ser calculada independentemente do crescimento do lucro em relação ao ano anterior. O valor foi calculado à base de 2% do lucro líquido. A forma de distribuição da parcela adicional permanecia igualitária, com limite de R$2.100. Quanto à regra básica, a parcela variável ficou em 90% do salário e, a fixa, R$1.024, com teto de R$6.680.

O modelo da PLR de 2009 permaneceu inalterado nos dois anos seguintes. Em 2010, a parte fixa foi de R$1.100,80 e, em 2011, R$1.400,00. Os tetos foram de R$7.181,00 em 2010

e R$7.827,29 em 2011. Os limites individuais da parcela adicional foram de R$2.400,00 em 2010 e R$2.800,00 em 2011.

A Tabela 4 a seguir mostra a evolução dos modelos de PLR do setor bancário a partir das Convenções analisadas e compara seus valores com a inflação do período.

Tabela 4 - Evolução dos modelos de PLR no setor bancário entre 1995 e 2011

Convenção Coletiva	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Composição	% sal.+fixo	% sal.+fixo	% sal.+fixo	% sal.+fixo	% sal.+fixo	% sal.+fixo	% sal.+fixo	% sal.+fixo	% sal.+fixo
% do salário	72%	60%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Parte fixa	R$ 200	R$ 270	R$ 300	R$ 300	R$ 400	R$ 450	R$ 500	R$ 550	R$ 650
Teto	-	2 salários	R$ 3.000	R$ 3.000	R$ 3.250	R$ 3.500	R$ 3.800	R$ 4.100	R$ 4.617
% do lucro líquido distribuído	-	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%
Teto majorado (se não alcançar 5% L.L.)	-	-	2 sal.ou R$6mil	2 sal.ou R$6mil	2 sal.ou R$6,5mil	2 sal.ou R$7mil	2 sal.ou R$7,6 mil	2 sal.ou R$8,2 mil	2 sal.ou R$9.234
Adicional*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Teto do Adicional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Piso do Adicional (p/ Δ do L.L. > 15%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento da parte fixa (em rel.anterior)	-	35,00	11,11	0,00	33,33	12,50	11,11	10,00	18,18
INPC (Agosto, 12 meses) (em %)***	-	14,28	4,30	3,59	5,25	6,96	7,31	9,16	17,53

Convenção Coletiva	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Composição	% sal.+fixo	% sal.+fixo	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.
% do salário	80%	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%
Parte fixa	R$ 705	R$ 800	R$ 828	R$ 878	R$ 966	R$ 1.024	R$ 1.100	R$ 1.400
Teto	R$ 5.010	R$ 5.310	R$ 5.496	R$ 5.826	R$ 6.301	R$ 6.680	R$ 7.181	R$ 7.827
% do lucro líquido distribuído	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 13%
Teto majorado (se não alcançar 5% L.L.)	2 sal.ou R$10.020	2 sal.ou R$10.620	2 sal.ou R$10.992	2 sal.ou R$11.652	2,2 sal.ou R$13.862	2,2 sal.ou R$14.696	2,2 sal.ou R$15.798	2,2 sal.ou R$17.220
Adicional*	-	-	Distribuição linear: 8% da Δ+ do L.L.	Distribuição linear: 8% da Δ+ do L.L.	Distribuição linear: 8% da Δ+ do L.L.	Distribuição linear: 2% do L.L.**	Distribuição linear: 2% do L.L.	Distribuição linear: 2% do L.L.
Teto do Adicional	-	-	R$ 1.500	R$ 1.800	R$ 1.980	R$ 2.100	R$ 2.400	R$ 2.800
Piso do Adicional (p/ Δ do L.L. > 15%)	-	-	R$ 1.000	R$ 1.200	R$ 1.320	-	-	-
Aumento da parte fixa (em rel. à anterior)	8,46	13,48	3,50	6,04	10,02	6,00	7,42	7,42
INPC (Agosto, 12 meses) (em %)***	6,64	5,01	2,85	4,82	7,15	4,44	4,29	7,40

* o Adicional de PLR incidia sobre a variação positiva (Δ+) em valor absoluto do Lucro Líquido em relação ao ano anterior e não podia ser compensado por programas próprios de participação nos lucros dos Bancos.

** Independentemente de acréscimo no Lucro Líquido.

*** INPC medido em Agosto em relação aos últimos 12 meses, devido à data-base do setor bancário ser em Setembro.

Fontes: Convenções Coletivas de Trabalho sobre a Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos de 1995 a 2011 e índice de inflação INPC medido pelo IBGE.

Elaborado pelo autor.

As transformações no modelo de PLR adotado no setor bancário tenderiam, por conta da “parcela adicional” a partir de 2006, a uma maior linearidade dos valores distribuídos, tomadas as regras das Convenções Coletivas da categoria. No entanto, os Acordos Coletivos por empresa podem estabelecer complementos às regras vinculados a valores proporcionais aos salários, criando modelos de maior desigualdade distributiva, como foi, de fato, verificado no caso do Banco do Brasil.

Observa-se que na evolução dos modelos de PLR adotados pelas Convenções Coletivas, ao permitir o desconto dos programas próprios das empresas, a PLR da maioria dos bancários tem uma parte atrelada aos planos de metas estabelecidos nos Acordos por empresa e outra parte vinculada somente aos lucros, conforme estabelecido na Convenção Coletiva. Os reajustes das parcelas de PLR acima dos aumentos salariais explicam o aumento da participação da PLR no rendimento total do trabalhador. Por conta disso, aumenta o interesse por parte dos trabalhadores sobre o tema. Observa-se, também, um aumento da participação dos sindicatos nas negociações e um esforço destes em estabelecer uma tendência à linearidade na distribuição dos valores.

7.2 Os modelos de PLR adotados no Banco do Brasil S/A: da implantação até 2011

Será pesquisado, agora, o modelo de PLR construído a partir dos Acordos Coletivos do Banco do Brasil (BB), a fim estudar um caso em que a PLR assume características específicas além do modelo da Convenção Coletiva. Dos grandes bancos do país, somente o Banco Bradesco não adota um acordo de PLR específico. Já a maioria dos bancos de menor porte utiliza as regras da Convenção Coletiva.

Hoje, o modelo adotado pelo Banco do Brasil é divulgado pela empresa como o melhor acordo de PLR do setor bancário, e é considerado pelos sindicatos de trabalhadores um “paradigma” entre as empresas do ramo financeiro (CONTRAF, 2009b), o que possibilita, para esta pesquisa, melhor compreensão de suas características.

Para o Banco do Brasil (1997), a PLR faz parte de seu modelo de “remuneração estratégica”, que é composto por um *mix* de modalidades: remuneração funcional, remuneração por função, remuneração por fatores e remuneração variável. Essa última ocorre pela PLR em função do cumprimento de metas e conforme os resultados e desempenho das equipes e dos indivíduos.

Nesse Banco, a PLR é paga semestralmente referente aos lucros e resultados do semestre anterior, com base no lucro líquido das demonstrações contábeis, antes da própria participação nos lucros e depois dos efeitos do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre os Lucros, ajustados pelos saldos líquidos dos lançamentos em conta de Lucros ou Prejuízos Acumulados. Da mesma forma, as metas da empresa, que servem de parâmetro para parte da PLR, hoje são estipuladas e reavaliadas a cada seis meses.

A primeira proposta de PLR foi apresentada pelo Banco em 1995 para vigorar em 1996 e previa uma premiação por “fatores”, escalonados de acordo com os salários e condicionados ao cumprimento de metas de resultados, mas somente em 1998 um programa de PLR seria instituído. Em 1995, o Banco do Brasil tinha 126 mil funcionários. A estrutura de cargos e salários era constituída por quatro carreiras: administrativa, técnico-científica, apoio e menores auxiliares. A reestruturação produtiva à época havia decidido pela eliminação e/ou terceirização das carreiras de apoio, de auxiliares e parte da técnico-científica (médicos, advogados, engenheiros).

Na carreira administrativa, as promoções ocorriam por tempo e por mérito. O escalonamento era efetuado por níveis que iam de E1 a E12. A cada nível, a remuneração, denominada Vencimento Padrão (VP), subia 12% e, nos três últimos níveis, 16%. A promoção por tempo nos primeiros níveis ocorria a cada três anos e, nos três últimos níveis, a cada quatro anos. A promoção por mérito se dava a cada dois anos de exercício de cargo comissionado em cada nível. O vencimento dos funcionários também era composto pelo anuênio de 1% sobre o VP e pela remuneração por função, para cargos de confiança ou comissionados (caixas, chefias, etc.).

No contexto do enxugamento do Estado e das empresas estatais que seriam preparadas para eventual privatização, uma série de medidas administrativas, entre os anos de 1996 e 1997, alterava o plano de cargos e salários e instituía a remuneração por função, aumentando

a parcela variável dos salários e privilegiando a individualização dos rendimentos, que abria caminho para a remuneração variável que os bancos privados já praticavam. Era o embrião da atual PLR no Banco do Brasil.

Entendendo que o modelo anterior privilegiava apenas o tempo de serviço e não estimulava o compromisso, o desempenho e o potencial (BANCO DO BRASIL, 1997b) e que as mudanças propostas enfrentariam grandes resistências, o Banco promoveu uma série de iniciativas sistemáticas – como palestras, treinamentos, encontros, reuniões, publicações – que visavam convencer seu corpo funcional a aceitar e a se enquadrar na nova estrutura. Promoveu, juntamente com a reestruturação de todo seu sistema de remuneração, uma grande redução do quadro de pessoal por meio do já citado Plano de Demissão Voluntária (PDV). O PDV, que oferecia incentivos aos pedidos de demissão, foi acompanhado de um plano permanente de desligamento, denominado Plano de Adequação de Quadros (PAQ) e da política de não substituição dos desligados por aposentadoria, falecimento, etc. Diante dessas medidas, em 1998 o quadro de pessoal já havia sido reduzido para 74 mil funcionários.

Em 1997, o Banco institui uma nova política de Recursos Humanos que, dentre outras diretrizes, adotou um novo plano de cargos e salários, que reduziu para 3% o acréscimo de VP pago a cada nível, eliminou o anuênio e ampliou a parcela da remuneração total a título de comissão. A diferença entre os valores decorrentes dessa nova política de salários e os patamares anteriormente recebidos pelos funcionários da ativa passou a ser paga a título de caráter pessoal, e os novos contratados estavam sujeitos às novas regras. Com isso, a parcela dos salários vinculada ao tempo de serviço ficou reduzida a patamares bastante baixos. Também foi implantada a remuneração por função e preparada a implantação da remuneração variável.

O Banco, então, elaborou e divulgou uma proposta de implantação de programa de PLR que seria discutida com 13 representantes eleitos pelos empregados, mais um representante da CONTEC e um da Comissão de Empresa, que representava os sindicatos filiados à CUT. De maio a julho de 1998 ocorreu o *workshop* a fim de discutir o tema, mas, como não houve acordo sobre grande parte dos pontos, as discussões foram suspensas. Em outubro do mesmo ano, o Banco decidiu, de maneira unilateral, implantar um programa com a seguinte nomenclatura: Programa Espontâneo e Provisório de Participação nos Lucros e/ou Resultados (PEPPLR).

O programa implantado fundamentava-se nos moldes da primeira proposta levada à discussão, e, em dezembro de 1998, o Banco distribui os valores já provisionados referentes ao exercício de 1997. A partir disso, a PLR passou a ser uma realidade nas relações da empresa com seus funcionários.

Esse primeiro programa previa dois módulos: o de Participação nos Lucros (PL), destinado somente aos executivos, e o de Participação nos Resultados (PR), destinado aos demais funcionários. Os valores previstos seriam pagos somente se o banco atingisse sua expectativa de Rentabilidade Mínima do Patrimônio Líquido (RMPL) estabelecida pelo Conselho de Administração. Além disso, o Banco poderia estabelecer as metas globais e instituir ou alterar os indicadores de desempenho unilateralmente. Os resultados de desempenho, por sua vez, eram medidos em três níveis: banco, unidade e individual, e os valores distribuídos eram uma função do percentual da rentabilidade do patrimônio líquido e do percentual de cumprimento das metas transformada em um índice denominado “fatores”, o que privilegiava os níveis hierárquicos superiores.

O programa de 2001 previa um pagamento dividido em três partes: uma referente aos resultados da empresa, outra à unidade de trabalho e outra individual. Havia uma “participação base” e um “diferencial de desempenho” extra para as funções de caixa-executivo e demais comissionados. A composição do valor total da “participação base” incluía a “Participação nos Resultados”, a “PR Estratégico” e a “Participação nos Lucros”. O valor era calculado com base em um quantificador denominado “moedas”. Um escriturário (primeiro nível na carreira), por exemplo, recebeu, a título de “participação base”, R$266,60 no primeiro semestre de 2001 e R$375,00 no segundo semestre. O mesmo modelo permaneceu no ano seguinte.

Até 2002 os modelos de PLR que o Banco adotava eram decididos sem negociação com os sindicatos e não constavam nos Acordos Coletivos. Segundo a CONTRAF (2009b), naquele ano os altos executivos da empresa recebiam por volta de R$15.000,00 a título de PLR, enquanto os funcionários de execução recebiam cerca de R$400,00. A partir de 2003, os Acordos sobre PLR no BB passam a ser discutidos com as entidades sindicais. Essa mudança acompanhou a entrada do Banco na mesa única de negociação coletiva, que ocorreu no mesmo ano.

Assim, o primeiro Acordo Coletivo sobre a PLR no BB foi firmado em Novembro de 2003 e era aplicável ao primeiro semestre do mesmo ano. Em seguida, verificamos mais 7 Acordos ainda semestrais, até o segundo semestre de 2006. A partir de 2007, os Acordos passaram a ser aplicáveis ao exercício anual, embora os valores continuassem sendo pagos semestralmente.

Entre os anos de 2003 e 2004, os Acordos Coletivos celebrados entre o Banco e a CONTEC incluíam um pagamento adicional vinculado a metas denominado "módulo bônus" que foi de fato efetuado pela empresa. Nesses anos, a descrição que segue refere-se a esses Acordos. Já nos anos seguintes, as parcelas vinculadas ao programa de metas foram incluídas também nos Acordos assinados pela CONTRAF e a referência descritiva passa a ser esses últimos, que contam com maior representatividade.

O Acordo Coletivo do Banco do Brasil sobre PLR referente ao primeiro semestre de 2003 seguiu o modelo da Convenção Coletiva. O valor destinado ao programa foi proveniente do lucro líquido depois do Imposto de Renda e da Contribuição Social constantes das demonstrações contábeis publicadas pela empresa. O percentual do lucro líquido a ser distribuído aos trabalhadores a título de PLR seguiu o definido na Convenção Coletiva dos bancários, entre 5% e 15%. O modelo contemplou o pagamento de uma parcela de 40% do salário base mais verbas de natureza salarial[40], acrescida de um valor fixo de R$325,00, limitada ao máximo de R$2.308,50. Essa parte do programa foi denominada "módulo básico" e deveria receber, no mínimo, 80% do montante dos recursos destinados. Além disso, foi previsto um pagamento extra – o "módulo bônus" – aos ocupantes de cargos gerenciais dos níveis executivo e diretivo.

O pagamento desse último módulo foi condicionado ao cumprimento das seguintes metas definidas pela empresa: metas sobre Retorno sobre Patrimônio Líquido (RPL); metas gerais que dizem respeito a resultados financeiros, com vendas de produtos, concessão de crédito, níveis de conformidade nos processos internos diversos e satisfação dos clientes; e metas de conceitos mínimos na pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa. Um sistema de pontuação estabelecia parâmetros de desempenho que seriam aferidos

[40] Como a Convenção Coletiva sobre PLR de 2003 previa uma parcela proporcional de 80% do salário, os Acordos Coletivos do Banco do Brasil – semestrais – previam a divisão do percentual em duas parcelas de 40%.

individualmente e na unidade de trabalho. O “módulo bônus” previa pagamentos de até 2 salários extras.

O Acordo também previu que “caberá ao Banco definir as metas do semestre” e que “o Banco pode, ao longo do semestre, fazer correções nas metas, para ajustá-las às novas situações estratégicas da empresa [...]” (BANCO DO BRASIL, 2003, p. 5). Dessa forma, muito embora o modelo de PLR começasse a ser discutido nas negociações coletivas, os parâmetros que condicionavam parte de seu pagamento permaneciam sob o controle da empresa.

No segundo semestre de 2003, o Acordo Coletivo do BB manteve, no “módulo básico”, o percentual do salário em 40% e aumentou o valor fixo para R$425,00. No “módulo bônus” permaneciam as regras do semestre anterior, incluídos agora os funcionários que exerciam função de cargos comissionados como substitutos ininterruptamente.

O Acordo celebrado aplicável ao primeiro semestre de 2004 diminuiu o valor fixo para R$352,50, ainda acompanhando os valores da Convenção Coletiva proporcionalmente ao semestre e aumentou o teto individual para R$2.504,72. O “módulo bônus”, condicionado ao cumprimento das metas estipuladas pela empresa, passou a incluir todos os empregados. Os que não foram contemplados na lista de cargos comissionados considerados estratégicos pela empresa (semelhante à dos Acordos anteriores), como escriturários, caixas-executivos, integrantes de carreira técnico-científica e de serviços auxiliares, receberam um valor fixo de R$160,00. Já os comissionados em cargos executivos e gerenciais continuaram recebendo um percentual de seus salários.

O montante destinado ao “módulo bônus” foi aumentado para até 38% do total, representando uma parcela maior de PLR vinculada a metas. O Acordo ainda previa que o desempenho seria avaliado por meio de um sistema de informações gerenciais e que o pagamento deste “módulo" estaria condicionado a metas de RPL e dos diversos indicadores do “Acordo de Trabalho” (ATB). O Acordo Coletivo válido para o segundo semestre de 2004 manteve os mesmos parâmetros do anterior.

O Acordo do primeiro semestre de 2005 apresentou alguma mudança no modelo. A PLR continuou dividida em duas partes, agora chamadas de “módulo linear” e “módulo

variável". O "módulo linear" era composto por um valor fixo de R$365,00 mais uma distribuição igualitária de 4% do lucro líquido semestral, que representou R$951,00, perfazendo um total de R$1.316,00 por funcionário habilitado no programa. As Convenções Coletivas dos bancários firmadas a partir de 2006 passaram a incorporar cláusulas semelhantes a essa distribuição igualitária dos 4% do lucro líquido na chamada "parcela adicional de PLR".

O "módulo variável" para os cargos não comissionados era de 40% do salário. Já os cargos mais elevados receberiam múltiplos maiores de seus salários, conforme uma tabela que estabelecia de 0,4 a 2,93 salários. Desse valor, o que ultrapassasse os 40% do salário ficava condicionado ao cumprimento de metas. No segundo semestre de 2005, a PLR foi paga com os mesmos dois módulos. No linear, os 4% do lucro líquido representaram R$1.008,05 que, somados ao valor de R$386,90 fixos, perfizeram R$1.394,95.

Na prática, o modelo de 2005 inovou na distribuição igualitária dos 4% do lucro líquido, enquanto que os demais parâmetros apenas foram agrupados em nomenclaturas diferentes e seguiam o modelo anterior.

Já no primeiro semestre de 2006, no mesmo modelo, o "módulo variável" pagou 95% do salário independentemente de metas e o restante, que chegava até 2,89 salários para os níveis hierárquicos mais altos, vinculados a elas. O "módulo linear" subiu para R$2.226,49 (composto de uma parcela fixa de R$412,00 e uma distribuição linear de R$1.814,49 referentes a 4% do lucro líquido). No segundo semestre, o valor pago no "módulo linear" caiu para R$1.423,36 (R$412,20 de parcela fixa mais R$1.011,36 de distribuição do lucro líquido) e, no "módulo variável", o percentual do salário sem a vinculação com o programa de metas também caiu para 45%. Os múltiplos de salários com pagamento condicionado às metas chegavam a 2,93 para os cargos mais elevados. Nesse semestre, a tabela de pontuação que servia de parâmetro para a aferição dos resultados apresentou exigências maiores para o alcance das metas.

A partir de 2007, o Acordo Coletivo passou a valer para os dois semestres, e os nomes dos módulos mudaram para "básico", que acompanhava a Convenção Coletiva, e "especial", no qual a distribuição correspondia a um percentual dos salários chamado "quantidade de salários paradigmas". O "salário paradigma" excluía dos cálculos as diferenças de

vencimentos de caráter pessoal para a mesma função, igualando o valor de referência para a mesma função exercida.

No “módulo básico” foi pago 40% do “salário paradigma” acrescido de R$439,00 fixos. No “módulo especial”, duas parcelas: uma denominada “fixa”, de 4% do lucro líquido distribuído linearmente, o que representou R$1.168,92, e uma “variável”, vinculada ao cumprimento de metas do Acordo de Trabalho, que equivalia à diferença entre a soma desses valores anteriores e a uma tabela de múltiplos de “salários paradigmas” do respectivo cargo. A tabela indicava uma quantidade de salários paradigma maior (3 salários) para os cargos mais elevados. Na prática, os valores recebidos passaram a equivaler a um múltiplo dos salários, em todos os níveis hierárquicos. Esse modelo acabou por restringir a relativa linearidade distributiva adotada no “módulo linear” dos modelos de 2005 e 2006 – que correspondem às parcelas fixas dos módulos básico e especial –, pelo fato de que as parcelas pagas de forma linear passaram a ser descontadas do total a ser recebido de forma desigual com base em quantidades de salário, o que privilegiava os cargos mais altos.

O modelo de PLR negociado em 2008 no Banco do Brasil, em relação ao Acordo anterior, diminui o “salário paradigma” dos comissionados, excluindo a parcela dos vencimentos correspondente ao chamado Diferencial de Mercado (DM), que representa uma importante parcela dos vencimentos totais desses cargos, proporcionando maior igualdade na distribuição.

No mesmo ano, o nome das parcelas foi novamente alterado para “módulo FENABAN” e “módulo BB”. O “módulo FENABAN” equivalia ao “módulo básico” do Acordo anterior e acompanhava os termos da Convenção Coletiva dos bancários, aumentando o percentual do salário para 45% e o valor fixo para R$439,00 semestrais. O “módulo BB” estabelecia parâmetros iguais aos do “módulo especial” do Acordo anterior, que completava os valores até o equivalente a uma proporção do salário de cada funcionário e era condicionado às metas do Acordo de Trabalho. Já a tabela que servia de referência para a medição do cumprimento das metas passou a oferecer menor grau de exigência.

Em 2008, o programa passou a incorporar os funcionários egressos do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e do Banco do Estado do Piauí (BEP) recém adquiridos pelo Banco do Brasil. Mas esses funcionários não fizeram jus à “parcela variável” do “módulo

BB". Em 2009, o Acordo incluiria também os funcionários oriundos do Banco Nossa Caixa (BNC) e não os excetuava mais da "parcela variável".

Nos anos seguintes, até 2011, o modelo de PLR permaneceu o mesmo. No Acordo de 2009, os valores do ano anterior foram mantidos. No de 2010, o valor fixo foi reajustado para R$550,40 e, no de 2011, para R$700,00.

A Tabela 5 a seguir resume as características dos modelos de PLR nos Acordos Coletivos do Banco do Brasil de 2003 a 2011 que acabamos de descrever.

Tabela 5 - Evolução dos modelos de PLR no Banco do Brasil entre 2003 e 2011

Acordo Coletivo	2003 1º semestre	2003 2º semestre	2004 1º semestre	2004 2º semestre	2005 1º semestre	2005 2º semestre
Composição	% sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.
% do salário	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Valor fixo	R$ 325,00	R$ 425,00	R$ 352,50	R$ 352,50	R$ 365,00	R$ 386,90
Teto individual	R$ 2.308,50	R$ 2.308,50	R$ 2.504,72	R$ 2.504,72	-	-
Adicional condicionado ao cumprimento de metas*	para cargos gerenciais dos níveis executivo e diretivo: de 0,65 a 2 salários	incluiu os que exerceram função como substitutos ininterruptamente: de 0,80 a 2 salários	para todos os cargos, valores definidos pela empresa	para todos os cargos, valores definidos pela empresa	até 2,53 salários ***	até 2,53 salários
% do lucro líquido com distribuição linear	-	-	-	-	R$ 951,00	R$ 1.008,05
Teto individual incluindo o Adicional	-	-	-	-	-	-

Acordo Coletivo	2006 1º semestre	2006 2º semestre	2007**	2008	2009	2010	2011
Composição	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.	%sal.+fixo+adic.
% do salário	95%****	45%****	40%	45%	45%	45%	45%
Valor fixo	R$ 412,00	R$ 412,00	R$439,00	R$483,00	R$483,00	R$550,40	R$700,00
Teto individual	-	-	-	-	-	-	-
Adicional condicionado ao cumprimento de metas*	até 1,94 salários	até 2,48 salários	até 2,6 salários	0,11 a 3,19 salários	de 0,09 a 3,13 salários	de 0,09 a 3,18 salários	de 0,13 a 3,40 salários
% do lucro líquido com distribuição linear	R$ 1.814,49	R$ 1.011,36	R$1.168,92	4% do L.L. de cada semestre	4% do L.L. de cada semestre	4% do L.L. de cada semestre	4% do L.L. de cada semestre
Teto individual incluindo o Adicional	-	-	3 salários	de 0,56 a 3,64 salários *****	de 0,54 a 3,58 salários*****	de 0,54 a 3,63 salários*****	de 0,58 a 3,85 salários*****

* Denominado "módulo bônus" nos Acordos de 2003 e 2004; "módulo variável" nos Acordos de 2005 e 2006, "parcela variável" nos Acordos de 2007 a 2011.
** Valores pagos semestralmente. A partir de 2007 as regras são as mesmas para os dois semestres.
*** O "módulo variável" garantia 40% do salário independentemente de metas e o restante (perfazendo um total de até 2,93 salários) eram condicionados. Esse mesmo cálculo é válido até o Acordo de 2011, com nomes e valores diferentes. O valor que indicamos na tabela já é descontado do pagamento não condicionado.
**** Para os cargos de cargos de serviços auxiliares, escriturários, carreira técnico-científica foram acrescidos R$31,80 no primeiro semestre de 2006 e R$33,00 no segundo.
***** O teto máximo equivale a múltiplo de salários paradigma estabelecido no "módulo BB" e varia de acordo com o cargo. Os valores limite são cargos não comissionados.

Fontes: Acordos Coletivos de Trabalho sobre a Participação nos Lucros ou Resultados celebrados entre o Banco do Brasil S/A e Confederações de Trabalhadores, de 2003 a 2011.
Elaborada pelo autor.

8 A DINÂMICA DAS FORÇAS SOCIAIS E AS TRANSFORMAÇÕES DOS MODELOS DE PLR

Os dados documentais coletados indicaram ter havido transformações nos modelos de PLR no decorrer do tempo. Em que medida a dinâmica das forças sociais na luta pela definição das regras da PLR influenciaram tais transformações?

O objetivo a partir de agora será compreender essas transformações da PLR no decorrer do tempo como um reflexo do movimento dialético dos atores sociais envolvidos nas relações de produção, observando que tal transformação emerge como um elemento de manifestação da tensão entre essas forças.

Como já foi dito, os trabalhadores bancários, quando consultados por seus sindicatos sobre os temas para a pauta de reivindicações das campanhas salariais nos últimos anos (2007 a 2011), incluem o aumento da PLR nos pontos principais. Para o DIEESE, a PLR vem crescendo em importância nas negociações coletivas, o que explicita "[...] as diferentes visões que os atores sociais envolvidos na negociação têm sobre o sentido do programa" (DIEESE, 2005, p. 2). A legislação regulamenta a PLR como instrumento de integração entre capital e trabalho e incentivo à produtividade, enquanto que para os trabalhadores a PLR traria à negociação assuntos relacionados a seu interesse, assim como ampliaria sua participação na discussão dos processos de reestruturação produtiva e da organização dos trabalhadores no local de trabalho.

Para abordar essa questão é necessário compreender a relação das forças do capital e do trabalho durante o período em que se dá a implantação e o desenvolvimento da PLR no Brasil. Como visto, o referencial teórico aponta para uma retração das forças representativas do trabalho a partir dos anos 80, em que se observam perdas de direitos trabalhistas, diminuição no poder e na representatividade dos sindicatos e uma fragmentação na organização sindical. Já as forças representativas do capital experimentavam um momento de expansão internacional a partir das economias locais globalizadas, de desregulamentação dos fluxos de capitais e predominância do capital financeiro. Na prática, os programas de PLR instalados a partir de então espelham essa relação de forças.

Na lei que regulamentou a PLR fica evidente a tentativa de elaborar um enunciado que parecesse atender tanto aos interesses das empresas como aos dos trabalhadores. A regulamentação da PLR em 1994 representou um ponto fundamental: o que antes poderia ser visto como um direito trabalhista decorrente de reivindicações e luta da classe trabalhadora consolidado na Constituição de 88, inspirado na possibilidade de uma partilha igualitária dos frutos derivados do trabalho, foi instrumentalizado a favor das empresas, refletindo um contexto de disputa entre o movimento sindical, que lutava pela manutenção dos direitos conquistados, e os representantes do empresariado, que reclamavam transformações que flexibilizassem esses direitos.

O modelo atual da PLR no setor bancário, como se verificou nas Convenções Coletivas, em resumo é composto pelas seguintes partes: uma "parcela proporcional", que equivale a um percentual fixo do salário, com distribuição desigual, valores maiores para os maiores salários e condicionada aos programas de metas; uma "parcela fixa", que equivale a um valor fixo, com distribuição igualitária e também condicionada aos programas de metas; e uma "parcela adicional", com distribuição de 2% do lucro de forma igualitária e desvinculada aos programas de metas. A soma das duas primeiras parcelas deve distribuir de 5 a 15% do lucro, limitando-se a um "teto individual", que tem o efeito de diminuir a desigualdade distributiva. A última parcela também tem um teto individual, que, nesse caso, não tem efeito igualitário, mas limita os ganhos.

Considerando que para os representantes das empresas o modelo ideal seria o de distribuição proporcional aos salários e condicionada aos programas de metas, enquanto para os representantes dos trabalhadores seria o de distribuição igualitária e não condicionada, o modelo reflete a relação de forças entre o capital e o trabalho, uma vez que contém elementos que atendem aos interesses defendidos por ambos. Predomina, então, um modelo que atende às empresas, caracterizado pela "parcela proporcional" e pela vinculação com os programas de metas da "parcela fixa", que contemplam a maior parte da PLR do setor bancário. Importante observar também que a "parcela adicional" com distribuição linear foi incluída na Convenção Coletiva somente a partir de 2006, após o período de crescente aumento da participação dos sindicatos nas negociações sobre PLR e de mobilizações dos trabalhadores por mais conquistas.

Outra evidência que corrobora essa análise é que, após a regulamentação, os programas de PLR foram implementados, na maioria das vezes, por decisão unilateral das empresas. Possivelmente atraídos pela possibilidade de substituir certos diretos trabalhistas, como o décimo quarto salário que algumas indústrias pagavam, as empresas viram, na PLR, a vantagem legal de não recolher encargos sociais e previdenciários, de não correr o risco de incorporação do valor aos salários pela habitualidade e de condicionar o pagamento a metas e à existência de lucro. Somente após alguns anos os sindicatos passaram a incluir o assunto na pauta de negociações. Isso denota que esses programas inicialmente atenderam, prioritariamente, aos objetivos e interesses empresariais.

No caso dos Acordos Coletivos investigados, a evolução dos modelos também evidencia uma dinâmica que ora aponta para uma direção distributiva, ora para outra. O Acordo estabelecido em 2003 já incluía parcela vinculada ao cumprimento de metas e um pagamento em parte proporcional aos salários, em parte linear. Em 2005, caminha-se para uma maior igualdade distributiva com o acréscimo da distribuição linear de 4% do lucro líquido. Já em 2007, o modelo estabelece uma desigualdade ao prever a PLR proporcional ao salário em todos os níveis hierárquicos em conjunto com a vinculação às metas estabelecidas unilateralmente pela empresa, embora garanta parcelas fixas no caso delas não serem atingidas. Percebe-se, portanto que, embora a PLR tenha aumentado em valores absolutos, ocorreu uma conciliação de interesses na direção de um modelo favorável à estratégia da empresa.

É possível verificar nos Acordos e Convenções sobre PLR entre 1994 e 2011 que houve alguma mudança – embora tímida – no sentido de uma maior igualdade na distribuição da participação nos lucros ou resultados. No entanto, de modo geral, o modelo continua distribuindo de forma desigual e premiando a alta direção e gerência. Não se trata, aqui, de mera e deliberada desigualdade distributiva, mas de um modelo distributivo que, propositalmente, privilegia os ocupantes de cargos gerenciais que se incumbem de reproduzir o discurso e a lógica empresariais, com o propósito de incentivar e garantir essa relação.

Ao mesmo tempo em que os programas de PLR prometem a participação dos trabalhadores nos lucros em troca de seu comprometimento com os objetivos organizacionais, vários fatores e decisões tomadas pela empresa podem influenciar positivamente ou

negativamente um lucro contábil, como a realização de investimentos, aquisição de ativos, reclassificações de contas, realização de provisões, reversões, entre outros. Na prática, os trabalhadores não têm controle sobre essas decisões que afetam o lucro e, tampouco, sobre sua apuração.

9 O DESENVOLVIMENTO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E QUESTÕES RELACIONADAS AO MÉTODO

Nesta pesquisa, a ida do pesquisador deste trabalho a campo foi precedida do delineamento de uma hipótese central de trabalho, que nortearia as primeiras observações: a de que a remuneração com base na PLR, ao se tornar um significativo percentual de remuneração do trabalhador bancário e ao ter seu pagamento condicionado pelo cumprimento de metas impostas pelas empresas, condiciona relações no cotidiano e reações que seriam observáveis. Essas reações provavelmente seriam de consentimento, em vista dos dados que mostraram o interesse dos trabalhadores na participação nos programas de PLR.

No entanto, seria necessário não somente verificar se uma adesão dos trabalhadores de fato existia, mas compreender os elementos que a constroem e no que esses programas influenciam o cotidiano de trabalho bancário. Assim, a pesquisa de campo fundamentou-se na teoria de Burawoy acerca da construção do consentimento, que será abordada e discutida no próximo capítulo. Paralelamente, considerou-se que a oportunidade de uma observação participante do trabalho bancário também possibilitaria um registro geral de suas características no atual contexto de precarização e flexibilização das relações trabalhistas.

Durante o processo de observação participante, o “olhar” foi voltado para as relações sociais à procura da influência dos modelos de PLR sobre o trabalho, e, nessa busca, identificaram-se os mecanismos que operacionalizam a PLR concretamente, que são os programas de metas de resultados que se vinculam a essa remuneração e a medição do desempenho dos trabalhadores que em certa medida afere o cumprimento de metas estabelecidas em tais programas.

A partir dessa constatação, procurou-se registrar a prática do cotidiano dos trabalhadores, suas percepções e comportamentos de resistência relacionados aos incentivos e coerções proporcionados pelos programas de metas de resultados vinculados à PLR, além da óbvia apreensão dos diversos dados relacionados diretamente a ela.

Também havia a preocupação com que fossem observados dados que abrangessem a realidade mais ampla possível do trabalho bancário – respeitado o foco específico do trabalho em agências.

O problema da inserção na organização estudada (BECKER, 1999) foi fortemente minimizada pelo fato de o pesquisador ter acesso a seus diversos ambientes e locais de trabalho. Outra questão derivada da escolha do método foi a da posição e do papel do observador nesse tipo de pesquisa. Uma vez que o observador é, ao mesmo tempo, sujeito e objeto da pesquisa, a preocupação recai sobre a produção dos dados (JACCOUD; MAYER *apud* POUPART *et al.*, 2010) ou sobre a subjetividade dos dados coletados. Defende-se, aqui, que a participação do pesquisador nos processos sociais em curso como parte integrante da realidade pesquisada possibilita um aprofundamento da percepção sobre a situação estudada, o que permite, inclusive, melhor construção do objeto de pesquisa.

Em vista disso, a situação de pesquisador-trabalhador também levou à necessidade, quando do início da observação, de estabelecer um relativo distanciamento psicológico com relação ao objeto observado, para que se pudesse obter mais clareza sobre o fenômeno e sobre "o outro", sem ingenuamente tentar se dissociar da realidade social que os envolve, mas ao contrário, levando esse aspecto em consideração.

Ao tempo em que as observações eram feitas, o maior desafio inicial encontrado era equilibrá-las com as anotações. Muitas vezes, apresentava-se a questão da escolha entre aprofundar-se nas observações ou delas se afastar para registrá-las antes que o passar do tempo enfraquecesse a memória. Após alguma prática, foi possível perceber que mais importante que o detalhamento rigoroso e completo das observações era a relação dos eventos observados aos contextos particulares que explicitassem as significações das situações encontradas.

Para contornar as dificuldades inerentes ao método no que se refere aos agentes, que, em seu cotidiano, muitas vezes não explicitam suas reflexões direcionadas sobre uma determinada situação que se pretende estudar, foi necessário, por vezes, provocar a abordagem de um determinado assunto relativo a alguma situação, com a intenção de obter

declarações que explicitassem a posição relacionada a um determinado assunto[41]. Sobre declarações dirigidas ou espontâneas, Becker (1999, p. 53) observa que muitos dos dados são coletados por meio de "declarações feitas pelos informantes aos observadores sobre eles mesmos, sobre outros ou sobre algo que lhes tenha acontecido" e que "isto levanta uma importante questão: até que ponto a declaração do informante seria a mesma na ausência do observador, seja ela feita espontaneamente ou em resposta a uma pergunta"?

O questionamento mostra-se pertinente, principalmente porque, por questões de ordem ética, optou-se por uma "estratégia de abertura"[42], em relação à empresa[43] e aos colegas de trabalho mais próximos nas tarefas diárias. Já quanto aos colegas não tão próximos, mas que de alguma forma foram objetos de observação em algum(ns) momentos(s), por se tratar de um número grande de pessoas que, na maioria das vezes, executavam papeis coadjuvantes na situação observada, não foi viável explicitar para cada um deles a posição de pesquisador-trabalhador.

No entanto, no decorrer da pesquisa, essa posição de "abertura" não se mostrou um obstáculo para a obtenção de dados, muito por conta de uma convivência prolongada que permitia que a posição de pesquisador fosse "esquecida" pelos demais. Isso apresentou suas vantagens para a pesquisa. Conforme observa Becker (1999, p. 54): "Se o observador realiza sua pesquisa incógnito, participando como um membro plenamente integrado ao grupo, privará de conhecimentos que normalmente são compartilhados por esses membros e que devem ser escondidos de alguém de fora".

Ainda com relação ao método de observação participante, outra importante abordagem é a experiência de Burawoy com o "método de caso estendido" (ou "ampliado"). Burawoy desenvolveu esse método durante suas pesquisas de observação participante com trabalhadores industriais nos Estados Unidos, Zâmbia, Hungria e Rússia, a partir do contexto da antropologia social na Grã-Bretanha que, para contornar as dificuldades dimensionais que

---

[41] Devido a questões éticas, nesses casos explicitou-se ao interlocutor que o assunto tratava-se de objeto de pesquisa.

[42] Segundo Jaccoud; Mayer (2010, p. 263): "Habitualmente, distinguem-se duas estratégias de pesquisa por observação direta: a *estratégia de abertura*, segundo a qual a identidade do pesquisador é claramente estabelecida no processo de observação; e a *estratégia clandestina*, segundo a qual o pesquisador dissimula a sua identidade. Entre esses dois extremos, diferentes nuanças foram propostas para determinar o lugar e o papel do pesquisador na pesquisa em ciências sociais".

[43] A pesquisa foi aprovada em processo seletivo realizado pela empresa, com parecer favorável dos superiores hierárquicos imediatos.

envolvem a investigação da vida em cidades, utilizava a estratégia de compreender fenômenos situacionais e como eles refletem uma comunidade urbana mais ampla. O método 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". E, por fim, procura reconstruir a teoria preexistente com a qual se foi a campo.

Para Burawoy, a técnica da observação participante pode ser conduzida tanto na modelagem reflexiva, por meio do método de estudo de caso estendido, quanto na positivista, que se constitui em teoria ancorada. Nesse último caso, a teoria é o resultado e não a precondição da pesquisa. Na teoria ancorada, o pesquisador, para desenvolver um trabalho confiável, analisa e classifica as notas de campo em categorias. Isso criaria pressões para descobrirem-se casos comparáveis independentemente do contexto, para produzirem-se provas teóricas. Já no caso estendido, 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. Sobre essa questão, foi reproduzido o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Relação entre modelo de ciência e método de observação

Ciência positivista			**Ciência Reflexiva**		
Princípios positivistas	Métodos de pesquisa *survey*	Efeitos de contexto	Princípios reflexivos	Método de caso estendido	Efeitos de poder
Reatividade	Estímulo/ resposta	Entrevista	Intervenção	Estendendo o observador para o 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	Extensão da teoria	Normalização

Fonte: Burawoy (2009, p. 63, tradução do autor).

Assim, para Burawoy (2009), a ciência reflexiva está para o método de caso estendido como a ciência positivista está para a pesquisa *survey*. A observação participante no contexto da sociologia reflexiva estaria alicerçada em quatro pontos: a "intervenção" (no sentido de

intersubjetividade) do observador, que convive e participa juntamente com os demais indivíduos que estão inseridos no cotidiano da realidade estudada; o “processo”, que 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”, que considera as “forças sociais” decorrentes dos “processos sociais” que condicionam a realidade em estudo; e, por fim, a “reconstrução” da teoria, priorizando a “situação social” sobre a individual, em cujas bases a pesquisa se realiza e cujos princípios são testados.

Portanto, não se mostra possível um distanciamento absoluto entre sujeito e objeto nas pesquisas em ciências humanas. Não obstante, é inevitável a ocorrência de vieses decorrentes da posição de pertencimento ao próprio objeto pesquisado. Aqui, a reflexividade se torna fundamental para uma análise dos procedimentos adotados durante a pesquisa, assim como dos dados obtidos.

10 A PRÁTICA DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS NO COTIDIANO DO TRABALHO BANCÁRIO: OS DADOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Nos capítulos anteriores foram investigados os dados sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados em seus aspectos normativo, histórico e axiológico por meio de dados documentais, bibliográficos e entrevistas. Agora serão apresentados os dados obtidos na observação participante e engendrada uma análise desses dados dialogando com a teoria sociológica.

Verificou-se anteriormente que a PLR no Brasil foi implantada em um modelo que favoreceu estratégias empresariais de vincular a remuneração ao desempenho e que, ao menos no setor de atividade estudada, os indicadores que medem esse desempenho são estabelecidos quase que unilateralmente pelas empresas em seus programas de metas de resultados, com pouca participação efetiva dos trabalhadores no planejamento e na gestão dos indicadores de resultados que condicionam a PLR. Ao mesmo tempo, os dados mostraram que os trabalhadores, em geral, ambicionam e reivindicam a PLR e os sindicatos de trabalhadores procuram aumentar os espaços de participação na negociação de suas regras.

Os dados da observação participante apontaram que os programas de participação nos lucros ou resultados contribuem para a intensificação do volume e do ritmo de trabalho e, indiretamente, para a justificação e institucionalização de ferramentas de controle gerencial.

O aumento no ritmo e volume de trabalho se relaciona à operacionalização da PLR, que ocorre por meio dos programas de metas de resultado coletivos e individuais. Assim, a PLR contribui para a justificação de tais programas que antes eram vistos como ferramentas para atender exclusivamente aos interesses das empresas e que agora passam a se relacionar à remuneração dos trabalhadores.

O controle gerencial necessário para garantir o cumprimento das metas de resultado estabelecidas em tais programas passa, então, a ser reforçado pela participação nos lucros ou resultados, principalmente – mas não somente - quando os níveis hierárquicos gerenciais são

agraciados com montantes proporcionalmente maiores desses resultados, como ocorre no caso estudado.

O modelo de PLR adotado no setor bancário condiciona parte de seu pagamento ao cumprimento de um programa de metas de resultados. Um sistema de pontos e pesos atribuídos a cada item do programa compõe uma pontuação aferida em cada local de trabalho. A aplicação prática da PLR envolve, portanto, a mobilização dos trabalhadores para o cumprimento dessas metas.

As metas de resultados impostas aos trabalhadores são determinadas pelos próprios bancos. No caso observado, a partir do planejamento estratégico da empresa, a diretoria responsável pela rede de agências estabelece as metas para cada tipo de dependência. Os programas de metas ditam os parâmetros de produção e produtividade a serem atingidos no período. Seguindo a estrutura hierárquica da empresa, as metas são distribuídas a partir dos escalões superiores até os funcionários de execução. Além dessas, foi possível observar que há outras metas que se sobrepõem, estabelecidas nos diversos níveis hierárquicos que servem às estratégias locais (e pessoais) dentro da lógica de concorrência interna pela melhor classificação.

Os programas contêm os resultados esperados pela empresa em várias dimensões: indicadores de negócios e de gestão, como volume de venda de produtos estratégicos em um determinado momento, resultado de crescimento da carteira de crédito, quantidades de clientes e de produtos de capitalização, previdência, consórcios, seguros e cartões, conformidade dos processos internos, indicadores de produtividade por funcionário e índices de resultados gerenciais diversos.

A dimensão prática de como a relação entre as metas de produção estabelecidas pela empresa e a PLR é aplicada no cotidiano do trabalho é evidenciada nesse exemplo em que um funcionário de alta gerência explicou a seus subordinados: “se você fosse o presidente do Banco, como faria para que os funcionários vendessem as cotas de consórcio que são necessárias para os objetivos estratégicos que a diretoria estabeleceu? [...] porque a empresa coloca esse número? Para convencer o funcionário de que ele deve fazer consórcio. Ele coloca [a meta de venda] no programa no lugar que afeta a PLR. Faz mexer no bolso” (E.S., alta gerência, agência I).

Em outra ocasião, um funcionário de alta gerência, ao se dirigir a trabalhadores de execução de uma agência para cobrar o cumprimento das metas do programa e estabelecer metas individuais, com o objetivo de fazer os funcionários entenderem as regras do programa e por que este condiciona o pagamento da PLR, esclarece: “nosso objetivo aqui é a explicação do funcionamento para que todos conheçam as regras do jogo porque disso depende a PLR”. Mais à frente: “Não adianta trabalhar e não ter PLR. O [cumprimento do] programa está ruim e isso não pode. Ficar sem PLR não dá” (M. N., alta gerência, agência II).

A reprodução das relações de controle hierárquico nos programas de PLR é percebida: “O banco não precisa pressionar a gente diretamente. Ele pressiona o gerente. Faz ele depender do resultado para ganhar a PLR. E aí o gerente pressiona os de baixo, ameaça, demite [...]” (S. F., trabalhador de execução da agência I).

Hoje, as agências bancárias se configuram como pontos de distribuição privilegiada dos chamados “produtos e serviços bancários” por terem contato direto com a clientela dos bancos. Em função dessa característica de relacionamento com os clientes, as agências são as unidades de trabalho em que as metas de vendas são mais exigidas. Os funcionários das agências são considerados a “linha de frente” da empresa. Não restam dúvidas de que os bancários – ao menos os que trabalham em agências - são vistos e tratados pela empresa como vendedores. Essa afirmação é clara na comunicação de um superior de alta gerência que se dirigia a trabalhadores de nível intermediário: “Vocês são a força de vendas” (E. S., agência I). Em outro momento, outro funcionário de alta gerência para os trabalhadores de execução de uma agência: “Nós somos vendedores” (F. M., agência II). E de um colega para outro em uma agência: “Vendedor é assim mesmo: o que fez ontem não conta nada. Bati uma meta e já tem outra” (A. N., agência II).

No esforço diário pela venda de produtos (seguros de vida, de automóvel, de patrimônio, planos de capitalização e de previdência, consórcios etc.), de captação e crédito, as mais diversas táticas são adotadas para fazer os trabalhadores se preocuparem em trabalhar mais para alcançar as metas estabelecidas, que vão desde reuniões para “sensibilização” sobre a necessidade desses resultados, até práticas que configuram assédio moral, passando por campanhas, publicação de *rankings*, premiações, cobranças, incentivos, ameaças, dentre outras. Por diversas vezes observou-se que funcionários adquiriam produtos para si e seus familiares somente com a finalidade de cumprir uma determinada meta de vendas.

Na maior parte do tempo, o que permeia a maioria dos diálogos entre funcionários e entre estes e chefia no cotidiano do trabalho nas agências é o programa de metas. Os termos de linguagem utilizados no dia a dia do trabalho bancário denotam o enfoque hoje imposto ao trabalhador bancário: “entregar”, refere-se a vender determinado volume de produtos; “estar devendo”, quando o funcionário tem alguma meta ainda não cumprida; “ficar bem na foto”, utilizado para se referir à situação de estar com as metas cumpridas no momento em que são avaliadas pela chefia.

A relação entre o trabalhador e seu cotidiano laboral é hoje extremamente determinada pela necessidade de cumprir as metas de venda do dia. A percepção que decorre disso por parte dos trabalhadores é que a função do trabalho bancário é a de atingir as metas de venda e que todas as demais tarefas executadas durante o expediente não são “enxergadas” pelos superiores e pela empresa: “Se você vende no dia errado não serve para nada. Tem que vender no dia que eles pedem que aí aparece” (O. P., trabalhador de nível intermediário, agência I); “se você não vender, não fez nada. Eles pensam: o que você fez o dia inteiro? Atendi clientes o dia todo, resolvi um monte de problemas... mas não tem meta disso” (V. B., trabalhador de nível intermediário, agência I).

Mesmo a alta gerência das unidades sofre continuamente pressões por desempenho em reuniões, em mensagens pelo telefone celular, pelo correio eletrônico, entre outros, que chegam até a ameaças (implícitas ou não): “A empresa não precisa mais de um gerente que não performe (sic.)”, disse um superior para subordinados de alta gerência. Não são raros os casos conhecidos e comentados de desligamento ou perda da função de funcionários de alta gerência por razões relacionadas ao desempenho.

A intensificação do ritmo de trabalho é reforçada diariamente pela alta freqüência das comunicações internas por meio de diversas tecnologias a que estão sujeitos os trabalhadores de execução, os de nível médio e mesmo a alta gerência das agências: foi contabilizada uma média de seis e-mails, oito correios internos e cinco mensagens por telefone celular durante o expediente cujo conteúdo tratava, de alguma forma, de metas de resultados, como divulgação de campanhas de vendas, *rankings*, mensagens “motivacionais” e acompanhamento das campanhas em andamento. “Somos obrigados a fazer determinada coisa em determinada hora, que atrapalha o próprio atendimento. Esquecem que tem o cliente que precisa dar atenção, retornar ligação. Saio fora do horário e tem coisas ainda para fazer” (S. D., trabalhador de

execução). “Tem as listas de clientes para abordar, se está fazendo, se está completando, se está “alinhado”, tem que acessar determinado sistema para registrar que está usando, que está atento” (N. S. trabalhador de nível intermediário). “Há uma saturação de informações e de ordens de coisas para fazer” (C. N. F., trabalhador de nível intermediário).

Mas, no dia a dia, a intensificação do volume e do ritmo de trabalho também é resignificada e justificada pela necessidade de “sobrevivência da nossa empresa no mundo competitivo” (A. R., alta gerência) e assimilada, pelos trabalhadores, pelo argumento de que disso “depende a manutenção dos nossos próprios empregos” (S. P., trabalhador de nível intermediário, agência II).

O apoio dos trabalhadores à PLR evidenciado no decorrer desse trabalho, apontado nas pesquisas dos sindicatos e nas entrevistas concedidas pelos dirigentes sindicais também foi verificado na observação participante. Principalmente em períodos próximos à negociação coletiva ou ao fechamento do balanço semestral, é comum, nas conversas do cotidiano, comentários que indicam satisfação com o recebimento dos valores da PLR.

Os trabalhadores mais novos de casa parecem se entusiasmar mais pelo ganho proveniente da PLR, comparando-se a outras categorias profissionais que não recebem tal remuneração extra. Já os que têm mais tempo de empresa fazem observações que denotam preocupação com a instabilidade da remuneração variável. Os valores auferidos a título de PLR trazem uma sensação de aumento de renda e são frequentemente incorporados aos gastos dos trabalhadores que não raramente assumem compromissos com parcelas já levando em conta o que acreditam que receberão no período seguinte. Também não são raros os casos que observamos de trabalhadores que utilizam a PLR para saldar parte das dívidas que possuem com o próprio banco.

A observação participante evidenciou por diversas vezes a intenção explícita de conquistar o “comprometimento” dos trabalhadores: “cada um de vocês tem uma necessidade de vender dez mil reais de seguro de automóvel” (N. S. A., alta gerência). Em comunicação para trabalhadores de execução: “A conscientização de que é possível alcançar nossos objetivos deve ser coletiva e para que obtenhamos sucesso na ação, a equipe [...] deve trabalhar com determinação e unicidade” (S. D., alta gerência).

No entanto, na observação participante não foi encontrada, na prática, a política de "co-participação", ou discussões relacionadas ao interesse dos funcionários pelo futuro da empresa e muito menos a possibilidade de participação dos trabalhadores em sua gestão, que foram os discursos que embasaram a implantação dos programas de PLR, como mostrado anteriormente. O mecanismo operativo da relação dos trabalhadores com o programa se restringe, estritamente, ao cumprimento das metas impostas e seu espaço de negociação, em geral, diz respeito às regras e ao montante da PLR e à parcela de vinculação ao desempenho, durante a negociação coletiva.

10.1 A PLR e a construção de uma prática despótico-hegemônica

Até agora, os dados da observação indicam que coexistem elementos "despóticos" e "hegemônicos", no sentido de que, de um lado, há um controle intensificado sobre o desempenho do trabalho e coerção para o aumento do trabalho excedente, característicos de um modelo de relações de produção que se pode chamar de despótico. De outro, elementos de negociação das regras dos programas de PLR e apoio subjetivo dos trabalhadores a esses programas, que fornecem indicativos de uma relação hegemônica.

Como explicar, então, que os programas de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, que permitem um maior controle despótico, também tenham viabilizado um mecanismo hegemônico? Em outras palavras, o que garante a adesão dos trabalhadores às premissas dos programas de PLR apesar de ficarem submetidos a pressões para trabalharem mais?

Responder a essa pergunta somente por meio da justificativa do incentivo financeiro parece fornecer uma explicação por demasiado limitada. Como visto anteriormente, as práticas tayloristas de pagamento por peças produzidas e incentivos financeiros ao aumento da produção diferem da atual PLR tanto pelo contexto histórico que marca os diferentes regimes fabris, quanto pelas características de seus mecanismos operativos. Além disso, restringir-se à esfera econômica significaria desprezar importantes aspectos, como a satisfação residual (ou relativa) do trabalhador em sua atividade laboral.

A satisfação relativa é discutida pela sociologia e pela psicologia social como a satisfação que o trabalhador experimenta decorrente da própria atividade do trabalho em que há a possibilidade de certo nível de realização pessoal como compensação à sua condição de exploração. Ela se relaciona ao sentimento de realização no empreendimento de uma tarefa e encontra sua origem na afirmação do homem como ser, na concretização de seu potencial transformador da natureza e na realização de sua expressão social através do trabalho.

Essa relativa satisfação do trabalhador também decorre da percepção da possibilidade de um relativo controle do processo produtivo[44]. Após terem sido fortemente reduzidos pela desqualificação do trabalho no capitalismo monopolista industrial, espaços de relativa autonomia aos trabalhadores passaram a ser incentivados pelas empresas nos modelos toyotistas, na tentativa de reverter o esvaziamento do conteúdo das tarefas promovido pelo taylorismo. Como observa Zarifian (2001), ao contrário do modelo taylorista, passa a ser permitido que o trabalhador intervenha no próprio trabalho pelo seu engajamento e pela responsabilização de suas ações em relação a ele.

Conforme descreve Burawoy (1982), os trabalhadores podem experimentar uma "relativa satisfação" em situações decorrentes de sua própria privação. O autor aponta os "jogos" estabelecidos no processo produtivo como mecanismos que se relacionam a essa satisfação relativa. Os jogos seriam formas dinâmicas de relações dos trabalhadores com as tarefas, baseadas em regras combinadas entre eles, que diminuem o esforço do trabalho repetitivo e destituído de significado.

Diversas são as estratégias e habilidades desenvolvidas pelos trabalhadores no desempenho de suas tarefas para lograrem êxito nos jogos. O desenvolvimento e o exercício dessas habilidades relacionadas à execução do trabalho são também fontes dessa relativa satisfação. Sob essa perspectiva, o jogo se constitui em uma necessidade e a satisfação dessa necessidade representa a submissão voluntária, que significa reproduzir as relações capitalistas. Com isso, o jogo gera o consentimento que facilita e viabiliza a acumulação de mais valia (BURAWOY, 1982).

---

[44] Acerca das limitações do controle do trabalhador sobre processo produtivo, remete-se a Marx (1968) e a Braverman (1981) nas questões do trabalhador coletivo e da desqualificação do trabalho.

O jogo não se baseia em um consenso geral, pelo contrário, o consentimento se cria por meio dele. Como explica Burawoy (1982, p. 80), “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 o jogo ou suas regras serão estabelecidos, mas eles são resultados da adaptação do trabalhador à sua situação de privação. Dessa forma, a satisfação relativa que o trabalhador pode experimentar no próprio processo de trabalho é um elemento que articula seu engajamento no processo produtivo e se torna a base por meio da qual se torna possível a conciliação negociada de interesses.

Em *Manufactoring Consent*, Burawoy analisou o cotidiano nas fábricas com vistas a explicar como diferentes contextos fabris garantiam a conversão da força de trabalho em trabalho efetivo. Questão semelhante já havia sido abordada por Braverman em “Trabalho e Capital Monopolista”. Enquanto Burawoy estrutura sua problemática com o pressuposto de uma cooptação ideológica que atua na esfera da subjetividade dos trabalhadores, Braverman o fazia a partir de uma perspectiva marxista clássica que abordava aspectos objetivos do produtivo capitalista: as características estruturais das relações de produção e o conflito social, centrais em sua análise do chamado “capitalismo monopolista”.

A Teoria do Valor de Marx foi a fundamentação teórica sobre a qual ambos desenvolveram suas análises sobre as relações sociais no trabalho. No entanto, os autores oferecem diferentes explicações para a questão: a desqualificação e o controle para Braverman e o consentimento para Burawoy.

Na teoria de Braverman, para garantir a extração do trabalho excedente, o processo de produção capitalista desqualifica o trabalho para controlá-lo. O capitalismo em sua fase industrial, após confinar os novos operários assalariados nas grandes fábricas, reorganiza o processo produtivo, antes conduzido em grande parte pelo mesmo artesão, dividindo-o em tarefas menores e mais simples, de modo que qualquer um pudesse realizá-las. Depois disso, o conhecimento do processo de trabalho do artesão que a ele próprio pertencia, é expropriado pelo capitalista, que assumiu a organização e o planejamento das tarefas. Dessa forma, a divisão do trabalho entre quem pensa e quem executa e a especialização do trabalhador em tarefas simplificadas e repetitivas permitiu ao capital controlar profundamente processo de produção.

Essa transformação foi levada a cabo pela chamada "gerência (ou administração) científica" sistematizada, preconizada e divulgada por Frederick Taylor, Frank Gilbreth, entre outros, que não somente forneceu a justificativa teórica para a separação entre concepção e execução do trabalho e para a especialização do trabalho, mas avançou sobre questões como a padronização das tarefas e o controle hierárquico.

A padronização e a normatização das tarefas e das ferramentas permitiram que o controle sobre o processo de trabalho fosse além da desqualificação das tarefas, ou seja, para a forma de execução destas últimas, completando o domínio capitalista sobre a produção. O estabelecimento da filosofia da "*the one best way*" como a melhor forma de execução de um movimento, estudada cientificamente e planejada, foi completada pela "seleção científica" dos operários que demonstravam capacidade física dentro do padrão do "*first class men*" (TAYLOR, 1995). Essas ações, por si só, já aumentavam a produtividade. O passo seguinte foi aumentar o ritmo de trabalho para incrementá-la ainda mais.

Por sua vez, o controle hierárquico da gerência exerce o papel primordial de garantir a produção por meio da coerção dos trabalhadores. A chamada "amplitude de controle"[45] gerencial deveria ser cada vez menor, de maneira a aproximar a chefia de seus subordinados, possibilitando maior influência junto aos últimos. De fato, a própria experiência de Taylor em induzir os trabalhadores da *Bethlehem Steel Company* a produzirem mais dependia do convencimento em aceitarem incentivos financeiros, o que em geral ocorria em conversas entre a gerência e os operários.

Muito embora substituída por outras estratégias nas fases posteriores do capitalismo, a desqualificação do trabalho apontada por Braverman permanece como característica intrínseca do processo de produção capitalista. Em atividades operacionais, por exemplo, a automação está reinventando a especialização taylorista do trabalhador. É o caso do exemplo trazido por Sennett (1999) da padaria automatizada em que, para se fazer o pão basta que o trabalhador saiba "clicar" nos "ícones" corretos, o que não requer conhecimento do ofício, mas apenas alguma destreza básica em informática. Da mesma forma, diversos outros ofícios

[45] A amplitude de controle equivale à quantidade de trabalhadores subordinados no nível hierárquico imediatamente inferior. Quanto maior a amplitude, maior é o número de trabalhadores que devem ser controlados, dificultando tal tarefa.

hoje podem ser resumidos em tarefas de acionamentos em sistemas operacionais informatizados.

Burawoy incorpora na análise do processo de produção capitalista a Teoria da Hegemonia de Gramsci e sua tese de que, na América, essa hegemonia nasce na fábrica. Sob a ótica gramsciana, a hegemonia, como forma de controle social, passa por uma dominação ideológica e política de uma classe sobre a outra.

Em "*Cadernos do Cárcere*", Gramsci observa, acerca da ideia da necessidade de formação de uma elite intelectual proveniente das camadas populares para a disseminação da filosofia da práxis entre a massa, que todos os movimentos transformadores como o Renascimento, a Reforma, a Filosofia Clássica alemã e a Revolução Francesa desenvolveram suas elites. Por sua vez, o americanismo-fordismo[46] também construiu sua elite, que lhe dá sustentação e amortece os conflitos latentes das relações entre classes: uma "aristocracia operária" bem paga, com altos salários e benefícios acima da média dos operários comuns.

Essa elite composta por trabalhadores privilegiados reproduz, então, a lógica capitalista, seus pressupostos e sua filosofia e constroi costumes sociais e individuais úteis ao desenvolvimento capitalista. Assim, a elite trabalhadora nascida com o fordismo exerceu uma forma de persuasão sobre os demais trabalhadores e favoreceu sua adaptação ao novo modelo da linha de produção em massa e ao trabalho alienante repetitivo e monótono, além de divulgar a relativa prosperidade e as supostas possibilidades de bem-estar e ascensão social nesse sistema de produção (GRAMSCI, 2001).

O fordismo também se caracterizava pela regulação das tensões sociais de classes, viabilizada principalmente por meio da mediação estatal das relações de trabalho. A legislação previdenciária e os direitos trabalhistas operaram, então, uma dissociação entre a reprodução da força de trabalho e o trabalho, limitando a dependência da venda da força de

[46] Em seu caderno 22 (volume 4, na edição brasileira de 2001), Gramsci descreve o "americanismo e fordismo" caracterizados pela racionalização e modernização da produção fabril capitalista. A racionalização do sistema de produção caracterizada pela gerência científica era potencializada sob a forma de produção em massa fordista. Essa racionalização do sistema de produção também era detectada por Max Weber que, no entanto, a entendia como uma consequência da racionalização da sociedade e a relacionava com a criação das burocracias empresariais e públicas modernas, como uma forma superior de organização produtiva que viabilizava o aumento da produtividade e a eficiência.

trabalho pelos trabalhadores. Para Aglieta (1979), o processo de trabalho apresentou-se como principal elemento de um tripé que compunha a regulação, em conjunto com a norma salarial e o estado de bem-estar social.

Dessa forma, a regulação estatal, as concessões das grandes empresas e os acordos concertados pelos sindicatos das categorias mais organizadas em troca do aumento da produtividade formavam o "consenso fordista", fundamental para viabilizar uma relativa e aparente pacificação das relações conflitantes entre classes sociais e para minimizar a resistência dos trabalhadores à extração da mais-valia.

Burawoy (1990) denomina "hegemônicos" os regimes fabris com tais características, em referência à hegemonia gramsciana. Os regimes fabris hegemônicos se caracterizam, portanto, pela presença de elementos que favorecem um consenso, em oposição aos que o autor denomina regimes "despóticos" (BURAWOY, 1990), em que predominam a coerção, como descrita por Braverman.

A crise nos países de capitalismo avançado nos anos 70 e os processos de reestruturação produtiva que se seguiram ao chamado toyotismo (ohnismo ou administração japonesa), fizeram surgir modelos organizacionais múltiplos que apresentavam estruturas inovadoras em relação à fordista (VELTZ; ZARIFIAN, 1993) e novos formatos de produção e de gestão, que procuravam flexibilizar os processos e as relações de trabalho antes reguladas. Ao mesmo tempo, a empresa toyotista renovava e recriava as práticas de controle e desqualificação do modelo fordista.

Burawoy nomeia esse novo regime de "despotismo hegemônico", e assim o descreve: "Mais significativo para o desenvolvimento dos regimes fabris, na atualidade, é a vulnerabilidade do trabalho que leva a um novo despotismo construído sobre os fundamentos do regime hegemônico" (BURAWOY, 1990, p. 32).

Aqui se tem uma importante chave para a compreensão do problema referente à PLR. Construída sobre bases características de um regime hegemônico, em sua prática ela não deixa de apresentar elementos despóticos representados pelo controle e pela coerção exercida pelo contexto de precarização do trabalho e predominância dos interesses das empresas na correlação de forças sociais.

Mas, para explicar o porquê de os trabalhadores aceitarem a intensificação do trabalho nessas novas estruturas organizacionais, Burawoy (1982) vai além do consenso fordista em sua esfera econômica e se volta para o próprio processo de trabalho à procura de elementos que explicariam o obscurecimento do sobretrabalho no sistema capitalista. Burawoy se refere a Marx (1968), para quem a produção capitalista oculta a extração da mais-valia pela impossibilidade de perceber a separação do trabalho necessário e do trabalho excedente, ao contrário do sistema feudal em que tal distinção era clara.

Suas pesquisas empíricas apontam para a existência de uma "construção do consentimento" no interior da fábrica que atuaria na esfera da subjetividade operando por meio da atomização dos trabalhadores em suas relações de trabalho e garantindo sua adesão e cooperação através de instâncias e mecanismos de negociação e conciliação de interesses, que Burawoy (1982) identifica como "aparelhos (ou aparatos) políticos e ideológicos de produção[47]".

O consentimento estaria contido na própria participação nas relações estabelecidas por estes aparelhos. No entanto, isso não significa que uma conciliação ou uma identidade de interesses seja disseminada apenas pelo discurso. Ela é também objeto de uma negociação, ou seja, a construção da hegemonia também passa pela estratégia da conciliação de interesses negociada. Com isso, os aparelhos contribuem para ocultar o trabalho excedente e, ao mesmo tempo, garanti-lo. Eles ora desviam, ora encobrem o conflito direto dos interesses de classes e transferem a arena de luta para a disputa pela definição das suas regras de funcionamento.

Os aparelhos políticos e ideológicos de produção destacados por Burawoy (1982) são os "jogos de *making out*" o "mercado de trabalho interno" e o "estado interno". Por meio da análise desses mecanismos procurar-se-á compreender a inserção da PLR no cotidiano das relações de trabalho e a construção de seu caráter hegemônico.

O "jogo de *making out*" (jogo de bater metas) seria um aparelho ideológico referente à dinâmica relacionada ao programa de metas em um sistema de remuneração fundamentado em níveis de produção. Nessa dinâmica, os trabalhadores combinam entre si um nível

[47] Burawoy utiliza esse termo em referência a Gramsci (2001) que cita os chamados "aparelhos ideológicos" que, como partes da estrutura ideológica de uma sociedade, seriam instrumentos de produção e de reprodução da ideologia e explicariam o modo pelo qual essa ideologia dominante penetra nas camadas subalternas e se torna a maneira de pensar hegemônica, colaborando para a manutenção do *status quo* e da estrutura social vigente.

adequado de produção que garante um salário razoável e, ao mesmo tempo, um nível não muito alto de produtividade, uma vez que demandaria muito esforço e poderia levar a empresa a rever para cima as metas estabelecidas.

Na observação participante foi possível constatar tal prática em determinadas situações, como uma das formas de reação dos trabalhadores às pressões gerenciais no cotidiano e de resistência ao cumprimento de determinadas metas, principalmente aquelas que consideravam muito altas ou as que eram aumentadas várias vezes no decorrer dos meses. Explícita ou implicitamente, em curtos diálogos durante a jornada de trabalho, alguns trabalhadores "combinavam" o cumprimento parcial ou o não cumprimento de uma determinada meta, ou trocavam informações sobre dificuldades que poderiam ser alegadas para justificar o não cumprimento. Algumas vezes, em grupos mais entrosados e que conviviam há mais tempo, esse tipo de combinação ocorria de forma quase imperceptível, apenas através de pequenos sinais, como uma frase curta ou algum comentário discreto.

Outro aparelho de produção, o "mercado de trabalho interno", de caráter político, relaciona-se à distribuição interna de posições na estrutura hierárquica e às regras de ascensão profissional na empresa. Ela traz como consequência, tanto a construção da adesão dos trabalhadores por meio da oferta de possibilidades de promoção na carreira, quanto a individualização do trabalhador no que se refere à sua perspectiva de atuação e aumento de remuneração, enfraquecendo a atuação coletiva. Percebeu-se, na pesquisa de campo, que o próprio controle pode ser resignificado na perspectiva do mercado de trabalho interno: "Ser vigiado é bom. Porque é bom quando seu trabalho bem feito pode ser visto e você ter a chance de subir. Você deve querer que controlem seu trabalho" (R. A., alta gerência).

O mercado de trabalho interno reflete a competição e o individualismo presentes no mercado de trabalho externo. Assim, a possibilidade de ascensão hierárquica promove uma diluição dos conflitos entre trabalhadores e gerência em vista da expectativa que o trabalhador possui de uma possível escolha da chefia para o preenchimento de alguma vaga. Ele incentiva a execução do trabalho de acordo com as diretrizes estabelecidas pela empresa em troca de reconhecimento e oportunidade. De fato, quando esse reconhecimento não acontece, há risco de uma decepção causada pela quebra nas regras implícitas do jogo. Além disso, observou-se que o incremento potencial e concreto da competição pela busca das oportunidades de promoção pode ser articulado pela empresa em favor do aumento da produtividade: "é bom

uma certa competição porque incentiva a crescer, a fazer mais" (S. O., alta gerência, agência I).

Burawoy (1982) ainda identifica diversos 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.

Outro aparelho político de conceito mais amplo e também em analogia a seu semelhante externo é o "estado interno". O estado interno refere-se a um conjunto de instituições que têm por objetivo regular as relações sociais no interior das empresas. Ele seria o responsável por regulamentar, organizar e reprimir os conflitos e garantir os direitos e as relações contratuais, à semelhança das instituições de um Estado. Burawoy (2010) explica que se baseia nas teorias de Estado desenvolvidas por Althusser e Poulantzas e as aplica às fábricas, transformando trabalhadores em cidadãos industriais – indivíduos atomizados com direitos e deveres.

A participação nos lucros ou resultados é uma instituição relacionada ao estado interno: os programas de PLR buscam exatamente estabelecer direitos e relações contratuais, ao mesmo tempo em que se constituem em um espaço de negociação de interesses. Além disso, a PLR estabelece um conjunto de relações no trabalho que são compreendidas a partir de suas normas negociadas.

Essa conciliação de interesses contingencial também se manifesta no conjunto de posições dos atores sociais (governo, empresários e trabalhadores) à época da regulamentação da PLR. Como já visto, esse novo mecanismo remuneratório foi fundamental para a substituição da política salarial então vigente ao possibilitar uma remuneração extra frente ao término dos aumentos salariais de maior monta, no que se constituiu em uma alternativa aos sindicatos de trabalhadores. Os empresários, por sua vez, ganhavam a garantia de uma forma de remuneração isenta de encargos trabalhistas e previdenciários e, mais importante que isso, a disseminação de uma remuneração vinculada ao desempenho e condicionada à existência de lucro. E o governo consolidava mais um passo rumo a seus objetivos de se retirar da mediação das relações de trabalho e de desconstruir a política salarial.

Os defensores dos programas de PLR ainda acrescentariam a esse conjunto de fatores o estabelecimento de um incentivo ao aumento da qualidade e da produtividade. Mas, como já foi discutido anteriormente, o potencial de incentivo fornecido pelos programas de PLR se mostrou bastante relativo. Na prática, opera-se mais o controle para garantir a intensificação do trabalho.

A negociação da PLR pelos sindicatos também pode ser relacionada ao mecanismo do estado interno, uma vez que, por meio da barganha coletiva entre os agentes da negociação, são garantidos direitos e deveres, assumidos compromissos e feitas concessões.

A natureza da regulamentação da PLR no Brasil colabora para a interiorização da negociação nas empresas – fenômeno citado no referencial teórico sobre o quadro do trabalho na atualidade – que tende a se sobrepor a uma negociação coletiva uniformizada para toda a categoria. Em geral, a PLR é consolidada por Acordos Coletivos, mais que por Convenções Coletivas. E quando o é por convenções, estas estabelecem linhas gerais que serão complementadas nos acordos, como visto nos dados sobre as estratégias sindicais. Produtividade, qualidade, velocidade, custos e outros temas que fazem parte das metas dos programas de PLR tendem a fixar o "olhar" dos sindicatos para o interior da empresa.

A própria legislação que regulamentou a participação nos lucros ou resultados no Brasil se preocupou em estabelecer uma negociação direta entre empresas e trabalhadores e, posteriormente, garantiu também a participação dos sindicatos na indicação dos representantes dos trabalhadores nas negociações. A participação dos sindicatos, segundo observa Burawoy (1982), equivale à de um árbitro que protege os interesses dos seus representados. Além disso, sua atuação procura promover mais transparência às relações com o capital e pressionar a gerência e a empresa em questões que interessam aos trabalhadores. Ao garantir essa participação nas discussões sobre montantes e certas regras da PLR de forma institucionalizada, estabelece-se um meio através do qual os interesses conflituosos são colocados em negociação, criando uma esfera de interesse comum entre sindicatos e empresas.

10.2 A dimensão da individualização na articulação do engajamento no processo de trabalho

O elemento que articula essa negociação de interesses e a participação por meio dos mecanismos estabelecidos pelo estado interno é a atomização, ou a 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 à ausência de proteção e de representação sindicais. Mas, para além da dimensão concreta do assalariamento individualizado, há a dimensão subjetiva desse mesmo processo.

O contexto maior de redução de direitos e garantias movidos pela desconstrução do fordismo traz em si uma insegurança aos trabalhadores a qual os deixa 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, então, afasta-se das ações coletivas e volta-se para suas necessidades e interesses imediatos de garantir seu emprego, carreira e qualificação. Ao mesmo tempo, as empresas flexibilizam as formas de remuneração, vinculando-as ao desempenho, o que reforça a insegurança.

Diversos fatores podem contribuir para a diminuição da solidariedade dos trabalhadores: a flexibilização da produção, a redução do tamanho das fábricas e da quantidade de trabalhadores nos mesmo local, os acordos de trabalho por empresa e as hierarquias e as carreiras dos empregados (RODRIGUES, L., 1999).

Nesta pesquisa, o processo de individualização mostrou-se intensificado também pela tendência de individualização da remuneração da PLR, cada vez mais viabilizada tecnologicamente pela medição da produção individual ou em pequenas unidades autônomas. A investigação mostrou que foi desenvolvida uma série de ferramentas informacionais para

controlar o desempenho individual sob a forma de tabelas, gráficos, estatísticas diversas e *rankings* de classificação. O uso dessas ferramentas permite a medição e 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, uma vez que, ao colocar grupos de uma mesma empresa em competição, o eventual apoio ou solidariedade 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 do grupo.

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"[48] 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 um 'cada um por si'" (A. M. trabalhador de execução da Agência II). Uma possível explicação seria o distanciamento entre o discurso do trabalho em equipe da prática do estabelecimento de metas individuais internamente nos locais de trabalho. De acordo com um trabalhador de execução da Agência I: "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 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

[48] Nomenclatura utilizada por Burawoy (1982) para diferenciar as relações de produção ("de trabalho") das relações sociais no cotidiano do trabalho ("no trabalho").

de diversos trabalhadores de nível intermediário por ocasião de um treinamento dirigido a diversas agências.

A inserção individualizada no trabalho vem sendo amplamente debatida. Braga (2006, p. 16), em pesquisa de campo a respeito das 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 inerente ao sindicalismo". No mesmo sentido, Mello e Silva *et al*. (2005), nas investigações em células de produção, mostra uma tendência à privatização do coletivo, entendido como uma determinada experiência de classe, para o processo de individualização, observado tanto do ponto de vista da formação do salário quanto da organização do trabalho e de um modelo cada vez mais excludente. Rodrigues (2001, p. 525), em sua pesquisa no setor bancário, também assinala um "[...] acirramento da competitividade interna e das posturas individualistas, o que levou também à perda de sentimento de unidade, dificultando quaisquer iniciativas de mobilização das reivindicações trabalhistas".

A atomização do trabalhador tem uma natureza ideológica de predominância do indivíduo ou do pequeno grupo sobre a classe em si. Como observa 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".

Dessa forma, para a finalidade do esforço interpretativo desta pesquisa em compreender a coexistência de elementos despóticos e hegemônicos na prática dos programas de PLR, poder-se-ia dizer que o processo de individualização nas relações de trabalho articula a forma pela qual o consentimento é construído pelos aparelhos de produção. Assim, individualização e controle se completam enquanto chaves explicativas do problema apresentado.

10.3 A significação ideológica dos programas de PLR

Em relação aos aspectos simbólicos dos programas de PLR, conferir-lhes uma significação relacionada a alguma bandeira de luta dos trabalhadores seria impreciso pelo que já foi visto acerca das motivações para sua implementação, do contexto de retração do movimento sindical à época de sua regulamentação e mesmo da iniciativa para sua implantação, que teria partido primordialmente do governo.

É preciso, portanto, compreender o conjunto de valores que justifica tais programas e que apoia sua utilização. Esse conjunto de valores é chamado de ideologia, a qual será abordada a partir da definição de Gramsci (2001), no sentido de que o discurso da ideologia provém da classe econômica dominante e é difundido nas camadas sociais dirigentes e também nas camadas subalternas.

No caso desta pesquisa, em que sentido a PLR extrapolaria o campo das lutas por fatores meramente econômicos para o campo das ideias? Os dados coletados mostraram que a mensagem ideológica dos programas de PLR procura divulgar que o próprio trabalhador é o responsável pelo patamar de sua remuneração e que a recompensa é relacionada aos esforços individuais ou coletivos de construção do lucro: “Precisamos do compromisso de cada um para atingir essa meta. Sem isso não tem PLR” (D. L., alta gerência, agência II).

Diversas são as ferramentas elaboradas para fazer com que o bancário pense e aja com a ótica empresarial e acredite na necessidade de aumentar o ritmo e o volume de trabalho. Palestras motivacionais e reuniões, em que se verificaram comunicações com argumentos ora coercitivos, ora emotivos, objetivavam formatar a atitude e o pensamento de acordo com os padrões desejados pela empresa. A dimensão do consentimento e da assimilação da ideologia dominante se manifesta na incorporação, por parte dos trabalhadores, do discurso empresarial e da lógica do capital.

Uma das consequências dessa assimilação é a ausência de uma relação de identidade entre os trabalhadores e os sindicatos. Muitas vezes, durante a pesquisa de campo, observaram-se trabalhadores questionarem a atuação dos sindicatos, reclamando conivência com a empresa. Em outros momentos, são descritos episódios em que o sindicato foi utilizado

como canal para alguma denúncia, o que denota que há algum nível de reconhecimento de uma função, em geral atribuída a uma ação pragmática.

Mesmo diante do risco de uma forma de remuneração que quebra a relação salarial que garante a dissociação entre a reprodução da força de trabalho e o trabalho real – risco este reconhecido tanto pelos sindicalistas de oposição quanto pelos da situação –, os sindicatos de trabalhadores adotaram a estratégia de negociar e tentar melhorar o instrumento atuando para transformar o modelo inicial da PLR na direção de uma maior linearidade distributiva, da desvinculação dos programas de metas e da não compensação de programas próprios estabelecidos pelas empresas. Além disso, os sindicatos vêm obtendo sucesso nas reivindicações de aumentos nos montantes da PLR, o que aumenta a parcela da remuneração variável na remuneração total dos trabalhadores e, consequentemente, a representatividade da PLR nas negociações coletivas.

O que se percebe com esses dados é que no campo corporativo-sindical, sem questionar-se a lógica da ideologia dominante que permeia o tema em debate, discutem-se, predominantemente, aspectos econômicos. Muito embora os sindicatos se esforcem em fazer com que as negociações sobre a PLR abram espaços para a discussão de aspectos relacionados ao controle dos trabalhadores sobre o processo produtivo, não se observam relevantes avanços nesse sentido, ao menos no setor de atividade pesquisado. Além disso, importantes fatores para a construção do lucro ainda estão distantes do acesso dos trabalhadores.

A atomização da inserção do trabalhador em suas relações “de trabalho” e “no trabalho” reforçam a ausência do questionamento da situação de classe que acompanha o deslocamento da crítica para o campo das microrrelações e, assim, os mecanismos que individualizam as relações de trabalho estabelecem padrões de comportamento que distanciam o trabalhador de sua ação coletiva.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação concentrou-se no tema substantivo da Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), com o objetivo de discuti-la a partir de sua prática no setor bancário brasileiro e no contexto da flexibilização das relações de trabalho promovidas pelo capitalismo flexível.

O cenário em que se situa a intensificação da utilização da PLR é o de um mundo do trabalho marcado pela precarização, pela financeirização da economia e pela retração do movimento sindical. Esse cenário, fruto da desconstrução do modelo fordista promovido pelo capitalismo avançado a partir da década de 1970, fez surgir a flexibilização da relação salarial e de direitos trabalhistas, que antes promoviam a separação entre a reprodução da força de trabalho e o trabalho. Os programas de PLR representam, em suas dimensões simbólica e material, uma dessas formas de flexibilização da remuneração.

Como modalidade da chamada "remuneração variável" e parte da "remuneração indireta", a PLR pode adquirir diversas nuances em seus modelos, que variam de acordo com os indicadores de resultados que condicionam seu pagamento, a forma de distribuição de seu montante e seu grau de abrangência. Independentemente da configuração que assumem, os programas de PLR vinculam a remuneração – ou parte dela – ao desempenho dos trabalhadores, medido a partir de indicadores estabelecidos pelos próprios programas ou em programas de metas de resultados por eles utilizados. Assim, a "mensagem" da remuneração da PLR é que o próprio trabalhador é o responsável pela construção de sua remuneração. Muito embora tenham surgido anteriormente à chamada "administração científica", é possível dizer que os programas de PLR, no contexto do capitalismo avançado, são de certa forma herdeiros do toyotismo que buscava criar trabalhadores "envolvidos" e "comprometidos" com os processos, resultados e lucros.

A investigação mostrou que, à época de sua implantação no Brasil, a correlação de forças sociais era favorável às empresas e ao governo. Por iniciativa do governo e com garantias e vantagens aos empresários, a PLR foi regulamentada no contexto do Plano Real. Para o movimento sindical, que experimentava um momento de forte retração, com perdas de

direitos e derrotas, a PLR representou a possibilidade de mostrar algum ganho a suas bases, já que, no novo cenário econômico de inflação controlada, os reajustes salariais – nominais e reais - foram relativamente reduzidos. Após o que, o movimento sindical passou a incluí-la nas pautas de reivindicações e a buscar cada vez mais espaço para participar das negociações de suas regras.

Ao mesmo tempo reivindicada pela maior parte do movimento sindical como um direito trabalhista e utilizada pelas empresas para flexibilizar a remuneração e como ferramenta de construção de apoio ao aumento da produção, essa dupla dimensão da PLR pode ser explicada pela dinâmica dessas forças sociais em cada momento histórico e pelas vantagens experimentadas por ambos nesse processo.

A observação participante forneceu dados de que, em sua dimensão concreta, os programas de PLR contribuem para legitimar os programas de metas de resultados e ajudam a justificar a imposição do incremento do ritmo e do volume de trabalho. Esse incremento do sobretrabalho é garantido, no cotidiano laboral, pelo controle, em sua forma hierárquica, tecnológica ou dos processos de trabalho. Ao mesmo tempo, a maior parte dos trabalhadores apoia e reivindica a PLR e seus representantes participam das negociações que definem parte das regras que regem tais programas.

Observou-se, portanto, aspectos despóticos em uma dinâmica hegemônica na prática dos programas de PLR. Parte da explicação a esse paradoxo encontra-se na caracterização dos regimes despótico-hegemônicos, que, construídos sobre uma base hegemônica, mas em um contexto de desmonte das relações de trabalho fordistas, permitem o (re)surgimento de espaços de coação e controle despóticos.

Utilizando-se a teoria de Burawoy para a compreensão do mecanismo operativo dessa dinâmica, encontraram-se, no “estado interno”, características dos modelos de programas de PLR investigados, como a reprodução de instâncias de participação dos trabalhadores nas negociações sobre suas regras, de conciliação de interesses e de mediação de conflitos de interesses pelos sindicatos.

Inseridas no contexto histórico de flexibilização de direitos trabalhistas e garantias sociais, de precarização do trabalho e de retração do movimento sindical, as novas relações de

trabalho promovem uma individualização concreta e subjetiva do trabalhador. Os próprios programas de PLR promovem essa individualização devido à sua natureza ideológica, que busca transferir parte do risco – inerente ao sistema capitalista – para o trabalho, responsabilizando os trabalhadores pela sua própria remuneração. Essa individualização torna os trabalhadores mais suscetíveis aos elementos despóticos do controle e da coação e reforça a atuação dos aparelhos políticos e ideológicos de produção na defesa de seus interesses e do potencial de geração da satisfação relativa.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível identificar que é possível um aprofundamento futuro da investigação com relação aos elementos das atuais relações de trabalho que articulam o engajamento nos processos de trabalho, tanto no campo das institucionalizações de espaços de conciliação de interesses, quanto no da construção da atomização dos trabalhadores nas relações de trabalho no capitalismo flexível.

Com relação aos modelos de PLR, muito embora o setor bancário negocie esse mecanismo remuneratório em uma Convenção Coletiva nacional que abrange toda a categoria e é adotada pela maior parte das empresas de pequeno porte, a PLR das grandes instituições normalmente é negociada separadamente por cada empresa e pode assumir configurações distintas. Assim, seria útil uma futura comparação dos Acordos Coletivos de diferentes instituições - ou mesmo com a PLR de outros setores de atividade - e verificar se seus impactos no cotidiano também apresentariam diferenças por conta de modelos diferentes de PLR. Em princípio, em vista da natureza dos resultados obtidos nesta pesquisa, a hipótese a ser testada seria a de que os impactos de diferentes modelos dentro de um mesmo contexto histórico seriam semelhantes, uma vez que estariam mais relacionados aos mecanismos encontrados na operacionalização da PLR enquanto elemento de flexibilização salarial característica dos processos produtivos do capitalismo avançado, que especificamente a um determinado modelo.

Outra importante comparação seria a do modelo de PLR adotado no Brasil ao de outros países, uma vez que, como visto, o modelo brasileiro deriva de um contexto histórico com especificidades que influenciaram diretamente as características do modelo. Os dados mostraram que a PLR brasileira foi fortemente influenciada por um cenário maior de flexibilização das relações salariais fordistas e de um momento político marcado por mudanças ideológicas e econômicas nas diretrizes do governo. No caso brasileiro, mais que

uma participação dos trabalhadores nos lucros que construíram, a PLR, ao mesmo tempo condicionada à existência ou ao aumento do lucro e vinculada ao desempenho individual ou coletivo, se insere no conjunto de elementos de flexibilização das relações de trabalho.

Finalmente, a dimensão despótico-hegemônica que se manifesta no apoio subjetivo dos trabalhadores aos programas de PLR, não obstante fiquem expostos à intensificação do volume e do ritmo de trabalho, pode ser compreendida a partir do esquema explicativo proposto nesta pesquisa. Conclui-se que, apesar do discurso relacionado ao incentivo que seria gerado por esta modalidade de remuneração, o controle permanece presente nas relações de trabalho como estratégia para garantir a realização concreta dos resultados de produção. Além dele, a individualização das relações de trabalho operacionalizada por diversos mecanismos políticos e ideológicos conduz a formas de inserção do trabalhador em seu trabalho e de se avaliar os espaços de conciliação de interesses coerentes com a lógica da produção capitalista. Assim, controle e individualização são elementos centrais das dimensões aparentemente dicotômicas que a PLR assume no cotidiano do trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. (Org.). **Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

ACCORSI, A. **Automação**: bancos e bancários. 1990. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

AGLIETA, M. **Regulación y crisis del capitalismo**. Ciudad del Mexico: Siglo Vinteuno, 1979.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. Reestruturação produtiva e crise no sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

_____. **Trabalho e subjetividade**. O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, R. Trabalho e precarização numa ordem neoliberal. In: GENTILLI, Pablo; FRIGOTTO, G. (Orgs.). **A cidadania negada**: políticas de exclusão na educação e no trabalho. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **A desertificação neoliberal no Brasil**: Collor, FHC e Lula. São Paulo: Autores Associados, 2004a.

_____. Caminhos da liofilização organizacional: as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, SEMINÁRIO TEMÁTICO: Trabalho, sindicato e os desafios do desenvolvimento, 28., 2004, Caxambu. **Anais...** Caxambu, 2004b.

_____. **Adeus ao trabalho**? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (Orgs.). **A perda da razão social do trabalho**: terceirização e precarização. São Paulo: Boitempo, 2007.

ANTUNES, R; BRAGA, R. (Orgs.). **Infoproletários**. Degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **PROER – Programa de estímulo à reestruturação e ao fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional**. 1996. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?PROER>. Acesso em: 28 set. 2011.

_____. **Evolução do Sistema Financeiro Nacional**. 2009. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/Anexo3.asp?%20idpai=busca>. Acesso em: 28 jun. 2011.

BANCO DO BRASIL. **Cartilha PLR**. Construindo o futuro. Brasília: UFRH, 1997a.

_____. **Plano diretor de recursos humanos**. Brasília: UFRH, 1997b.

_____. **PLR**. Proposta do banco. Brasília: UFRH, 1997c.

_____. **Regulamento do programa espontâneo e provisório de participação nos lucros e/ou resultados**. Brasília, 1998.

_____. **Acordo coletivo de trabalho**. Celebrado entre Banco do Brasil S/A e a CONTEC, Federações e Sindicatos dos empregados de estabelecimentos bancários, sobre a PLR. Brasília, 2003 a 2010.

_____. **Acordo coletivo de trabalho**. Celebrado entre o Banco do Brasil S/A e a CONTRAF, Federações e Sindicatos dos empregados de estabelecimentos bancários, sobre a PLR. Brasília, 2003 a 2010.

BATISTA, E. *Empowerment* no setor bancário: emancipação do trabalho ou contradição do discurso? **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v. 1, n. 1, jan./jul. 2006.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BESSI, V. 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, A. **Du "grand soir" à "l'alternative"**: le mouvement ouvrier européen en crise. Paris: Les Éditions Ouvrières, 1991.

BLASS, L. **Estamos em greve**! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários. São Paulo: Hucitec, 1992.

BOITO JR., A. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil. **Crítica Marxista**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 80-105, 1996.

BOURDIEU, P. (Coord.). **A miséria do mundo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J-C.; PASSERON, J-C. **A profissão de sociólogo**: preliminares epistemológicos. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. **Una invitación a la sociología reflexiva**. Madrid: Siglo XXI, 2005.

BRAGA, R. **A nostalgia do fordismo**. São Paulo: Xamã, 2003.

_____. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Tempo Social**, São Paulo, v. 18, n. 1, jun. 2006.

BRASIL. Constituição (1946). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília, DF. artigo 157º, inciso IV. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em: 09 abr. 2011.

_____. Constituição (1967). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. artigo 158º, inciso V. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constitui%C3%A7ao67.htm>. Acesso em: 09 abr. 2011.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. artigo 7º, inciso XI. Disponível em: < http://www6.senado.gov.br/mate-pdf/56264.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2011.

_____. Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação nos lucros ou resultados – PLR. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. Lei n. 10.192, de 14 de fevereiro de 2001. Dispõe sobre medidas complementares ao Plano Real. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 16 fev. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10192.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. Medida Provisória n. 794/1994, de 29 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/794.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. Medida Provisória n. 1.539-34, de 7 de agosto de 1997. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 ago. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1539-34.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. Medida Provisória n.1698-46, de 30 de junho de 1998. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 jul. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1698-46.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. **Projetos de leis e outras proposições**. Câmara dos Deputados: Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=20976>. Acesso em: 13 set. 2012.

_____. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Ministério do Trabalho e Emprego: Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://www.caged.gov.br>. Acesso em: 21 out. 2011.

_____. Resolução CCE n. 010, de 30 de maio de 1995. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 jun. 1995. p. 8463-8464. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Resolucao/950530_resol_10.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2012.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BURAWOY, M. **Manufacturing consent**. Changes in the labor process under monopoly capitalism. 6. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1982.

_____. **Politics of production**: factory regimes under capitalism and socialism. London: Verso, 1985.

_____. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 29-50, jun. 1990.

_____. The extended case method. In: BURAWOY, M. *et al.* **Ethnography unbound. Power and resistance in the modern metropolis**. Berkeley: University of California Press, 1991.

_____. For a Sociological Marxism: the complementary convergence of Antonio Gramsci and Karl Polanyi. **Politics & Society**, v. 31, n. 2, p. 193-261, jun. 2003.

_____. **The extended case method**: four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition. Berkeley: University of California Press, 2009.

_____. **O marxismo encontra Bourdieu**. Campinas: UNICAMP, 2010.

CANÊDO, L. B. **O sindicalismo bancário em São Paulo**. São Paulo: Símbolo, 1978.

CARVALHO, R. de Q.; SCHMITZ, H. O fordismo está vivo no Brasil. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 27, p. 148-156, jul. 1990.

CARVALHO NETO, A. M. Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e PLR: novos temas negociados entre empresas e trabalhadores brasileiros de 1992 a 1998. In: CARVALHO NETO, A. M.; NABUCO, M. R. (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999.

CARVALHO NETO, A. M.; OLIVEIRA, V. C. P. Acordos coletivos no setor bancário brasileiro: perdas, resistência e algum avanço nos anos 90. In: CARVALHO NETO, A. M.; CARVALHO, R. A. A. (Orgs.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT-PUC Minas, 1998.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão salarial**: uma crônica do salário. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CASTRO, N. A.; GUIMARÃES, A. S. 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.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. (Org.). **A mundialização financeira**: gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1999.

_____. (Org.). **A finança mundializada**: raízes sociais e políticas, configuração, consequências. São Paulo: Boitempo, 2005.

CLAWSON, D.; FANTASIA, R. Beyond Burawoy: the dialetics of conflict and consent on 'the shopfloor'. **Theory and Society**, v. 12, p. 671-680, 1983.

CONTRAF – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Comando propõe e FENABAN aceita discutir conceito de lucro para a PLR**. 2009. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=17024>. Acesso em: 02 jun. 2009a.

_____. Da pior à melhor PLR do sistema financeiro. **O Espelho**, São Paulo, n. 258, nov. 2009b.

_____. Em seis anos, piso teve 22,14% de aumento real. **O Espelho**, São Paulo, n. 258, nov. 2009c.

_____. **HSBC atropela processo de negociação e anuncia PLR manipulada**. 2009. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/noticias.asp?CodNoticia=19324>. Acesso em: 21 out. 2009d.

_____. **Contraf-CUT representa trabalhadores do ramo financeiro**. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/quemsomos.asp>. Acesso em: 31 jul. 2010.

_____. Unidade e mobilização garantem novos avanços. **O Espelho**, São Paulo, n. 264, p. 2-5, dez. 2011/jan. 2012.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA NETO, Y. C. da. **Bancos oficiais no Brasil**: origens e aspectos de seu desenvolvimento. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

COUTINHO, C. N. **Gramsci**. Um estudo sobre seu pensamento político. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

COUTROT, T. Organização do trabalho e financeirização das empresas: a experiência europeia. **Outubro**, São Paulo, n. 12, p. 33-43, 2005.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **A loucura do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1993.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Análise de acordo de participação nos lucros e resultados (PLR) entre a empresa Comexport de Comércio Exterior e o Sindicato dos Trabalhadores no Comércio de São Paulo**. São Paulo: DIEESE, [s.d.]a.

_____. **Análise de acordo de PLR ou Prêmio de Progresso de Leroy Merlin Cia**. São Paulo: DIEESE, [s.d.]b.

_____. Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos. **Boletim DIEESE**, São Paulo, n. 198, set. 1997.

_____. A participação nos lucros ou resultados dos bancários (1995 a 1997). **Boletim DIEESE**, São Paulo, n. 206, jul. 1998a.

_____. SUBSEÇÃO ANABB – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS DO BANCO DO BRASIL. **O Banco do Brasil e a remuneração variável**. Brasília, jun. 1998b.

_____. Bancos (e finanças) no Brasil: reestruturação e tendências. **Boletim DIEESE**, São Paulo, n. 196, maio/jun. 1999.

_____. **Um balanço da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas**. São Paulo: DIEESE, 2000.

_____. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas - 2005. **Estudos e Pesquisas**, São Paulo, n. 22, ago. 2006.

_____. **Balanço das greves em 2007**. São Paulo: DIEESE, 2007a.

_____. Os balanços dos bancos e seus reflexos na remuneração variável. **Estudos e Pesquisas**, São Paulo, n. 29, jan. 2007b.

_____. CONTRAF – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Pesquisa de emprego bancário**. São Paulo: DIEESE, 2010.

_____. SEEBSP – SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO. **Participação dos trabalhadores bancários nos lucros e resultados**. Balanço e perspectivas (1995-2011). São Paulo: SEEBSP, 2011.

_____. O desempenho dos Bancos em 2010. **Nota Técnica**, São Paulo, n. 97, abr. 2011a.

_____. **Pesquisa de emprego bancário**. São Paulo, n. 8, fev. 2011b.

DRUCK, M. da G. Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2, abr./jun. 1999.

_____. *et al.* Bancário: um emprego de múltiplos riscos. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 217-233, jul./dez. 2002.

EBOLI, M. **Estudos das relações de trabalho numa instituição financeira governamental**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

_____. **Modernidade na gestão dos bancos**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

EICHENGREEN, B. **A globalização do capital**: uma história do sistema monetário internacional. São Paulo: 34, 2000.

ESPEJO, Márcia M. S. B.; BARROS, Cláudio M. E.; TEODORO, Jocelino D. Participação nos lucros ou resultados (PLR): perspectivas do estado da arte. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p.115-135, set./dez. 2011.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS. **Os bancos e a sociedade**. Balanço social dos bancos 2001-2002. São Paulo: FEBRABAN, 2002.

_____. **Balanço social dos bancos**. São Paulo: FEBRABAN, 2003.

_____. **Relatório social 2004**. São Paulo: FEBRABAN, 2004.

_____. **Relatório social 2005**. São Paulo: FEBRABAN, 2005.

_____. **Relatório social 2006**. São Paulo: FEBRABAN, 2006.

_____. **Relatório social 2007**. São Paulo: FEBRABAN, 2007.

_____. **Relatório anual 2008**. Social, ambiental e econômico. São Paulo: FEBRABAN, 2008.

_____. **Relatório anual 2009**. São Paulo: FEBRABAN, 2009.

_____. **O setor bancário em números**. São Paulo: FEBRABAN, 2010.

FENABAN – FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS. **Fenaban**. São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/negociacao/neg_fenabanIntro.asp>. Acesso em: 31 jul. 2010.

FENABAN – FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS; CONTEC – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS DE CRÉDITO. **Convenção coletiva de trabalho**. São Paulo, 2003 a 2011.

_____. **Convenção coletiva de trabalho sobre participação dos empregados nos lucros ou resultados dos bancos**. São Paulo, 2003 a 2011.

FENABAN – FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS; CONTRAF – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Convenção coletiva de trabalho**. São Paulo, 2003 a 2011.

_____. **Convenção coletiva de trabalho sobre participação dos empregados nos lucros ou resultados dos bancos**. São Paulo, 2003 a 2011.

FIPE - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS; MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Participação nos lucros ou resultados:** balanço de três anos de regulamentação. São Paulo: FIPE/MTE, 1998.

_____.; _____. **Participação nos lucros ou resultados:** cinco anos de regulamentação. Relatório final. São Paulo: FIPE/MTE, 2000.

GALVÃO, A. A reconfiguração do movimento sindical no governo Lula. **Outubro**, São Paulo, n. 18, p. 175-197, 2009.

GERALDO, N. J. Plano Real conta com aprovação de 79%. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 01 jan. 1995. Caderno Especial.

GÓES, A. O. S.; SOUZA, M. E. A. de. A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 123-140, jan./abr. 2008.

GOMES, M. N. Participação nos lucros e resultados (PLR). Instituto em favor do trabalho ou do capital? **Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2.389, 15 jan. 2010. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=14190>. Acesso em: 03 abr. 2010.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. v. 4.

GREVE dos bancários cria divisão na Fenaban. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 08 out. 2010. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/not_38325.htm>. Acesso em: 25 out. 2010.

GRISCI, C. 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.

GRISCI, C. L. I.; 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.

HARVEY, D. **Condição pós moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201106_3.shtm>. Acesso em: 28 jul. 2011 e 3 jul. 2012.

JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J.; *et al.* **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

JINKINGS, N. **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.

_____. Dominação e resistência no trabalho bancário. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO: "El Trabajo en América Latina en los comienzos del siglo XXI: perspectivas de su carácter emancipador y de su centralidad", 4., de 9 a 12 set. 2003, Cuba. **Anais…** Cuba, 2003. Disponível em: <http://novo.ea.ufrgs.br/graduacao/disciplinas/adm01156/REESTRUTBANCARIA.pdf>. Acesso em: 18 out. 2009.

_____. 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.

KAFROUNI, M. A. S. **A participação nos lucros e resultados na indústria automobilística do Paraná**. Um sistema de trocas para além das mercadorias. 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Departamento de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

KAREPOVS, D. **A história dos bancários**: lutas e conquistas, 1923-1993. São Paulo: Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região, 1994.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. **Sociology**, v. 23, n. 4, p. 535-558, nov. 1989.

LARANGEIRA, S. M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação e Sociedade**, v. 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997.

LENIN, V. **O imperialismo**: fase superior do capitalismo. São Paulo: Centauro, 2002.

LINHART, D. À propôs du post-taylorisme. **Sociologie du Travail**, Paris, n. 1, p. 63-74, jan. 1993.

_____. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.

LÖWY, M. **Método dialético e teoria política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

MARTINS, H. de S.; RODRIGUES, I. J. O sindicalismo brasileiro na segunda metade dos anos 90. **Tempo Social**, São Paulo, v. 2, n. 11, p. 155-182, fev. 2000.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Flama, 1946.

_____. **O capital**. Crítica da economia política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

MELLO E SILVA, L. **Trabalho em grupo e sociabilidade privada**. São Paulo: 34, 2004.

MELLO E SILVA, L. *et al.* O trabalho visto de baixo. **Tempo Social**, São Paulo, v. 17, n. 2, nov. 2005.

MINELLA, A. **Banqueiros, organização e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1988.

_____. Representação de classe do empresariado financeiro na América Latina: a rede transassociativa no ano 2006. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, v. 28, p. 31-56, jun. 2007.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MOLINA, W. 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.

NESPOLI, R. G. **Da solidariedade à competitividade**: caminhos da privatização. 2004. 171f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OUVIDORIA GERAL DO MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Dúvidas trabalhistas**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ouvidoria/duvidas_trabalhistas.asp>. Acesso em: 25 jun. 2006.

PENELLA, I. **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, Z. V. de 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, M. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

PORTELLI, H. **Gramsci e o bloco histórico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa**. Enfoques epistemológicos e metodológicos. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

RAMALHO, J. R. As diversas faces da negociação no meio sindical brasileiro. In: MARTINS, H. de S.; RAMALHO, J. R. **Terceirização**: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

_____. Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate. **Boletim Informativo de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n. 32, p. 31-48, 1991.

RODRIGUES, I. J. **O novo sindicalismo**: vinte anos depois. Petrópolis: Vozes, 1999.

RODRIGUES, L. C. **Banco do Brasil**: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do estado brasileiro. 2001. Tese (Doutorado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

_____. A dimensão simbólica no processo de reestruturação do Banco do Brasil. Uma análise etnográfica. **Idéias**, Campinas, v. 11, n. 3, p. 69-95, 2004a.

_____. **Metáforas do Brasil**. Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Fapesp/Anablume, 2004b.

RODRIGUES, L. M. **Destino do sindicalismo**. São Paulo: Edusp, 1999.

ROMANELLI, G. **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.

SEGNINI, L. R. P. **A liturgia do poder**. Trabalho e disciplina. São Paulo: Educ, 1988.

_____. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: MOTTA, F. C.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. 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.

_____. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, E. P. **Demissões (in)voluntárias e subjetividade**. 2000. 241f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

SILVA, E. **Refazendo a fábrica fordista**. São Paulo, Hucitec, 1991.

SILVA, J. B. da. **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.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE BRASÍLIA. **Bancário quer emprego, fim das metas abusivas e do assédio moral e aumento real**. Brasília, 24 jul. 2010. Disponível em: <http://www.bancariosdf.com.br/bancariosdf/index.php?option=com_content&task=view&id=6511&Itemid=147>. Acesso em: 31 jul. 2010.

_____. **Prioridades são aumento real, mais emprego e menos metas, apontam pesquisas**. Brasília, 29 jul. 2011. Disponível em: <http://www.bancariosdf.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=8163:prioridades-sao-aumento-real-mais-emprego-e-menos-metas-apontam-pesquisas&catid=137:campanha-nacional-2011&Itemid=159>. Acesso em: 30 jul. 2011.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE BAURU E REGIÃO. **Na Trincheira**, Bauru, n. 179, jun. 2011. Disponível em: <http://www.seebbauru.org.br/conteudo.php?cid=7&id=2829>. Acesso em: 25 jun. 2011.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE SÃO PAULO, OSASCO E REGIÃO. Trabalhadores têm que receber mais. **Folha Bancária**, São Paulo, 2/3 jun. 2009.

_____. Bancários definem reivindicações da campanha. **Folha Bancária**, São Paulo, 27/28 jul. 2010.

TAYLOR, W. F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUMA, F. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas**: incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: LTr, 1999.

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. Vers de nouveaux modèles d'organisation. **Sociologie du travail**. Paris, n. 1, p. 3-25, jan. 1993.

VENCO, S. B. **Telemarketing nos bancos**: o emprego que desemprega. Campinas: EDUC, 1999.

WOOD, S. 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.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**. A nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. de O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**. Quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

ZAMBERLAN, F.; SALERNO, M. Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Orgs.). **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZYLBERSTAJN, H. A PLR já é lei. **Revista FIPE**, São Paulo, n. 223, p. 11-13, abr. 1999.