



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
Instituto de Economia

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SISTEMA BANCÁRIO:  
MOVIMENTO SINDICAL BANCÁRIO BRASILEIRO NOS ANOS 90

Ludmila Rodrigues Antunes

Tese de Doutorado apresentada  
ao Instituto de Economia da UNICAMP  
para obtenção do título de Doutor em  
Ciências Econômicas – área de  
concentração: Política Social, sob a  
orientação do Prof. Dr. José Ricardo  
Barbosa Gonçalves.

*Este exemplar corresponde ao original  
da tese defendida por Ludmila  
Rodrigues Antunes em 23/11/2001 e  
orientada pelo Prof. Dr. José Ricardo  
Barbosa Gonçalves.*

CPG, 23/11/2001

Campinas, 2001

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

UNICAMP

UNIDADE BE  
Nº CHAMADA T/UNICAMP  
An89r  
V \_\_\_\_\_ EX \_\_\_\_\_  
TOMBO BCI 49806  
PROC 16.837/02  
C \_\_\_\_\_ D X  
PREÇO R\$ 11,00  
DATA 04/07/02  
Nº CPD \_\_\_\_\_

CM00169594-9

318 ID 246432

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO  
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DO INSTITUTO DE ECONOMIA**

An89r Antunes, Ludmila Rodrigues.  
Reestruturação produtiva e sistema bancário : movimento sindical bancário brasileiro nos anos 90/ Ludmila Rodrigues Antunes. -- Campinas, SP : [s.n.], 2001.

Orientador: Jose Ricardo Gonçalves.  
Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas.  
Instituto de Economia.

1. Bancos – Brasil – 1990-. 2. Sindicatos – Bancários – Brasil – 1990-. 3. Bancários – Brasi. I. Gonçalves, Jose Ricardo. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

FABIANO

À Vovó  
Meus pais, Mary e Ezio  
Meus filhos, Flávia, Chico e Pedro e  
Fabiano, com amor e gratidão.

***"(...) E a amizade é um compromisso voluntário que se faz e, ao fazê-lo, devemos cumpri-lo, embora não pensemos igual sobre muitas coisas, (...) e quando alguém, como você ou qualquer outro, me pergunta (...) a primeira coisa que esclareço é que é meu amigo, e acho que com isso disse tudo (...)" (FUENTES, L.P., 1999)***

A elaboração desta tese de doutorado significou experimentar um sem fim de sentimentos contraditórios, desde a satisfação de vê-la evoluir, ao absoluto desespero e angústia de nunca considerá-la concluída. Foi longo o percurso entre o curso de doutorado e sua elaboração, durante o qual contei com inúmeras colaborações e demonstrações de generosidade e amor. É possível então que a lista de agradecimentos seja longa.

Primeiramente, gostaria de agradecer a João Pedro T. W. Vianna pelo estímulo inicial para que eu me propusesse a fazer o doutorado, e à Profª Maria Lúcia T. W. Vianna, minha querida ex-sogra e principal referência profissional, que não só esteve à minha disposição quando me preparava para o processo seletivo do doutorado, com textos, livros, preciosas informações, conversas intermináveis em telefonemas interurbanos, como durante estes anos todos foi profundamente generosa ficando com meus filhos, quando precisei me dedicar com maior afinco em algumas fases da redação da tese.

Outros agradecimentos devem ser feitos ao apoio financeiro do CNPq e da CAPES, instituições dos quais fui bolsista durante a realização dos créditos, e à Universidade de Santo Amaro que financiou a editoração do presente trabalho.

Ainda é preciso agradecer aos professores que compuseram a banca examinadora, e ao meu orientador Prof. José Ricardo, do IE pela atenção que sempre me dedicou.

Agradeço também aos sindicalistas, pelas entrevistas concedidas, assim como aos bancários que responderam ao questionário.

A Jorge Luiz Gouveia da CNB pela cessão de textos e documentos e pela sua prontidão intelectual e amabilidade nas conversas que tivemos.

À Maria Thereza Rímoli, pelo eterno incentivo.



À Mônica Carvalho, Giulia Crippa e Mirela Berger, pelo interesse.

À Iole, pela dedicada intermediação com o Silvio Arakazuki, a quem também agradeço pela atenção.

Algumas pessoas foram tão importantes neste percurso que fica difícil dizer qualquer coisa: Patrícia Montanari e Paulo Tadeu, meus amigos do peito, fiéis escudeiros, consagrados ao exercício devoto da amizade, para quem escrever tese é “ação entre amigos”.

A João Manuel Cardoso Mello, co-orientador desta tese que me resgatou do mais profundo limbo, minha eterna gratidão pela sua confiança neste trabalho, pela sua insistência para que ele fosse feito, sua complacência, sua orientação precisa, almoços, conversas e principalmente pela sua amizade. Foi uma honra ter sido sua co-orientanda e é uma honra desfrutar de seu convívio intelectual e fraterno.

A Fabiano, por tudo – aliás, ninguém mais do que ele se esforçou para que esta tese ficasse pronta. Os laços do amor são preciosos em jornadas intelectuais, e a sua dedicação, tolerância, companheirismo e apoio foram fundamentais. Esta tese é sua, assim como o meu coração.

Finalmente, um agradecimento especial ao Chico, meu filho, que quase me enlouqueceu com suas interrupções e entradas abruptas no meu escritório, fazendo perguntas do tipo: - *Já acabou?*; - *Quantos capítulos você já fez?*; - *“Mãe termina logo isso”!*

Bem, ficou pronta Chico, ficou pronta. Obrigada.

São Paulo, Março 2001.

Introdução _____	1
Cap. 1 – Evolução do Sistema Bancário no Brasil _____	7
1.1 – O sistema bancário pré Reforma _____	7
1.2 – A Reforma Bancária de 1964/65 _____	8
1.3 – A nova estrutura financeira _____	10
1.4 – As alterações no perfil operacional do Sistema Bancário _____	12
1.5 – O setor bancário nos anos 80 _____	14
1.6 – O setor bancário nos anos 90 _____	20
1.6.1 – O ajuste do sistema financeiro após o Plano Real _____	23
1.6.2 – A ampliação da participação estrangeira _____	29
Cap. 2 – O processo de Reestruturação Produtiva no Setor Bancário Brasileiro ____	51
2.1 – Introdução e disseminação de automação bancária no Brasil ____	53
2.2 – Os impactos das mudanças tecnológicas sobre os bancos _____	59
2.2.1 Automação e Concorrência _____	77
2.2.1.1 A atualidade da tecnologia bancária no Brasil e no sistema bancário internacional _____	98
2.3 – Os programas de Qualidade e de Remuneração Variável _____	105
Cap. 3 – O trabalho do bancário frente ao processo de Reestruturação Produtiva _	115
3.1 – Os traços constitutivos de categoria profissional bancária _____	117
3.2 – A força de trabalho feminina nos bancos _____	152
3.3 – As condições de acesso, permanência e ascensão no setor bancário segundo raça e sexo _____	155
3.4 – O novo perfil do trabalhador bancário _____	162
Cap. 4 – O movimento Sindical Bancário dos anos 90 _____	167
4.1 – A experiência do movimento sindical internacional nos anos recentes _____	169
4.2 – Relações de trabalho e o movimento sindical brasileiro nos anos 80 _____	176

4.30- – Relações de trabalho e o movimento sindical brasileiro nos anos 90 _____	179
4.4 – O movimento sindical bancário nos anos 90 _____	194
4.5 – As negociações coletivas como expressão da trajetória do movimento sindical bancário _____	200
4.5.1 – Observações gerais sobre as negociações coletivas no setor bancário brasileiro _____	202
4.6 – Possibilidades de resistência e ação coletiva do movimento sindical bancário nos anos 90 _____	230
4.6.1 – Campanhas salariais no contexto de estabilização _____	234
4.6.2 – Dilemas e impasses do movimento sindical bancário da década de 90 _____	238
Conclusão _____	243
Bibliografia _____	247

Este trabalho buscou levantar questões sobre a reestruturação produtiva e organizacional nos bancos brasileiros, verificando suas implicações e impactos no trabalho e movimento sindical bancário no contexto dos anos 90, procurando discutir as tendências, perspectivas e limites da ação dos trabalhadores bancários no Brasil, destacadamente após a política de ajuste econômico da segunda metade dos anos 80.

As reflexões e conclusões apresentadas resultam da análise de estudos sobre o setor bancário brasileiro, de dados estatísticos gerais sobre o setor e de entrevistas realizadas com assessores sindicais, dirigentes sindicais e funcionários dos bancos.

A orientação metodológica centrou-se na sistemática consulta e análise de dados documentais, levantados em dedicada pesquisa de material das já tradicionais fontes sobre o assunto: FEBRABAN – Federação Nacional dos Bancos; ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto; SEEB - SP – Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo e Região; CNB – Confederação Nacional dos Bancários; e o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio Econômicos. Foram também consultados jornais, periódicos e revistas da imprensa especializada nas áreas financeira e tecnológica, publicações patronais e sindicais, pesquisas e textos sindicais, que analisaram o conjunto de transformações observado no mundo dos negócios e do trabalho bancário e entrevistas com dirigentes sindicais, assessores sindicais, bancários sindicalizados na cidade de São Paulo para uma aproximação empírica com os temas constantes do material teórico trabalhado, acima descrito.

A necessidade de reflexões sobre os processos atuais de construção de uma economia globalizada e o conflito travado em seu interior tem sido uma forte preocupação dos estudos de economia do trabalho, com a intenção de distinguir e detalhar os nexos causais dos movimentos de expansão mundializada do capital e seus desdobramentos no mundo do trabalho.

Um complexo conjunto de transformações aponta um cenário onde as desregulações da economia, a desmontagem das instituições de direitos sociais e do trabalho, a progressiva diminuição do alcance e qualidade de políticas públicas sociais, ancoradas em direitos consagrados e sua crescente face filantrópica, o encolhimento e fragmentação das negociações coletivas em diferentes setores da sociedade civil, a grande concentração de recursos financeiros nas grandes corporações empresariais, a conseqüente subalternidade dos Estados Nacionais e o acantonamento dos sindicatos e movimentos sociais, significam risco potencial para as sociedades contemporâneas.

A exclusão proposta como regime social, pelo consenso neoliberal, devasta energias coletivas, de criatividade política, apoiadas, tradicionalmente, na memória, história e identidades (OLIVEIRA, 1999), desmoralizando demandas sociais e cristalizando a perspectiva da inexorabilidade do progresso. Por sua vez, a concorrência internacional e a dinâmica da globalização realizadas em diferenciados ritmos de crescimento, acesso à tecnologia e à produtividade que realinharam países em níveis divergentes, indicam também renovadas tendências de crescimento econômico com altas taxas de desigualdade interna entre as regiões, cujo tipo de registro aos direitos sociais e trabalhistas apelam à própria reinvenção das sociedades e às ações concretas contra a destruição de direitos coletivos.

A estratégia de globalização, explicitada pela onda de políticas neoliberais dos últimos quase 30 anos, restringiu progressivamente a capacidade dos governos dos Estados Nacionais de regularem os movimentos de capitais estrangeiros, favorecendo importantes mudanças no sistema financeiro.

Ao optar pela adesão aos ditames do capital financeiro internacional, com o objetivo de obter a estabilização, o governo Fernando Henrique Cardoso tornou-se prisioneiro do câmbio e dos juros, cada vez mais dependente das oscilações dos mercados internacionais.

Suas ações objetivaram garantir o ingresso de capitais para fechar as contas de balanço de pagamentos que pouco contribuíram para o aumento da competitividade brasileira.

Neste aspecto, a globalização, percebida também como um conjunto de políticas que traduzem iniciativas de uma potência hegemônica, os Estados Unidos da América, tem implicado em perda relativa da autonomia da maioria dos Estados Nacionais.

O resultado dos programas de ajustes, reformas e privatizações realizadas não tornaram o Estado enxuto ou redirecionado para a área social, sujeito que está o Brasil às maiores pressões políticas das agências multilaterais e às determinações do capital financeiro internacional.

O favorecimento dos interesses financeiros internacionais foi realizado às expensas dos trabalhadores e as conseqüências são bastante conhecidas: a perda de influência política dos sindicatos que se expressou em menores salários e menores benefícios para os trabalhadores, maior insegurança no emprego e menor interesse dos políticos nos grupos passíveis de exclusão econômica e social.

É consenso que, a despeito do extraordinário fortalecimento do movimento sindical brasileiro nos anos 80, os impasses e desafios bastante complexos com os quais se deparou o mundo do trabalho apontam a busca de uma nova agenda em torno da questão, desde que as constantes soluções para os problemas advindos da crescente concentração econômica e transnacionalização produtiva e financeira, por parte dos Estados Nacionais e empresas, têm sido inegavelmente prejudiciais aos trabalhadores assalariados.

O processo de globalização da economia mundial tem como uma de suas principais características a internacionalização do sistema financeiro. O setor financeiro tem sido objeto de investigações, tanto quanto o setor industrial, relativas aos impactos dos processos de reestruturação produtiva já realizada e em fase de consolidação. Estes processos estiveram explicitados nos últimos anos pelas profundas alterações da forma de atuação dos conglomerados financeiros, a partir de redefinições de estratégia de mercado, adoção de novas técnicas de gestão de mão-de-obra, acompanhadas pela ampliação acelerada dos programas de automação.

Com efeito, uma série de trabalhos acadêmicos e institucionais foi desenvolvida com acento recorrente na problemática da adoção de processos de automação, programas de produtividade e da terceirização de serviços, articulando os processos de reestruturação

produtiva à drástica redução dos empregos nos bancos. No caso brasileiro, a redução do emprego bancário está relacionada não só à globalização do sistema financeiro internacional, ao acirramento da concorrência internacional e nacional, à reestruturação produtiva, mas também à medidas de ajuste realizadas pelos bancos brasileiros a partir da 2ª metade dos anos 80, diante da necessidade de se prepararem para sobreviver num ambiente econômico de estabilização. O impulso institucional à reorganização do setor aprofundou os ajustes, redimensionou suas atividades, eliminou postos de trabalho na categoria, redefinindo inclusive o perfil da categoria bancária.

Assim, a estabilização da economia e a prometida retomada do crescimento econômico não trouxeram qualquer sinal de recuperação econômica no nível do emprego bancário. O movimento do emprego esteve estreitamente associado às políticas de racionalização e modernização adotadas pelas empresas, que não só investiram na transformação do processo produtivo, mas também introduziram novos produtos, novas técnicas de gerenciamento da produção e da mão-de-obra e alteraram o perfil médio dos empregados. A disseminação da automação, a adoção de novas técnicas gerenciais, a terceirização e a necessidade do desenvolvimento de novos produtos e serviços provocaram mudanças significativas na composição da categoria bancária, ocorridas às margens de negociações amplas entre bancários e patrões.

A reestruturação produtiva nos bancos, assim como os resultados das orientações neoliberais da política do Governo Federal, trouxeram impactos muito nefastos para o movimento sindical bancário, que se traduziram na perda de rumos, imobilismo, solidão e abandono para os trabalhadores.

O movimento sindical bancário se depara atualmente com uma mudança geracional com novos atores, novas demandas, num cenário onde os movimentos sociais apontam cada vez mais para a reconstrução de uma solidariedade em bases profundamente diferentes daquelas preconizadas no pós 2ª Guerra Mundial.

O presente trabalho procurou avaliar o comportamento e os reflexos dos processos de reestruturação produtiva e financeira do sistema bancário brasileiro no movimento sindical bancário nacional, buscando investigar as tendências, perspectivas e limites do mesmo.

O significativo número de ensaios, trabalhos acadêmicos e pesquisas produzidas, sobretudo, pela economia do trabalho e sociologia do trabalho, sobre o novo ambiente econômico internacional onde a competitividade empresarial tornou-se simultaneamente um imperativo e um mito, aponta a ênfase desta produção intelectual nas diversas formas de interpretar ou compreender os processos substantivos de mudanças na produção industrial, engendrados a partir das determinações de competitividade empresarial. Uma tendência não desprezível nesta literatura dedica muito da sua atenção para o que se tornou conhecido como reestruturação produtiva, modernização ou choque de competitividade, e suas relações com o mundo do trabalho e com o movimento sindical.

Entretanto, a forma de tratamento encontrada na literatura nacional sobre as relações entre a reestruturação produtiva, e o processo de trabalho e a ação sindical no setor bancário brasileiro, ainda são insuficientes para analisar as tendências, limites e perspectivas desta mesma ação de forma mais abrangente. A despeito do acúmulo de informações existentes sobre o tema, poucos são os trabalhos que claramente relacionam a ação sindical bancária às particularidades da constituição, funcionamento e evolução do sistema bancário no Brasil.

Nossa pretensão foi adotar um procedimento teórico metodológico que nos permitisse identificar e analisar as particularidades do movimento sindical brasileiro diante do atual perfil do sistema bancário nacional. A análise esteve, portanto, articulada à conjuntura econômica do país e ao período atual de mudanças no capitalismo reformado que marcam este final de século.

O campo de pesquisa sobre o movimento sindical bancário é recente, e sempre foi tratado de forma parcial, sob diferentes enfoques teóricos. Nos âmbitos de análise da História Econômica e da Economia do Trabalho, adotamos uma perspectiva interdisciplinar a fim de conseguir uma percepção totalizante sobre as condições atuais do movimento sindical bancário brasileiro.

A fim de atender os objetivos expostos, a elaboração do 1º capítulo buscou realizar uma apresentação sobre a evolução do setor bancário brasileiro do ponto de vista macro-setorial, assim como uma avaliação das suas atuais dimensões.

O 2º capítulo, em sua primeira parte, se propôs a exploração bibliográfica sobre o processo de reestruturação produtiva do setor bancário no Brasil, resgatando e



sistematizando criticamente a produção internacional e nacional sobre o tema. Em um segundo momento apresenta uma discussão sobre o setor bancário brasileiro frente ao dinamismo do processo na organização do trabalho, contemplando assim aspectos básicos do problema, como as relações entre a automação e a concorrência e os impactos das mudanças tecnológicas sobre os bancos brasileiros.

O 3º capítulo apresenta as características básicas do trabalhador bancário no Brasil, procurando mapear o seu perfil, relacionando-o aos marcos históricos de referência discutidos no âmbito dos capítulos 1 e 2, quais sejam: a Reforma Bancária de 1964, a acelerada automação de base microeletrônica no sistema bancário nos anos 80, os momentos de ajuste setorial de redução de postos de trabalho de características mais conjunturais e a reestruturação setorial em curso desde o Plano Real.

O 4º capítulo examina como o movimento sindical bancário foi afetado pelos processos de reestruturação produtiva e de reorganização empresarial, viabilizados por políticas de natureza neoliberal, que foram implantadas no Brasil durante a década de 90. Em um esforço de revisão bibliográfica, o capítulo desenvolve a análise de alguns estudos sobre o movimento sindical bancário, cotejando-os com observações sobre o estágio deste movimento durante a década de 90.

O estudo abrangeu mais destacadamente a década de 90 e foi desenvolvido a partir de sistemática consulta e análise de dados, documentos e trabalhos acadêmicos sobre o tema propriamente dito e outros mais adjacentes e interdisciplinares. A participação no III Congresso de Sociologia do Trabalho em Buenos Aires, em maio de 2000, resultou por sua vez em uma experiência profundamente rica no sentido de trocas de informações e notas de trabalho. A contemporaneidade do tema tratado pode, porém, resvalar em omissões no que se refere à cobertura bibliográfica.

A orientação metodológica centrou-se na sistemática consulta e análise de dados documentais, levantadas em dedicada pesquisa de material das já tradicionais fontes sobre o assunto: FEBRABAN – Federação Nacional dos Bancos; ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto; SEEB - SP – Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo e Região; CNB – Confederação Nacional dos Bancários; e o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio Econômicos. Foram também consultados jornais, periódicos e revistas da imprensa

especializada nas áreas financeira e tecnológica, publicações patronais e sindicais, pesquisas e textos sindicais que analisaram o conjunto de transformações observado no mundo dos negócios e do trabalho bancário.

Foram realizadas entrevistas com dirigentes sindicais, assessores sindicais e bancários sindicalizados na cidade de São Paulo. As entrevistas com dirigentes sindicais partiram de roteiros previamente elaborados e foram cotejadas com as entrevistas feitas com bancários do setor estatal e privado e com as fontes utilizadas. Cabe informar que o material resultante das entrevistas nos ajudou a localizar concretamente as informações colhidas junto às referidas fontes pesquisadas, sem, no entanto, terem sido aspecto central de reflexão.

A rigor, o objetivo principal do trabalho, que pretende estar presente em todos os capítulos, foi esclarecer a natureza das relações entre a reestruturação produtiva encetada no setor bancário e seus impactos no movimento sindical bancário.

Na década de 90, a questão da modernização econômica esteve entre os inúmeros desafios que se apresentaram à sociedade brasileira. A questão da modernização econômica assume particular relevância quando examinada pelo ângulo de suas implicações sobre as relações de trabalho e conseqüentemente sobre o movimento sindical, dada a própria inserção do país no cenário internacional marcado pela nova configuração geopolítica e pela crescente mundialização da economia, a freqüente importação de modelos, idéias e inclusive mercadorias. Tal situação caracterizou-se por uma forma a-crítica e perigosa de avaliar e implementar o processo de modernização econômica (WERNECK VIANNA, M.L.: 1993).

Após algumas décadas de expansão e de aparente consolidação do padrão fordista de produção e consumo, a reversão cíclica da década de 70, que afetou o mundo capitalista, significou não só um novo padrão tecnológico e organizacional, como também importantes transformações na gestão empresarial. A obsolescência de alguns aspectos do paradigma anterior de produção tornou-se mais evidente quando as novas tecnologias de automação passaram a ser utilizadas em combinação com formas distintas de organização pelo forte poder competitivo de empresas japonesas, apontando desta forma, novos fatores condicionantes de produtividade e qualidade, impondo, outrossim, radicais mudanças na qualificação da mão de obra e nos modelos de relações de trabalho.

A vasta bibliografia que emergiu destas novas condicionalidades mostrou que as transformações estabelecidas nos processos de trabalho e regimes salariais das principais economias do capitalismo central destacaram dois processos simultâneos de natureza distinta: a interrupção do crescimento do produto e do emprego assalariado e a introdução de técnicas de automação e de organização do trabalho que incidiram sobre as relações de trabalho anteriormente existentes.

O efeito conjugado destes dois movimentos sobre o mercado de trabalho foi sobejamente analisado pela bibliografia sobre o assunto, principalmente no tocante a repercussões profundas na representação dos interesses dos trabalhadores e nos salários reais. Neste sentido, os estudos em geral apontaram a ampliação da taxa de desemprego, uma maior segmentação dos mercados de trabalho que alterou tendências salariais homogeneizadoras relativas à centralização de contratos coletivos, para a fragmentação dos interesses dos trabalhadores e uma severa diminuição do poder de barganha sindical.

A extraordinária velocidade do progresso técnico, experimentado então em áreas como informática, telecomunicações e finanças, combinada com a redução dos custos de transporte, desregulamentação de diversos mercados e remoção de controles e barreiras, facilitou sobremaneira uma crescente integração comercial<sup>1</sup> e financeira das economias nacionais assim como a internacionalização dos próprios processos de produção em muitos setores e também a internacionalização do capital financeiro (NOGUEIRA BATISTA JR., 2001).

Em decorrência do progresso tecnológico nas áreas de informática e telecomunicações, e das condições macroeconômicas mundiais, profundas transformações institucionais ocorreram no sistema financeiro mundial durante os anos 80, expressas na forma de funcionamento dos mercados, abrangência das relações de endividamento e tipos de ativos e na emergência de novos atores no processo de intermediação. As transformações do sistema financeiro ocorrem simultaneamente aos campos da tecnologia, comércio e regulação, sem que haja, contudo, sincronização entre essas mudanças. A sucessão de episódios disruptivos (volatilidade cambial, encadeamentos recessivos, crises setoriais) ocorre, por sua vez, sem a definição de um novo padrão monetário internacional, deixando em aberto, crises de proporções maiores ou transições administradas pelos governos do capitalismo central (FUNDAP, 1991).

Este processo inicia-se com a elevação das taxas de juros ao final dos anos 70, o que marca o início da chamada globalização financeira, caracterizada pela integração dos mercados financeiros sob a hegemonia norte-americana, resultando uma estrutura internacional assimétrica.

Após a derrocada de Bretton Woods<sup>2</sup>, e ao longo da década de 70, as políticas econômicas de inspiração keynesiana são progressivamente abandonadas.

A despeito de seu crescimento, o investimento estrangeiro caracterizou-se basicamente em investimentos de portfólio, aplicações de renda fixa e financiamento do

---

<sup>1</sup> O grau de internacionalização econômica das últimas décadas, entretanto, não é uma total novidade. A integração dos mercados mundiais remonta à 2ª metade do século XIX, e já existiam nas décadas finais deste mesmo século, meios de informação e transporte capazes de sustentar um sistema econômico de características internacionais.

<sup>2</sup> “ (...) o sistema era constituído de 3 características: taxas de câmbio fixas, porém ajustáveis; existência de controles rígidos sobre os fluxos de capital; existência de organismo supra-nacional destinado a supervisionar e auxiliar os países em caso de dificuldades passageiras (...)” (EICHEGREEN, 1996).

comércio exterior. Este novo tipo de inserção financeira resultou na adaptação do marco regulatório brasileiro às novas tendências do mercado financeiro internacional, de modo que o Brasil executou seu programa de estabilização de acordo com as normas dos mercados financeiros, agora, liberalizados<sup>3</sup>.

A significativa redução do patamar inflacionário implicou em redimensionamento do sistema financeiro e no enxugamento das suas estruturas dos sistemas bancários, notadamente os de varejo, abrindo espaço para a atuação, principalmente, de bancos de investimento - estrangeiros ou associados a capitais estrangeiros - com estruturas operacionais de menor porte. Os grandes conglomerados financeiros brasileiros envolveram-se ativamente neste segmento de mercado associando-se a bancos estrangeiros na área de investimentos.

O aprofundamento da abertura do setor financeiro ao capital estrangeiro, a conseqüente consolidação do sistema - via liquidação dos bancos mais frágeis e absorção de instituições mais fortes - e a adoção dos princípios básicos do Acordo da Basileia - que visou aperfeiçoar os regimes contábeis de supervisão - significou a associação com as políticas de liberalização, desregulamentação e privatização, vigoroso impulso ao processo de reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro, cujo movimento complexo e acelerado de transformações do sistema financeiro nacional fez desencadear brutais modificações nas condições de trabalho, emprego e salário dos trabalhadores nos bancos.

Articulada com a expansão e internacionalização do sistema financeiro mundial das décadas anteriores (60, 70 e 80) e com as transformações que determinaram uma nova configuração do mesmo, na década de 90, a reestruturação do sistema financeiro brasileiro significou, sobretudo, o aprofundamento da dominação do grande capital privado transnacional no Brasil.

O que importa ressaltar é que, muito embora a liberalização financeira e externa tenham proporcionado um possível aumento da poupança financeira, num contexto de

---

<sup>3</sup> "(...) é preciso entender que a regra básica das esterilizações com abertura financeira é a da criação de uma oferta de ativos atraentes que possam ser encampados pelo movimento geral da globalização. Neste rol estão incluídos títulos da dívida pública, em geral curtos e de elevada liquidez; ações de empresas em processo de privatização; bônus e papéis comerciais de empresas e bancos de boa reputação; e posteriormente, ações depreciadas de empresas privadas, especificamente, daquelas mais afetadas pela abertura econômica e pela valorização cambial, que geralmente acompanha esses programas(...)" (COUTINHO e BELLUZO, 1996:141).

estabilidade de preços, isto significou a queda da poupança macroeconômica, ou seja, a queda do fluxo de financiamento em novos investimentos (CINTRA,1998:125).

A estratégia brasileira de modernização constitui-se, portanto, em um projeto de transformação da economia, composto por um programa antiinflacionário, por um conjunto de reformas que pretendeu viabilizar uma nova estrutura financeira e bancária e um Estado minimizado, que rompeu definitivamente com o padrão de desenvolvimento econômico e de organização do Estado predominante desde os anos 30, de modo que sua trajetória esteve condicionada, na década de 90, no plano internacional pela “globalização” e, internamente, pela implementação de políticas liberalizantes.

No Brasil, durante os anos 80, o desenvolvimento e a expansão financeira foram condicionados pela restrição externa e pelos processos de inflação crônica. A crise da dívida externa incide em um processo de concentração do sistema financeiro, marcado por um contexto de baixas taxas de crescimento econômico e elevados patamares de inflação. A elevada rentabilidade do sistema financeiro neste período era derivada basicamente do *float* de recursos do sistema, especialmente nos bancos de varejo, que por possuírem uma ampla rede de agências, apropriaram-se de parte significativa do imposto inflacionário.

Neste contexto, a expansão dos investimentos para a ampliação da capacidade produtiva e da infra-estrutura econômica apresentou-se potencialmente mais fragilizada que o habitual; de todo modo, a demanda por este tipo de financiamento já havia diminuído bastante com a implantação de programas de ajuste da dívida externa e com a retração da taxa de investimento<sup>4</sup>.

O início dos anos 90, porém, caracterizou-se pela recuperação dos influxos de capital privado para os países da América Latina, verificando-se um alívio na restrição externa, condicionando modificações nas experiências de estabilização e na inserção financeira internacional desses países. Os diferentes graus de receptividade do ingresso de recursos externos variaram de acordo com a política econômica e gestão macroeconômica de abertura.

---

<sup>4</sup> “No Brasil, embora os créditos de fomento também tenham diminuído drasticamente, sobretudo aqueles direcionados aos setores agrícolas e imobiliário do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, respectivamente, o BNDES manteve os programas de financiamento de longo prazo para investimentos industriais”(CINTRA,1998:114).

Ocupando posição central no debate brasileiro da década de 90, a problemática da “globalização” fez prevalecer percepções de que os processos em curso dominavam de maneira inexorável a economia mundial, destruindo fronteiras nacionais e revelando crises nos Estados Nacionais. Neste aspecto, vale dizer, que a despeito da expansão das transações econômicas internacionais, do crescimento acelerado dos fluxos financeiros e do crescimento do grau de abertura das economias nacionais, as taxas de desemprego, assim como outras variáveis econômicas e sociais permaneceram dependentes do comportamento de suas economias domésticas e de políticas de âmbito nacional, indicativas de que a idéia de inexorabilidade da globalização precisa de fato ser relativizada.

O desafio brasileiro à modernização econômica foi iniciado sem a rigidez necessária quanto aos pressupostos ideológicos que regem o quadro geral da economia internacional, resultando em problemático envolvimento com os volúveis mercados financeiros internacionais, em desestabilização das contas externas e desaceleração das atividades econômicas. Por não possuir liberdade efetiva para determinar sua taxa de juros, o Brasil depende da captação de recursos externos para enfrentar o déficit em conta corrente do balanço de pagamentos, de modo que a dependência de financiamentos e investimentos externos, cujo fluxo depende das instáveis conjunturas internacionais e das estratégias globais das multinacionais, nos condenam à subordinação no plano internacional e à instabilidade recorrente (BRAGA, 2001).

As radicais modificações aqui apontadas, em curso na base material da sociedade capitalista, quando transpostas para os países do capitalismo periférico, como é sobejamente reconhecido, ganham contornos ainda mais ásperos do que aqueles identificados nos países do capitalismo central.

No campo das idéias, a ofensiva neoliberal tem operado com destacada ênfase todo um esforço de desmonte do Estado e das conquistas sociais obtidas pela luta dos trabalhadores, como pré-condições para uma nova fase de acumulação flexível para o livre fluxo do capital e para a moderna política burguesa.

O novo mundo do trabalho, tal como proposto, é fruto das transformações em curso no modo de produção capitalista.

A reestruturação produtiva encetada buscou formas de regulação cujas bases estavam na flexibilização da produção, na intensificação do trabalho, no modelo

cooperativo da organização sindical e desverticalização da produção, de forma a superar a propalada crise fordista do capital, o que por si só implicava na absoluta dependência do enfraquecimento do sindicalismo combativo.

Os movimentos intensivos de reorganização do trabalho nos bancos, associados ao amplo processo de transformações institucionais e estruturais do sistema financeiro brasileiro e a um quadro de crescentes índices de desemprego e subemprego no setor, agravam sobremaneira as condições de vida e de trabalho do grupo de trabalhadores mais diretamente vinculados aos movimentos do capitalismo mundial dominados pelo capital financeiro.

O processo de reestruturação do setor, seus efeitos sobre os trabalhadores bancários e sobre sua ação sindical são analisados no decorrer deste trabalho.



### **1.1. O sistema bancário pré Reforma**

As principais instituições financeiras do Brasil surgiram no início do século XIX. Eram bancos comerciais que atendiam fundamentalmente às atividades mercantis. O Banco do Brasil, criado em 1808, foi a primeira instituição de crédito do país.

A partir de 1838, começaram a aparecer os primeiros bancos comerciais de iniciativa privada, visando basicamente o atendimento ao setor primário e de exportação, que não demandava mecanismos de financiamento com maior grau de especialização.

Além dos bancos comerciais, também existiam casas de importação e exportação instaladas em praças comerciais de maior importância.

A estrutura bastante simples, praticamente resumida ao sistema bancário comercial, se manteve até meados do século XX, que acompanhando o processo de dinamização pelo qual passava a economia brasileira, começa a se sofisticar.

O esforço de institucionalização bancária que se inicia na década de 20, com a criação da Inspeção Geral dos Bancos, tem continuidade nos anos 30, quando é criada a Caixa de Mobilização Bancária com o objetivo de garantir aos bancos condições de mobilidade de seus ativos.

Em 1945, aprofundando o processo de regulação do sistema financeiro, foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) que além de reunir as competências de um banco central, estava encarregada de preparar a organização deste e de desempenhar seu papel até sua criação. A partir deste momento, a SUMOC e o Banco do Brasil desempenharam conjuntamente as funções de um banco central.

Nos 20 anos de existência da SUMOC, a estrutura do aparelho produtivo brasileiro alterou-se substancialmente. Entretanto, o sistema bancário não logrou ter se aparelhado para desempenhar o papel reclamado pelo estágio da economia brasileira da época, que exigia a formação de recursos financeiros para crédito de médio e longo prazo.

Sendo assim, durante este período, os mecanismos de financiamento inerentes aos bancos comerciais, com base na captação de depósitos à vista, revelaram-se inadequados ou insuficientes ao processo vigente de aceleração industrial.

Diante da impossibilidade de concretizar um processo viável de acumulação e mobilização financeira, além dos créditos possibilitados pelos bancos comerciais, o

suprimento de crédito ao setor privado deveria ser complementado pela atuação das Sociedades de Crédito e Financiamento (SCFI) em um novo esquema de intermediação financeira indireta, que realizava novos tipos de operações no mercado financeiro a partir de empréstimos e captações e de taxas mais elevadas<sup>5</sup>. O suprimento de crédito ao setor privado, deveria ainda ser complementado pela atuação do Banco de Desenvolvimento Econômico (BNDE), criado em 1952, visando suprir o mercado financeiro com crédito de médio e longo prazo. Contudo, o BNDE e as financeiras não foram capazes de alterar de fato os marcos institucionais do sistema de financiamento do setor privado.

Entre 1959 e 1964, a aceleração inflacionária agravava o comportamento pouco ousado do sistema financeiro, de modo que se tomara urgente a necessidade de criar linhas de financiamento não só para o segmento privado - especialmente de prazos mais longos - como também financiar os gastos públicos para (de acordo com a versão oficial) minimizar o déficit governamental, um dos focos básicos da própria inflação.

### **1.2 A Reforma Bancária de 1964/65**

O novo governo militar, entronizado em março de 1964, introduziu uma série de reformas (fiscal, agrária, administrativa, tributária, cambial...) que associadas à reforma bancária redefiniriam não só uma reestruturação do sistema financeiro nacional, conforme os interesses da nova composição social do poder, como uma reorganização das relações de dominação.

Com o intuito geral de dar suporte ao capital produtivo, o governo brasileiro pós-64 implantou uma reforma bancária que asseguraria o processo de acumulação capitalista no Brasil, ressaltando a posição do sistema financeiro nacional como setor estratégico para o desenvolvimento econômico do país. Nesse sentido, o golpe de Estado imporia uma reestruturação do sistema financeiro adequada à sua política econômica.

Facilitadora da associação dos capitais industrial, comercial e bancário, sob a hegemonia do capital financeiro, a reforma bancária permitiu a subordinação dos sistemas

---

<sup>5</sup> As SCFI forneciam crédito para a aquisição de bens de consumo duráveis através de fundos de participação que mais tarde seriam substituídos pelas letras de câmbio, enquanto o BNDE atuava como fornecedor de recursos de longo prazo para projetos de infra-estrutura.

produtivo e comercial ao sistema financeiro, estimulando por fim à concentração na área bancária, através da associação de capitais estrangeiros, e incentivando a transnacionalização das finanças brasileiras (JINKINGS, 1996: 34).

Os principais objetivos da reforma bancária foram: a obtenção da redução nos custos operacionais dos bancos, a diminuição nas taxas de juros dos empréstimos concedidos pelos bancos, o desenvolvimento no sistema bancário da capacidade de oferecer cobertura financeira a grandes empresas atuantes no setor industrial, comercial e de serviços. A reforma bancária deveria também melhorar a estrutura de capital dos bancos e facilitar a fiscalização. Na verdade, buscava-se estabelecer controle sobre a atuação das instituições financeiras, criando novos esquemas de financiamento para o setor público e privado, conferindo maior especialização e flexibilidade ao conjunto do sistema financeiro; viabilizando e estimulando, desta forma, o desenvolvimento da intermediação não bancária (N. TEIXEIRA, 1985: 23).

O reordenamento institucional do setor financeiro propiciado pela reforma financeira traria, através da Reforma Bancária (Lei n.º 4.595, de 31/12/1964), da Reforma do Mercado de Capitais (Lei n.º 4.728 de 14/07/1965) e do Plano de Ação Econômica do Governo (1964/1966), a criação de mecanismos legais de controle e fiscalização pelo Estado das instituições públicas e privadas do sistema financeiro, assim como a formação de instituições financeiras especializadas na captação e aplicação de recursos a médio e longo prazos e a institucionalização da correção monetária na remuneração de aplicações para incentivar a poupança. As novas formas de captação de recursos financeiros favoreciam a especialização e a diversificação do sistema financeiro nacional.

Desta forma, a supremacia de ativos financeiros monetários do início dos anos 60 dava lugar a um predomínio de ativos não financeiros na década de 70, multiplicando-se as instituições financeiras especializadas, tais como bancos de investimentos, financeiras, companhias de seguro, sociedades de crédito imobiliário e associações de poupanças e empréstimos (MINELLA, 1988).

No curso de aperfeiçoamentos posteriores, merece destaque a criação de fundos de poupança compulsória instituídos pelo governo (FGTS, PIS e PASEP), que buscavam ampliar as fontes institucionais de financiamento e os mecanismos institucionais de captação de recursos externos. Esses mecanismos de intervenção estatal, a favor do grande

capital, incentivaram fortemente a concentração de renda no setor bancário, onde os custos do trabalho significavam grande porcentagem dos gastos gerais (JINKINGS, 1996:43).

Todavia, a reforma financeira não permitiu a mobilização de recursos financeiros ou fundos disponíveis para empréstimos e financiamentos com efeitos reprodutivos. As reformulações, de fato, haviam aberto as possibilidades de acumulação estritamente financeira.

### **1.3 A Nova Estrutura Financeira**

À especialização somava-se a tendência à concentração, explicitada pelos mecanismos e instrumentos estatais que estimulavam a concorrência interbancária e permitiam que uma quantidade ilimitada de empresas financeiras não bancárias fosse controlada pelos grandes bancos.

O processo de expansão do setor bancário que se desencadeava apontava um claro aumento de concentração de riqueza privada da especulação financeira. Esse processo se reverteu em movimento de centralização, em que os bancos menores eram incorporados ou excluídos do mercado por bancos de maior poder econômico.

Dessa forma, os bancos privados nacionais, protagonizaram o processo de fusões e incorporações ocorridas no sistema financeiro, tornando-se posteriormente poderosos grupos econômicos e conglomerados financeiros que controlavam empresas da área não financeira e atuavam nos diferentes segmentos do mercado bancário.

No período pós-Reforma até a segunda metade dos anos 70, o eixo das transformações ocorridas foi dado pela ampliação das agências financeiras estatais, pelo instituto da correção monetária e pela criação dos já mencionados fundos compulsórios de financiamento, que apontavam para uma maior intervenção estatal na área financeira e para a institucionalização das bases ao processo de acumulação essencialmente financeira.

Nas palavras de NATERMES TEIXEIRA (1985: 41), *“a reforma teve uma vertente fundamental relacionada à gestação, em base ampliada e diversificada, de processos de endividamento. Tais processos atingiram as unidades familiares (...); o Governo, a partir*

*da colocação dos títulos da dívida pública de sua emissão, as empresas privadas e estatais (...) e finalmente o sistema bancário”.*

As profundas transformações estruturais pelas quais passou o sistema bancário brasileiro, no período subsequente à Reforma Bancária, acompanharam o movimento cíclico da economia sendo também e principalmente um reflexo do curso da política econômica daquele contexto.

Segundo N. TEIXEIRA (1985:44) o eixo das transformações daquele período, do ponto de vista do capital bancário, se explicitava através das seguintes ocorrências:

- o movimento de concentração, pelo desaparecimento de vários bancos, através, principalmente, de um intenso processo de fusões e incorporações;
- o movimento simultâneo de conglomeração no setor financeiro, no rumo da centralização de capital mediante criação e grupamentos de instituições financeiras “especializadas” em cada mercado;
- a emergência e consolidação dos chamados multibancos – fruto dos movimentos anteriores – reforçando a competição via diversificação das operações e serviços financeiros;
- a gestão de um mercado nacional de crédito.

A crescente diversificação das atividades bancárias ampliou enormemente a prestação de serviços nos bancos brasileiros. A este movimento fez-se acompanhar o processo de racionalização do sistema bancário.

O novo quadro exigiu mudanças organizacionais, centralizando o processo administrativo nas matrizes dos bancos e controlando as atividades desenvolvidas nas agências agora dispersas geograficamente.

A racionalização do sistema financeiro que se propunha foi coerente com medidas tomadas pelo Banco Central. Em 1967, a autorização para abertura de novas agências e filiais passou a estar condicionada à exigência de que os requerentes operassem a taxas de juros de até 1% a.m., acrescidas de comissões e despesas não superiores também a 1% a.m.. A medida beneficiava os grandes bancos que conseguiram operar com maiores economias de escala. Em 1971, o Decreto Lei 1.182, de criação da Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas (COFIE), com a atribuição de apreciar os processos de reavaliação, fusão e incorporação de empresas em atividade no país, estabelecia uma série de benefícios fiscais

no caso de fusões e incorporações de empresas que fossem consideradas de interesse para a economia nacional. Posteriormente, em 1974, outro Decreto Lei (1.337) beneficiava as fusões e incorporações, com a dedução do lucro tributável pelo imposto de renda dos valores pagos pelas instituições, para aquisições de direitos ao exercício de atividades financeiras (ACCORSI, 1994:19). É muito provável que um grande número de bancos tenha se beneficiado dos incentivos fiscais e creditícios do COFIE.

O Banco Central teve importante atuação no apoio à concentração bancária, através principalmente das medidas tomadas em relação à política de transferência e remanejamento de agências, na política de aumento do capital mínimo e na política de suspensão de concessão de novas cartas patentes para as agências bancárias. Em sua maioria, as exigências do Banco Central podiam ser cumpridas apenas pelos grandes bancos que de fato apresentavam crescimento substancial em suas dependências. As medidas do Banco Central de apoio à concentração bancária têm nos bancos seus beneficiários, além de criarem instituições fortes em nível nacional.

A expansão dos grandes bancos ocorre a partir da fusão e incorporação dos bancos médios e pequenos - com capital estritamente nacional. O que se observa neste processo de concentração bancária é que, após 1964, o número de sedes de bancos decresce sensivelmente, aumentando muito, porém, o número de agências em nível nacional.

A política de fusões e incorporações implementada pelo Banco Central é a principal responsável por essas atuações.

#### **1.4 As alterações no perfil operacional do Sistema Bancário**

Com a crescente complexidade das relações econômicas e o próprio ritmo de desenvolvimento econômico da sociedade brasileira, os bancos, após 1965, beneficiados pelas medidas implementadas pelo Banco Central, puderam disseminar uma vasta rede de agências por todo o território nacional.

Atendendo à crescente necessidade de transferência de ativos financeiros entre as entidades econômicas, os bancos nacionais passaram a responder pelo sistema de

arrecadação, transformando as agências bancárias em intermediárias entre órgãos públicos e contribuintes.

O sistema de arrecadação e intermediação aponta o teor das relações entre o governo e o sistema bancário. O compromisso aqui se baseia no tempo de permanência no próprio banco dos recursos obtidos pelo recolhimento dos diversos tipos de tributos<sup>6</sup>.

O perfil operacional do sistema bancário sofre alterações importantes à medida que não só arrecadava tributos para os órgãos públicos, mas também passava a efetuar cobranças diversas para o setor privado.

Com o aumento substantivo do número de agências a controlar, o processo administrativo dos bancos precisou ser reorientado, para uma maior centralização que intensificasse a padronização de rotinas e atividades.

De novo o Banco Central desempenhou um papel de colaboração com os bancos. Em 1967, é criada a Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários (PACB), que exige a padronização dos sistemas de contabilidade dos diversos bancos.

Em termos gerais, portanto, o setor bancário comercial foi alvo de um amplo e intenso movimento de concentração e centralização de capital, que se refletiu tanto na diminuição do número de instituições em funcionamento, como no aumento de participação das empresas líderes nos termos de mercados institucionais de captação e aplicação.

No início dos anos 70, verificou-se o movimento de concentração exclusivamente no segmento privado nacional; mas, sobretudo a partir da segunda metade dos anos 70, a despeito da política protecionista aplicada ao setor bancário, um crescimento relativo no número de bancos estrangeiros pôde ser observado. O movimento de concentração mais intenso se deu nos anos de 1969 a 1974, correspondendo ao movimento de concentração induzida.

O crescimento da rede de agências bancárias nos anos seguintes é notável, com exceto no conjunto de bancos controlados pelo capital estrangeiro, cuja expansão interna da rede de agências era bloqueada pelo Banco Central.

---

<sup>6</sup> Nesse aspecto específico, a permanência destes recursos no caixa dos bancos torna-se mais interessante de acordo com a taxa inflacionária, desde que possam ser aplicados até o seu repasse à entidade devida.

No que tange a empréstimos, a concentração pode ser melhor observada nos primeiros anos da década de 70, ficando configurado, ainda, um forte movimento de concentração bancária, principalmente no mercado de captação de recursos do público.

A centralização operacional, em termos dos diversos esquemas e possibilidades de atuação no mercado bancário–financeiro, então, reforçam e ampliam o poder dos grandes bancos enquanto estruturas bancárias.

### **1.5 O setor bancário nos anos 80**

Nos anos oitenta, uma das fases mais difíceis da economia brasileira, o setor financeiro brasileiro desempenhou um importante papel no sentido de radicalizar o desequilíbrio vigente.

Ao se conferir valorização a recursos financeiros livres, as atividades financiadas se tornaram cada vez mais sujeitas ao contexto adverso da recessão industrial e da política creditícia restritiva do período. Além disso, a elevação inusitada das taxas de juros reais, gera um processo de deterioração das condições financeiras das empresas em geral. Contudo, o setor bancário iria absorver não só os impasses da própria recessão, como as medidas e instrumentos de política governamental.

A estrutura bancária que se conforma neste contexto geral é fruto dos efeitos da crise econômica dos anos 80, marcada em sua primeira metade devido a grande instabilidade econômica e alta de inflação.

Segundo NATERMES TEIXEIRA (1985), o impacto da crise sobre os bancos requer uma avaliação que contemple os aspectos institucionais sobrepostos ao movimento cíclico da economia e também às peculiaridades do setor bancário.

Diante da natureza operacional do setor bancário, as manifestações de recessão sobre estes tipos de instituições possuem algumas características específicas; a recessão global irá manifestar-se inicialmente no setor produtivo, para apenas em segundo momento manifestar-se no setor financeiro. Como o crédito bancário incorpora obrigatoriamente termos de garantia, isso permite que os bancos disponham de cobertura aos valores adiantados e não amortizados, sendo assim, o setor bancário percebe os efeitos da crise recessiva de forma defasada, mantendo seus ativos patrimoniais garantidos (NATERMES TEIXEIRA, 1985: 133).



O sistema financeiro nos anos 80 pode, portanto, manter sua rentabilidade acima do nível de 1980 até 1984, diferentemente do setor produtivo que enfrentou dificuldades já no final do ano de 1980.

Somente a partir do Plano Cruzado, em 1986, a crise se fará sentir para o sistema bancário, pois com a queda da inflação, a sua principal fonte de lucro no período anterior – os depósitos não remunerados (depósitos à vista e tributos) - deixará de existir.

Diante desse quadro, o governo logo implementou uma série de medidas visando o auxílio aos bancos: reduziu o custo do redesconto – empréstimos de liquidez aos bancos e caixas econômicas - permitiu o recolhimento de depósitos compulsórios em títulos públicos em até 10% de exigibilidade de cada instituição, reduziu o horário de atendimento ao público, criou o Certificado de Depósito Bancário (CDI) a fim de maximizar o uso de recursos disponíveis pelas instituições financeiras, aprovando também a cobrança de tarifas máximas por serviços prestados pelas instituições bancárias.

Por sua vez, os bancos tomaram suas próprias medidas de ajuste. Houve neste período o fechamento de mil agências bancárias e a demissão de 120.000 bancários, o que significava cerca de 25% do efetivo nos bancos privados. Reduziram também os serviços prestados não remunerados e exigiram maior rigor na seleção de clientes (ACCORSI, 1990:24).

Em 1987 o período crítico já havia passado e os bancos puderam retomar seu crescimento; desta vez, com uma estrutura administrativa enxuta, resultante dos ajustes operacionais já realizados.

O novo contexto permitiu ainda que uma reforma bancária elaborada pelo Banco do Brasil e pelo Banco Central fosse agilizada. A reforma visava a redução de custos operacionais a partir da criação dos chamados bancos múltiplos que englobavam o banco comercial, o banco de investimentos, a financeira e o banco de poupança. Apesar do aumento de sedes de bancos, no período 1980 a 1990, o quadro não se altera, exceto com relação à tendência da transformação de bancos comerciais em bancos múltiplos. Permanece pequeno o número de bancos grandes dominando o sistema financeiro e, muitos bancos pequenos e médios se especializam em outros segmentos do mercado.

Com efeito, durante a década de 1980, o sistema bancário comercial brasileiro refletiu as diretrizes da política econômica antiinflacionária. Os fluxos reais de despesas

administrativas e operacionais foram crescentes, muito embora o crescimento do lucro tenha superado e da despesa. Os créditos em liquidação cresceram frente aos empréstimos, houve elevação das despesas administrativas em relação ao saldo de recursos depositado pelo público no sistema e substancial aumento dos recursos externos na estrutura passiva dos bancos comerciais em seu conjunto<sup>7</sup>.

O aprofundamento da recessão provocou mudanças importantes no perfil operacional do setor bancário. Desde que os empréstimos e depósitos deixaram de ser as variáveis institucionais de maior relevância do setor bancário comercial, as agências assumiram formas diferentes do seu caráter tradicional quando funcionavam fundamentalmente como locais onde se buscava empréstimos e confiava depósitos (NATERMES TEIXEIRA 1985:154). Os bancos decidiram, então, ter à disposição - de forma centralizada -, todas as possibilidades institucionais de operações e serviços financeiros creditícios do mercado.

O segmento dos bancos privados demonstrou, na década de 80, altos e crescentes níveis de participação de recursos externos em relação ao total de suas obrigações por empréstimos. Mas, os maiores índices de lucratividade do período ficaram com os bancos conglomerados estrangeiros.

Quanto ao setor bancário governamental, seus índices de rentabilidade são bastante modestos no início na década e no final de seu último triênio tiveram prejuízo operacional. É importante ressaltar, porém, que o prejuízo dos bancos estaduais ou lucro dos outros segmentos não foram originados a partir das operações de crédito.

De acordo com NATERMES TEIXEIRA (1985: 183-185) a atuação bancária em geral, é balizada por normas político-institucionais que se sobrepõem ao movimento cíclico da economia. No caso brasileiro, a conjuntura dos anos 80 aponta a co-participação dos bancos na grande desordem do sistema financeiro, que surge não só a partir da crise econômica, mas também pelos mecanismos criados pela Reforma Bancária Financeira dos anos 60.

---

<sup>7</sup> De acordo com os dados analisados por Natermes Teixeira (1985, pp.188), houve decréscimo dos saldos reais dos empréstimos e, mais acentuadamente, dos depósitos totais captados. A poupança dos depósitos à vista sobre o total de depósitos captados pelo sistema acusa sensível redução, chegando a pouco mais que a metade em 1984.

À crise dos anos 80, explicitada pela desaceleração da taxa de acumulação, pela explosão inflacionária e pelo desequilíbrio estrutural das contas externas, se sobrepõe à crise financeira internacional dos anos 70, que impõe rígidas restrições à economia brasileira.

À grave recessão que se segue, tanto os bancos quanto as empresas procuram desenvolver mecanismos de defesa ancorados em práticas que buscavam a valorização na órbita financeira. Havendo uma grande capacidade ociosa no conjunto das empresas, a fim de dar continuidade à geração do lucro, as empresas passaram a buscar a esfera financeira em detrimento da esfera produtiva.

Como já mencionado anteriormente, em resposta aos incentivos do governo e posteriormente, às determinações do mercado, o grande capital bancário organizou-se na década de 80 sob a configuração de multibanco, a partir dos movimentos de concentração e conglomeração, consolidando assim um mercado nacional integrado de crédito. Atuando enquanto bloco de capital, os grupos bancários se tornaram mais presentes tanto em termos espaciais como setoriais. No novo contexto da década de 80, a intermediação financeira convencional, tal como requerida pela Reforma Bancária, já não fazia mais sentido prático, desde que o banco comercial assumiu a posição estratégica junto ao conglomerado de se tornar o supridor da liquidez do multibanco.

A conformação de multibanco conferiu extrema flexibilidade ao grande capital bancário, de modo que foi possível recompor os resultados do encarecimento da composição passiva, a deterioração da captação de recursos e a concessão de empréstimos.

A década de 80 aponta, também, um movimento bastante intenso de tomadas de empréstimos externos em moedas estrangeiras, repassados internamente ou congelados em depósitos no Banco Central. Trata-se de um outro aspecto da evolução do sistema bancário brasileiro que, sobreposto ao movimento de transnacionalização bancária, incidiu em um avanço relativo das instituições financeiras estrangeiras, oriundo e agravado pela persistente política interna de restrição creditícia e do crédito bancário, e pelas pressões de grupos financeiros internacionais desejosos de participar do setor bancário brasileiro de forma mais diversificada e intensa.

Quanto à dinâmica dos bancos neste período, podemos dizer que o setor bancário marginalizava inexoravelmente os pequenos bancos que não podiam concorrer com os

grandes bancos varejistas - que apresentavam maior dispersão, dispunham de maior volume de recursos pulverizados e tinham condições de baixar suas margens operacionais de risco - , e poderiam “quebrar” caso adotassem um perfil atacadista - já que não possuíam maior agilidade operacional e possibilidade de selecionar melhor seus clientes.

Do ponto de vista dos grandes bancos, a concentração bancária imposta pela concorrência capitalista havia se tornado inclusive desejada.

A recessão do início dos anos 80 apresentou um resultado paradoxal para os bancos. Os grandes grupos bancários elevaram os seus lucros de uma forma espantosa, extraindo vantagens da política de ajustamento e da instabilidade monetária e financeira. Como já foi dito, a alta lucratividade dos bancos ocorria num momento em que a economia enfrentava uma severa e prolongada recessão de proporções até então desconhecidas.

Ao longo da década, concluído o ajustamento, acentuou-se a tendência de geração de super lucros, não apenas na esfera bancária, como também na esfera produtiva.

Durante a segunda metade dos anos 80, parecia ser inexorável a tendência de evolução dos lucros do grande capital, real ou financeiro.

Segundo ALMEIDA (1994:256), percebe-se nitidamente uma inflexão na trajetória do lucro bancário quando tem início o ajuste recessivo. Uma das explicações para tanto, pode estar na combinação do desenvolvimento financeiro - que se alcança a partir das reformas financeiras de 1964/65 - com a alta inflação. Além disso, a ampliação da rede de agências, a diversificação da oferta de serviços e o investimento em informatização das operações<sup>8</sup> concorreram para tornar o setor bancário extremamente lucrativo nesse período.

A concorrência bancária visava, então, maximizar a obtenção da renda inflacionária, o que dependia não só dos processos e mudanças conduzidos pelos bancos como da inflação, da política de taxas de juros e de facilidades de remuneração dos saldos bancários. Ainda que a concorrência bancária só pudesse ser liderada pelos grandes bancos varejistas, a fonte de lucro extraordinária obtida pela inflação e pela política de ajustamento beneficiou as demais categorias de bancos.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Especialmente exigida diante da necessidade da ágil aplicação de recursos.

<sup>9</sup> Os grandes bancos estaduais só foram beneficiados na medida em que o lucro inflacionário impediu que seus demonstrativos evidenciassem os enormes prejuízos operacionais (ALMEIDA, 1994: 260).

Um outro fator, porém, se destaca na explicação do lucro bancário nesse período: a política de dívida pública que, ao colocar novos títulos, apoiou-se em taxas reais de juros extremamente atrativas.

Os objetivos macroeconômicos que orientavam a política de dívida pública eram a contenção da demanda interna e o incentivo à contratação de empréstimos no exterior, amplamente utilizados pelos bancos brasileiros e estrangeiros. Até a crise da dívida de 1982, a fonte externa permitiu a compensação da queda dos depósitos à vista na estrutura dos recursos do sistema bancário.

O sistema bancário privado alterou-se com a rapidez necessária, buscando a redução do crédito e reorientando suas operações e serviços, a fim de obter o lucro da arbitragem inflacionária e as altas rendas dos títulos da dívida do setor público.

Mesmo no processo ordenado de queda das taxas de juros e recuperação da liquidez, comandada pela política econômica, o sistema bancário permaneceu com sua lucratividade crescendo, pois alterou a estrutura de seus ativos e recompôs as suas fontes de renda com menor risco de operação.

O êxito do Plano Cruzado resultou numa alteração repentina da estrutura bancária, pois colocou em xeque o lucro da arbitragem inflacionária do dinheiro em um momento em que a estrutura bancária de serviços e investimentos em informatização estava orientada na direção dessa fonte de renda. De acordo com CARVALHO (1996), os ganhos econômicos obtidos pelos bancos em ambiente inflacionário são resultantes da perda de valor real dos recursos neles depositados sem remuneração. Por não pagarem a seus titulares um rendimento para compensar a corrosão destes valores pela inflação, incluindo esta compensação na taxa cobrada do tomador dos empréstimos financiados por tais recursos, os bancos, na verdade, apropriam-se da diferença, sendo que, também, nesta taxa de aplicação não estão incluídos os ganhos de *floating*.<sup>10</sup> As medidas governamentais e as medidas internas dos bancos resultaram, enfim, na re-acomodação da estrutura operacional bancária já mencionada anteriormente.

Mas seria no final da década de 80, em 1989, a partir do Plano Verão, que estariam criadas as bases para uma espetacular lucratividade, ao combinar restrição ao crédito, altas

---

<sup>10</sup> Rendimento adicional gerado pelos recursos não remunerados ao serem aplicados pelas mesmas taxa das diversas operações ativas dos bancos. (CARVALHO, Carlos E. In: *Bancos e Inflação no Brasil. Comentários depois do Plano Real*. SP, IESP – Fundap, 1996).

taxas de juros, facilidades de aplicações financeiras de curtíssimo prazo e uma aceleração inflacionária sem precedentes.

A Reforma Bancária de 1988 trouxe a desregulamentação para o mercado financeiro brasileiro através da extinção da carta patente e da criação de banco múltiplo. Na verdade, por não haver determinado por restrições legais o fim da especialização no mercado financeiro, foi o próprio resultado das estratégias de concorrência das instituições financeiras que na prática já agiam neste sentido.

O congelamento de saldos e aplicações financeiras foi o meio através do qual o governo recém-empossado tentou interromper a gravíssima crise econômica.

Diante da quebra súbita da liquidez da nova moeda, as taxas de juros elevaram-se extraordinariamente, o que independentemente da cautela dos bancos e dos próprios controles governamentais, ocasionou o aumento das rendas das operações de crédito.

No início de 1990, os bancos buscavam proteger suas taxas de lucro por meio do aumento das rendas de serviços bancários e da redução das despesas administrativas, fundamentalmente com a dispensa de funcionários. Os investimentos em informatização foram bastante intensificados visando mais uma vez a redução de custos e o atendimento a uma clientela mais ampla e diferenciada.

### **1.6 O Sistema Bancário nos anos 90**

Os problemas atuais do setor bancário são derivados do próprio mecanismo de funcionamento do capitalismo financeiro global. Os mercados financeiros de meados da década de 90 foram, em parte, o resultado da revolução de sua tecnologia de informações que propiciou o aumento exponencial do giro de dinheiro.

Desde a década passada, vêm ocorrendo nos países capitalistas centrais, transformações financeiras, tais como: a desregulamentação e liberalização financeira, a proliferação de novos instrumentos e produtos, o surgimento de novos atores nos mercados de capital associado ao processo de institucionalização da poupança financeira, que alteraram profundamente o mundo das finanças no âmbito mundial e nacional.

No processo de transição para um sistema financeiro mais liberalizado, os bancos se deparam com o surgimento de novos concorrentes em atividades que lhes eram antes

exclusivas. Este teor concorrencial das mudanças desencadeou um processo de concentração e reestruturação nos sistemas bancários, explicitados especialmente pelas fusões e aquisições no setor (FREITAS, 1999).<sup>11</sup>

Tal como apontado ao longo do capítulo, os bancos no Brasil apresentam uma tendência muito maior de concentração na captação de recursos, para fins de aplicação no mercado mobiliário, do que para fins de concessão de crédito. O setor público, através da rolagem do estoque de títulos da dívida pública, tornou-se preferencialmente um tomador de empréstimos.

De acordo com o relatório analítico parcial do PAEP-SEADE (1997), a recente onda de megafusões de bancos em âmbito internacional, notadamente no caso norte-americano e japonês, tem realizado a criação de instituições financeiras cujo montante de ativos é excepcionalmente desproporcional ao mercado brasileiro. Em comparação aos bancos internacionais, o sistema bancário brasileiro apresenta-se também sem dimensões extraordinárias.

Ao longo do período de 1988 (após a Reforma Bancária) a junho de 1994, a predominância de bancos múltiplos destacou-se bastante. Entretanto, o processo de fusões e aquisições que incidiu no acirramento da competição internacional tem promovido substanciais alterações no setor bancário, para além do âmbito daquelas preconizadas pela Reforma Bancária do período de 1988 a 1994.

O projeto da Reforma Financeira, elaborada pelo Banco Central e iniciada em 1987, teve como principal objetivo a institucionalização de um novo segmento dentro do sistema financeiro brasileiro constituído pelos chamados Bancos Múltiplos. Tratava-se de uma alternativa facultativa e tinha como prazo de transformação o período de cinco anos.

Os principais resultados observados foram o aparecimento de um grande número de novas instituições financeiras e a criação acelerada de bancos múltiplos. De acordo com os dispositivos anteriores era muito difícil e oneroso instalar um banco no país, dado que o valor das cartas patentes era bastante elevado; porém, ao ser extinto o valor comercial das mesmas, organizava-se um regime facilitador de criação de novas empresas bancárias.

---

<sup>11</sup> Tal como aponta Freitas, o movimento de fusões e aquisições se realimenta na própria busca de ampliação da base de clientes e de negócios inerente à dinâmica concorrencial, apontando uma contínua tendência de diminuição do número de instituições bancárias e de aumento da concentração. (FREITAS, 1998:4).

Observou-se então um intenso e rápido crescimento do número de novas instituições financeiras com o *status* de bancos múltiplos. Às instituições foi dada a opção de atuarem em algum segmento isolado do mercado financeiro (comercial, de investimentos, de crédito imobiliário), e mais tarde, caso desejassem, poderiam adquirir o *status* de bancos múltiplos.

Entre 1988 e 1994, o número de instituições financeiras e carteiras operacionais praticamente duplicou. Mesmo que o número de instituições independentes tenha decrescido, o número de multibancos expressou um crescimento substancial para um segmento que sequer existia formalmente até 1987.

As vantagens da atuação multibancária, tal como preconizadas no Projeto de Reforma Bancária, estavam relacionadas às conseqüências do aumento de tamanho e capacidade da instituição financeira, o que incidiria em economias de escala, além da complementaridade entre operações de crédito e a flexibilização operacional oriunda da centralização de recursos.

De acordo com NATERMES TEIXEIRA (1995), a Reforma ratificou a forma de organização e funcionamento do Sistema Financeiro do Brasil nos moldes consolidados na década de 70, reiterando o funcionamento não formalizado das empresas bancárias como bancos múltiplos, a partir dos movimentos de concentração e centralização do capital, admitindo-se de forma legal o que já ocorria.

À medida que a Reforma não conseguiu romper com as condições operacionais avessas à concessão de empréstimos, especialmente os de longo prazo, o sistema bancário financeiro permaneceu pouco comprometido com o crescimento econômico do país.

A transformação estrutural do setor bancário financeiro, que ocorreu ao longo dos anos 90, esteve, portanto, muito mais relacionada às modificações que envolveram a abertura do setor, a privatização dos bancos oficiais estaduais e federais, a independência do Banco Central e a discussão sobre o tabelamento da taxa de juros, o que, nos dois últimos casos, não interfere na estrutura organizacional do Sistema Financeiro Nacional.

A questão que se coloca é como romper com a disfuncionalidade do sistema financeiro, de modo que se operasse com eficiência no cumprimento de suas funções básicas, canalizando capital-dinheiro ao setor produtivo da economia. (NATERMES TEIXEIRA, 1995).



A reforma facilitou e incentivou a abertura de estabelecimentos bancários no país, estimulados também pelos mecanismos do ganho inflacionário do período.

A tendência ao monopólio que hoje se observa, encontra na própria dinâmica do capitalismo algumas restrições. Não só a capacidade de renovação do capitalismo, mas também o fato dele mesmo infringir suas próprias normas de livre mercado, gera possíveis intervenções governamentais em sentido contrário ao monopólio. De fato, o funcionamento do sistema financeiro internacional alterou-se substancialmente nos anos 90. A atividade de captar recursos e conceder empréstimos a empresas e governos vem sendo substituída pelas vendas de títulos de renda fixa ou variável aos investidores, de modo que a concentração bancária dos anos 90 teve o objetivo de buscar novos mercados, reduzindo sua dependência em relação à renda proveniente de empréstimos. Quanto ao processo atual de fusões bancárias, estas basicamente têm como objetivo adquirir clientes, entrar em novos mercados e cortar custos, partindo de uma infra-estrutura de maior porte. Reduzir os custos e ampliar a oferta de serviços, são as formas encontradas pelos grandes bancos para enfrentar as ameaças ao seu crescimento.

### **1.6.1 O ajuste do Sistema Financeiro após o Plano Real**

Com efeito, a organização financeira brasileira modificou-se substancialmente durante os anos 90, especialmente a partir do programa de estabilização monetária do governo Fernando Henrique Cardoso, cujas opções político-institucionais determinaram não só a internacionalização do sistema bancário brasileiro, bem como sua fragilização.

De acordo com BRAGA e PRATES (1998), o combate à inflação tem como contrapartida a geração de déficit em conta corrente, financiado pelo ingresso de fluxos de capitais voláteis; sendo condição necessária para o êxito do conjunto de programas de estabilização, o retorno dos fluxos de capitais voluntários para a América iniciado no final dos anos 80. Nesse sentido, os processos de estabilização e abertura financeira estimularam a oferta de crédito a partir da queda da inflação e do ingresso de recursos externos.

A implantação do Plano Real teve impactos profundos sobre o sistema bancário brasileiro, determinando, assim, um amplo processo de reestruturação do sistema financeiro nacional.

São efeitos decorrentes da estabilização macroeconômica a perda da importante fonte de receita representada pelas transferências inflacionárias e o aumento na oferta e na demanda por empréstimos bancários.

Podemos dizer que se o sistema bancário brasileiro em 1995 não enfrentou uma crise explicitada pela falência em cadeia das instituições, seus problemas estiveram relacionados a um processo de fragilização crescente vinculado aos impactos da queda da inflação sobre a rentabilidade dos bancos. Ainda segundo BRAGA e PRATES (1998), a especificidade dos problemas enfrentados pelo sistema bancário brasileiro se deve ao menor grau de abertura financeira da economia brasileira, *vis a vis* à mexicana e à argentina, e à forte dependência dos bancos em relação às receitas inflacionárias.

A estabilização monetária incidiu em drástica redução da participação do Sistema Financeiro Nacional no PIB, dado que anteriormente este sistema usufruía dos elevados lucros propiciados pela inflação e atuava como intermediário entre o governo e o público na gestão da dívida pública (CARVALHO, 1995 *apud* PRATES, 1998). A participação do sistema bancário no PIB que aumentou continuamente na década de 80 (8,3% nos primeiros anos de 80 e 26,4% em 1989) decresce substancialmente em 1995 (de uma média de 12,7% entre 1990 e 1994 para apenas 7% em 1995) (PRATES, 1998).

Os efeitos negativos da queda da inflação sobre a rentabilidade bancária impuseram uma série de ajustes no sistema bancário nacional. As instituições de pequeno porte e os bancos estaduais foram os maiores prejudicados.

A recomposição da rentabilidade se deu a partir da expansão das operações de crédito e do aumento das tarifas. A estabilização afetou a demanda agregada e seus efeitos dinamizadores puderam ser sentidos na procura por crédito dos agentes econômicos e no endividamento das pessoas físicas para a compra de bens de consumo duráveis. Todavia, temeroso quanto ao surgimento de pressões inflacionárias resultantes da expansão excessiva do crédito, o Banco Central promulgou medidas de restrição ao crédito, paralelas à reforma monetária.

Realmente, o contexto de estabilidade de preços e crescimento da demanda impulsionado pelo Plano Real trouxe a expansão de empréstimos sem a respectiva avaliação dos riscos que, associada à nova dinâmica concorrencial, ressaltou o despreparo da estrutura operacional dos bancos brasileiros.

A rentabilidade dos bancos no primeiro ano do Plano Real esteve vinculada à expansão das receitas com operações de crédito, e em menor grau, ao aumento das tarifas bancárias; entretanto, num ambiente de taxas de juros elevadas, limitação dos prazos dos empréstimos e de avaliação inadequada de riscos, o procedimento do sistema bancário nacional acabou por estimular o aumento dos créditos de liquidação duvidosa.

A dependência de fluxos de capitais voláteis, provocada pela estratégia de estabilização com âncora cambial, logo demonstraria suas conseqüências funestas, como já havia feito no episódio da crise do México. A saída de capitais decorrente da crise resultou, portanto, na fragilização das instituições bancárias mesmo no caso brasileiro, que, diante da sua menor abertura financeira com o exterior, viu-se diante da necessidade de aumentar as taxas de juros e de optar pelo aumento da preferência pela liquidez. Ou seja, a adversidade do ambiente de reversão de expectativas e o crescimento da inadimplência implicaram na contração da oferta de recursos interbancários. (BRAGA e PRATES, 1998).

A saúde financeira dos bancos privados do país, a deterioração da qualidade dos ativos destas instituições e os casos específicos do Econômico e Nacional deram início, a partir do 2º semestre de 1995, à intervenção direta do governo federal através de um conjunto de medidas, que, de acordo com o discurso governamental, destinavam-se à reestruturação e ao fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional. Segundo documento da Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda (maio, 1997), entre essas medidas destacam-se:

- o estabelecimento de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras (MP n.º 1.179 de 03/11/95);
- a instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER – Resolução n.º 2208 de 03/11/95);
- a aprovação do estatuto e regulamentação do Fundo de Garantia de Créditos (FGC – Resolução n.º 2261 de 16/11/95);
- a dificuldade de constituição de novas instituições financeiras e a criação de incentivos para os processos de fusão, incorporação e transferência de controle acionário (Resolução n.º 2212 de 16/11/95).

Para que as linhas básicas do programa de ajuste do sistema financeiro pudessem ser implementadas foi necessário, ainda, promover algumas mudanças na legislação que permitissem ao Banco Central melhorar sua fiscalização bancária, tais como:

- o aumento do poder de intervenção do BACEN nas instituições financeiras (MP n.º 1182 de 17/11/95);
- a instituição de responsabilidade das empresas de auditoria contábil ou dos auditores independentes em caso de irregularidades na instituição financeira (MP n.º 1331 de 13/03/96);
- a alteração de legislação que trata da abertura de dependências dos bancos no exterior e consolidação das demonstrações financeiras dos bancos no Brasil com suas participações no exterior, como também a permissão da cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras (Resolução n.º 2302 de 25/07/96);
- a criação da Central de Risco de Crédito (Resolução 2390 de 25/05/97).

Com o programa de ajuste do sistema financeiro o governo pretendia fortalecer a legislação e a supervisão bancária, garantindo ao Banco Central condições de atuação.

Para RODRIGUES (1999:37), esta série de medidas permitiu a conformação de um novo tipo de formato do setor financeiro, idealizado pelas autoridades econômicas, que pode ser resumida em três grandes metas: a maior participação de instituições internacionais do SFN, a maior participação do setor privado no SFN e o fortalecimento sistêmico, ou seja, a liberação de condicionalidades para manutenção de elevadas receitas e facilidades operacionais no setor e a adaptação a parâmetros internacionais.

Após a estabilização de preços, os bancos estaduais, ao contrário dos bancos privados e federais, ficaram fora do mercado de crédito e tiveram sua liquidez comprometida com o agravamento da crise fiscal dos estados (MENDONÇA DE BARROS e ALMEIDA JR., 1997). O processo de ajuste dos bancos estaduais foi organizado pelo governo com o propósito de reduzir a presença do setor público estadual na atividade bancária, por meio principalmente da privatização e eventual transformação destes bancos em agências de fomento. A situação dos bancos públicos durante este período pode ser observada no quadro que se segue:

O PROER e a situação dos bancos públicos estaduais 30/10/98

Situação	Estado	Instituição	Observações
Opção pela privatização	Bahia	Baneb	Já privatizado (Bradesco)
	Ceará	Bec	Federalizado
	Maranhão	Bem	
	Minas	Credireal	Já privatizado (Bradesco)
	Gerais	Bemge	Já privatizado (Itaú)
	Paraná	Banestado	Já privatizado (Itaú)
	Pernambuco	Bandepe	Já privatizado (ABN -Amro/Real)
	Rio de Janeiro	Banerj	Já privatizado (Itaú)
	Rondônia	Beron	
	São Paulo	Banespa	Já privatizado (Santander)
Opção por transformar em agência de fomento	Acre	Banacre	
	Alagoas	produban	
	Amapá	Banap	
	Bahia	Desenbanco	
	Mato Grosso	Bemat	
	Minas Gerais	Bdmg	
	Pernambuco	Bandepe	
	Rio Grande do Norte	Bdm	
	Rio Grande do Sul	CAIXA Econômica	
	Rondônia	Rondonpoup	
	Roraima	Banerj	
	Santa Catarina	Badesc	
Opção pelo saneamento e manutenção do controle	Espírito Santo	Banestes	
	Pará	Banpará	
	Rio Grande do Sul	Banrisul	
	Santa Catarina	Besc	
	São Paulo	Nossa Caixa	
	Sergipe	Banese	
Bancos liquidados	Alagoas	Produban	
	Amapá	Banap	
	Mato Grosso	Bemat	
	Minas Gerais	Minas Caixa	
	Rio de Janeiro	Parte do Banerj	
	Rio Grande do Norte	Badem	
Fora do PROER	Amazonas	Bea	
	Distrio Federal	Brb	
	Espírito Santo	Bandes	
	Goiás	Beg	
	Paraíba	Paraiban	
	Piauí	Bep	

Fonte: Caderno CNB-CUT (1998:18), elaborado pelo DIEESE - Linha bancários.

Atualizado pela autora (30/11/2000)

De acordo com a Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda, até maio de 1997, o processo de ajuste do sistema financeiro contabilizava um total de 33 intervenções em bancos privados e 07 intervenções em bancos estaduais. Neste mesmo período, sem a utilização de recursos públicos, um grande número de instituições bancárias passou por processos de transferência de controle acionário, incorporação ou fusão. Ou seja, do início do Plano Real até maio de 1997, de um total de 271 bancos (múltiplos, comerciais, de desenvolvimento e de investimento), 72 deles haviam sofrido algum processo de ajuste que resultou em transferência de controle acionário, intervenção ou liquidação por parte do BACEN e incorporação por outras instituições financeiras (MENDONÇA DE BARROS, ALMEIDA JR., 1997). O quadro abaixo enuncia os bancos que realizaram operações de compra de controle e incorporações de bancos sem os recursos do PROER.

**Transferência de controle acionário e incorporações de bancos privados no plano real sem a utilização de recursos do PROER (junho/94 – Maio/97)**

Natureza	Instituições/1	Data do contrato Compra e Venda	Data da aprov. pelo Banco Central
	<b>Aprovadas</b>		
Transferência de controle acionário	Banco de Financiamento Internacional	04/08/92	14/12/94
	Banco Ourinvest S.A	15/01/93	11/10/94
	Banco Digibanco S.A	14/10/93	26/12/95
	Banco Boreal S.A	30/11/93	31/01/95
	Banco Industrial do Brasil S.A (Santista)	18/01/94	03/03/95
	Banco Financeiro Industrial de Investimento	06/06/94	25/03/96
	Banco Crefisul S.A	26/07/94	07/02/96
	Banco AGF Braseg S.A	17/08/94	07/02/96
	Banco do Investimento Planibanc	30/12/97	09/04/96
	Banco BCN Barclays S.A	08/03/95	15/12/95
	Banco Francês e Brasileiro	03/07/95	15/04/96
	BFB Banco de Investimento S.A	03/07/95	15/04/96
	Continental Banco S.A (Consell)	18/07/95	04/01/96
	Banco Grande Rio S.A	14/08/96	18/09/96
	Banco Sogeral para Societé Generale	Jan/97	Em estudo
	Banco Geral do Comércio para Santander	Jan/97	Aprovado
Banco ABC-Roma para Arab Banking Corporation	Mai/97	Em estudo	
	<b>Em Exame</b>		
	Banco Fininvest S.A		
	Banco Itabanco S.A		
Incorporações	Banco Cindam-Banco Fonte		
	Banco Dibens-Banco Battistela		
	Banco Crediplan-Banco Mercador S.A		
	Banco Lavra-BancosSegmento		
	Banco BCN-Banco Itamarati		
	<b>Bancos que estavam em Regime de intervenção ou Liquidação extrajudicial</b>	<b>Data da intervenção ou Liquidação</b>	<b>Comprador</b>
Venda de parcela dos	Banco Comercial de São Paulo	11/08/95	BNP
Ativos e passivos	Banco Columbia	13/11/90	Banco Ford
	Banco Investcorp	05/12/95	CS-First Boston
Total	27		

Fonte: Barros e Almeida (1997:12) extraído do Banco Central.

1/ algumas das transferências de controle acionário, já divulgadas pela imprensa e consideradas nesta tabela, ainda não deram entrada no processo junto ao Banco Central.

Obs.: Além das transferências de controle, o CMN autorizou, em janeiro de 1997, a entrada no mercado brasileiro do Korea Bank.

### 1.6.2 A ampliação da participação estrangeira

A reestruturação do sistema bancário<sup>12</sup> brasileiro, realizada nesta conjuntura, resultou especialmente na privatização e internacionalização do sistema, que a partir de então se tornou regulamentada. Dois grandes movimentos marcaram o processo de reestruturação do setor bancário nos últimos anos: o desaparecimento gradual dos bancos estaduais e a maior penetração do capital estrangeiro.<sup>13</sup>

A abertura do mercado bancário no Brasil, desde o segundo semestre de 1995, trouxe infinitas perspectivas de negócios para as instituições estrangeiras no país.<sup>14</sup>

Ainda que as instituições privadas brasileiras respondam por significativas parcelas das operações do sistema financeiro do país, a tendência observada é de que o maior ritmo de expansão tem sido realizado pelos bancos estrangeiros<sup>15</sup>.

É consenso que o processo de fusões entre bancos ganhou rapidez nos últimos anos em função da necessidade de reduzir custos em um ambiente cada vez mais competitivo. A tendência à concentração bancária não está restrita aos EUA e outros países europeus. O fenômeno, que também atinge o Brasil, aponta freqüentes incorporações de bancos por instituições maiores, percebendo-se inclusive um considerável aumento da participação de bancos estrangeiros no mercado nacional.

CINTRA e FREITAS (1998) apontam que a estratégia de diversificação assumiu até agora distintas formas nos diversos países, de acordo com seus respectivos aparatos legais e regulamentares, que se traduziram em criação de subsidiárias, participações acionárias cruzadas, aquisições domésticas e de fronteiras e constituições de *holdings*.

O fenômeno das fusões e aquisições tem sido um elemento de destaque nos processos de estabilização econômica adotados pelos países da América Latina. Dentre as principais motivações que levariam a fusões e aquisições de instituições financeiras,

---

<sup>12</sup> Ver Exposição de Motivos n.º 311 de 23/08/95, editada pelo Ministro da Fazenda Pedro Malan.

<sup>13</sup> Todavia, a abertura do setor ao capital estrangeiro manteve uma importante parcela de grandes e médios bancos na mão do capital nacional e a privatização dos bancos estaduais, fortaleceram as duas maiores instituições privadas nacionais: o Itaú e o Bradesco.

<sup>14</sup> São oportunidades altamente lucrativas: a privatização da infra-estrutura, a abertura do mercado de capitais, o lançamento de ações e títulos brasileiros no Brasil e exterior, assessorias em Corporate Finance e potencial de crescimento das atividades bancárias de varejo.

<sup>15</sup> O estudo de Fernando P. Puga "Sistema Financeiro Brasileiro", citado na Gazeta Mercantil de 28/05/99, destaca este fato. Em junho de 1994, os Bancos estrangeiros responderam por 6,4% dos ativos do total dos bancos múltiplos e comerciais, e em 1998, a participação dos bancos estrangeiros é de 18,4%.

RODRIGUES (1999:61) aponta: ganhos de escala<sup>16</sup> e uma maior racionalização de processos e procedimentos, viabilizada pela possibilidade de sobreposição ou de ociosidade de setores que neste sentido podem significar:

- ampliação da rede de agências;
- aquisição e ou ampliação em determinadas praças e regiões;
- aproveitamento de tecnologias, quando é possível maximizar o conhecimento tecnológico, especialmente nos setores de informática e telecomunicações;
- ampliação da base de capital, em decorrência da competição entre instituições, da necessidade de inversões pesadas em tecnologia, da disponibilidade de redes de atendimento expressivas ou da adequação aos parâmetros internacionais de capitalização;
- especialização e qualificação do capital humano.

Entretanto, todas essas vantagens dependem da especificidade e da gestão de cada caso. De acordo com relatório<sup>17</sup> divulgado pelo Banco para Compensações Internacionais (BIS) em janeiro de 2001, a despeito da existência de conglomerados cada vez maiores e mais complexos, os efeitos das fusões e aquisições não corresponderam necessariamente a administrações mais eficientes.

O relatório aponta que os dados relativos a fusões e aquisições de 1990 até 1999 em 13 países – Alemanha, Austrália, Bélgica, Canadá, Espanha, Estados Unidos da América, França Grã-Bretanha, Holanda, Suíça, Itália, Japão e Suécia – apresentaram uma concentração crescente do número de fusões e aquisições<sup>18</sup>.

O relatório informa ainda que o número de bancos diminuiu em quase todos os países durante a década de 90 e que a concentração do setor bancário, medida pela percentagem dos depósitos de um país controlado pelos maiores bancos, tendeu a aumentar.

---

<sup>16</sup> Redução do custo unitário médio por operação ou transação, propiciado pela fusão e ou aquisição, a partir do uso otimizado dos fatores. (Rodrigues, A. O Emprego Bancário no Brasil e a Dinâmica Setorial (1990 a 1997), tese de mestrado, PUC – Economia março, 1999: 61).

<sup>17</sup> Este relatório é fruto do Grupo de Trabalho/Grupo dos 10 Mais Industrializados, que realizou estudo sobre as mudanças na paisagem financeira resultantes da onda de concentração. In: *Gazeta Mercantil*, 26/01/2001.

<sup>18</sup> Em 1990 foram 321; em 1991, 549; 616 em 1992; 682 em 1993; 773 em 1994; 856 em 1995; 842 em 1996; 901 em 1997, com leve refluxo em 1998, quando totalizaram 874 e em 1998, 887. In: *Gazeta Mercantil*, 26/01/2001.



Como já assinalado, os fatores citados no Relatório como estímulos à concentração estão relacionados aos progressos da tecnologia de informação, na desregulamentação financeira, da globalização de mercados financeiros e ativos reais, e à pressão cada vez mais forte dos acionistas por desempenho financeiro. Quanto à regulamentação doméstica e diferenças culturais corporativas e nacionais, estas atuam no sentido de frear a consolidação.

A consolidação das fusões e aquisições que apresenta uma tendência à continuação é vista positivamente pelo relatório quanto ao seu aspecto de diversificação, sobretudo a diversificação geográfica, que mesmo assim depende da composição de cada portfólio. O Relatório informa também que a concentração tende a aumentar os riscos operacionais e as complexidades de gerenciamento, não havendo garantias de que as economias de custos ou ganhos de eficiência se concretizem.

No quadro abaixo, destacam-se as principais fusões/aquisições ocorridas no Brasil nos últimos anos; o critério utilizado foi o de regime de capital.

<b>Controlador Nacional</b>	<b>Controlado</b>
Itaú	Banerj, Bernge BFB
Unibanco	Nacional/Bandeirantes
Bandeirantes	Banorte
Excel	Econômico
Bozano, Simonsen	Meridional
Bradesco	Credireal, BCN
<b>Controlador Estrangeiro</b>	
Santander	Geral do Comércio, Noroeste, Bozano Simonsen (Meridional) e Banespa
Sudameris	América do Sul
ABN-Amro	Real, Bandepe
HSBC	Bamerindus
Interatlântico	Boavista
Bilbao Viscaya	Excel/Econômico
CSFB	Garantia

Fonte: Rodrigues, A - Emprego Bancário no Brasil e a Dinâmica Setorial, SP: PUC, março 1999.

Atualizado pela autora em 30/11/2000.

Em dezembro de 1995 eram 231 bancos, dos quais apenas três estrangeiros estavam entre os 20 maiores. Em março de 1999, o número de bancos caiu para 190, porém, a participação de bancos estrangeiros nos 20 maiores dobrou, passando para sete. Os ativos totais do sistema passaram de US\$512,7 bilhões em dezembro de 1995 para US\$564,3 bilhões em 1998. Com relação ao movimento de fusões e aquisições no setor financeiro, em 1996 ocorreram 29 operações, e em 1997 foram 34 operações, apontando um crescimento de 17% no ano de 1997. As explicações para este aumento estão nas exigências crescentes de capitalização e no aumento da concorrência por uma fatia de mercado. Sendo assim, os bancos estrangeiros interessados no segmento de varejo, buscaram a aquisição de instituições já estabelecidas e com participação no mercado<sup>19</sup>.

Os quadros abaixo informam a participação estrangeira até 1998 e a ciranda bancária até 1997.

<b>Participação Estrangeira</b>					
Bancos Nacionais	Por ações – em R\$ milhões.				
	Bancos Estrangeiros			Part. De estrangeiros	
	12/98			12/98	
	Ativo total	Patri. Líq.	Part. (%)	Ativo total	Patr.líq..
1. Real (ABN)	16.626,7	956,9	70,6	11.738,4	675,6
2. HSBC Bamerindus	13.839,7	981,0	100,0	13.839,7	981,0
3. Meridional	10.090,3	1.079,3	63,7	6.427,5	687,5
4. BankBoston (Grupo)	9.335,1	719,0	100,0	9.335,1	719,0
5. Santander Brasil	9.105,3	920,7	100,0	9.105,3	920,7
6. Citibank (Grupo)	8.286,2	1.086,8	100,0	8.286,2	1.086,8
7. BBA	8.252,1	650,3	48,0	3.981,0	312,1
8. ABN Amro	8.098,1	2.701,0	32,1	2.598,6	886,7
9. Sudameris	7.699,8	836,2	78,2	6.021,3	653,9
10. Santander Noroeste	7.699,8	632,9	70,8	5.451,5	448,1

Fonte: Atlantic Rating com base nos balanços do exercício de 1998 de 160 bancos nacionais.  
Gazeta Mercantil, 27/05/1999.

<sup>19</sup> Esta foi a estratégia do banco espanhol Santander, que assumiu o controle do Banco Geral do Comércio em março de 1997 e comprou o Noroeste em finais de 1997.

A CIRANDA BANCÁRIA					
Principais Negócios – 1996			Principais Negócios – 1997		
Data	Comprador /sócio	Vendedor /sócio	Data	Comprador/ sócio	Vendedor/sócio
Jan.	Banco Pontual	Continental Banco	Jan.	Société Générale	Banco Sogeral
Jan.	Sul América	Iochpe-M. Seguradora	Jan.	Renato Bastos Ribeiro	Banco Augusta Ind. Com.
Jan.	Icatu	Fininvest	Jan.	CS First Boston	Investcorp
Jan.	Reciparque	COFIPSA	Jan.	Deutsche Bank	Irmãos Guimarães CTVM
Fev.	Unibanco	Fininvest	Jan.	Wachovia Corp Finance	Português do Atlântico
Mar.	Banco A. de Queirós	Banco United	Fev.	Excel Econômico	UBP
Abr.	Banco Dibens	Banco Battistella	Fev.	Loyds Banck	Multiple
Abr.	Banco Fator	Verolme-Ishibrás	Fev.	Grupo Pactual	Electra
Abr.	Sonae Investt./Risf.	Brascan	Mar.	Arabian Bank	ABC Roma
Mai.	BBA Creditanstalt	Capital A. Management	Mar.	Cigna Internacional Corp	Excel Econômico
Mai.	BNP	Coml. de São Paulo	Mar.	HSBC	Banco Bamerindus
Mai.	Deutsch-Sudameris.	Grande Rio	Mar.	HSBC	Bamerindus DTVM
Mai.	RMS CVTM	Termo	Mar.	HSBC	Bamerindus CCVM
Jun.	Goldman, Sachs	Multishopping	Mar.	HSBC	Bamerindus Leasing
Jul.	BBA Creditanstalt	Cia Financ. Mappin	Mar.	Santander	Bamerindus Adm. cartões
Jul.	BBA Creditanstalt	Mappin Adm. Crédito	Mar.	Morgan Greenfell	Geral do Comércio
Jul.	Banco Cidam	Banco Fonte	Abr.	Mellon Bank	Irmãos Guimarães
Jul.	BCN	Banco Itamarati	Mai.	Itaú	Brascan
Ago.	Banco Investor	Estructura DTVM	Jun.	BCN	Banco Banerj
Ago.	Fund Hab. Exército	Banfort	Jul.	AIG Consr Finance Group	Alliance Capital Manaq.
Out.	Pactual, Icatu, Oport	IVEN	Jul.	Suplicy	Banco Fenicia
Out.	Loyds Bank	Multiple	Ago.	American Express	Finasa
Out.	Unibanco	Stephen R. & Partners	Ago.	Esp. S.to/ Monteiro Aranha	SRL
Nov.	Banco Lavra	Banco Segmento	Ago.	Santander	Boavista
Nov.	Banco CAO A	Schahin Cury	Ago.	BCN	Nororeste
Nov.	Socimer do Brasil	Milbanco	Ago.	Boavista	Credireal
Dez.	Banco Gália	BCN Barclays	Set.	Bradesco	Interatlântico
Dez.	Jaime Pinheiro Part	Banco BMC	Set.	Electra Fleming	Templeton
Dez.	Nelson e Norberto Nogueira Pinheiros	Pinebank	Out.	Morgan Stanley	Pactual
			Out.	CM Capital Markets	-
			Nov.	NationsBank	Liberal
			Nov.	Swiss Bank	Omega
			Nov.	CS First Boston	-
			Nov.	PSA Peugeot	-
			Nov.	American Express	SRL
			Dez.	Pactual	Sistema
			Dez.	Bradesco	BCN
			Dez.	Bozano, Simonsen	Meridional

Fonte: KPMG e Centro de Informações da Gazeta Mercantil – Gazeta Mercantil, Dez/97.

A expansão dos bancos estrangeiros no Brasil tem ocorrido de forma bastante acelerada. Segundo dados divulgados pelo “Relatório Bancos Estrangeiros” do jornal Gazeta Mercantil (agosto de 2000), os bancos estrangeiros quadruplicaram seus ativos totais de R\$44,7 bilhões para R\$184,7 bilhões, entre dezembro de 1995 e março de 2000, apresentando uma expansão de 313,2%. Durante estes 5 anos, a participação de bancos controlados por capitais externos no mercado brasileiro subiu de 9% para 24%,

principalmente a partir de 1997, quando da entrada de novos participantes no mercado por meio de aquisições de bancos brasileiros. Neste mesmo período, o saldo de depósitos totais, captados pelos bancos estrangeiros, cresce 259,4% (R\$51.4 bilhões) e sua participação neste segmento subiu de 6% para 16,2% do sistema todo e de 14,8% para 34,1% no setor privado. O avanço dos bancos estrangeiros pode ser observado no quadro abaixo.

**Dezembro de 1995 a março de 2000 (em R\$ bilhões)**

	Ativos totais		Variação (%)	Operações de crédito		Variação (%)	Depósitos totais		Variação (%)	Patrimônio Líquido		Variação (%)
	Dez 1995	Mar 2000		Dez 1995	Mar 2000		Dez 1995	Mar 2000		Dez 1995	Mar 2000	
Privados nacionais	152,5	232,9	52,7	45,5	58,3	28,1	65,9	92,5	40,4	12,7	32,1	152,8
Estrangeiros	44,7	184,7	313,2	11,0	41,0	272,7	14,3	51,4	259,4	4,2	17,8	323,8
Estaduais e federais	262,2	324,2	23,6	111,4	96,5	-13,4	142,7	166,6	16,7	9,9	19,3	94,9
Subtotal privados*	236,6	444,8	88,0	67,2	105,0	56,3	96,9	150,9	55,7	21,4	51,9	142,5
Total geral	498,9	768,9	54,1	178,6	201,5	12,8	239,6	317,5	32,5	31,4	71,1	126,4
Participação dos estrangeiros no total geral - %	9,0	24,0	-	6,2	20,3	-	6,0	16,2	-	13,5	25,1	-
Participação dos estrangeiros no subtotal privados - %	18,9	41,5	-	16,4	39,0	-	14,8	34,1	-	19,6	34,3	-

\* Inclui também valores relativos a bancos de controle nacional com participação de capital estrangeiro, não incluídos nos grupos privados nacionais e estrangeiros.

Fontes: Austin Assis. In: Gazeta Mercantil (agosto 2000).

A despeito do expressivo avanço dos bancos estrangeiros, existem dificuldades para que os mesmos ampliem sua participação no país, afinal os três principais concorrentes nacionais - Bradesco, Itaú e Unibanco – têm-se mostrado bastante competitivos e competentes ao defenderem suas posições.

A necessidade de redes de agências para captar clientes e depósitos, se materializa através das aquisições de bancos com grandes bases de clientes e redes de distribuição, que após a compra do Banco do Estado de São Paulo e do Banestado têm-se apresentado mais restritas.

O forte movimento de fusões e aquisições por bancos estrangeiros não viabiliza a internacionalização total do mercado financeiro brasileiro. As condições de atuação e porte de alguns bancos nacionais impedem que isso ocorra no varejo, daí a opção por outras formas de atingir metas de crescimento que não contemplem a aquisição de bancos

nacionais, tais como a segmentação da clientela e os bancos de investimento, onde as instituições internacionais já são dominantes.

O quadro abaixo mostra as principais aquisições realizadas pelos bancos nos últimos anos:

**As principais aquisições**

Comprador	Instituição adquirida	Mês/ano	Valor
Santander HSBC	Bco Geral do Comércio Bamerindus	Março-1997 Março-1997	US\$ 150 milhões
Santander American Express Bank	Noroeste SRL	Agosto-1997 Setembro-1997	R\$ 500 milhões
AIG Espírito Santo Crédit Agricole e Grupo Monteiro Arruda	Fenícia Boa Vista/InterAtlântico	Setembro-1997 Setembro-1997	- -
Caixa Geral de Depósitos** Sudameris	Bandeirantes Banco América do Sul	Janeiro-1998 Abril-1998	- -
BBVA ABN AMRO	Excel Econômico Real	Outubro-1998 Novembro-1998	R\$ 500 milhões US\$ 2,0 bilhões
Banif Santander	Primus Bozano, Simonsen/Meridional	Maió-1999 Janeiro-2000	US\$ 20 milhões R\$ 1,3 bilhão

Fontes: KPMG e Centro de Informações Gazeta Mercantil.  
In: Relatório G.M. 31/08/00.

O conceito de segmentação da clientela identificado pelo Private Bank Corporate foi adotado no Brasil inicialmente pelo Bank Boston, valorizando demandas específicas de clientelas diferenciadas, que em função de sua renda possuem demandas por serviços financeiros com qualidade e atendimento diferenciado, o que obviamente invalida o cliente de baixa renda. Desta forma, alguns bancos estrangeiros consolidaram-se no mercado financeiro nacional ao oferecerem serviços sofisticados, com opções de investimentos no exterior para uma elite de investidores de um país com enorme concentração de renda.

Para alguns estudiosos e instituições especializadas<sup>20</sup>, o setor bancário permanece em fase de consolidação e continuará ainda realizando processos de fusão e aquisição. Acreditam, esses estudiosos, também, que futuramente haverá apenas dois tipos de instituição: os grandes bancos, com todo tipo de serviço financeiro e os bancos segmentados com alto grau de especialização em determinado serviço ou atendimento. As justificativas estão referenciadas à necessidade dos bancos crescerem organicamente, o que

<sup>20</sup> Cf. Aloísio Campelo e Erivelto Rodrigues: Austin Assis Consultoria e KPMG Corporate Finance apresentam esses argumentos. In: *Conjuntura Econômica*. FGV, nov. 2000:50/62.

agora só pode ocorrer por meio de fusões e aquisições que favorecem o crescimento rápido e ganho de escala. De 1992 até o final do ano 2000, o processo de fusões e aquisições na economia brasileira no setor financeiro já havia contabilizado 169 procedimentos.

Os quadros abaixo indicam o preço dos principais bancos vendidos para o período de 1997 a 2000, o *ranking* dos bancos privados e a atual participação estrangeira no mercado local.

### O preço dos bancos

	Ano da Venda	Por agência (US\$ mil)	Por cliente (US\$ mil)	Por valor patrimonial	Por ativos (em %)	Por depósitos (em %)
<b>Banespa</b>	2000	12.304	2.270	4.9	24.0	63.5
<b>Banestado</b>	2000	2.307	1.577	4.1	23.4	41.7
<b>Bandeirantes Unibanco</b>	2000	3.281	1.143	2.1	7.87	45.2
<b>Boavista/Bradesco</b>	2000	6.709	5.591	1.5	17.3	40.6
<b>Meridional/Santander</b>	2000	3.285	894	1.4	14.7	62.4
<b>Baneb/Bradesco</b>	1999	824	824	1.9	9.0	18.0
<b>Bandepe/ABN Amro</b>	1998	3.100	1.076	1.6	12.0	35.0
<b>Real/ABN</b>	1998	3.559	909	1.3	10.0	14.3
<b>Bemge/Itaú</b>	1998	1.034	1.034	2.5	18.0	29.0
<b>Banerj/Itaú</b>	1997	833	139	0.8	6.0	8.0
<b>Credireal/BCN/Bradesco</b>	1997	833	382	0.9	9.0	31.0
<b>Meridional Bozano</b>	1997	400	126	0.5	2.0	10.0

Fonte: Gazeta Mercantil, nov/2000.

### Ranking dos bancos privados – por ativos totais (em%)

Bancos	%
<b>Bradesco</b>	16.4
<b>Itaú</b>	11.6
<b>Santander + Banespa</b>	10.9
<b>Unibanco</b>	7.6
<b>ABN-Real</b>	5.0
<b>Safra</b>	4.6
<b>Bank Boston</b>	3.6
<b>HSBC</b>	3.5
<b>Citibank</b>	3.0
<b>BBVA</b>	2.0

Fonte: Gazeta Mercantil, nov/2000.

**Participação dos Bancos estrangeiros no mercado local – (R\$1.000,00)**

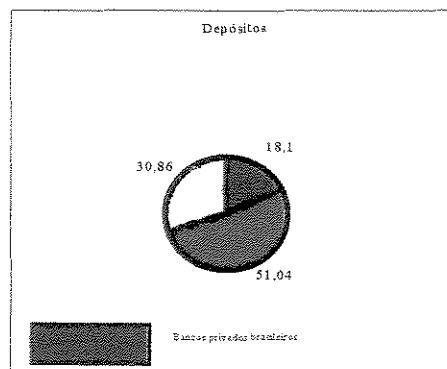
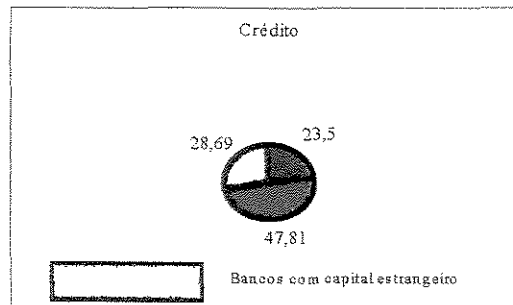
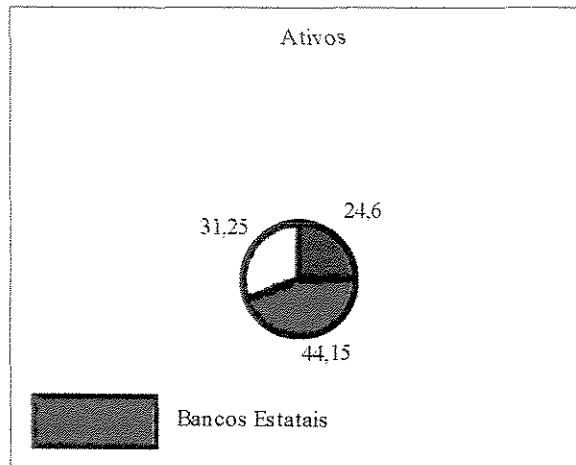
Junho de 1995	Ativos	Créditos	Junho de 2000	Ativos	Créditos
1 CCF Brasil	5.262.427	159.483	1 Santander Banespa**	50.822.186	7.516.451
2 Sudameris	4.677.240	1.853.433	2 ABN Amro	26.91.458	7.750.617
3 Bank Boston*	4.379.094	450.455	3 Bank Boston*	20.217.372	3.890.664
4 Citibank*	4.193.837	1.065.983	4 HSBC	16.919.830	4.651.223
5 América do Sul	3.727.810	1.695.580	5 Sudameris	12.023.814	3.320.707
6 Lloyds TSB	2.925.866	720.574	6 Citibank*	19.143.430	4.531.143
7 ABN Amro	2.762.976	613.794	7 BBVA	9.697.793	1.269.289
8 Chase Manhattan	1.427.646	32.338	8 Bandeirantes	7.914.742	1.777.363
9 Sogeral	1.280.546	167.136	9 Chase Manhattan	5.366.278	141.712
10 Fiat	11.263.044	830.545	10 Lloyds TSB	4.754.757	266.731
27 Santander	349.557	0			
<b>Total estrangeiros</b>	<b>32.250.043</b>	<b>7.589.321</b>	<b>Total estrangeiros</b>	<b>228.679.098</b>	<b>48.878.871</b>
<b>Total geral</b>	<b>498.857.568</b>	<b>178.585.738</b>	<b>Total geral</b>	<b>820.212.160</b>	<b>223.736.343</b>
<b>Participação (%)</b>	<b>6.46</b>	<b>4.25</b>	<b>Participação</b>	<b>27.88</b>	<b>21.85</b>
* Consolidado			** soma sem consolidação		

Fonte: Austin Asis - Gazeta Mercantil, agosto/2000.

A concorrência dos bancos estrangeiros, porém, ainda não chegou diretamente às principais instituições federais – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal – mesmo com a venda do Banco do Estado de São Paulo, que permitiu ao Santander um salto no ranking ao exercer maior concorrência com os bancos nacionais. Tanto a CEF como o BB tem dedicado atenção à clientela com renda mais baixa. No caso da CEF não existe atuação em comércio externo, onde os bancos estrangeiros têm forte presença.

O quadro seguinte demonstra a distribuição do mercado entre bancos estatais, bancos com capital estrangeiro e bancos privados brasileiros.

A distribuição do mercado  
Participação em 1999 (em %)





Incluimos aqui um quadro com os bancos públicos remanescentes após a venda do Banespa e um quadro com a posição dos bancos após a compra do Banespa pelo Santander (nov/2000)

**Os bancos públicos remanescentes após a venda do Banespa – valores em R\$1.000,00**

<b>Federais</b>	<b>Ativo</b>	<b>Crédito</b>	<b>PL</b>	<b>Agências</b>	<b>Funcionários</b>
Banco do Brasil	144.439.461	24.629.128	7.528.220	2.889	77.166
Caixa	124.349.430	69.705.771	3.959.143	1.694	99.523
BNB	8.302.011	5.153.469	975.082	174	3.945
Basa	2.192.928	226.828	242.943	61	2.584
BEG	1.537.151	184.470	177.678	153	ND
BEA	385.681	107.628	118.571	37	720
Participação (%)	34.28	44.70	4.05	31.25	45.57

<b>Estaduais</b>	<b>Ativo</b>	<b>Crédito</b>	<b>PL</b>	<b>Agências</b>	<b>Funcionários</b>
Nossa Caixa	16.390.310	1.675.270	994.954	485	12.115
Banrisul	6.824.035	1.817.400	537.525	365	8.460
Banestes	1.678.350	513.106	83.707	84	ND
BRB	1.343.881	496.415	197.716	55	1.582
Besc	1.042.179	180.056	-133.908	256	4.951
BEC	780.849	94.848	104.352	70	979
BEM	561.289	59.703	58.041	76	567
Banpara	535.775	167.874	60.040	37	748
Banese	463.911	116.126	53.578	50	859
BEP	135.132	23.219	29.656	7	236
Total Estaduais	29.755.711	5.144.017	1.985.661	1.485	30.497
Participação (%)	3.63	2.30	0.62	9.27	7.56
Total estatal	310.962.373	105.151.311	14.987.298	6.493	214.435
Participação (%)	37.91	47	4.67	40.51	53.13
Total Geral	820.212.160	223.736.343	320.790.551	16.027	403.612

Fonte: Austin Assis – Gazeta Mercantil, junho 2000.

**Posição dos Bancos antes e depois do leilão do Banespa (R\$1.000,00) – jun/2000**

Antes		Depois	
	Ativos		Ativos
1 Banco do Brasil	144.439.461	1 Banco do Brasil	144.439.461
2 Caixa	124.349.430	2 Caixa	124.349.430
3 Bradesco	61.626.621	3 Bradesco	61.626.621
4 Itaú	48.980.766	4 Itaú	48.980.766
5 Unibanco	35.034.700	5 Santander Banespa	47.351.512
6 Banespa	28.352.016	6 Unibanco	35.034.700
7 ABN Amro	26.910.458	7 ABN Amro	26.910.458
8 Safra	20.737.801	8 Safra	20.737.801
9 Santander	18.999.496	9 HSBC	16.919.830
10 HSBC	16.919.830	10 Nossa Caixa	16.390.310
<b>Total</b>	<b>820.212.160</b>	<b>Total</b>	<b>820.212.160</b>
	<b>Créditos</b>		<b>Créditos</b>
1 Caixa	69.705.771	1 Caixa	69.705.771
2 Banco do Brasil	24.629.128	2 Banco do Brasil	24.629.128
3 Bradesco	18.430.525	3 Bradesco	18.430.525
4 Itaú	11.355.496	4 Itaú	11.355.496
5 Unibanco	11.227.853	5 Unibanco	11.227.853
6 ABN Amro	7.750.617	6 ABN Amro	7.750.617
7 HSBC	4.651.223	7 Santander Banespa	7.156.285
8 Banespa	4.112.680	8 HSBC	4.651.223
9 Safra	4.039.438	9 Safra	4.039.438
10 Santander	3.043.605	10 Nossa Caixa	1.675.270
<b>Total</b>	<b>223.736.343</b>	<b>Total</b>	<b>223.736.343</b>

Fonte: Austin Assis – Gazeta Mercantil, setembro/2000. Dados ref a jun/2000, exceto Bradesco, Itaú, Unibanco e Banespa.

A participação dos bancos de capital estrangeiro ou associados a estrangeiro apresenta-se em processo de crescimento, tornando-se mais significativa a partir de 1997, quando as grandes transações foram iniciadas. São destaques a compra do Bamerindus pelo HSBC, do Banco Geral do Comércio, Noroeste, Bozano e Simosen e do Banespa pelo Santander, do Excel Econômico pelo Bilbao Viscaya e do Real pelo ABN Amro Bank. O mercado brasileiro<sup>21</sup> tem apresentado enorme atividade no negócio de fusões e aquisições e a aquisição de bancos com grande base de clientes tem se tornado a melhor opção para os

<sup>21</sup> No 1º semestre de 2000 - segundo levantamento da Thompson Financial Securities Data divulgado na Gazeta Mercantil - foram movimentadas US\$ 21.9 bilhões do total de US\$55.9 bilhões em negócios de fusões e aquisições registradas na América Latina (*Conjuntura Econômica*. FGV nov/2000).

bancos estrangeiros, desde que as posições no mercado dos maiores nacionais (UNIBANCO, ITAÚ e BRADESCO) estão fortemente consolidadas.

O crescimento expressivo do interesse de instituições de capital externo pelo mercado brasileiro pode ser demonstrado pela variação do patrimônio líquido total da área bancária doméstica controlada por capital externo, que de 7,8% em 1992, havia evoluído para 15,5% até o final de 1998.

De acordo com dados do Banco Central<sup>22</sup>, existiam em julho de 1999, 183 escritórios de representação de bancos estrangeiros no Brasil, e até dezembro de 1998, 63 instituições de capital externo tiveram autorização para adquirir controle ou ter participação em empresas financeiras do país, das quais 60 haviam obtido o aval desde agosto de 1995.

Os escritórios de representação enfrentam as limitações previstas em lei, não podendo realizar operações financeiras diretamente, mas podem não só intermediar transações para suas matrizes, como realizar trabalhos de consultoria, especialmente em processos de fusões e aquisições. Neste aspecto específico, as instituições de origem estrangeira usam a representação para testar o mercado brasileiro, verificando assim a oportunidade de ampliar os negócios.

A abertura do mercado brasileiro à banca internacional aumentou enormemente a concorrência, daí a necessidade de melhorar a eficiência<sup>23</sup>, o que impõe ao sistema bancário nacional o duplo desafio de não apenas ser solvente, mas ser um sistema fortemente competitivo.

Atualmente, a busca da eficiência tem sido uma das principais metas das instituições bancárias. Os primeiros quatro anos do programa de estabilização econômica apontaram a necessidade de uma reestruturação, que permitiria aos bancos deveriam mais receitas de crédito e de tarifas. Todavia, bastante distantes do nível de eficiência dos bancos europeus e norte-americanos que estão entrando no mercado brasileiro, os bancos brasileiros têm-se deparado não só com a necessidade de enfrentamento do novo cenário econômico nacional, mas também com a concorrência com os bancos estrangeiros, o que tornou as margens de lucro mais estreitas. Os índices de eficiência apresentados pelos

---

<sup>22</sup> Citado na Gazeta Mercantil, de 03.07.1999 - Caderno de Finanças.

<sup>23</sup> O padrão internacional de eficiência é medido mundialmente pela divisão da soma das despesas de pessoal e administrativa, pela soma da receita de intermediação financeira (juros recebidos menos juros pagos) e da receita de serviços, tal com informa o PAEP\_SEADE, 1999, p.10.

bancos brasileiros não os impede, porém, de terem lucratividade igual ou maior que a observada pelos bancos estrangeiros.

Uma das razões, sempre apontadas pelos analistas, da menor eficiência operacional dos bancos brasileiros se deve ao fato de que têm despesas administrativas elevadas relativas à extensa rede de agências e a um quadro de pessoal ainda elevado, apesar dos cortes que vêm sendo realizados desde a década passada.

Durante o ano de 1998, chegava à sua última fase o projeto de reestruturação do setor financeiro que dava continuidade ao processo iniciado em 1994 - marcado pelo reajuste dos bancos públicos estaduais. As etapas anteriores da reestruturação foram marcadas pela transferência do controle acionário entre os bancos privados, por mudanças na legislação, pelo aperfeiçoamento da supervisão bancária e pela adoção do PROER.

Além disso, as disposições governamentais pautaram-se pela implementação de medidas que viabilizavam o controle bancário interno, especialmente no tocante às instituições bancárias federais.

Conforme previsto na Resolução n.º 2554 do Banco Central - BACEN, as instituições financeiras brasileiras, a partir de janeiro/99, precisaram instituir procedimentos de controle bancário interno.

Além da necessidade de identificar os possíveis riscos enfrentados, tornou-se necessário o desenvolvimento e a implementação de uma cultura organizacional voltada para os controles internos, a fim de cumprir as determinações do BACEN.

Por sua vez, o BACEN alegou estar buscando o contínuo aperfeiçoamento do arcabouço regulatório das instituições financeiras do país, já que a falência de instituições tradicionais no mercado financeiro nacional e o forte movimento de fusões e aquisições tornaram necessário o acompanhamento mais próximo proposto por esta instituição.

As alterações estruturais do mercado financeiro impõem o fortalecimento e a preparação do mercado para enfrentar a concorrência acentuada com o processo de globalização financeira.

Para tanto, o BACEN buscou compatibilizar as suas normas com as recomendações de órgãos e entidades internacionais, especialmente às recomendações contidas nos Treze

Princípios do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia<sup>24</sup>, criado pelos governadores dos Bancos Centrais dos países do Grupo dos Dez. Este comitê estabeleceu princípios de minimização dos riscos de insucesso no cenário internacional, que em contrapartida garantiam a solvência e a liquidez do sistema financeiro internacional<sup>25</sup>, com a adoção de novas regras de adequação do capital que procuram impedir que os bancos internacionais assumam posições arriscadas (FREITAS e PRATES, 2000).

Uma revisão deste acordo, que estabeleceu padrões internacionais para maior eficiência da administração e da supervisão bancárias, foi divulgada no início de 2001, propondo o fim da padronização generalizada através de um enfoque mais flexível, destacando a ênfase nas metodologias de gerenciamento de risco na supervisão das autoridades bancárias e no fortalecimento da disciplina no mercado. O novo acordo visa a melhoria do capital dos bancos desde que permite uma avaliação mais eficiente e sensível da propensão ao risco de cada instituição bancária.

O Acordo da Basileia prioriza os itens relativos ao capital mínimo requerido para transações bancárias com uma nova metodologia de mensuração, análise e administração dos riscos de crédito e operacionais, conferindo às agências internacionais<sup>26</sup> de classificação de risco um papel relevante no gerenciamento de risco das instituições financeiras.

Os outros itens referem-se à atuação das autoridades nacionais e internacionais que vigiam os bancos e a disciplina do mercado. Neste aspecto, os bancos devem realizar processos internos seguros de avaliação de risco, capital e provisionamentos, que correspondam aos seus respectivos perfis de risco conservador, moderado ou agressivo, enquanto os supervisores averiguam e comprovam se os métodos e procedimentos dos bancos estão compatíveis com as novas exigências.

---

<sup>24</sup> O *Basle Committee on Banking Supervision* (ou Comitê da Basileia) tem procurado harmonizar os princípios de supervisão bancária em todos os países e estimular a sua aplicação em âmbito nacional e internacional (FREITAS e PRATES, s/d).

<sup>25</sup> O prazo concedido pela resolução do BACEN não pôde ser cumprido diante das dificuldades metodológicas que envolvem a adoção de sistemas de controle interno, o que não só requer um certo tempo, como também custos elevados envolvendo todas as áreas dos bancos.

<sup>26</sup> Como a Standard e Poor's, a Moody's e a Fitch/BCA (cf. Gazeta Mercantil, jan. 2001).

O BACEN tem realizado a análise dos sistemas adotados para classificação de empréstimos<sup>27</sup> concedidos aos clientes desde junho de 2000, mas como esta avaliação é feita banco-a-banco, o processo não tende a ser muito ágil.

Como pudemos observar ao longo do capítulo, o novo formato para o setor bancário brasileiro, que vem sendo definido pelo governo FHC, pretende um setor mais concentrado, mais internacionalizado e menos público. De acordo com as intenções governamentais já analisadas, diante deste novo modelo, o setor bancário brasileiro teria chances maiores de tornar-se mais moderno e eficiente, podendo captar a custos mais baixos com a presença dos bancos estrangeiros, o que garantiria uma concorrência saudável com ganhos para a economia.

O que se observa, entretanto, é que o aumento da seletividade na concessão de empréstimos nos bancos privados nacionais tem aumentado bastante, apontando uma menor elasticidade do sistema financeiro nacional e um maior racionamento de crédito. E, também, que, a despeito da ampliação da participação dos bancos privados com controle estrangeiro<sup>28</sup>, a seletividade na concessão de empréstimos nestes bancos é ainda maior.

Para além dos ajustes promovidos com sucesso e os pesados investimentos no movimento de “racionalização administrativa”<sup>29</sup> - que tornou possível a diminuição do número médio de bancários por agência: de 43 para 25 -, as despesas administrativas vêm caindo também proporcionalmente ao Ativo Total, demonstrando que o sistema financeiro talvez pudesse, enfim, desempenhar algumas funções precípuas de sua existência, como financiar a produção e contemplar a oferta de recursos com prazos, custos e exigências adequadas à economia nacional.

---

<sup>27</sup> De acordo com as regras estabelecidas no início de 2000, todas as operações de crédito das instituições devem ser avaliadas considerando uma série de critérios; entre eles: a pontualidade no pagamento, a probabilidade de inadimplência e a renda. Para isso foram criados nove níveis e, à exceção do primeiro (AA), nos demais é exigido um percentual de provisionamento por parte da instituição que vai aumentando gradualmente nas diferentes categorias até chegar a 100% de operação no pior nível de crédito, H. (Gazeta Mercantil – Acordo da Basileia – jan/ 2001).

<sup>28</sup> De acordo com os dados apresentados pelo Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica da Unicamp, a participação dos bancos privados no patrimônio total ampliou-se de 55% para 70% do Sistema Financeiro Nacional (SFN), entre 1993 e 1999 sendo que os bancos com controle estrangeiro aumentaram sua participação de 7% para 23% (*Revista Carta Capital*, 2000).

<sup>29</sup> “O banco Itaú gastava em média R\$ 12,50 para cada R\$100,00 de Ativo que administrava (para ser mais criterioso deve-se registrar que também está incluso nesta relação a administração do Passivo). Em 1998, nesta mesma instituição, esta razão reduz-se: R\$7,00 de despesas administrativas para cada R\$100,00 de ativo” (GOUVEIA, J. , 1999:3).

No quadro abaixo, podemos comparar a rede de atendimento dos bancos no Brasil com o estoque estimado de emprego, confirmando a diminuição do número médio de bancários por agência, resultante do movimento de racionalização administrativa.

**Bancos no Brasil: Rede de Atendimento e Estoque de Emprego.**

	31/12/90	31/12/94	31/12/98	31/12/99
Agências	16.715	17.434	16.060	16.165
Postos de Atendimento Bancário	8.985	14.488	7.211	7.260
Total de pontos de atendimento	25.700	31.922	23.271	23.425
Estoque estimado de Empregados	724.526	608.537	420.218	408.209
Empregados por agência	43,3	34,9	26,2	25,3
Empregados por ponto de atendimento	28,2	19,1	18,1	17,4

Fonte: Banco Central e Ministério do Trabalho/CAGED.  
Elaboração: DIEESE – Subseção CNB/CUT (1999).

A reestruturação do Sistema Financeiro Brasileiro vem resultando, portanto, na consolidação patrimonial do setor, confirmando uma concentração em curso neste setor. Envolvendo instituições bancárias e não bancárias - exceto cooperativas de crédito - em junho de 2000, havia 778 instituições em funcionamento, numa redução de 27% em comparação ao número registrado no final de 1993. No quadro abaixo isto pode ser observado:

**Instituições Financeiras em Funcionamento**

Instituições	Dezembro de 1993	Junho de 2000
Bancos Múltiplos	206	167
Bancos Comerciais	35	25
Caixas Econômicas	2	1
Bancos de Desenvolvimento	7	5
Bancos de Investimento	17	21
Financeiras	41	41
Agências de Fomento	0	7
Outras Instituições	757	505
Subtotal	1.065	778
Cooperativas de Crédito	877	1.216
Total	1.942	1.994

Fonte: Banco Central do Brasil.

Elaboração: DIEESE – subseção CNB/CUT (2000).

As razões da concentração em curso no setor bancário são assim apresentadas por GOUVEIA (2000): a primeira razão está relacionada à iniciativa das empresas em reduzir o custo unitário por transação e diversificar o conjunto dos produtos e serviços oferecidos, e a segunda razão está relacionada ao seu próprio caráter institucional, ou seja, à ação do Estado, que, como já apontamos, vem definindo um novo perfil para o setor ao buscar o fortalecimento do segmento privado nacional, a internacionalização, o saneamento e a privatização dos bancos públicos. No quadro abaixo pode ser observado o atual estágio das vendas de bancos públicos:

#### **Bancos Públicos Privatizados**

<b>Mês/Ano</b>	<b>Instituição Privatizada</b>	<b>Instituição Compradora</b>
Junho/1997	Banerj	Itaú
Agosto/1997	Credireal	BCN
Dezembro/1997	Meridional	Bozano, Simonsen
Setembro/1998	Bemge	Itaú
Novembro/1998	Bandepe	ABN-AMRO
Junho/1999	Baneb	Bradesco
Novembro/2000	Banespa	Santander

Fonte: Gazeta Mercantil, vários números.

Elaboração: DIEESE – Subseção CNB/CUT (2000).

Para GOUVEIA (2000), a consequência imediata deste novo modelo de setor bancário brasileiro, é o esvaziamento da oferta de serviços e de créditos bancários nas regiões menos atrativas sob a ótica da rentabilidade privada, dado que as fusões, aquisições e privatizações significam um movimento de concentração das sedes bancárias na região do centro sul brasileiro, destacadamente na região sudeste, ocorrendo ainda uma redução de amplitude geográfica da rede de atendimento<sup>30</sup>. Deste modo que se torna evidente uma certa regressividade resultante do processo de transformação e reestruturação do sistema financeiro nacional, diante não só da estagnação da oferta de crédito, crescente seletividade no acesso aos produtos e serviços bancários, mas também da ausência de dependências bancárias, como mostram os quadros abaixo:

---

<sup>30</sup> “O número de municípios brasileiros sem dependência bancária aumentou 44% entre dez/ de 1994 e jun/ de 2000 (...) a cada 10 municípios, 3 não dispunham de atendimento bancário”(GOUVEIA, 2000:4).



**Bancos, Caixas Econômicas e Agências de Fomento: Geografia das Sedes  
(Instituições autorizadas a funcionar e em funcionamento em 30/06/2000)**

Região	Bancos				Caixas	Agências de
	Múltiplos	Comerciais	Desenvolvimento	Investimento	Econômicas	Fomento
Norte	2	1	0	0	0	3
Nordeste	13	0	1	0	0	1
Centro						
Oeste	2	2	0	2	1	1
Sudeste	132	20	3	19	0	0
Sul	18	2	1	0	0	3
Brasil	167	25	5	21	1	8

Fonte: Banco Central do Brasil. Elaboração: DIEESE – Subseção CNB/CUT (2000).

**Cobertura Geográfica da Rede de Atendimento**

	12/1997	06/2000	Variação	Composição	
				12/1994	06/2000
Municípios	5.011	5.612	12%	100%	100%
Sem atendimento	1.137	1.638	44.1%	22.7%	29.2%
C/1 ponto de atendimento	1.733	2.122	22.5%	34.6%	37.8%
Agência	1.402	1.395	-0.5%	28%	24.9%
Posto de Atendimento Avançado (PAA)	-	564	-	0.0%	10.1%
Posto de Atendimento Bancário (PAB)	331	163	-50.76%	6.6%	2.9%
Município com mais de 1 ponto de atendimento	2.141	1.852	-13,50%	42.7%	33.0%

(PAA) instituído em junho de 1997 pela Resolução 2.396.

Fonte: Banco Central do Brasil. Elaboração: DIEESE – Subseção CNB/CUT (2000).

**Distribuição Geográfica da Rede de Atendimento: Brasil, Regiões e Estados  
(31/12/1994)**

	Municípios	Pontos de Atendimento			Municípios		S/atendimento
		Agências	PAB's	c/1 Agência	C/IPAB		
Norte	301	643	407	59	16	135	
Nordeste	1.666	2.960	1.272	492	124	651	
Centro Oeste	534	1.579	814	120	74	108	
Sudeste	1.524	9.681	5.709	531	73	139	
Sul	986	3.897	1.923	200	57	104	
Brasil	5.011	18.760	10.125	1.402	344	1.137	
Acre	23	42	25	3	2	9	
Amapá	14	17	9	1	-	10	
Amazonas	73	154	98	12	1	42	
Pará	139	306	175	29	11	57	
Rondônia	44	102	85	9	2	17	
Roraima	8	22	15	5	-	-	
Norte	301	643	407	59	16	135	
Alagoas	99	166	109	27	7	41	
Bahia	418	921	434	165	63	70	
Ceará	184	414	158	38	15	67	
Maranhão	137	296	74	54	11	25	
Paraíba	238	191	71	49	4	158	
Pernambuco	175	529	254	76	3	42	
Piauí	187	124	27	33	2	138	
Rio Grande do Norte	152	144	91	27	10	95	
Sergipe	76	175	54	23	9	15	
Nordeste	1.666	2.960	1.272	492	124	651	
Distrito Federal	9	270	233	-	-	-	
Goiás	233	602	305	57	69	13	
Mato Grosso	97	307	86	34	1	10	
Mato Grosso do Sul	77	308	173	21	-	-	
Tocantins	118	92	17	8	4	85	
Centro Oeste	534	1.579	814	120	74	108	
Espirito Santo	68	340	166	13	-	-	
Minas Gerais	757	1.978	975	323	46	128	
Rio de Janeiro	79	1.779	872	10	-	1	
São Paulo	620	5.584	3.696	185	27	10	
Sudeste	1.524	9.681	5.709	531	73	139	
Paraná	386	1.449	663	100	21	29	
Rio Grande do Sul	338	1.576	843	37	34	31	
Santa Catarina	262	872	417	63	2	44	
Sul	986	3.897	1.923	200	57	104	

Fonte: Banco Central do Brasil. Elaboração: DIEESE- Subseção - CNB/CUT (2000).

**Distribuição Geográfica da Rede de Atendimento: Brasil, Regiões e Estados**  
**(31/06/2000)**

	Municípios	Pontos de Atendimento			Municípios	
		Agências	PAB's	c/l agência	C/IPAB	S/atendimento
Norte	328	488	286	41	7	167
Nordeste	1.837	2.320	832	406	72	830
Centro Oeste	606	1.256	479	125	25	209
Sudeste	1.669	8.813	3.673	541	42	254
Sul	1.172	3.346	1.340	282	17	178
Brasil	5.612	16.223	6.610	1.395	163	1.638
Acre	23	24	15	2	-	14
Amapá	16	13	13	-	-	11
Amazonas	73	120	94	14	-	40
Pará	144	246	135	20	7	66
Rondônia	56	73	17	4	-	25
Roraima	16	12	12	1	-	11
Norte	328	488	286	41	7	167
Alagoas	103	106	44	22	7	45
Bahia	417	728	290	159	38	85
Ceará	184	321	112	37	18	64
Maranhão	215	241	43	51	-	93
Paraíba	251	148	47	25	-	175
Pernambuco	185	411	166	45	-	42
Piauí	239	100	33	24	3	187
Rio Grande Norte	167	121	45	25	1	122
Sergipe	76	144	52	18	5	17
Nordeste	1.837	2.320	832	406	72	830
Distrito Federal	17	261	197	-	-	7
Goiás	243	510	147	68	24	32
Mato Grosso	127	207	55	30	1	51
Mato Grosso do Sul	77	213	66	18	-	13
Tocantins	142	65	14	9	-	106
Centro Oeste	606	1.256	479	125	25	209
Espírito Santo	78	282	112	5	-	2
Minas Gerais	854	1.754	537	321	15	218
Rio de Janeiro	91	1.527	530	19	-	-
São Paulo	646	5.250	2.494	196	27	34
Sudeste	1.669	8.813	3.673	541	42	254
Paraná	407	1.238	470	126	12	70
Rio Grande do Sul	471	1.326	516	83	4	64
Santa Catarina	294	782	354	73	1	44
Sul	1.172	3.346	1.340	282	17	178

Fonte: Banco Central do Brasil /Elaboração: DIEESE- Subseção - CNB/CUT (2000).

Com relação à rede de atendimento bancário, os bancos públicos federais (exceto o BNDES) respondiam por cerca de 30% das 16.060 agências bancárias até o final de 1999, assim como 32,3% dos bancários estavam empregados nos bancos públicos federais.

O quadro abaixo informa os bancos selecionados, por ativo, patrimônio líquido, lucro líquido, número de agências e quadro de pessoal:

Bancos Selecionados: ativo, patrimônio líquido, lucro líquido, agências e quadro de pessoal (31/12/99)

Banco	Ativo Total	Patrimônio líquido	Lucro Líquido	Rentabilidade Líquida	Agências	Pessoal
Banco do Brasil	125.084.164,0	7.270.731,0	843.050,0	11.60%	2.839	69.437
Caixa Federal	122.441.169,0	3.900.219,0	394.524,0	10.12%	1.693	55.558
Bradesco	56.219.242,0	6.769.219,0	1.104.806,0	16.32%	2.131	47.521
Itaú	44.746.277,0	6.419.891,0	1.955.567,0	30.46%	1.193	29.982
Unibanco	31.162.211,0	4.001.706,0	590.683,0	14.76%	711	18.840
Banespa	27.937.994,0	4.175.933,0	21.393,0	0.51%	571	20.098
BNB	7.758.393,0	955.734,0	75.375,0	7.89%	175	3.833
BASA	1.993.308,0	244.981,0	74.277,0	33.0%	82	2.395

Fonte: Demonstrações contábeis. Elaboração: DIEESE - Subseção CNB/CUT (2000).

No novo formato do Sistema Financeiro Nacional, a participação dos bancos públicos nos ativos totais administrados pelos bancos que atuam no Brasil mostrou uma queda de 7,2%, entre 1993 e 1998. De acordo com a análise de GOUVEIA (2000:10) o processo de ajuste do segmento dos bancos estaduais e federais e o incentivo à entrada de bancos estrangeiros no mercado nacional, tende a acentuar a queda da participação dos bancos públicos no controle de ativos do sistema financeiro nacional.

#### Participação das Instituições nos Ativos dos Bancos, Caixas e Cooperativas (em %)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Banco do Brasil	22.93	18.28	13.91	12.52	14.42	18.41
Caixa Econômica Federal	14.51	14.98	16.40	16.47	16.57	17.98
Outros Bancos Públicos	13.41	18.17	21.90	21.92	19.06	10.79
Bancos com controle estrangeiro	8.35	7.16	8.39	9.79	12.82	14.15
Demais bancos privados	40.67	41.21	39.16	39.00	36.76	38.15
Cooperativas de Crédito	0.13	0.20	0.24	0.30	0.37	0.52

Fonte: Banco Central do Brasil. - Elaboração: DIEESE - subseção. CNB/CUT (2000).

As conseqüências da reestruturação produtiva do setor bancário no redimensionamento do próprio trabalho bancário, no perfil do trabalhador bancário e no movimento sindical serão analisadas nos capítulos seguintes.

O desenvolvimento tecnológico é um dos fatores que influenciaram a organização e a natureza do mundo do trabalho. Diante do gigantesco processo de reestruturação produtiva, acompanhado de mudanças substantivas na sociedade contemporânea, o mundo do trabalho vive transformações<sup>31</sup> importantes que têm sido profundamente estudadas, especialmente no âmbito do impacto criado pelas novas tecnologias.

O modelo produtivo e de relações monetárias e financeiras, característico do pós-guerra, entrou em crise especialmente a partir da segunda metade dos anos 70, revelando assim uma profunda instabilidade financeira e recessão produtiva. O processo de transição no interior do processo de acumulação de capital, iniciado nos anos 70, esteve marcado por um confronto direto com a rigidez do fordismo. (HARVEY, 1992: 4).

O declínio do modelo fordista dá lugar ao desenvolvimento de um modelo de especialização flexível<sup>32</sup> que modifica as condições sociais e técnicas da organização do trabalho. Nesta conjuntura, o trabalho necessitou ajustar-se às novas exigências que intensificaram ou potencializaram a tecnificação da força produtiva de trabalho.

Diferentemente do regime fordista que se caracterizava pelo predomínio da grande empresa industrial e que produzia em larga escala produtos estandardizados, utilizando máquinas especializadas, o modelo de especialização flexível caracterizou-se, nas palavras de HIRATA (1994), pelo (...) *“trabalho cooperativo em equipe (...) o que implica num funcionamento fundado sobre a polivalência e rotação de tarefas”*.

Nas diversas nações do capitalismo globalizado, este novo modelo de organização do trabalho viveu várias formas transitórias que se expressaram de modo bastante complexo.

Em princípio, a mudança no paradigma produtivo ocasionou as transformações tradicionais: geração do aumento de produtividade e desemprego. *“... os 03 momentos do processo de exclusão social conhecido na história do desenvolvimento capitalista tinham dois aspectos importantes: (I) ela atingia de forma mais ou menos homogênea cada uma das economias nacionais; e (II) ocorria em fase de desenvolvimento ainda restrito ao modo*

---

<sup>31</sup> “Estas alterações afetariam o conjunto do mundo do trabalho: suas relações no interior do processo produtivo, a divisão do trabalho, o mercado de trabalho, o papel dos sindicatos, as negociações coletivas e a própria sociabilidade de um sistema baseado no trabalho”. (MATTOSO, 1994: 521-22).

<sup>32</sup> Piore e Sabel (1984).

*de produção, permitindo derivar o problema do emprego da limitada contaminação das estruturas econômicas pelas novas formas de organização da atividade econômica e social. Dessa maneira (...) a reorganização da atividade econômica não negava a possibilidade futura de uma recomposição do nível de emprego” (DEDECCA, 1999:18). Entretanto, este novo paradigma de produção e sua conseqüente adaptação à nova fase de acumulação de capital gestaram profundas transformações no mercado de trabalho e nas relações de trabalho do mundo contemporâneo. A onda de mudanças que se processou faz parte das respostas do capital às suas próprias crises, relativas à manutenção e adequação do novo modo de acumulação capitalista (IANNI, 1994:5).*

No processo de reestruturação produtiva, o trabalho assumiu formas flexibilizadas, indicadoras de um possível ajuste entre a variação de demanda e a quantidade de trabalho necessário.

É importante ressaltar, que neste contexto houve significativa diminuição da classe operária industrial tradicional, tal como nos aponta o estudo de ANTUNES (1995:41-42), ocorrendo uma tendência mundial de crescimento do setor terciário da economia e uma ampliação do assalariamento no setor de serviços, que se mostrou, contudo, um trabalho com características precarizadas, expresso na sua forma parcial, sub-contratada, temporária, terceirizada etc...<sup>33</sup>

No Brasil, a partir dos anos 50, a participação dos serviços no emprego total (assalariado e não assalariado) passou de 24% em 1950 a 31% em 1970 e a 57% em 1996<sup>34</sup>. De acordo com ARAÚJO (1995:1), paralelamente a crise industrial vivida pela região de São Paulo - durante a década de 80 - o Estado de São Paulo passou por uma significativa transformação terciária. No tocante à absorção de novas tecnologias foram vários os efeitos produzidos nos diferentes serviços, especialmente quanto à sua utilização nos negócios financeiros. O sistema financeiro brasileiro representa um dos mais importantes sub-setores do setor terciário da economia, não só no aspecto de sua participação no PIB (1989 =

---

<sup>33</sup> Não há consenso no debate sobre o crescimento do setor de serviços e a literatura é bastante ampla. Alguns estudos apontam que “a ampliação do setor de serviços em um determinado contexto histórico pode significar o desenvolvimento positivo da qualidade de vida de um país como também pode revelar um processo de precarização do trabalho, através da expansão de ocupações menos formalizadas e de rendimentos menores” (SEGNINI, 1998:18)..

<sup>34</sup> GADREY, J. “Emprego, produtividade e Avaliação do Desempenho de Serviços”. In: Seminário - Os Estudos do Trabalho: novas problemáticas novas metodologias, novas áreas de pesquisa, 4ª sessão: Trabalho e produtividade no terciário, 1999, USP/SP.

19,5%) e na PEA, como também na difusão de novas tecnologias e das novas formas de organização do trabalho (SEGNINI, 1998:19).

SEGNINI (1998) considera o setor financeiro no Brasil uma “ilha setorial de modernidade<sup>35</sup>”, que transformou suas estruturas tecnológicas concomitantemente ao desenvolvimento da indústria nacional de informática por ele estimulada. No final dos 70 e início da década de 80, o setor financeiro financiou e demandou a criação de equipamentos e sistemas, que posteriormente permitiram que a difusão da automação bancária com base na microeletrônica se tornasse uma realidade.

Neste capítulo pretendemos realizar uma discussão sobre o dinamismo do processo de reestruturação produtiva na reorganização do trabalho bancário, contemplando alguns aspectos básicos do problema, como as relações entre a automação e a concorrência e os impactos das mudanças tecnológicas sobre os bancos brasileiros. A questão específica sobre os impactos da reestruturação produtiva no trabalhador bancário estará melhor desenvolvida nos capítulos 3 e 4, onde analisaremos o perfil do trabalhador bancário na década de 90 e as atuais condições de atuação do movimento bancário frente a estas transformações.

## **2.1 Introdução e disseminação da automação bancária no Brasil.**

Metodologicamente, a automação bancária deve ser entendida dentro do contexto político-econômico brasileiro, levando-se em consideração as especificidades do processo de trabalho no sistema financeiro, onde se destacam como elementos essenciais a circulação de informações e sua velocidade (ELY, 1993). Estaremos adotando, neste trabalho, o mesmo conceito adotado pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) da Universidade de São Paulo (IPT, 1996:4/5), também utilizado em outros estudos<sup>36</sup>, que entende a automação como todas as atividades de informática e telecomunicações no banco, e que considera a automação como sinônimo de tecnologia de informação usada em

---

<sup>35</sup> SEGNINI relaciona indicadores sociais, carências sociais e a defasagem tecnológica de outros setores da economia, especialmente o setor industrial, com as características apresentadas pelo sistema financeiro, destacando a utilização de inovações tecnológicas pelo setor e o nível de escolaridade de seus trabalhadores. (cf. pp. 20.21).

<sup>36</sup> Cf. Rodrigues, A.C., 1999:103.

bancos. Para o IPT a automação do setor bancário brasileiro tem sua especificidade explicitada por quatro fatores: o longo período de alta inflação; a atuação nacional em um país de dimensões continentais, o papel de categoria pública, e a proteção de mercado até 1988 (IPT *apud* RODRIGUES, 1999:103), o que ratifica a acepção metodológica de que a automação bancária deve ser entendida dentro de um contexto político e econômico específico. A automação bancária está inserida dentro de um cenário de mudanças mais abrangentes no setor bancário, onde ocupa lugar de destaque junto ao redimensionamento e aumento de eficiência das estruturas operacionais (MADI, 1995 *apud* RODRIGUES, 1999:103).

Em linhas gerais, o processo de automação bancária no Brasil é iniciado a partir da década de 70, após a consolidação dos primeiros resultados do movimento de conglomeração e concentração do sistema financeiro nacional. A profunda reestruturação do sistema financeiro brasileiro, efetuada a partir de 1964, possibilitou, entre outras mudanças já descritas no capítulo 1, o crescimento da captação de recursos dos bancos no mercado financeiro e possibilitou inversões em novas tecnologias.

O notável crescimento dos lucros bancários neste período estimulou a expansão do número de agências e funcionários, a expansão de investimentos tecnológicos e a centralização das rotinas bancárias, trazendo para os bancos um enorme aumento do volume de serviços, que por sua vez impulsionou não só a modernização das estruturas produtivas do setor financeiro, como estimulou mais ainda a expansão do setor de informática.

A automação do sistema financeiro nacional caminhou paralela à sua racionalização iniciada em 1964. Assim, estipuladas as condições para a introdução da informática nos bancos, o computador iniciou sua participação no cotidiano do sistema bancário a partir da segunda metade dos anos 60. O governo subsidiou a compra de computadores de grande porte através da Resolução 144 (1970) e propiciou condições de produção e disseminação de microcomputadores em agências e administração dos bancos, beneficiando fabricantes nacionais de equipamentos de informática através da reserva de mercado (ACCORSI, 1992).

A trajetória da participação governamental no processo de automação bancária no Brasil pode ser observada a partir dos primeiros anos da década de 70, quando o governo



federal apresentou a sua política para o setor de informática, prevista no âmbito dos dois primeiros Planos Nacionais de Desenvolvimento (I e II PND) e dos dois primeiros Planos Básicos de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (I e II PBDCI). Entre os anos 1970 e 1975 vigoraram o I PNB e o I PBDCT que estimularam a criação de uma indústria nacional de computadores e periféricos. A primeira intervenção estatal no setor de informática, em fevereiro de 1971, manifestou-se pela criação do Grupo de Trabalho Especial – GTE -, que tinha como objetivo principal a produção de um protótipo<sup>37</sup> de computador eletrônico para operações navais.

A institucionalização da intervenção estatal na área de informática esteve relacionada à criação da Comissão de Atividades de Processamento Eletrônico (CAPRE), que muito embora não formulasse inicialmente diretrizes para uma política industrial para o setor, tinha como interesse principal a racionalização do uso de computadores na administração pública, a aquisição de equipamentos e o treinamento de pessoal.

A partir de 1976, a CAPRE assumiu novas atribuições; além de controlar as importações de computadores e periféricos, de peças e componentes para fabricação e reposição, tornou-se o órgão responsável pelo planejamento e coordenação das atividades do setor de informática.

Com tais atribuições, a CAPRE passou a privilegiar a indústria de capital 100% nacional, ainda que permitisse o licenciamento de tecnologia de fabricantes estrangeiros. O modelo de terços tornou-se superado e a CAPRE apostou na reserva de mercado para a indústria de capital exclusivamente nacional.

Os anos de 1974 a 1979 estão marcados pelo compromisso com o desenvolvimento da capacitação tecnológica nacional, observado na criação de empresas de equipamentos de informática de caráter estatal ou misto<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> O GTE apontava os segmentos de minicomputadores e pequenos sistemas como os mais adequados aos interesses nacionais, além de preconizar a co-participação do capital privado nacional, do Estado e minoritariamente do capital estrangeiro neste novo empreendimento (cf. CERTAIN, Thaís – Relatório Final de Pesquisa de Iniciação Científica. FAPESP: IE/UNICAMP, maio/1995: 03).

<sup>38</sup> A DIGIBRAS (Empresa Digital Brasileira S.A.), *holding* estatal criada em 1974, opunha-se ao modelo de terços e defendia o licenciamento de tecnologia e por não atender aos objetivos do projeto inicial foi extinta em 1984. A COBRA (Computadores e Sistemas S.A.), atendida ao modelo de terços e foi criada em julho de 1974, só funcionando efetivamente a partir de 1977. Em dez. de 1977 a COBRA, a EDISA e a LABO tiveram permissão para fabricar minicomputadores, ancorados em licenciamento de tecnologia. Em 1979, é a vez da SISCO receber autorização para fabricação de minicomputadores no país. (cf. Relatório do projeto de pesquisa “Processo de Difusão da Automação Bancária no Brasil” – FAPESP, IE. Junho. 84/maio. 85).

Ao final da década de 70, a CAPRE foi extinta, sendo substituída pela Secretaria Especial de Informática, vinculada ao Conselho de Segurança Nacional. A criação da SEI consolidou a participação do Estado no setor de informática.

A principal função da SEI consistia em assessorar, coordenar e executar a Política Nacional de Informática, cujas decisões políticas foram tomadas no âmbito da Comissão de Informática da SEI, onde tinham assento e participação 04 representantes da iniciativa privada, o SNI, o CSN e o Ministério das Relações Exteriores. As atribuições da SEI eram de maior abrangência que as funções da CAPRE, pois não só controlava as importações, supervisionava a demanda de órgãos públicos e de empresas estatais, mas também era responsável pela concessão de licenças de fabricação para as empresas.

Na década de 80, foi aprovada a Lei de Informática – 7.232/84 - que ratificava a intervenção do Estado no setor. Esta lei estabeleceu os princípios, os objetivos e as diretrizes da Política Nacional de Informática, assim como os fins e os mecanismos de sua formulação. A Lei de Informática criou o Conselho de Informática e Automação – CONIN - e os Distritos de Exportação de Informática. A referida lei autorizou ainda a criação da fundação Centro Tecnológico para Informática – CTI -, e instituiu o Plano Nacional de Informática e Automação e o Fundo Especial de Informática e Automação.

Inicialmente, a política governamental para a área de informática pautou-se por ações de controle e restrições de importações orientando a produção nacional.

De acordo com CASSIOLATO (1992) a política brasileira de informática abriu a possibilidade de uma trajetória tecnológica independente, balizada pela rápida difusão dos microcomputadores particularmente no setor de serviços, que colocou o mercado brasileiro para microcomputadores em lugar de destaque, tal como está demonstrado no quadro seguinte:

**Principais mercados para micro-computadores, segundo o tamanho e o crescimento 1984 e 1987**

Principais Mercados	1984 (US\$ milhões)	1987 (US\$ milhões)	Taxa média anual De crescimento (%)
<b>Países desenvolvidos</b>			
Estados Unidos	13.124	19.953	15
Canadá	208	274	10
Alemanha Ocidental	730	1.774	34
Inglaterra	544	1.319	34
França	510	1.206	33
Itália	334	680	27
Suécia	157	468	22
Japão			
<b>Países em desenvolvimento</b>			
Brasil	189	992	74
China	112	662	81
Índia	61	300	70
Austrália	144	210	12
México	74	179	34
Coréia	54	108	26

Fonte: Departamento de Comércio dos Estados Unidos (1987) *apud* Cassiolato (1992:17).

O processo de automação do sistema bancário no Brasil se deu de forma bastante acelerada<sup>39</sup>. A introdução de tecnologia avançada no setor de informática tem no sistema bancário um dos usuários mais importantes de computadores no país. CASSIOLATO (1992), a partir de dados da SEI, afirma que de 1982 a 1985, aproximadamente 29% das vendas de equipamentos de informática foram destinados ao setor financeiro, tanto privado quanto público. Afirma ainda que, até 1986, os bancos foram responsáveis por cerca de 50% das vendas das empresas brasileiras e que em 1988, dentre os 10 maiores usuários de microcomputadores no Brasil, cinco eram bancos.

O quadro seguinte apresenta o número de computadores de grande porte, minicomputadores e microcomputadores dos principais bancos brasileiros até 1988.

<sup>39</sup> CASSIOLATO (1992), Helena Bins ELY (1995), Sonia LARANGEIRA (1993), Nize JINKINGS (1994) comentam a velocidade com a qual os bancos informatizaram-se especialmente a partir dos anos 80, relacionando este movimento ao processo inflacionário e especulativo deste período, e à diversidade e volume de serviços realizados pelos bancos também neste período.

Bancos	Computadores de Grande Porte	Mini- computadores	Micro- computadores
<b>Privados</b>	101	876	7.307
Bradesco	29	552	1.186
Itaú	22	-	3.300
Citibank	5	2	1.030
Unibanco	4	-	807
Real	5	42	66
Bamerindus	9	48	316
Nacional	7	4	59
Econômico	5	55	210
Francês Brasileiro	2	47	160
Safra	3	58	99
Sudameris	3	-	38
Chase Manhattan	2	64	167
Montreal Bank	1	1	39
Noroeste	4	3	110
<b>Governamentais</b>	32	578	4.194
Banco do Brasil	15	323	2.167
Banco Central	4	7	772
CEF	2	92	645
Banespa	2	-	470
Banerj	4	118	58
Banestado	5	38	82
<b>Total</b>	133	1.454	11.501

Fonte: Dados e Idéias (1988). São Paulo, Gazeta Mercantil, v.13 n/126, nov, p. 62-8 *apud* CASSIOLATO, 1992:189.

A evolução da automação bancária no Brasil por tipo de equipamento pode ser observada no quadro abaixo:

TIPOS	1984	1985	1986	1987	1988
Concentrador	3.160	5.265	6.563	7.427	11.276
Terminal bancário	47.096	80.284	93.123	106.328	126.244
ATM	-	-	-	-	-
Máquinas de entrega de dinheiro	-	-	-	356	1.168

Fonte: PANORAMA DO SETOR DE INFORMÁTICA (1988.1989) Brasília, SEL, v.1, v.2 *apud* CASSIOLATO, 1992:189.

A introdução da tecnologia de base microeletrônica no sistema financeiro nacional efetivou-se em 03 momentos distintos de transformações tecnológicas:

- a. Início da década de 60, quando são criados os centros de processamento de dados com a incorporação de computadores de grande porte;
- b. No final da década de 70, quando foi implantado o sistema *on line* nos grandes bancos, e na metade dos anos 80, quando houve sua difusão;
- c. De meados dos anos 80, quando ocorreu um processo intenso de difusão do sistema *on line* e aperfeiçoamento das telecomunicações no Brasil.

## **2.2 Os impactos das mudanças tecnológicas sobre os bancos**

Nos anos 60, após a Reforma, bancos e órgãos governamentais tornaram-se os primeiros usuários de computadores no Brasil. O primeiro banco a criar o Centro de Processamento de Dados foi o Banco do Brasil. Inicialmente, os bancos dependiam do Centro de Processamento de Dados – CPD's - localizados nas proximidades dos centros urbanos, para onde eram enviados documentos, que processados durante a noite, retornavam pela manhã em listagens atualizadas enviadas às agências (CASSIOLATO, 1992: 175). Os CPD's foram criados com o objetivo de centralizar e modernizar o processo das informações sobre o movimento do dinheiro nas agências, sua criação fez desaparecer uma série de procedimentos realizados anteriormente no final do expediente, alterando desta forma o processo de trabalho nos bancos.

Até a Reforma Bancária de 1964, os bancos exerciam apenas as funções de intermediação financeira, cujo âmbito de atuação estava restrito às condições regionalizadas e descentralizadas das várias sedes espalhadas pelo território brasileiro. O esforço de automação bancária em seu momento inicial esteve intimamente relacionado ao objetivo de integrar as agências em escala nacional.

A respeito do processo de trabalho nos bancos, podemos dizer que até a década de 60 a estrutura do sistema bancário era bastante simples. Os serviços de administração geral

eram realizados na matriz do banco e dividiam-se entre a alta direção, a contadoria, a inspetoria, o departamento pessoal, a central de câmbio e a tesouraria. Nas agências eram realizados serviços contábeis relativos ao movimento diário de captação e empréstimo, atendimento à reduzida clientela, atividades de suporte ao atendimento, atualização de contas correntes e arquivos e cálculos de juros (JINKINGS, 1994: 29).

Os serviços eram desenvolvidos sob a supervisão do gerente, que cuidava do aspecto comercial da empresa e do contador que era o responsável pelo serviço administrativo. Havia ainda as chefias intermediárias, subgerente, sub-contador e chefe de expediente. Os escriturários trabalhavam distribuídos nos setores de contas corrente, cadastro, desconto de títulos e contabilidade. Seu trabalho era o de controle e escrituração dos papéis em circulação, além das atividades de suporte ao atendimento aos clientes. Os caixas recebiam os depósitos e o pagamento dos cheques (JINKINGS, 1994:29).

Segundo ACCORSI (1990), as agências tinham um funcionamento precário e funcionavam nos seguintes moldes: *“um escriturário permanece no balcão de atendimento, outro no controle de caixa, dois no desconto e outros dois na contabilidade. Os caixas apenas recebem e pagam, desconhecendo a rotina geral dos serviços no banco”* (ACCORSI, *apud* BLASS, 1992:5).

Nas palavras de ACCORSI (1990), a chegada de um cliente à agência para um desconto de cheque implicava no seguinte fluxo de trabalho: *“o escriturário no balcão de atendimento recebia do cliente o cheque e entregava-lhe uma senha; o cheque então, era enviado ao controle de caixa para o registro de sua entrada, e em seguida, encaminhado ao setor de firmas para conferência de assinatura e ao setor de contas correntes, onde era encaminhada a cartela com os dados da conta corrente, verificado o saldo disponível e anotado o débito na conta do cliente. Somente depois desse percurso é que o cheque era remetido ao caixa para pagamento e, posteriormente, enviado ao setor de contabilidade. Após o horário de atendimento ao público procedia-se à operação “bate”, desenvolvida no setor de controle de caixa: eram conferidos os valores registrados no caixa e comparados aos dos débitos e créditos do dia”* (ACCORSI, 1990 *apud* JINKINGS, 1994:30).

Com os CPD's e a padronização contábil, o processo de trabalho se altera: os funcionários que realizavam os serviços de retaguarda preparam nas agências, após o expediente, os documentos que devem ser enviados ao CPD. Cabia ao CPD reunir todos os

papéis das agências de uma determinada região, digitar e processar seus dados nos computadores de grande porte, para, pela manhã, cada agência, antes do início do expediente, receber suas listagens. As informações de um número cada vez maior de agências, assim como de todo o conglomerado financeiro eram controlados e centralizados pelos CPD's (BLASS, 1992:6). O processamento de dados permitiu um volume muito maior de operações, com efetivos ganhos de escala, que aliados às determinações ou normas governamentais previstas na Reforma Bancária possibilitaram também o aumento de produtividade do setor bancário (RODRIGUES, 1999:70).

Segundo RODRIGUES (1999:70), os Departamentos de Organização e Métodos, através da produção de vários estudos sobre *lay out* de agências e processo de trabalho, procuraram transformar a rotina do trabalho bancário, o que concretamente se verificou na predeterminação do tempo para execução das várias tarefas, na imposição do ritmo de trabalho e definição das cotas de produtividade para cada segmento e posto de trabalho.

Para ACCORSI (1990), o período de racionalização taylorista nos bancos, trouxe a segmentação e parcialização do trabalho, o que incidiu no aproveitamento de pequena parcela de funcionários no processo de mudança então realizado, tornando a experiência acumulada destes funcionários desnecessária, à medida que seu conhecimento prático para a organização da nova racionalidade fundada na informática não era mais aproveitável. Nesta mesma linha de reflexão, JINKINGS (1999:47) afirma que a criação dos CPD's modificou substancialmente a organização do trabalho nos bancos. Havia perda da relativa autonomia das agências quanto aos serviços de contabilização e com a transferência de grande parte das tarefas contábeis realizadas na retaguarda das agências para os CPD's, percebeu-se um processo de fragmentação e esvaziamento no conteúdo do trabalho do bancário tradicional - que conhecia não só contabilidade como possuía uma visão mais abrangente do processo de trabalho. JINKINGS (1999:47) cita GRUN (1985) quanto à "desapropriação do saber de métier" do bancário, resultante da introdução do computador, juntamente com as inovações organizacionais que racionalizaram e normatizaram o trabalho nos bancos.

A expansão que ocorre neste período no setor financeiro, seja no âmbito físico operacional ou de estoque de funcionários, viabilizou a absorção dos funcionários que haviam se tornado desnecessários diante do progresso técnico promovido pela automação.

Assim como o trabalho de retaguarda nos bancos, o trabalho dos caixas também sofreu transformações importantes a partir do apoio dado pelas listagens nos CPD's. Alguns bancos adotaram o chamado caixa executivo que tinha como tarefa não só pagar e receber cheques e valores, mas executar tarefas que anteriormente pertenciam aos escriturários como a conferência de assinaturas e de saldos e efetuar lançamentos (BLASS, 1992:6). Este é um período em que a agência tradicional – gerente isolado, poucos caixas e área de atendimento reduzida – foi sendo substituída por um modelo de agências de atendimento – gerência exposta, vários caixas e grande área de atendimento (ACCORSI, 1999:48).

Entretanto, foi somente a partir da década de 70 que configuraram-se as condições para que a aceleração da automação bancária pudesse ocorrer. Neste período, definiram-se as bases sobre as quais a organização do sistema bancário brasileiro operaria a sua transformação em termos tecnológicos, ou seja, a partir da crescente utilização de computadores, da participação dos bancos na definição de tecnologias, e do investimento direto no desenvolvimento tecnológico de informática para o setor bancário.

O processo de automação bancária apresentou uma nova dimensão com a modernização dos sistemas de apoio às decisões gerenciais (SAD), que permitiu à gerência e à alta administração dos bancos melhor acompanharem as operações financeiras. Os SAD's constituíam uma espécie de arquivo eletrônico que centralizava e processava informações sobre diversas operações do conglomerado e arquivavam informações sobre os clientes e sistema financeiro (BINS, 1992 *apud* JINKINGS 1994:51).

A conjuntura inflacionária, de altas taxas de juros cobrados pelos bancos e de intensificação da especulação financeira do final da década de 70, possibilitou aos bancos lucros excepcionais. Os SAD's atenderam neste momento à demanda do setor bancário por sistemas de informações rápidos e eficientes sobre os saldos financeiros, garantindo segurança nos investimentos de capital e lucros mais expressivos (JINKINGS, 1994:51).

No final dos anos 70, a automação bancária já se caracterizava pela descentralização do processamento de dados em agências<sup>40</sup>, não obstante não tenham sido desenvolvidos produtos com tecnologia compatível às necessidades dos bancos brasileiros, seja pela

---

<sup>40</sup> De acordo com CASSIOLATO, entre 70 e 80, de todas as operações processadas em uma determinada agência só eram relevantes para essa agência. A solução buscada pautou-se pela descentralização do processamento de dados e pela instalação de um microcomputador em cada agência (CASSIOLATO, 1992:176).



nascente indústria de informática nacional ou pelas multinacionais. É notável o esforço realizado por algumas instituições bancárias nacionais; neste sentido, o Bradesco, em 1978, torna-se pioneiro em termos internacionais no desenvolvimento de seu próprio sistema de leitura de caracteres magnéticos impressos em cheques, criando um laboratório de eletrônica digital e associando-se, posteriormente, a algumas empresas brasileiras (SID, DIGILAB) onde tinha participação minoritária (CASSIOLATO, 1992). Em seguida, o Itaú criou a Itautec que desenvolvia e fabricava sistemas, concentrando-se na produção de microcomputadores e terminais para uso próprio. Atualmente, a Itautec diversificou suas atividades para quase todas as áreas da informática.

Os elementos propulsores da automação bancária do início dos anos 80 são os processos de crescente conglomeração do sistema e a intensificação da concorrência interbancária em um cenário de inflação elevada.

Os chamados bancos eletrônicos com agências *on line*, que empregam sistemas automatizados de atendimento ao público surgem neste momento. As inovações tecnológicas do início dos anos 80 produziram mudanças importantes na organização e conteúdo do trabalho bancário, desta vez relativas à rotina de trabalho dos caixas, que se alterou completamente.

Nas palavras de RODRIGUES (1999:72): *“o caixa passou a ter as informações antes disponibilizadas após o processamento nas matrizes. Também ocorreu a simplificação de uma série de tarefas, como o fechamento e a abertura do caixa, possibilitando, inclusive, a operação num único turno”*. Ou ainda nas palavras de JINKINGS (1994:52): *“a introdução do on line possibilitava aos caixas o acesso aos dados necessários à execução de suas tarefas diretamente no terminal do computador, que lhes servia, a partir de então, de instrumento de trabalho. Aumentava drasticamente a produtividade, com a maior rapidez de atendimento e a intensificação de seu ritmo de trabalho no guichê. Por outro lado, o on line tornava mais seguro o trabalho dos caixas, diminuindo o risco de erros, já que o próprio computador recusa dados incorretos e rejeita o pagamento de cheques desprovidos de fundos”*.

Com a introdução do *on line*, as várias rotinas realizadas na retaguarda da agência foram sendo eliminadas; neste aspecto, com a eliminação de papéis a serem digitados na

própria origem, absorvidos pelo computador, o trabalho dos digitadores também foi bastante afetado.

Na realidade, uma série de postos de trabalho foi afetada pelas inovações tecnológicas; o trabalho de digitadores e conferentes é um exemplo da desvalorização de algumas funções que foram transferidas progressivamente para outros funcionários, que utilizavam diretamente em seu serviço cotidiano os dados digitados e controlados agora por eles mesmos e que anteriormente eram digitados e controlados por outras funções que perderam importância e sentido neste processo. As demissões e transferências de digitadores e conferentes acarretaram profundos impactos nas condições de trabalho dos bancários e na sua capacidade de enfrentamento com o capital (JINKINGS, 1999:53).

O trabalho da gerência foi também afetado, entretanto de uma forma diferente, sofrendo uma forte potencialização, viabilizada, sobretudo, pela gama de informações agora a ela disponibilizadas, que a tornam mais próximos à administração central do banco, à agência e ao cliente.

No início da década de 80, começaram a operar também os terminais de transferências de fundos com o uso de cartões magnéticos. Os novos terminais incluem o balcão eletrônico no interior das agências, as ATM's (*Automatic Teller Machine*) ou Banco 24 horas, com funcionamento fora do horário de atendimento; a resposta audível, o vídeo-texto, os postos de venda, ou terminais de saque. Através da implantação dos caixas automáticos foi possível executar tarefas de atendimento ao público tais como saque em dinheiro, depósitos, pagamento de contas e consulta de saldo. Quanto aos postos de venda ou terminais de saque que foram colocados em estabelecimentos comerciais de grande porte, a idéia era substituir a utilização de cheques como forma de pagamento de compras; além disso, o registro eletrônico das operações bancárias, eliminava todos os serviços intermediários de manuseio, digitação e microfilmagem. O vídeo-texto, ao associar o telefone ao terminal do computador dos clientes especiais, podia informar automaticamente saldos, débitos e/ou créditos futuros, transferências de fundos e alternativas de investimento, o que se expressou posteriormente no sistema *home banking*. A solicitação de talões de cheques e a transferência de fundos, também foram agilizadas através da implantação do vídeo-texto e da resposta audível.

O sistema *on line* integrou os ambientes das agências e distribuiu com maior racionalidade as informações, mas o que realmente se modificou foi a perspectiva dos serviços oferecidos à clientela dos bancos centrada no auto-atendimento, onde os clientes, por meio dos cartões magnéticos, operavam diretamente os terminais de computador instalados nas agências, ou através das ATM's e Banco 24 horas, utilizando estes postos de atendimento externos e dispensando a presença de funcionários.

Os próprios clientes substituíram os bancários na execução de algumas tarefas, o que permitiu a redução de contratações na área de atendimento ao público; entretanto, aumenta a dependência dos clientes em relação ao funcionamento do sistema operacional, assim como de todo conglomerado, com relação aos microcomputadores instalados nas agências e setores administrativos (BLASS, 1992:7). De todo modo, a resistência dos usuários retardava o uso pleno dos equipamentos. É paradoxal esta dependência, pois frente a qualquer interrupção, todo o processo de trabalho ficava paralisado, de forma que agências precisavam interromper o atendimento ao público, ou tentar mantê-lo através do trabalho manual dos caixas.

Uma questão fundamental, no caso da automação bancária brasileira, era a da agilidade e da rapidez, buscadas no processo de compensação de cheques diante do grande número diário de cheques que circulam no sistema bancário e que exigiam a separação manual, conforme os dados neles especificados.

No caso dos outros bancos de tamanho médio, estes criaram a empresa de Tecnologia Bancária, que desenvolveu um padrão comum de automação para bancos médios. Ao longo dos anos 80, uma parcela significativa dos lucros dos bancos foi direcionada para a realização de investimentos estratégicos em informática.

As políticas de informática do Governo, a disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados, a existência de uma boa infra-estrutura de comunicações e de serviços, a ausência de resistência da força de trabalho e a rápida mudança nas disposições legais sobre a atividade bancária, foram alguns dos fatores que facilitaram a introdução da automação no sistema bancário brasileiro (CASSIOLATO, 1992: 180).

Com relação às políticas governamentais de informática, é importante destacar o papel da reserva de mercado com relação ao tempo e às condições propiciadas aos bancos brasileiros para que pudessem realizar os investimentos necessários. No Brasil, as

exigências legais específicas ao estímulo da automação foram bastante importantes neste processo de rápida modernização da tecnologia de informática nos bancos.<sup>41</sup>

Os bancos públicos também se empenharam em acompanhar o processo de automação. O Banco do Estado de São Paulo S.A. - Banespa - e o Banco do Brasil fizeram esforços bastante concretos neste sentido durante a década de 80.

Até 1988, os 20 maiores bancos brasileiros já haviam instalado 133 computadores de grande porte, 1.454 minicomputadores e 11.501 microcomputadores (CASSIOLATO, 1992:188). Os sistemas de automação bancária, desenvolvidos no Brasil, apresentavam custo menor do que os similares estrangeiros, sendo equivalentes em termos tecnológicos ao que existia no mercado internacional, o que se deve, principalmente, a uma especificidade brasileira: a estreita parceria entre o usuário e o produtor de equipamentos.

A introdução da automação potencializou a capacidade de armazenar informações e o tempo de processamento das mesmas, permitindo que os bancos buscassem novas formas de recompor a anterior lucratividade alcançada através dos ganhos sobre os altos índices inflacionários.

No processo de reestruturação produtiva, baseado na empresa integrada e flexível, introduziu-se também no setor bancário a terceirização<sup>42</sup>, que buscava concentrar esforços no controle de desempenho e qualidade e na redução de custos. No caso específico do setor bancário, a terceirização possuía também características anti-sindicais, ao criar possibilidades de burlar conquistas sindicais e fragmentar a organização dos trabalhadores com a sua implementação.

A terceirização tem sido considerada, na perspectiva do Sindicato dos Empregados de Estabelecimentos Bancários de São Paulo (SEEB-SP), como sendo extremamente nociva ao emprego bancário. O SEEB - SP faz severas restrições à terceirização por acreditar que este procedimento "*objetiva escamotear o vínculo empregatício, enfraquecer*

---

<sup>41</sup> Em 1984, o Banco Central exigiu que os bancos comerciais implantassem a magnetização dos cheques (MARQUES, 1998).

<sup>42</sup> RODRIGUES (1999:77) assinala duas definições para terceirização: a) "É uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferências a terceiros de atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio ou seja atividade-fim[...]é também o processo de busca de parcerias, determinada pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado" (QUEIROZ, 1995:35 *apud* RODRIGUES, 1999:77); e, b) "O processo de terceirização se caracteriza quando uma determinada atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa e é transferida para os de uma outra empresa então chamada de terceira" (DIEESE, 1994 *apud* RODRIGUES, 1999:77).

a organização sindical, fugir das obrigações decorrentes de acordos, convenções coletivas ou sentenças normativas, contratar mão de obra temporária para serviços permanentes da atividade da empresa, mesclar mão de obra própria ou de terceiros na realização de atividades fim da empresa e privatizar atividades próprias de empresas estatais sem o necessário crivo da discussão por parte do legislativo e da sociedade civil” (Exposição da representante do SEEB – SP no Seminário: “Terceirização – Técnica para Evolução Competitiva dos Bancos” – CATHO/FEBRABAN, 1996 *apud* RODRIGUES, 1999:80).

Segundo RODRIGUES (1999:83) os setores onde tem ocorrido a terceirização são:

- Centralização de cadastros e bancos de dados: com informações econômico-financeiras das empresas, desde 1968, realizada pelo SERASA – Serviço e Assessoria que também realiza a atualização da estatística geral do setor bancário; o RE-CHEQUE, serviço que permite aos bancos, através do terminal no qual são digitados os dados, bloquear os cheques roubados junto ao sistema de controle de cheques.
- Serviços de compensação e microfilmagem de cheques<sup>43</sup>;
- Tesouraria: serviços relativos à saques realizados junto ao Banco Central e ao Banco do Brasil através da assinatura de um diretor do Banco ou representante legal; quanto aos depósitos, as firmas terceirizadas fazem o recolhimento para sua tesouraria de cheques e dinheiro dos clientes, bancos e agências, as notas são separadas, faceadas, cintadas e amarradas em lotes de mil e os cheques são separados para compensação;
- Tele-atendimento: que inclui informações sobre conta corrente, aplicações e transferências de recursos entre as contas; que se expressam também pela telemática no *home-banking* e *office-banking*;
- Terceirização na retaguarda: significa o envio dos documentos relativos à autorização em conta corrente para empresa terceirizada, que através de máquinas fornecidas pelo próprio banco, realiza as autenticações e remete os documentos pelo sistema *off-line*;

---

<sup>43</sup> Onde primeiro ocorreu um confronto entre movimento sindical e setor financeiro relativo ao processo de terceirização. Os debates entre FENABAN e o SEEB sobre esta matéria, serão melhor desenvolvidos no capítulo 4.

- Serviços de concessionária: contas de água, luz, telefone, etc. pagas e autenticadas no caixa do banco que são enviadas a firma terceira, onde são constituídos arquivos, gravações de fitas, remetidas posteriormente para cada uma das empresas concessionárias;
- Caixas rápidos - quiosques eletrônicos: o serviço é o de enviar os envelopes onde constam cheques e pagamentos de contas em geral às firmas terceirizadas, estas realizam a soma, carimbam, separam e remetem ao caixa, que irá autenticar e enviar os comprovantes para os clientes. Neste item, RODRIGUES (1999:86) ressalta que as funções desempenhadas pelas empresas terceirizadas eram exclusivamente realizadas pelos caixas dos bancos, o que causa impactos no emprego bancário;
- Agências em supermercados: funcionam conforme o horário do atendimento no local onde estão instaladas; neste sentido os horários são diferentes do horário bancário e os funcionários todos terceirizados. O auto-atendimento é pleno e os produtos oferecidos são a venda de seguros, cartão de crédito ou crédito direto ao consumidor.

Quanto aos setores não operacionais, a terceirização é freqüente e bastante difundida em áreas como serviços de limpeza, serviços de copa, marcenaria, carpintaria, transporte de valores e vigilância bancária. RODRIGUES (1999:84) destaca também a tendência à terceirização do setor de informática, com a busca por softwares, hardwares e processamento, como por exemplo, o recente desenvolvimento de sistemas sobre o perfil dos tomadores de crédito, diante das atuais disposições em aumentar as receitas bancárias via concessão de empréstimos.

RODRIGUES (1999:87) informa ainda sobre as formas específicas de contratação dos serviços terceirizados, que estas envolvem: o estágio, restrito aos bancos estatais; as empresas individuais de analistas de sistemas, programadores, operadores de mesa, economistas, advogados etc; as cooperativas de trabalho, constituídas por antigos funcionários dos bancos - foco de muito questionamento por parte dos sindicatos de bancários que alegam ser este um processo que escamoteia a relação de trabalho e, finalmente, os prestadores de serviços, que realizam concessão de créditos especificamente ao consumidor.

É possível dizer que tem ocorrido um forte crescimento dos gastos com terceirização nas instituições financeiras<sup>44</sup>. Segundo RODRIGUES (1999), em 1990 as despesas com terceiros ficaram em 6% do total de gastos intermediários realizados pela totalidade de instituições financeiras; em 1995, este percentual atingiu 10% do total do consumo intermediário do setor. Quando analisadas separadamente, empresas públicas e empresas privadas apresentaram uma forte diferenciação nos seus gastos intermediários. Durante os anos de 1990 a 1995, as elevações dos gastos das empresas privadas com terceirização foram bem mais expressivas que os do segmento estatal<sup>45</sup>. Diante da tendência de expansão do segmento privado, via aquisição de empresas estatais, é possível estimar que ocorra uma elevação da terceirização no setor financeiro.

Os quadros seguintes assinalam o perfil dos gastos das instituições financeiras no Brasil e a estrutura percentual do consumo intermediário para os anos de 1990 a 1995.

**Desagregação do Consumo Intermediário das Instituições Financeiras – 1990-1995**

Especificação	Valor (1.000 R\$)	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Total</b>		<b>93</b>	<b>443</b>	<b>5.514</b>	<b>122.978</b>	<b>2.401.356</b>	<b>3.665.918</b>
Despesas de água, energia e gás		3	14	191	4.422	97.310	138.199
Despesas de aluguel		3	19	200	4.473	94.004	171.340
Despesas de comunicações		9	51	705	14.916	301.082	414.456
Despesas manut./conserv. de bens		5	29	346	7.475	188.521	260.935
Despesas de material		4	19	231	4.514	93.490	134.102
Despesas de pessoal e treinamento		1	4	68	981	35.041	46.864
Despesas de processamento de dados		14	77	1.159	23.226	474.003	715.291
Despesas de promoção e relações públicas		1	6	109	2.053	66.511	77.393
Despesas de propaganda e publicidade		3	25	238	6.104	168.730	132.906
Despesas de publicações		-	2	18	370	9.219	12.497
Despesas de seguros		1	2	28	414	8.973	30.072
Despesas de serviços do sist. financeiro		16	8	90	2.566	83.138	161.328
Despesas de terceiros		6	28	302	7.868	133.916	140.437

<sup>44</sup> Uma boa reflexão sobre a evolução da terceirização nos bancos pode ser encontrada na dissertação de mestrado de Alcinei Rodrigues (1999), da qual me utilizei para realizar este item do capítulo. Ver bibliografia.

<sup>45</sup> Deve ser considerada a falta de legislação que assegurasse às empresas estatais terceirizar parte de suas atividades, sem ferir o seu estatuto – contratação através de concurso público - à exceção dos serviços de limpeza e vigilância que eram assegurados pela CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas.

*O processo de reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro*

Despesas de serviços de vigil. e seg.	6	31	405	8.808	190.569	311.342
Despesas de serv. técnicos e especializados	2	11	131	2.911	1.303	119.321
Despesas de transportes	4	19	241	5.055	131.070	205.450
Despesas de viagem ao exterior	-	-	1	29	618	323
Despesas de viagem no país	1	6	95	1.718	45.434	70.564
Outras despesas administrativas	10	64	742	23.344	202.787	506.799
Despesas adm. de fundos e prog. sociais	1	4	31	294	1.217	287
Despesas de adm. de loterias	3	23	184	1.436	4.510	16.012

Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisas, Departamento de Contas Nacionais *apud* RODRIGUES (quadro elaborado pelo autor).



**Estrutura percentual do Consumo intermediário das instituições financeiras.  
1990-1995**

Especificação	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Despesas de comunicações	9	10	11	11	10	9
Despesas de pessoal e treinamento	1	1	1	1	1	1
Despesas de processamento de dados	15	18	19	17	17	15
Despesas de terceiros	6	7	8	9	10	10
Despesas de serviço de vigilância e segurança	5	5	5	5	4	5
Despesas de serviço técnico especializado	3	3	4	4	5	6
<b>Instituições Privadas – Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Despesas de comunicações	9	9	10	10	8	8
Despesas de pessoal e treinamento	1	1	1	1	1	1
Despesas de processamento de dados	14	17	18	17	15	14
Despesas de terceiros	6	8	9	10	12	14
Despesas de serviços de vigilância e segurança	5	4	4	3	3	3
Despesas de serviço técnico especializado	4	4	5	5	6	7
<b>Instituições Públicas - Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Despesas de comunicações	10	12	14	12	13	11
Despesas de pessoal e treinamento	1	1	1	1	1	1
Despesas de processamento de dados	15	17	22	20	21	20
Despesas de terceiros	6	6	5	6	6	4
Despesas de serviços de vigilância e segurança	6	7	7	7	8	8
Despesas de serviço técnico especializado	3	3	2	2	3	3

Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisas, Departamento de Contas Nacionais *apud* RODRIGUES (1999:91).

Quanto aos dados sobre o emprego nas empresas terceirizadas que prestam serviços às instituições bancárias, só foi possível encontrá-los para o período entre 1988 a 1993 a partir da PED, Pesquisa de Emprego e Desemprego, da Fundação SEADE e do DIEESE. Estaremos aqui utilizando as análises feitas por RODRIGUES (1999) que assinalam uma queda da terceirização entre 1988 e 1989, possivelmente relacionada ao fato de que boa parte das empresas tenha se estabelecido enquanto bancos. Quanto ao período entre 1989 e 1992, observou-se elevação nos percentuais dos trabalhadores das empresas terceiras que prestam serviços aos bancos. RODRIGUES (1999) nos informa ainda que a incorporação dos profissionais de cartão de crédito e de tele-atendimento aos bancos pode ser uma

condição plausível de explicação para o decréscimo observado durante 1993 na participação das empresas terceirizadas no total de empresas no setor.

O quadro abaixo demonstra como se deu a distribuição dos bancários segundo origens e setor de seu pagamento em um primeiro momento de reestruturação organizacional (1988-1993).

**Distribuição dos Bancários, segundo setor e origem do seu pagamento.  
Grande São Paulo – 1988/93 (em %).**

Setor e Origem do seu pagamento	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Pagos pelos Bancos*	85.0	90.6	90.7	89.9	88.0	90.1
Funcionários Sub-contratados	15.0	9.4	9.3	10.1	12.0	9.9
Setor Privado	85.2	82.5	83.6	84.0	81.3	79.6
Pagos pelos Bancos*	72.5	74.9	75.0	74.4	70.1	69.9
Funcionários Sub-contratados	12.7	7.7	8.7	9.6	11.2	9.7
Setor Público	12.6	15.7	15.7	15.5	17.9	20.2

Fonte: SPG. Convênio Seade-Dieese *apud* RODRIGUES (1999:92).

\*excluídos os corretores de valores e os ocupados e classificados em ocupação mal definida.

Com efeito, os estudos analisados indicam que as mudanças organizacionais e tecnológicas introduzidas pela automação acentuaram a divisão do trabalho, fragmentaram as tarefas, separaram atividades de concepção e execução, criando um trabalhador não especializado e submetido à racionalização, cujas rotinas foram fortemente sistematizadas através da gerência e manuais de instruções. Na verdade, o trabalho bancário sempre foi objeto de um determinado tipo específico de supervisão gerencial, que foi radicalizado à medida que os serviços automatizados foram sendo implementados.

A automação permitiu que os bancos controlassem e centralizassem informações necessárias à tomada de decisão, agilizando as rotinas que envolvem o trabalho bancário. O processo de racionalização, iniciado em 1964, já descrito anteriormente, foi também analisado a partir da noção de banco-fábrica e dos princípios fordistas e tayloristas que organizaram os trabalhos nos bancos, em particular nos CPD's.

BLASS (1992) sistematizou alguns estudos que utilizam a abordagem banco-fábrica, destacando o trabalho de ACCORSI (1991)<sup>46</sup> que considera a alteração de rotinas e procedimentos no trabalho bancário, a mudança no *layout* das agências, o redimensionamento de pessoal e a criação de setores especializados indicativos da entrada de “racionalização taylorista” nos bancos entre 1964 e 1980. Este trabalho discute sob esta perspectiva não só o impacto da automação propriamente dita, como o tipo de percepção que os vários segmentos da categoria bancária têm acerca dos processos de introdução e disseminação da automação nos bancos brasileiros, principalmente acerca das conseqüências da automação sobre um novo perfil requerido para a categoria, sobre a organização do trabalho bancário e sobre as políticas de RH oriundas da introdução da automação.

BLASS (1992) analisa também o estudo de PEREIRA e CRIVELLARI (1990), apontando que estas autoras acreditam que a “formação de células de trabalho dedicadas a determinadas famílias de produtos” constituem exemplo lapidar de “ilhas de produção”, de acordo com a noção banco-fábrica.

Entretanto, muito embora concorde que os bancos tenham utilizado o taylorismo como modelo organizacional, a análise de BLASS (1992) critica os trabalhos supracitados demonstrando que no trabalho bancário não é possível haver separação entre a concepção e execução de tarefas, tal como na fábrica. Esta autora ressalta que os papéis e documentos referentes às chamadas “ilhas de produção” são os mesmos que circulam entre os outros membros do processo de trabalho. Neste aspecto específico, quanto às particularidades do trabalho, notadamente a especificidade do controle exigido sobre o objeto de trabalho nos bancos: no dinheiro e valores de outros não existe apenas controle sobre os trabalhadores.

---

<sup>46</sup> Os trabalhos de ACCORSI (1990,1992) resgatam o tratamento teórico dado por ADLER (1987) ao problema dos impactos da automação propriamente dita. ACCORSI destaca a tripla base de interpretação cronológica utilizada por Adler (1987) que, referindo-se ao período da década de 50 e 60, aponta análises (Blaumer, Woodward, Tourraine e Mallet) onde a automação é considerada como um fator de aumento do número de empregos e de qualificações compatíveis aos requisitos exigidos na linha de montagem, naquele momento, ainda restritos. Para os anos 70, Adler afirma haver um conjunto de estudos (Braverman, Freyssenet) que consideram a existência de uma tendência a desqualificação do trabalho em face à automação, como resultado da busca constante das sociedades capitalistas por custos de produção mais baixos e maior controle sobre a força de trabalho. Em um terceiro momento, no final dos anos 70 e início dos anos 80, Adler sistematiza um conjunto de trabalhos que, em rejeição ao determinismo tecnológico, iria defender uma distinção entre qualificação e não qualificação em função de fatores político-ideológicos e não apenas em função de fatores de ordem econômica e técnica.

Mesmo que existam fragmentação e parcialização de tarefas que não agregam dados, uma outra particularidade do trabalho bancário está no objetivo de garantir e aumentar a confiabilidade dos dados obtidos, o que se faz através da repetição, acrescentando ou não “*um novo elemento ao produto que estará completo pela elaboração parcial de cada um*” (BLASS, 1992:7).

Mesmo que a automação tenha agilizado as rotinas que envolvem o trabalho bancário, alguns procedimentos de implantação de métodos participativos, tentativas de redistribuição de poder ou de horizontalização da estrutura bancária, encontraram fortes entraves no tocante ao controle exercido sobre o correto processamento e manuseio dos dados, bloqueando a organização racional do trabalho bancário tal como proposta pela automação. Finalmente, para BLASS (1992), o mundo fabril e o bancário são diferentes, porque o capital estabelece relações diversas com os trabalhadores a partir do local de execução do seu trabalho, dado que as representações histórica e socialmente construídas são fundamentais na definição de cada um destes mundos.

Pode ser oportuno exemplificar alguns destes impactos a partir da experiência de automação bancária do UNIBANCO, em Juiz de Fora, Minas Gerais.<sup>47</sup> “*O sistema on line foi implantado nesta agência em 1985, o UNIBANCO participava de um pool de agências, juntamente com o Nacional, Real e o Banorte para o pagamento de benefícios do INSS. A agência em questão possuía sete tecnologias de atendimento do total<sup>48</sup> das que dispunha o setor bancário naquele período, a saber: ATM rede partilhada, terminais de consulta e banco via telefonista, para uso de toda a clientela; débito automático de pagamento e fax-banco para uso de clientes especiais, pessoa física e jurídica; home banking e folha de pagamento de clientes para uso exclusivo de empresas clientes*” (Boletim Dieese, n.º 169, abril/95).

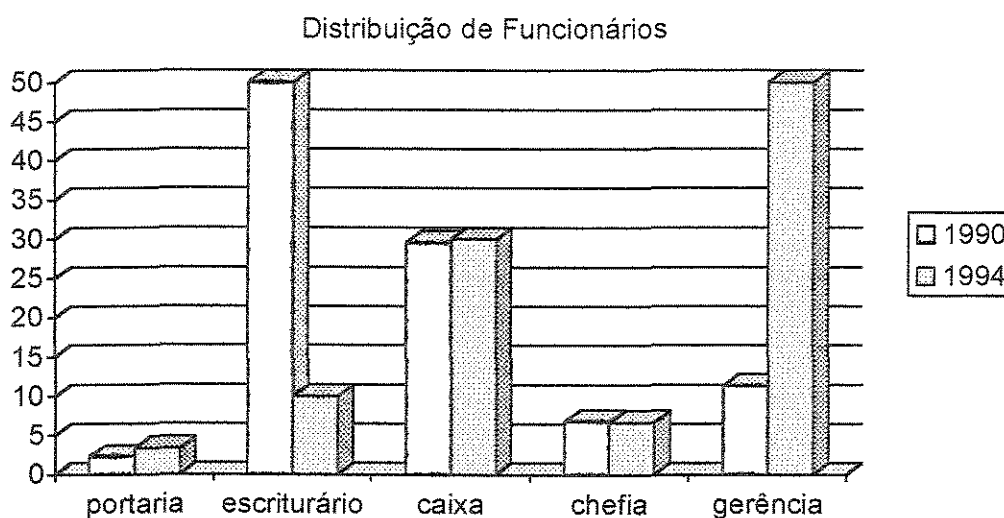
De acordo com este relato, as distribuições funcionais e salariais da agência sofreram drásticas alterações após a introdução da automação bancária. O quadro de

---

<sup>47</sup> Este relato realizado por técnico do DIEESE-SEEB/JF consta no Boletim do Dieese n.º169, de abril de 1995 e refere-se a experiência de automação bancária em uma agência do Unibanco, em Juiz de Fora/MG.

<sup>48</sup> São dezessete as tecnologias de auto-atendimento aferidas: ATM rede própria, ATM rede partilhada, dispensador de notas, terminais de consulta; dispensador de cheques, terminais ponto de venda, banco por telefone automático, banco via telefonista, débito automático de pagamento, EDI, home banking, pocket banking, conexões computador/telex, fax-banco, videotexto/BBS/STM400; pagamento automático, fornecedor e folha de pagamento de clientes (Boletim Dieese, n.º169, abril/95:17:18).

funcionários foi reduzido em 31,8%; dos 44 funcionários em 1990; restavam trinta funcionários em 1994, sendo que neste mesmo ano foram contratados ainda um gerente, dois auxiliares e um caixa. A distribuição funcional sofreu alterações nas funções de escriturários e gerência, diferentemente das funções de portaria, caixas e chefia intermediária, que puderam manter suas representatividades no quadro de funcionários da agência tal como aponta o gráfico que se segue:

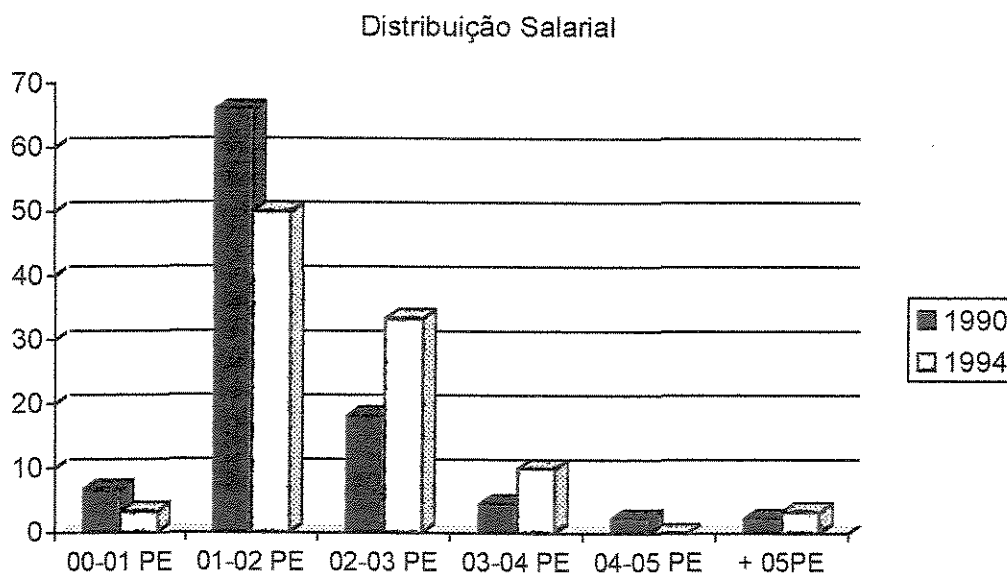


Fonte: Boletim Dieese, n.º169 abril/95.

O grupo portaria possuía uma representatividade de 3,33%, caixa e chefia 31% e 6%, respectivamente. Com relação ao grupo escriturário que significava em 1990 50% do quadro de pessoal da agência, em 1994 representava apenas 10% dos funcionários. A gerência por sua vez, de uma participação de 11,36% em 1990, passou para a metade do quadro funcional da agência em 1994. Aqui são apontados como explicação para este aumento na participação relativa dos escriturários e gerência, o aparecimento de exigência quanto a um trabalhador bancário polivalente, relativo à necessidade de um novo tipo de trabalhador que detivesse conhecimentos que possibilitassem seu remanejamento de acordo com as necessidades cotidianas da agência. Neste caso, nas palavras do técnico do DIEESE: *“a polivalência se verifica em trabalhadores ligados à gerência: os dois assistentes de atendimento são caixas que, com maior qualificação estão aptos a operar vários setores da agência; os quatro assistentes de gerência são trabalhadores que também*

se enquadram na polivalência, com o diferencial de que suas qualificações são superiores à do assistente de atendimento, trabalham oito horas, e recebem gratificação de caixa e gratificação de função. Esses trabalhadores executam serviços também atribuídos aos escriturários, fato que pode estar facilitando a mudança na participação relativa dos escriturários e gerência. Nota-se ainda que o aumento da participação relativa da gerência pode ser visto como aumento da participação de um pessoal com amplo acesso aos terminais, conforme se observa na tabela de processamento de dados. Isso pode significar uma maior participação da informática como instrumento de apoio às atividades desenvolvidas na agência". (Boletim Dieese, nº169, abril/95:19).

Quanto à distribuição salarial, houve decréscimo nas faixas de salários 01 e 02 PE - pisos escriturários - que está associado à redução bastante acentuada do grupo escriturários no quadro funcional da agência. O crescimento observado nas faixas de salários entre 03 e 04 PE e salários superiores a 05 PE está associado ao crescimento dos cargos de gerência. Com relação ao movimento de crescimento na faixa 02 e 03 PE, é importante ressaltar o surgimento de caixas polivalentes que não existiam até 1990, o que se transforma em 1994.



Fonte: Boletim Dieese, n.º169 abril/95).

A implantação de novas tecnologias nesta agência implicou no re-treinamento dos funcionários e na sua melhor qualificação, permitindo assim não só o seu desempenho em tarefas diversas, como seu remanejamento permanente de acordo com a necessidade da agência. Entretanto, apesar do treinamento dado para o desempenho de novas funções, houve uma não absorção de parte do pessoal que teve suas funções extintas.

### **2.2.1 Automação e Concorrência**

A automação dos bancos tornou-se um dos principais instrumentos na competição intercapitalista<sup>49</sup>, estando os bancos brasileiros entre os maiores consumidores de informática do mundo. Os equipamentos tecnológicos de automação bancária, utilizados no Brasil, são bastante sofisticados se comparados aos de alguns países europeus, entretanto, como as iniciativas visando atingir a excelência tecnológica foram de características individualizadas – pois dependiam da instituição bancária e de seu interesse - e estiveram sujeitas à concorrência fortíssima entre estas instituições - o intercâmbio tecnológico brasileiro foi bastante prejudicado.

Segundo CASSIOLATO (1992:193), os sistemas de automação bancária desenvolvidos no Brasil são mais baratos que as alternativas similares estrangeiras, e equipamentos como terminais bancários, caixas automáticos e máquinas de saque automático são equivalentes em termos tecnológicos aqueles disponíveis no mercado internacional. Para este autor, a eficiência comparativa conquistada pelo Brasil quanto à automação bancária, está relacionada ao importante papel desempenhado pelo estreito relacionamento observado entre o usuário e o produtor de equipamentos, o que contrasta com outras experiências internacionais e é específico do processo de automação no Brasil<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Uma das formas de discutir a introdução de sistemas automatizados é através da relação entre os custos operacionais e lucratividade. No caso do sistema financeiro brasileiro, ainda que seja esta uma clara disposição do setor quando introduz a automação, especialmente no tocante à questão da concorrência interbancária, alguns aspectos relativos à especificidade do trabalho bancário não devem ser negligenciados, tais como a relação entre a clientela e o papel da informação.

<sup>50</sup> Somente no Japão houve substancial cooperação entre bancos e organizações fornecedoras de equipamentos (CASSIOLATO, 1992:192). A partir da análise sobre atividades bancárias internacionais publicadas pelo *The Economist* são apontados casos de sistemas adquiridos que não conseguiram satisfazer

A existência permanente no Brasil de contato entre usuários e produtores permite inclusive o barateamento dos equipamentos, pelo fato de que dificilmente poderão ocorrer alterações no produto encomendado.

A automação bancária progrediu muito mais rapidamente no Brasil, onde foram implementadas políticas locais de informática e às subsidiárias de multinacionais não foi facilitada a venda de seus produtos sem maiores restrições, tal como ocorreu em qualquer outro país da América Latina, que, por isto mesmo, não conseguiu a mesma velocidade da experiência brasileira na implantação de automação bancária.

No Brasil, o conhecimento dos usuários desempenhou um papel bastante importante nos processos de difusão e inovação tecnológica, à medida que as novas tecnologias de informação e inovações organizacionais reformularam os parâmetros básicos do desenvolvimento, produção e comercialização de produtos industriais e de serviços.

O setor financeiro concentrou o maior número de computadores seguido pelo setor de informática, já em meados da década de 80 (BLASS, 1992:8). Ao ampliar a captação de recursos através da oferta de produtos e desenvolver os produtos já existentes, os resultados da automação bancária fizeram-se sentir na qualidade do atendimento direto, na agilidade, integridade e confiabilidade dos dados e no seu acesso. Um exemplo disso é o aumento da participação relativa no total de depósitos com a implantação de sistemas interligados (BLASS, 1992:8).

A concorrência interbancária se expressa na disputa pelos depósitos não remunerados (depósitos à vista e tributos) que são aplicados no mercado de capitais (com juros e correção monetária). A partir da implantação dos sistemas interligados foi possível para os bancos agilizar e aumentar a participação relativa de depósitos à vista.

A conjuntura recessiva e inflacionária dos primeiros anos da década de 80 – expressa na instabilidade dos fluxos financeiros, das taxas de juros e das regras de indexação, na contração das políticas monetárias e creditícia, na dívida interna e externa e no déficit público – foi um elemento determinante para os pesados investimentos em informática realizados pelos conglomerados financeiros, que buscavam novas fontes de rendimento.

---

às necessidades dos bancos, especialmente nos EUA. O estudo de SMITH e WIELD (1988) chega a conclusões semelhantes sobre a Inglaterra. Conforme CASSIOLATO (1992), op. cit.



Aqui é preciso retomar algumas questões, já discutidas no capítulo 1, quanto às deformações do sistema financeiro brasileiro, derivadas de sua própria evolução. Já apontamos que os lucros dos bancos, tradicionalmente originados da diferença entre as taxas de juros de mercado de captação e as vigentes no mercado de crédito – o *spread* creditício – vinham se deslocando do movimento de intermediação financeira, para buscar no ritmo inflacionário, no aumento dos custos financeiros e nas altas taxas de juros, seu mecanismo próprio e perverso de lucratividade.

O programa de estabilização econômica, implementado pelo governo federal em fevereiro de 1986, o Plano Cruzado, entre outras medidas, tinha a expectativa de que fossem eliminados os mecanismos especulativos de rentabilidade dos bancos, de modo que o sistema financeiro pudesse assumir sua função econômica de captação de recursos e concessão de empréstimos (JINKINGS, 1994:56).

Porém o que ocorreu, de fato, foi um processo de reajuste estrutural dos bancos, através da introdução de novas tecnologias, adequadas ao quadro vigente de menor lucratividade, que adotou vários procedimentos de redução de custos operacionais. A informatização deste período vinculou-se, portanto, aos aspectos de racionalização, produtividade e redução de custos operacionais no processo de trabalho bancário, na busca de soluções mais flexíveis e de custo menor.

Este processo de reajuste estrutural no sistema financeiro teve continuidade, mesmo quando o Plano entrou em decadência, os baixos patamares de inflação não se sustentaram e a inflação voltou<sup>51</sup>.

A informatização havia se tornado importante não só para gerenciar os passivos dos bancos, como para oferecer e criar produtos e serviços para uma clientela bastante disputada. Também neste sentido, a tecnologia significava um fator diferencial para a concorrência do setor, que agora se pautava pelas novas orientações já discutidas. Nas palavras de RODRIGUES (1999:74): *“Não é por acaso, portanto, que o setor financeiro teve atuação destacada no processo de construção da indústria nacional de informática.*

---

<sup>51</sup> As dificuldades econômicas enfrentadas para a manutenção das medidas de controle à inflação no Plano Cruzado comprometeram gravemente o sucesso do plano de governo que já não fazia mais sentido no início de 1987. No 1º semestre de 1987, as taxas inflacionárias atingiam níveis menores superiores a 25%, acompanhadas de um processo sucessivo quando os mecanismos especulativos retomaram seu lugar no mercado financeiro (JINKINGS 1994:37).

*Grandes conglomerados financeiros atuaram com fortes demandas e mesmo com acentuada participação de capital deste setor”.*

Nesta fase, a tecnologia agregada ao setor bancário teve como efeito mudanças no processo de trabalho, eliminação de tarefas e a criação de novos produtos e serviços. A perda de ganhos inflacionários pelo setor bancário teve como contrapartida, além do corte de custos operacionais, uma acentuada redução dos postos de trabalho.

Não é possível, contudo, associar diretamente a automação bancária como causa da diminuição do nível do emprego bancário, afinal a automação se insere num contexto de transformações mais abrangentes do setor que, por sua vez, estão do mesmo modo relacionadas ao problema. Mas é importante destacar que o movimento de enxugamento do quadro de funcionários, somente no ano de 1986, eliminou 11% dos postos de trabalho no setor bancário.

Embora tenha havido uma retomada dos elevados níveis inflacionários e, conseqüentemente, aumento das receitas de *floating* - que possibilitaram, entre 1987 e 1989, uma leve recuperação do emprego no setor -, o nível de emprego bancário permaneceu abaixo dos números de 1985. O setor financeiro empregava 903 mil trabalhadores em 1989 (RODRIGUES, 1999:76). O quadro abaixo assinala a evolução do emprego no setor financeiro entre os anos de 1984 e 1989.

**Evolução do emprego –  
Instituições de Crédito, de Seguros e Capitalização<sup>52</sup>**

Ano	Número de Bancários	Variação	
		n.º	%
1984	933.756	-	-
1985	978.600	44.844	4.8
1986	868.829	-109.771	-11.2
1987	877.161	8.332	1.0
1988	891.064	13.903	1.6
1989	903.155	12.051	1.4

- Estoque de funcionários em 31/12.

- Os totais de 1984 a 1987 foram corrigidos a partir da série de 1988 a 1993.

Fonte: DIEESE (1993) *apud* RODRIGUES (1999:76).

De 1986 até meados de 1993, 230 mil postos de trabalho foram extintos, diversos serviços de apoio aos bancos foram terceirizados, havendo diminuição do número de agências bancárias (*Rev. Exame*, 23.6.1993: 63).

Em 1988, a institucionalização da figura do banco múltiplo e o fim da exigência da carta patente para se abrir uma instituição financeira aceleraram as mudanças nos bancos, provocando uma maior concorrência no mercado, tal como descrito no capítulo 1.

Estas novas ocorrências criaram um impulso institucional à reorganização do setor bancário, aprofundando o ajuste e provocando uma ampla diversificação no campo de atuação dos bancos, que se concentraram em atender as diversas demandas de seus clientes, redimensionando o processo de terceirização e diminuindo continuamente os postos de trabalho da categoria a partir de janeiro de 1989. De acordo com os dados do Ministério do Trabalho, de 1989 até dezembro de 1996 haviam sido eliminados 314.784 postos de trabalho tal como assinalado no quadro abaixo. (Boletim DIEESE nº196, julho, 1997:10/11).

<sup>52</sup> Os dados são referentes a Instituições de Créditos, de Seguros e Capitalização no Brasil. Este nível de desagregação comporta os segmentos de Seguro, Capitalização etc. Nosso estudo está restrito ao setor bancário (comercial, múltiplo, investimentos, caixas econômicas), portanto, a utilização deste quadro limita-se à não disponibilidade de informações no nível de desagregação posteriormente utilizado, a saber: sub-atividade IBGE – 4510 e com a introdução da classificação CNAE 95: Bancos Comerciais – 65218; Bancos Múltiplos (c/carteira comercial) – 65234; Bancos Múltiplos (s/carteira comercial) – 65315; Banco de Investimento – 65323; tal como esclarece RODRIGUES (1999), de cujo estudo estamos utilizando o referido quadro.

**Número estimado de empregados no setor financeiro no Brasil -1989-1996**

Meses	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Janeiro</b>	811.892	825.558	748.949	696.874	681.614	670.117	632.761	568.786
<b>Fevereiro</b>	813.076	825.081	745.564	694.839	680.638	668.917	629.251	564.152
<b>Março</b>	811.542	826.244	739.578	694.800	678.962	666.743	623.749	559.765
<b>Abril</b>	810.958	821.843	734.806	693.684	678.085	664.452	622.060	555.232
<b>Mai</b>	811.930	810.419	732.026	692.588	676.779	661.906	616.847	547.715
<b>Junho</b>	813.501	794.897	731.925	691.266	676.052	659.291	611.751	532.003
<b>Julho</b>	816.143	778.699	723.279	689.244	676.549	657.233	592.280	528.182
<b>Agosto</b>	814.206	771.331	717.914	687.827	677.884	653.272	588.927	526.093
<b>Setembro</b>	815.249	768.287	714.089	687.843	677.574	651.022	585.350	521.939
<b>Outubro</b>	818.580	763.105	708.751	686.376	676.369	646.236	581.758	518.714
<b>Novembro</b>	822.688	758.466	703.729	684.171	673.438	654.302	577.436	513.861
<b>Dezembro</b>	824.316	753.636	700.217	682.304	671.740	637.647	571.582	497.108

Bancos comerciais, de investimentos etc.

Fonte: Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (lei 4.923/65).

Elaboração: DIEESE/SEEB/Rio.

Segundo informações do DIEESE (1993), de 1987 ao primeiro trimestre de 1990, o volume de admissões no setor voltou a superar o volume de desligamentos, muito embora em ritmo inferior ao dos demais setores. Entre abril de 1990 e fevereiro de 1992, foi possível registrar uma longa onda de demissões no setor financeiro, cujo total de empregados declinou substancialmente; a grande rotatividade observada pode ser explicada a partir da re-adequação estrutural do sistema financeiro, que incluía não só a viabilização de uma estrutura de custos compatível com manutenção de um padrão histórico de lucratividade do setor - mesmo em eventuais cenários de baixa inflação -, mas também pela organização de uma estrutura de recursos humanos qualificados para atuar em ambiente de alta produtividade e capacidade para desempenhar um conjunto de tarefas e serviços cada vez mais amplos, adequados ao ritmo de informatização e às novas formas de gestão (Boletim DIEESE, nº150, set., 1993:10). Esses dados estão assinalados no quadro abaixo:

**Taxa mensal de rotatividade no setor financeiro Bancos Comerciais, de investimentos etc. Brasil – 1988-1993**

Mês	(em%)					
	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Janeiro</b>	-	1.81	1.84	1.77	1.49	1.76
<b>Fevereiro</b>	-	1.71	1.73	1.23	1.72	1.29
<b>Março</b>	-	1.76	1.74	2.37	2.06	1.73
<b>Abril</b>	-	1.83	1.26	2.10	1.74	1.57
<b>Mai</b>	2.41	2.13	0.88	2.19	1.74	-
<b>Junho</b>	2.29	2.38	1.34	2.40	1.55	-
<b>Julho</b>	2.09	2.33	1.29	2.20	1.78	-
<b>Agosto</b>	2.23	2.04	1.42	1.85	1.86	-
<b>Setembro</b>	1.96	2.30	1.46	1.52	1.74	-
<b>Outubro</b>	1.62	2.06	1.45	1.58	1.51	-
<b>Novembro</b>	1.82	1.84	1.52	1.66	1.50	-
<b>Dezembro</b>	1.84	1.51	1.16	1.53	1.23	-
<b>Média</b>	2.03	1.98	1.42	1.87	1.66	1.59

Fonte: Cadastro geral dos empregados e desempregados (lei 4.923/65).

Elaboração: DIEESE – subseção bancários BH (1993).

**Estoque de empregos no setor financeiro Bancos Comerciais, de Investimentos etc. Brasil – 1988-1993**

Mês	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Janeiro</b>	-	804.000	822.666	746.057	693.982	678.542
<b>Fevereiro</b>	-	805.184	822.189	742.672	691.947	677.566
<b>Março</b>	-	803.650	823.352	736.686	691.908	675.890
<b>Abril</b>	785.171	803.093	818.951	731.914	690.792	675.013
<b>Mai</b>	789.112	804.038	807.527	729.134	689.696	-
<b>Junho</b>	792.016	805.609	792.005	729.033	688.284	-
<b>Julho</b>	794.258	808.251	775.807	720.387	686.172	-
<b>Agosto</b>	795.511	806.314	768.439	715.022	684.755	-
<b>Setembro</b>	797.890	807.357	765.395	711.197	684.771	-
<b>Outubro</b>	800.227	810.688	760.213	705.859	683.304	-
<b>Novembro</b>	803.840	814.796	755.574	700.837	681.099	-
<b>Dezembro</b>	802.598	821.424	750.744	697.325	679.232	-
<b>Média</b>	795.625	807.867	788.572	722.177	687.162	676.753

Fonte: Cadastro geral dos empregados e desempregados (lei 4.923/65).

Elaboração: DIEESE – subseção bancários BH (1993).

Nos anos 90, a criação de agências totalmente automatizadas, as experiências com agências onde o atendimento é realizado exclusivamente via telefone ou fax, a utilização cada vez maior de equipamentos mais sofisticados que permitem aos caixas a conferência de assinaturas via *on line* - a assinatura do cliente aparece no visor durante o atendimento -, a difusão do sistema de compensação eletrônica e a leitura óptica de cheques e a impressão de talões de cheques nos terminais eletrônicos, formaram um conjunto de serviços e produtos para atender uma clientela mais seletiva e exigente, para a qual é constante a renovação e o aperfeiçoamento dos produtos bancários.

As estratégias competitivas dos bancos apresentaram uma tendência à segmentação do mercado em função da clientela. A disseminação da informática nos bancos possibilitou a diferenciação da clientela, definindo estratégias distintas de atendimento de acordo com o tipo de cliente. Houve uma clara distinção entre o pequeno correntista e o correntista de médio/grande porte. Para o pequeno correntista ou de baixa renda, a estratégia é privilegiar o atendimento padronizado (máquinas de auto-atendimento nas agências); para o correntista de médio/grande porte, o atendimento deve ser personalizado (*home banking*) e com assessoramento na tomada de decisões.

O leque de serviços oferecidos também se alterou, observando-se uma ênfase maior em emissão e gestão de cartões de crédito, seguros, planos de capitalização, gestão de fundos e patrimônio, etc (DIEESE, 1997). A estrutura de atendimento eletrônico no Brasil possuía, até 1996, 68 mil máquinas de atendimento eletrônico, como demonstrado no quadro seguinte:

#### **Estrutura de atendimento eletrônico no Brasil**

Equipamento	Na agência	Ante-sala	Quiosques	Postos	Total
ATM's (saque/depósito)	506	3.777	1.257	222	5.762
Cash Dispenser	14.816	6.334	371	4.471	25.992
Terminal de Depósito	2.934	388	10	5	3.337
Terminal de extrato/saldo	25.330	1.984	152	3.442	30.908
Dispensador de cheques	232	596	1	6	835
Outros	961	21	0	221	1.203
<b>Total</b>	<b>44.779</b>	<b>13.100</b>	<b>1.791</b>	<b>8.367</b>	<b>68.037</b>

Fonte: Febraban - Balanço Social dos Bancos - 1996 *apud* Boletim DIEESE nº196, julho, 97:11.

As diversas mudanças internas ocorridas nos bancos – segmentação da clientela e diversificação de produtos, incorporação de novas tecnologias, com ênfase no auto-atendimento e modificações nas formas de gestão da mão de obra, determinaram as alterações já assinaladas no processo de trabalho bancário.

Em resumo, as mudanças ocorridas na relação com a clientela e no leque de produtos oferecidos, incidiram em novas exigências para o trabalhador bancário, que desempenha funções de diretoria e/ou gerência, e que a partir de então deve estar ciente das informações econômicas, financeiras e políticas que irão auxiliá-los nos novos processos de tomada de decisão. O uso intensivo da informática e as alterações na gestão de produtos e serviços eliminaram a duplicação de tarefas, simplificaram procedimentos internos e privilegiaram a flexibilização da jornada, da remuneração e função, ampliando as tarefas executadas pelos bancários. O uso intensivo da informática determinou também um controle mais objetivo da mão de obra, pois eliminou chefias intermediárias e liberou a gerência da função de administrar a rotina. Além disso, uma nova política de recursos humanos tem se pautado pelo objetivo de motivar o trabalhador em relação às determinações das instituições bancárias, o que tem sido realizado através de incentivo financeiro ou pela transferência ao funcionário da gerência de sua própria rotina de trabalho. Neste sentido, houve redução das chefias intermediárias e aumento do percentual de bancários em cargos de gerência. Na análise do DIEESE (1997), esse movimento ratifica a tendência apresentada pelo setor financeiro em privilegiar o atendimento personalizado ao segmento de médios e grandes clientes, o que implica na necessidade de um funcionário mais qualificado e com contínuo aprimoramento, a fim de que possa responder adequadamente aos desafios de estar acompanhando as mudanças no setor financeiro.

Uma outra observação é que ocorreu acentuada redução do número de escriturários na categoria bancária. Tal como consta da descrição do caso da agência do UNIBANCO, em consequência da intensificação do uso da informática e da reorganização do trabalho bancário, em pouco mais de uma década, houve redução de cerca de 53% do total de escriturários (Boletim DIEESE, nº196, julho/97:12), como demonstrado no quadro:

### Mudanças nos principais postos de trabalho

Ocupações	(em %)		
	1979 <sup>(1)</sup>	1988 <sup>(2)</sup>	1993 <sup>(2)</sup>
<b>Gerências</b>	7.00	7.00	17.00
<b>Chefias intermediárias</b>	19.00	10.00	6.00
<b>Caixas</b>	12.00	12.00	15.00
<b>Escriturários</b>	58.00	34.00	27.00

Fonte: DIEESE.

Elaboração: DIEESE – SEEB/Rio.

(1) Dado relativo ao Estado de São Paulo.

(2) Dado referente à Grande São Paulo.

A estratégia de reestruturação dos bancos tem alterado substancialmente o perfil do trabalhador bancário, requerendo um trabalhador com maior qualificação, maior poder de decisão, polivalência e iniciativa, o que estaremos discutindo mais objetivamente no capítulo 3 deste trabalho.

De fato, a febre de automação dos bancos brasileiros esteve relacionada, entre outros motivos, com a necessidade de oferecer aos clientes rapidez nas transferências de recursos, realizando compensação de cheques de forma rápida e automatizada; o mesmo ocorrendo em relação aos títulos de cobrança, aos investimentos e as transformações em geral em face ao cenário de inflação. Por sua vez, enquanto máquinas arrecadoras e pagadoras, os bancos deveriam estar preparados para agilizar seu desempenho<sup>53</sup>. Durante o período inflacionário, os investimentos em informática eram financiados basicamente pelo *floating* e as compras não eram tão criteriosas.<sup>54</sup> A disposição atual do sistema financeiro é aumentar sua eficiência para oferecer produtos e serviços a preços competitivos. A intenção anterior de investir para dar velocidade de circulação do dinheiro foi substituída pela necessidade de introdução de canais de distribuição mais baratos do que os das agências

---

<sup>53</sup> Segundo dados da Febraban, circulavam mensalmente (até 1996) pelo sistema financeiro 64 milhões de pagamentos de contas de água, luz, telefone e gás. O sistema atendia cerca de 14 milhões de aposentados que passavam pelos guichês, 20 milhões de recolhimentos de tributos federais e estaduais, além dos 50 milhões de bloquetes de cobranças e 5 trilhões de cheques por ano (*Rev. Exame Informática*, maio, 1997).

<sup>54</sup> Jorge Salles, diretor de assuntos corporativos da Microsoft do Brasil apontava, em 1997, que no passado houvera excesso de gastos e que a tendência atual era de haver uma maior racionalidade na compra de equipamentos. (*Rev. Exame informática*, maio, 1997).



tradicionais, tais como o banco por telefone, o *home banking* e o auto-serviço, o que, como vimos, implicou a ampliação da automação.

Entre os determinantes da automação bancária e de seu papel na concorrência interbancária, está presente o elemento custo dos serviços bancários para a sociedade. Os preços dos serviços bancários são diferenciais importantes na escolha que o cliente realiza, o que torna a redução de custos e a busca de eficiência fundamentais ao negócio bancário.

A prestação de serviços realizada pelos bancos brasileiros não é como a realizada pelos seus competidores internacionais em seus países de origem. A prestação de serviço de coleta pública de impostos, taxas etc, realizada pelo setor bancário nacional impõe especificidades onde os custos do setor precisam ser contabilizado. Segundo RODRIGUES (1999:108), neste sentido, é vital o aumento de produtividade, em função da necessidade de menor custo unitário de uma operação efetuada eletronicamente em relação às operações efetuadas com participação direta do funcionário; o que inclusive pode explicar o enorme empenho dos bancos nacionais em estimular o auto-atendimento e o pagamento via débito automático. O setor financeiro tem enfatizado seu interesse nas transações eletrônicas em detrimento das operações realizadas diretamente nos caixas de agência e os investimentos nesse sentido têm se multiplicado.

A conveniência dos serviços tornou-se um imperativo e a economia de custos com o uso de novos canais de distribuição é bastante significativa. Em 1997, uma operação no caixa de agência custava 2,0 reais em média, operação esta que se realizada por meio de telefone ou fax poderia custar 0,76 centavos, se realizada pelo auto-atendimento o custo caía para 0,58 centavos e no *home banking*, 0,29 centavos, o que fez com que a automação bancária se tornasse indispensável na competição pelo mercado (*Rev. Exame Informática*, s/data).

Os dados divulgados pela FEBRABAN<sup>55</sup> apontam um custo médio por transação eletrônica bem diferente do que os de transações efetuadas por profissionais bancários. A transferência dessas transações efetuadas manualmente para transações eletrônicas<sup>56</sup> tem reduzido rapidamente a quantidade de trabalho bancário, sendo importante destacar o

---

<sup>55</sup> Divulgados no 3º Congresso Internacional de Serviços Bancários (CISB). Cf. RODRIGUES, 1999:111.

<sup>56</sup> Auto-atendimento, quiosques eletrônicos, *home banking*, *office banking*, atendimento por telefone...

pagamento das contas públicas, via terminais eletrônicos desde 1995, assim como a possibilidade de pagamentos de contas em estabelecimentos não bancários.

Popularizar o *home banking* no país fazia parte de uma necessidade premente de redução de custos, e nesse sentido os bancos brasileiros foram bastante inovadores e criativos.<sup>57</sup>

Até meados de 1997, o Brasil possuía cerca de 1 milhão de clientes se relacionando com seu banco através de *home banking*, o que representava 15% do total de clientes que têm linha telefônica e 30% do total de microcomputadores do país, significando duas vezes mais que os números relativos à 1995 e dez vezes mais que 1994.

Outros canais alternativos de distribuição também cresceram. No ano de 1997, o Bradesco realizava 60% do atendimento de clientes nas agências nas máquinas de auto-atendimento, utilizadas também para pagamento de contas e transferências eletrônicas entre outros bancos. As previsões indicam uma economia bastante significativa para os bancos à medida que o volume de transações bancárias eletrônicas aumenta.

Segundo RODRIGUES (1999:113), um outro elemento importante a ser destacado na automação bancária é o cartão magnético (cartões de crédito e débito). O cartão de crédito aumenta o passivo do cliente junto ao emitente do cartão e o cartão de débito efetua o pagamento através de subtração direta na conta do cliente do montante a ser pago. Quanto ao dinheiro eletrônico ou *Smart Card*, cabe a este operacionalizar e integrar as transações comerciais ao sistema financeiro. Além disso, o sistema financeiro conta hoje com o dinheiro virtual que realiza operações mercantis via internet, sem presença física ou cartão plástico.

Apesar dos gastos crescentes em tecnologia e do seu papel na arrancada por competitividade, até o final de 1997, na maioria dos bancos, 86% das transações bancárias ainda eram realizadas dentro das agências.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> No final de 1994 o Unibanco utilizou suas agências como postos de venda de micro-computadores. (*Rev. Exame Informática*, maio, 1997).

<sup>58</sup> Dados fornecidos pela Consultoria Dib e Associados, em estudo realizado com 56 bancos em 1997. O Perfil Tecnológico 97 apresentado por este estudo demonstra avanços em relação ao perfil realizado em 1995 quando 92% das transações bancárias ainda eram realizadas no interior das agências.

Em 1997, o número de agências estava em torno de 16.000 e os bancos já possuíam 83% das suas agências automatizadas, sendo que mais da metade já oferecia serviços bancários por telefone e por computador.

O impacto das novas tecnologias sobre o emprego bancário tem se apresentado de forma heterogênea sobre os diferentes estratos de categoria bancária, mas a década de 90 apresentou-se como um período específico de redução de postos de trabalhos no setor financeiro.

RODRIGUES (1999:114) cita PAGOTTO (1996) que aponta que na década de 90 o total de produtos e serviços criados – *home banking, cash dispenser*, automação dos serviços de retaguarda, gerenciamento e aperfeiçoamento dos sistemas de auto-atendimento – atestou o caráter poupador da força de trabalho e controlador das funções bancárias, das estratégias de racionalização que haviam sido escamoteados nos anos anteriores, pelo tipo de padrão de crescimento apresentado pelo sistema bancário brasileiro, que se baseava na expansão da rede de agências, e pelo tipo de produtos e serviços oferecidos.

As inovações tecnológicas constituem a base material sobre a qual as transformações da sociedade contemporâneas têm se organizado. O rápido avanço da base da tecnologia microeletrônica, associada às transformações da sociedade contemporânea, compuseram um novo paradigma da produção ao qual o sistema financeiro brasileiro tem buscado corresponder.

Ao final da década de 90, existiam no Brasil 4,2 mil habitantes por caixa eletrônico; em meados de 2000 a estimativa era de 2,7 mil habitantes/caixa. O auto-atendimento - um dos carros-chefe do processo de modernização do setor bancário iniciado há quase 2 décadas - expandiu-se muito, não só reduzindo custos e aquecendo a demanda por caixas eletrônicos, como complexificando a organização do trabalho bancário e as relações de trabalho ali estabelecidas.

O quadro abaixo demonstra a evolução do mercado de terminais de atendimento nos últimos anos; apesar de se tratar de um breve período (2000-2001), é significativa a expansão do atendimento eletrônico.

### Expansão

#### Evolução do mercado de terminais de atendimento(\*)

	Demanda			Produção		
	Unibanco	24 horas	CEF	Procomp	Itautec	Bankway
2000	700	250	1.000	11 mil	5 mil	1 mil
2001	1.300	800	1.000/1.500	15 mil	5,5 mil	2 mil

Fonte: Banco e empresas. In: Gazeta Mercantil, jan./2001.

\* inclui caixas eletrônicos, postos em agências, empresas e comércio.

O crescimento do número de caixas eletrônicos envolve modalidades diferenciadas de serviços<sup>59</sup> e novos produtos.

A polêmica proposta do banco sem agência – onde o atendimento será feito somente através de caixas automatizados e atendimento telefônico que complementar a retirada de dinheiro e outros serviços – faz parte do conjunto de transformações pelas quais vem passando o setor bancário.

Em face a este contínuo processo de transformações, a tecnologia bancária do Brasil – uma das mais avançadas no mundo – tende a permanecer com alto grau de investimento, buscando ainda corresponder às necessidades criadas pelo comércio eletrônico e pela internet.

Nos dois últimos anos da década de 90, foi bastante expressivo o crescimento do total de operações automatizadas em detrimento da diminuição do número de transações que envolviam funcionários. Já no ano 2000, 67% das operações efetuadas foram realizadas sem a intervenção de funcionários dos bancos. Nunca é demais reafirmar que a automatização do setor bancário modificou substancialmente o perfil das agências bancárias e que aumentou a eficiência do setor financeiro. Respalado por novas margens de rentabilidade, o setor bancário se pautou pela busca de outras novas perspectivas de ganhos, dirigindo-se para segmentos da sociedade que ainda não utilizam bancos via tecnologia e novos serviços.

---

59 A criação do Pop Banco e a Netcash pretende popularizar o acesso do cliente ao banco sem o ônus da construção de agências.

A ampliação da oferta de equipamentos e serviços eletrônicos implica ainda na possibilidade de redução do número de cheques emitidos, o que os dados da FEBRABAN confirmam, ao mostrar que de 1998 para 1999 houve queda de 3,7% do número de cheques emitidos e um crescimento de 6,9% de transações efetuadas com cartões de crédito ou débito.

AUTOMATIZAÇÃO (EM BILHÕES)			
	1998	1999	Variação (em %)
Transações	7.72	9.38	21.60
Cheques compensados	2.70	2.60	-3.70
Transações com cartões	4.30	4.60	6.98
Investimento em informática e telecomunicações	R\$2,1 bilhões	R\$2.82 bilhões	13.20

Fonte: FEBRABAN, In: Gazeta Mercantil, 28/06/2000.

Com o propósito de ampliar sua base de clientes e promover a ativação dos cartões já em circulação no mercado, as empresas de tecnologia estão inserindo novos serviços na modalidade Cheque Eletrônico.

De 1999 para o ano de 2000, o produto apresentou 34% de crescimento, com 90 milhões de transações. Pela rede ligada ao Banco 24 horas foram realizadas 112 milhões de transações em 2000, volume 25% maior que o registrado no ano de 1999. A base de equipamentos cresceu 17%, passando a 1.670 máquinas próprias, além de 4.280 compartilhadas com outras instituições.

Contudo, o comportamento dos clientes ainda é um desafio para o setor financeiro no que se refere à ampliação da utilização dos serviços bancários automatizados. A relutância se expressa na desconfiança em utilizar os caixas automáticos para fazer depósitos.

Como temos procurado apontar, o mercado financeiro brasileiro tem buscado superar alguns desvios já tradicionais de sua atuação, reaprendendo a emprestar dinheiro e buscando nichos específicos de atuação, especialmente voltando o interesse para o grande potencial existente nas classes menos favorecidas e com reduzido acesso ao mercado financeiro.

A questão dos segmentos ainda não explorados – no caso específico dos clientes com poucos recursos – tem obtido potencial adesão e interesse de grande número de instituições bancárias. O favorecimento do ambiente macroeconômico observado no início de 2000 permitiu que os bancos criassem estratégias de captação de clientes anteriormente fora do sistema. O financiamento do mercado de consumo tem sido a aposta do sistema bancário, ao oferecer produtos como cartões de crédito e empréstimos ao consumidor, a fim de alavancar seu próprio crescimento.

Em geral, os bancos brasileiros não fazem muitos empréstimos, cerca de 30% dos seus ativos correspondem a empréstimos, o que é um índice baixo para o padrão latino-americano. Só no ano de 2000, entretanto, houve um crescimento de 20% nos financiamentos para o consumo, favorecidos não só pelos sinais de queda de desemprego e reaquecimento geral da economia, o que de todo modo, em face a subordinação da economia brasileira ao contexto internacional, não é de modo algum garantido.

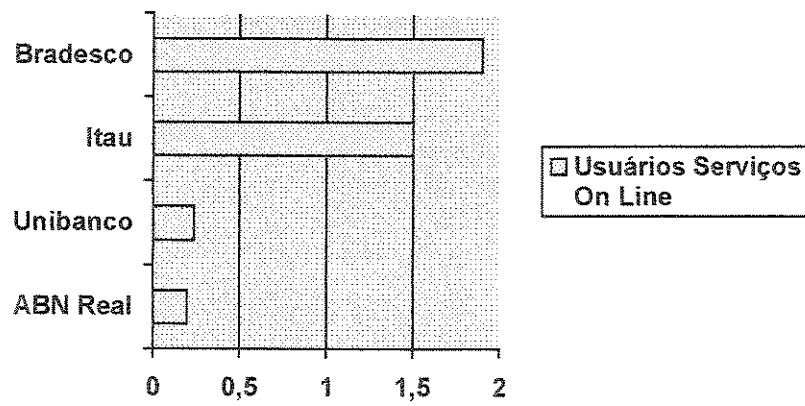
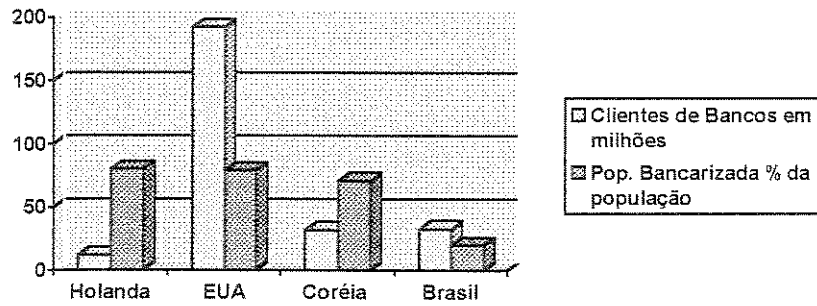
Praticamente excluída do sistema bancário – sem acesso ao crédito e outros produtos financeiros – a população de baixa renda tornou-se ao final da década de 90 e início do ano 2000, o novo alvo de disputa dos bancos de varejo que investiram na estrutura necessária para conquistar essa clientela. O interesse dos grandes bancos nacionais e estrangeiros em expandir a base de clientes entre as pessoas físicas evidenciou-se a partir das quatro aquisições feitas durante o ano 2000 – o Banespa pelo Santander, o Banestado pelo Itaú, o Bandeirantes pelo Unibanco e o Boavista pelo Bradesco.

Considerados uma importante fonte de captação de recursos de baixo custo, esta clientela em potencial passou a fazer parte de uma estratégia bem definida de captação de clientes, existente desde a década passada.

Apenas 20% da população brasileira possui conta corrente e usa talão de cheque, percentual considerado baixo se comparado com o padrão internacional. Esta estratégia, contudo, está atrelada às previsões otimistas quanto à economia nacional, de modo que o acesso da população mais pobre aos produtos e serviços bancários só pode ocorrer com a melhora na distribuição de renda no Brasil. Os quadros seguintes<sup>60</sup> informam dados relativos à população bancarizada brasileira nos principais bancos de varejo.

---

<sup>60</sup> Fonte: Ernest & Young Consulting Bancos. In: Gazeta Mercantil, jan./2001.



**Os 12 bancos de varejo**

Ranking	Ranking (49maiores)	Instituição	Tipo de Controle	Ativo total (RS Bilhões)	n.º de c/c (1) (em ilhões)	n.º de func.	n.º de ag.
1	1	BB	Púb. Fed.	145,00	9,00	89.329	2.873
2	2	CEF	Púb. Fed.	123,00	8,50	99.311	1.919
3	4	Bradesco(2)	Priv. Nac.	92,50	10,10	63.824	2.579
4	5	Itaú(3)	Priv. Nac.	63,90	9,90	47.571	2.466
5	6	Santander Br.(4)	Priv. Contr Estr.	56,00	4,40	33.922	757
6	7	Unibanco(5)	Priv. Part. Estr.	48,00	3,30	18.970	712
7	8	ABN Amro Real	Priv. Contr Estr.	30,00	2,00	21.566	679
8	11	HSBC	Priv. Contr Estr.	22,50	1,80	19.281	983
9	13	NCNB	Pub. Est	16,40	1,00	12.431	486
10	14	Sudameris	Priv. Contr Estr.	15,60	1,00	8.840	274
11	16	Bilbao Viscaya	Priv. Contr Estr.	9,80	1,00	5.601	285
12	17	Mercantil Finasa	Priv. Nac.	8,60	1,60	5.104	209
<b>Total de 12 Bancos varejistas</b>				<b>631,3</b>	<b>53,60</b>	<b>425.750</b>	<b>14.222</b>
<b>Total do Sistema Bancário</b>				<b>918,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>5 Participação 12 Varejistas</b>				<b>68,73%</b>			

Fonte: Ernest & Young Consulting (SISBACEN – junho e setembro de 2000) e bancos (1) Acima de 200 agências (2) inclui Boa -vista (3) inclui Banestado (4) inclui Banespa (5) inclui Bamerindus - In: Gazeta Mercantil, jan./2001.

Um outro aspecto a ser considerado na disputa por novos clientes é a folha de pagamento das empresas, segmento anteriormente cativo dos grandes bancos que se tornou alvo também de instituições de porte menor. Valendo-se de produtos atualizados e remodelados, os bancos menores tendem a explorar seu conhecimento e relacionamento com as empresas para ampliar a base de clientes pessoas físicas, reforçando a idéia de que o posicionamento no varejo depende da massa. Assim, ao rever o portfólio de produtos, os bancos moldam sua atuação de acordo com cada segmento do mercado.

Neste sentido, a folha de pagamento torna-se extremamente importante para as instituições financeiras ao facultar ganhos de massa e aumentos de rentabilidade.

No Brasil, diferentemente de outros países, o funcionário não pode optar pelo banco pelo qual deseja receber o seu salário, vinculado que está à instituição escolhida pela



empresa, dotando o mercado de pequena mobilidade, o que faz da folha de pagamento um poderoso instrumento de captação de clientes.

A facilidade de acesso ao banco é fundamental nesta disputa, assim como os pacotes de vantagens que são oferecidos ao cliente vinculado ao banco pela folha de pagamento, tais como: descontos ou isenção em tarifas e facilidades de crédito, conferindo mais uma vez enorme importância competitiva aos aparatos tecnológicos utilizados pelos bancos na disputa por clientes. Além disso, as mudanças nas normas bancárias estariam também favorecendo parte do crescimento dos empréstimos.

Por um outro lado, é importante destacar, porém, a crescente importância dos leques de produtos destinados às grandes empresas - especialmente transnacionais - o “cash management”, que centraliza a tesouraria, interligando fluxos operacionais – pagamentos e recebimento – com fluxos financeiros – empréstimos e aplicações – viabilizados por amplo leque de produtos oferecidos pela internet.

A participação brasileira no universo dos maiores bancos mundiais na internet não é nada desprezível, atingindo 30% de acordo com estudo da Cluster Consulting (2000). O Bradesco, em meados do ano 2000, possuía 1 milhão de clientes virtuais, no período 1996/2000 e investiu 25 milhões na internet, realizando 280 mil transações por dia já no ano de 2000<sup>61</sup>. O quadro seguinte traz o ranking de bancos por número de usuários on-line, onde a participação do Brasil se destaca:

---

<sup>61</sup> Nas agências do Bradesco uma transferência custa R\$8,00 enquanto pela internet o preço cai para R\$3,80 (Cf. Jornal Valor econômico, 02/02/2000). Para o banco o preço médio de uma transação cai de US\$1,07 na agência para US\$0,10 na internet.

<b>NÚMERO DE USUÁRIOS ON-LINE</b>	
Bank of America (EUA)	2 milhões
Wells Fargo (EUA)	1,4 milhões
Bradesco (Brasil)	1 milhão
Banco do Brasil (Brasil)	864 mil
Citigroup (EUA)	750 mil
Meritá (Finlândia)	750 mil
Itaú (Brasil)	600 mil
Barclays (Grã-Bretanha)	540 mil
Bank One (EUA)	500 mil
Forenings (Suécia)	350 mil
SEB (Suécia)	325 mil
Nordbanken (Suécia)	300 mil
Unibanco (Brasil)	280 mil

Fonte: Cluster Consulting In: *Jornal Valor Econômico*,  
02/05/2000.

Neste cenário de tantas mudanças, destacamos ainda a criação, no Brasil, do banco postal que visa permitir que as agências dos Correios realizem depósitos, pagamentos e transferências bancárias; com um investimento inicial de R\$30 milhões, a serem utilizados na compra de tecnologia, o banco postal pretende prestar vários serviços para instituições financeiras. Este tipo de expansão de baixo custo incentiva parcerias com as instituições nos 1.782 municípios sem nenhum atendimento bancário. O cronograma prevê a entrada definitiva do empreendimento no sistema financeiro em abril do ano de 2001 e, em uma 2ª etapa do projeto – que depende da regulamentação do Artigo 192 da Constituição –, os Correios pretendem atuar como um banco comercial, captando recursos cuja administração estaria a cargo das instituições financeiras envolvidas no processo. Caso não seja possível realizar a regulamentação em prazo hábil, o Congresso Nacional pode optar por aprovar uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC) que permita a discussão dos assuntos em separado, definindo de forma clara em que mercados o banco postal poderá atuar e qual será a instituição responsável por sua fiscalização.

O Banco do Brasil (BB) e os Correios já vinham desenvolvendo um projeto piloto em 37 municípios brasileiros, mas, com a quebra do contrato de exclusividade, abriu-se a possibilidade dos Correios negociarem com os bancos privados.

Durante os quatro meses da parceria das duas estatais, o Banco do Brasil abriu duas mil contas e captou R\$20 milhões. O número causa impacto positivo e interesse em outras instituições e a meta é desenvolver em 10 anos um sistema capaz de gerar volume de depósitos de R\$17 milhões com 14 milhões de correntistas.

O projeto envolve alterações importantes na estrutura dos Correios e ainda não está claro como os empregados dos Correios serão enquadrados no regime trabalhista. A experiência na qual o projeto se baseia é a do banco postal de Amsterdã que é responsável por 45% das transações diárias do sistema e que tem forte presença no mercado, com 80% dos clientes individuais e de grandes companhias.

O Banco do Brasil também pretende instalar caixas de auto-atendimento em postos que tenham lojas de conveniência; o primeiro contrato firmado com instituições privadas foi com o Grupo Ipiranga, mas o Banco do Brasil já havia iniciado anteriormente programa deste tipo com a Petrobrás Distribuidora. Parte significativa do investimento do banco em tecnologia nos últimos cinco anos – R\$2,1 bilhões - foi destinada para o auto-atendimento.

### **2.2.1.1 A atualidade da tecnologia no Brasil e no sistema bancário internacional**

Como já amplamente apontado, os bancos brasileiros estão entre os maiores consumidores de informática do mundo. De acordo com estimativas da IBM do Brasil, os gastos com automação no ano de 1996 situaram-se em torno de 1.8 bilhões de dólares, que, se associados aos gastos com equipamentos de telecomunicações - de acordo com o levantamento realizado pela empresa de *Consultoria Ernest e Young* -, o total de gastos alcançaria 4,3 bilhões de dólares neste mesmo ano. Segundo levantamento da revista *Exame Informática*, no Brasil, cinco entre os dez maiores consumidores de equipamentos de informática são bancos.

O Bradesco e o Itaú ocuparam, respectivamente, a 1ª e 2ª posição no *ranking* de consumidores nacionais. Tradicionalmente, o Bradesco sempre investiu mais que o Itaú em informática, entretanto, desde 1996, tem ocorrido uma inversão. No ano de 1996, o Itaú gastou 315 milhões de dólares em informática, foram compradas 27.700 unidades novas de microcomputadores. Neste mesmo ano, o Bradesco investiu 190 milhões de dólares em automação, o Unibanco e o Real 150 milhões de dólares cada um e o Banco do Brasil investiu 260 milhões de dólares. Parcela importante do faturamento dos grandes fornecedores de equipamentos de automação, os bancos brasileiros apresentam enorme disposição para aquisição de tecnologia.

Por sua vez, o sistema bancário internacional também tem passado por profundas e aceleradas transformações, que ocorreram principalmente a partir de três fatores: a mundialização dos mercados e serviços, a liberalização das rotinas bancárias de cada país e o debilitamento progressivo de sua função intermediária. Esses aspectos quanto à evolução recente do sistema bancário foram apresentados e discutidos no capítulo 1 deste trabalho. Por ora, pretendemos apenas fazer algumas observações gerais quanto ao processo de automação introduzido no sistema bancário internacional<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Esta parte do trabalho foi desenvolvida a partir do relatório da OIT – Los efectos de los cambios estructurales en la banca. Reunion Tripartita – Programa de Actividades Sectoriales – Ginebra, 1993.

Segundo relatório da OIT (1993), desde que o setor financeiro começou a informatizar-se em meados de 1950, o mesmo deixou de caracterizar-se progressivamente por sua grande densidade de mão de obra, recorrendo à utilização cada vez maior de capital fixo.

Inicialmente, a informatização trouxe um aumento das rotinas que envolviam a entrada de dados, acompanhado de uma produtividade maior no trabalho, para mais tarde, no entanto, mostrar que as inversões que haviam representado um grande aumento de capital fixo, não haviam logrado obter um crescimento do produto e da produtividade compatível aos investimentos iniciais.

Este mesmo relatório, com relação ao setor norte americano, avalia que, *“Entre 1948 y 1983, su producto se multiplicó por cuatro, aumentando en un 4.7 al año de 1948 a 1959, pero en un 3.6 por ciento anual tan solo desde que comenzó a generalizarse la utilización de computadores. En ese mismo periodo, los insumos de capital se multiplicaron por 14, con un crecimiento anual del 2.7 por ciento hasta 1958, y de un 9.8 por ciento a partir de entonces. En 1957, la productividad del capital había aumentado en más de un cuarto, pero luego empezó a disminuir. En 1983, estaba un 28 por ciento por debajo de su nivel de 1948 y equivalía solamente al 22 por ciento del tope alcanzado en 1957. De ahí que un observador haya dicho que “el efecto económico primario de la utilización en gran escala de computadoras ha consistido en un aumento de la intensidad de capital sin un crecimiento proporcional del producto o de la productividad del trabajo y, por ende, inicialmente en reducir la productividad e la rentabilidad del capital”* (OIT – 1993:28).

Os investimentos podem ser considerados sempre bastante volumosos. Os bancos comerciais norte-americanos gastaram em torno de US\$ 5 milhões em 1982 com sistemas de informatização, e quase o triplo deste valor em 1991, ou seja, aproximadamente US\$ 14 milhões. De acordo com estimativas, os gastos totais dos bancos norte americanos elevaram-se a US\$ 200 milhões em 1990, equivalente ao seu total de ativos disponíveis (OIT, 1993:28). Em estudo realizado com 100 bancos holandeses, foi observado que mais de 60% dos investimentos foram destinados à automação, especialmente após 1984. Na França onde a automação tem se realizado de forma bastante acelerada, observou-se que,

em 1979, 16% das operações bancárias estavam automatizadas, elevando-se este percentual para 45% em 1990 (OIT, 1993:28).

Os grandes investimentos em informática trouxeram, porém, alguns problemas para o sistema financeiro internacional. Enquanto durava o período de expansão dos negócios, foi possível sustentar os grandes gastos com automação, na expectativa de sua rentabilidade futura; entretanto, com as grandes modificações que se processaram, as margens de ganho ficaram mais reduzidas e as novas tecnologias precisaram compensar os grandes investimentos anteriores.

A gestão de redes de informática e a própria reestruturação dos bancos passaram a buscar a maximização do potencial instalado da automação bancária.

A tendência generalizada de atribuir menor importância à produção centralizada de serviços financeiros para centrar a atenção em segmentos específicos de mercado e da clientela, característica do novo modelo de atuação do sistema bancário internacional, que tem na automação bancária uma de suas peças fundamentais.

Este modelo trouxe transformações materiais no espaço de trabalho interno, que passou a ser destinado quase que exclusivamente a um atendimento personalizado para clientes cada vez mais selecionados, contato este altamente estimulado também pelas vias eletrônicas.

A questão da automação e concorrência fica explícita aqui, onde todos os procedimentos que envolveram a reestruturação do sistema bancário buscaram otimizar as múltiplas capacidades dos sistemas de informatização instalados.

A idéia é conceber e manejar um sistema completo de informações sobre a clientela que inclusive possibilite a venda de novos produtos e serviços financeiros. Na verdade, trata-se de utilizar, e bem, todo aparato resultante das mudanças estruturais e técnicas pelas quais vem passando o setor. Ao reexaminar procedimentos, e tentar transformar seus custos de funcionamento em operações lucrativas, o papel desempenhado pela informática e pela tecnologia da informação foi fundamental, proporcionando os meios necessários para atender às novas demandas criadas pelo mercado em mutação.

É evidente que tantas transformações não estiveram alheias à evolução do emprego no setor bancário internacional<sup>63</sup>, muito embora a redução de postos de trabalho não possa estar relacionada a este fator exclusivo, até mesmo porque a ênfase dos bancos em restabelecer sua estabilidade nas novas situações de transformação do sistema financeiro, engendrou processos diversos de reestruturação interna e de incentivo à produtividade que foram também responsáveis pela diminuição de postos de trabalho em vários países.

As estratégias de mercado têm determinado em grande medida a diminuição dos postos de trabalho. Com já vimos, os bancos procuraram uma organização menos hierarquizada e mais dinâmica, e, quando consideraram necessário, liquidaram departamentos menos rentáveis, atribuindo maior importância aos setores onde a qualidade de serviço fosse primordial, ou seja, valorizando cada vez mais a satisfação da clientela. Neste processo, caixas, atendimento e retaguarda foram os setores de serviço mais atingidos.

Ao mesmo tempo em que postos de trabalho foram suprimidos, houve contratação de novos tipos de profissionais, adequados às novas condições econômicas vividas pelos bancos. De acordo com técnicos do setor bancário internacional, bancos franceses, britânicos, italianos e japoneses possuíam, entre 1991 e 1992, de 25 a 35% de funcionários sobrantes, número este que aumentou mais ainda nos anos seguintes, para 1/3 de funcionários sobrantes (OIT, 1993:31) Foi neste mesmo cenário que os bancos procuraram contratar outros empregados, mais condizentes com as novas tecnologias e com a evolução do setor bancário.

---

<sup>63</sup> No final da década de 80, houve uma certa expansão econômica e criação de postos de trabalho em muitos países, algumas reduções do emprego estiveram relacionadas às próprias crises do sistema financeiro internacional ocorridas nos últimos 15 anos. *“En España, por ejemplo, el empleo en los servicios financieros, de seguros y comerciales aumentó en un 65,3 por ciento entre 1985 y 1991. Según el Sindicato de Trabajadores Bancarios, de Seguros y Finanzas (BIFU) en el Reino Unido el empleo en esos sectores progresó en un 43,6 por ciento entre 1983 y 1989, en comparación con un 5,7 por ciento de crecimiento global del empleo. En otros muchos Estados Miembros de la OIT también se produjeron aumentos del empleo en el sector (Alemania, Bangladesch, Bélgica, Canadá, Chile, Chipre, Fiji, Filipinas, Honduras, Italia, Japón, Luxemburgo, Mauricio, México, países Bajos, Pakistán, Portugal Seychelles, Suecia y Túnez). Hubo una clara tendencia ascendente en la ex Checoslovaquia, Hungría y Polonia, que se están reorientando hacia una economía de mercado. La Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT) habla de una situación heterogénea. En Sri Lanka y Tanzania los niveles de empleo se han mantenido bastante estables. En Grecia y Turquía han bajado ligeramente. En Argentina y Dinamarca se produjo un descenso después de 1988 (en Dinamarca se prevé que éste va a acentuarse). Después de años de expansión en el decenio de 1980, se han observado últimamente fuertes pérdidas de puestos de trabajo en el sector bancario de Australia, Estados Unidos, Finlandia, Noruega, Reino Unido y Rwanda”* (OIT, 1993:32).

É claro que as políticas de emprego variam segundo o grau de independência de cada sistema bancário e é evidente que as condições sócio-políticas de cada um foram elementos importantes neste processo, quando confrontados com os interesses comerciais específicos de cada instituição bancária. Neste aspecto, em termos internacionais, os níveis de emprego oscilaram bastante em relação aos ativos bancários de cada país.

A existência de uma nova estrutura profissional indica também que, em termos internacionais, os níveis de qualificação tornaram-se mais elevados, principalmente diante da generalização do uso das novas tecnologias, modificando radicalmente a composição dos trabalhadores bancários. Podemos dizer que hoje, em termos internacionais, também é muito maior a proporção de funcionários em cargos de direção que exigem um nível mais alto de instrução<sup>64</sup>.

As novas tarefas são multifuncionais e requerem uma gama ampla de qualificações profissionais, exigindo um conhecimento maior sobre os serviços, qualificações como vendedor de produtos e aptidões especiais de comunicação e relações interpessoais; de modo que certas ocupações administrativas parecem ter sido beneficiadas enquanto outras ocupações mais subalternas, menos qualificadas e com necessidade de menor instrução foram extremamente prejudicadas ou deterioradas.

Assim, os postos de trabalho em que se realizam atividades mais repetitivas e rotineiras, via de regra, foram diminuídos sensivelmente nos diversos países onde houve processos de reorganização do trabalho e investimentos expressivos em automação bancária.

Por sua vez, as mudanças estruturais como as fusões ou incorporações apresentaram problemas bastante complexos quando reduziram plantas e promoveram nivelamento de escalas hierárquicas.

É notório que a reorganização das empresas e a introdução de tecnologia de informação significaram graves problemas para o emprego bancário. As conseqüências mais comuns foram: os empregadores recorrerem ao mercado de trabalho externo para obter a combinação de qualificações agora exigidas pelos postos de trabalho especializados,

---

<sup>64</sup> O relatório da OIT (1993:35) indica que de 1983 a 1987, no setor financeiro dos EUA, o volume de emprego em cargos de direção, gerência e administração cresceu em torno de 24,9%. Na Noruega, esta tendência foi ainda mais forte, o número total de funcionários diminuiu em 21,8% entre 1987 e 1991, mas o número de funcionários em cargos de direção aumentou 60,3%, e nos de gerência cresceu 23,5%.



o que altera o tipo de contratação tradicional realizada pelos bancos; os empregos de nível médio e subalterno precisam se submeter a treinamentos e a re-adequações constantes no seu trabalho; e os empregos de trabalhadores com nível de qualificação mínimo tendem a ser extintos. Com relação a tarefas menos qualificadas, como tarefas relativas ao tratamento de dados, por exemplo, a tendência observada é que sejam reagrupadas em centros regionais ou sejam realizadas por empresas terceiras contratadas com esta finalidade.

A qualificação tornou-se um imperativo a ser perseguido, de acordo com estudo recente de certos estabelecimentos financeiros franceses (OIT, 1993:37). Os empregados mais interessados em formação profissional são aqueles que atendem à clientela privada ou empresarial, que enfatizam seu interesse em temas como: comportamento comercial, gestão de negócios, produtos e serviços bancários e técnicas bancárias.

O sistema financeiro internacional tem se preocupado bastante com a questão da qualificação<sup>65</sup>. Alguns bancos oferecem formação e qualificação aos seus funcionários, enquanto elementos prioritários de suas políticas de recursos humanos. A formação é concebida como uma forma de estimular o funcionário e sua lealdade, comprometendo-o não só com sua produtividade individual – na maioria das vezes incentivada através de prêmios etc...- mas também com o futuro da empresa na conjuntura de acirrada concorrência interbancária.

As relações de trabalho foram afetadas sobremaneira nestes últimos anos. Da reputação de empregadores protetores e de certo modo paternalistas, que proporcionavam emprego para toda vida, os bancos atualmente encontram-se tão ou mais competitivos que outros setores de serviços, recorrendo cada vez mais a compensações salariais relativas ao mérito de cada trabalhador, desprezando escalas salariais fixas e deteriorando processos já consolidados como as negociações coletivas do setor bancário.

Flexibilidade e condições individuais de emprego questionam as bases anteriores das relações de trabalho que eram fundadas em oferta de empregos de duração permanente,

---

<sup>65</sup> Com relação ao investimento do setor bancário em formação profissional, o relatório da OIT (1993) aponta que, na Austrália, o setor financeiro e de seguros dedica 4,3% dos salários brutos à formação profissional. Na França, 77% dos funcionários – altos dirigentes – entrevistados em pesquisa da OIT, afirmam que suas empresas dedicam de 4 a 8% do valor total de seus salários em formação profissional. A formação de pessoal do setor bancário ocorre principalmente a cargo dos empregadores na Austrália, França, Grécia, Holanda, Polônia, Reino Unido, Turquia e Suíça (OIT, 1993:39).

possibilidade de ascensão gradual em função da qualificação e antiguidade no cargo e melhora progressiva e gradual de remuneração (OIT, 1993:63).

Em vários países a influência dos sindicatos e órgãos de representação de trabalhadores tem decrescido. A negociação coletiva tem recebido violentos baques desta nova abordagem empresarial, onde manutenção do emprego tornou-se o tema de interesse capital na década de 90, diante das mudanças estruturais e tecnológicas do setor que contribuíram para uma maior instabilidade do emprego.

### **2.3 Os Programas de Qualidade e Remuneração Variável**

As transformações do sistema financeiro do início da década de 90 seguiram as tendências mundiais e trouxeram consigo também a busca da qualidade dos serviços e a melhoria da produtividade como preocupações substanciais do setor bancário brasileiro. O tema da qualidade tornou-se então parte do debate sobre a administração do setor bancário<sup>66</sup>.

O processo de modernização no setor bancário, que pode ser resumido em três momentos importantes já anteriormente assinalados, caracterizou-se, na sua última fase, pela implantação de programas de qualidade. Durante a década de 90, uma vez que o contato do cliente com os serviços bancários não se restringia mais ao atendimento em agências, os programas de qualidade dos bancos pautaram-se pela implantação e melhoria dos serviços alternativos de atendimento. Para que isso ocorresse, foi necessário que houvesse mudança nos processos internos, o que por sua vez, permitiu a redução de custos e buscou o aumento da produtividade, dos lucros e da competitividade.

Os programas de “qualidade total” desenvolvidos pela maioria dos bancos brasileiros buscaram, a partir de então, rever os processos sob a ótica dos clientes e identificar as deficiências em seus fluxos operacionais, promovendo também ações voltadas aos funcionários: como programas de reconhecimento, pesquisa e canais de comunicação com o intuito de melhorar a relação entre os funcionários, melhorar o atendimento ao cliente, reduzir o retrabalho e promover tomadas de decisões mais ágeis (ELY, 1995).

O trabalho de atendimento dos clientes nos bancos é fundamental à medida que o setor bancário oferece um tipo particular de produto no mercado. Boa parte dos projetos de qualidade em atendimento esteve relacionada ao incentivo de maiores investimentos em equipamentos de auto-atendimento, especialmente em relação à quantidade de clientes que freqüentavam as agências. Foram implantadas várias inovações, tais como mudanças no horário de atendimento nos dias de pico, flexibilização da jornada de trabalho do bancário de acordo com o aumento ou redução do serviço, criação do funcionário polivalente, que

---

<sup>66</sup> ELY (1995) cita publicação da Febraban de 1993 que trata da qualidade do atendimento no setor bancário, propondo soluções alternativas para melhoria do atendimento nos bancos. Cita também pesquisa realizada pela SERASA em 1992, que buscou informações sobre desenvolvimento de programas de qualidade total nos bancos.

nos horários de pico deixa o trabalho de retaguarda para atender no caixa, criação da fila única e dos caixas especiais, designação de funcionários que orientam o uso de equipamentos de auto-atendimento, redefinição do *layout* das agências, revisão de cartazes e prisms que orientam os clientes quanto aos serviços da agência, aumento da alçada dos gerentes e das responsabilidades dos caixas, dentre outros (ELY, 1995).

Os bancos começaram a discutir a qualidade total no final da década de 80. O estudo de ELY (1995) propõe que a iniciativa de implantação de programas de qualidade total deve partir da direção das empresas, e que estas devem liderar o processo de sua transformação cultural. Na maioria dos bancos, os programas de conceitos e filosofias do controle de qualidade total, foram formulados pela direção da empresa, existindo alguns casos, como o do Banco do Brasil, onde a iniciativa partiu dos funcionários. Em alguns bancos houve desenvolvimento de experiência-piloto, e em outros houve envolvimento de toda organização.<sup>67</sup>

Esta autora assinala os quatro eixos básicos dos programas de Controle de Qualidade Total no sistema bancário, quais sejam: o foco no cliente, a busca de melhoria contínua, o controle de processos e a participação total. A busca pela qualidade total pressupõe a participação dos trabalhadores na reorganização do trabalho e da produção, o que incidiu no desenvolvimento de uma estrutura, própria a cada banco, de formação e treinamento para qualidade, que atingiu de maneira diferenciada seu corpo de funcionários.

Com relação aos aspectos relativos à organização do trabalho e de políticas trabalhistas, ELY (1995) afirma que foram poucas as mudanças importantes. As alterações foram realizadas fundamentalmente na estrutura hierárquica, ao reduzir cargos de chefia dentro dessa estrutura, o que representou, em alguns casos, aumento no poder de deliberação, existindo ainda formas diferenciadas de conceber a participação dos trabalhadores nos lucros dos bancos e um aumento dos incentivos à valorização da contribuição de funcionários, concretizado em distribuição de prêmios para os que se destacaram. Nesse sentido, a autora considera muito tímidas as possibilidades de transformações das relações de poder através da proposta de gestão participativa,

---

<sup>67</sup> Banco do Brasil, Unibanco e o segmento jurídico do Citibank optaram pelo desenvolvimento de uma experiência-piloto; o segmento Pessoa Física do Citibank e o antigo Banco Francês e Brasileiro (atual Sudameris) decidiram-se pela implantação a partir de um amplo debate e, entre 1993 e 1994, surgiram propostas no Banco do Brasil por iniciativas de funcionários (BINS, 1995).

destacando que, no processo de reestruturação produtiva do setor bancário, o que o determina são as deliberações empresariais muito mais voltadas para a execução do negócio em si, do que para as alterações nas funções. Muito embora a proposta de Controle da Qualidade Total tenha sido uma das formas de reestruturação produtiva mais facilmente aceitas pelas empresas, iniciativas que supunham gestão participativa, esbarraram fortemente em uma tradição de cultura autoritária e conservadora como a encontrada no setor bancário.<sup>68</sup>

De acordo com JINKINGS (2000a), não são irrelevantes as mudanças operadas na organização do trabalho, uma vez que foram recriadas táticas para aumento da produtividade do trabalho, mascaradas sob o discurso patronal de “participação”, “qualidade total” e “competitividade”, que aperfeiçoaram as condições de intensificação e disciplina do trabalho. A criação de equipes de “qualidade total” nos locais de trabalho tornou-se importante instrumento patronal com a suposta finalidade de estimular a participação dos trabalhadores em decisões da empresa, que na verdade possui a dupla função de conceber formas produtivas mais racionais, que possibilitem a apropriação pelo capital do saber prático acumulado pelo trabalhador bancário, e de enfraquecer as organizações sindicais por local de trabalho, à medida que tais equipes tornavam-se instrumentos mais adequados para reivindicações e manifestações dos trabalhadores quanto ao seu cotidiano produtivo.

Atualmente nos bancos, o controle e os mecanismos coercitivos internos deslocaram-se do discurso patronal para fora da empresa, destacando as pressões de concorrência mercadológica, as exigências de produtividade e a eficácia do trabalho, como se o mercado capitalista diretamente exercesse o controle (JINKINGS, 2000a: 7).

O conjunto de instituições bancárias no Brasil - notadamente os grandes conglomerados financeiros privados nacionais, como o Unibanco e Itaú - implementou uma série de instrumentos de gestão para garantir alta rentabilidade à empresa a partir da excelência do atendimento ao cliente.

A implementação da Academia de Qualidade do Unibanco para treinamento de bancários como instrutores de qualidade é um dos exemplos relatados e analisados nos trabalhos de JINKINGS (2000 a e b).

---

<sup>68</sup> (Cf. Segnini, 1986).

No início da década de 90, em 1993, 643 funcionários já haviam realizado cursos nesta Academia e a expectativa do banco era envolver cerca de 16 mil funcionários naquele tipo de programa até o final de 1993. Os eixos centrais do programa de “qualidade total” do Unibanco eram: educação, conhecimento, avaliação e ações de melhoria. Pesquisas sobre as necessidades e novas expectativas do mercado, coordenadas pela área de Marketing Institucional, foram realizadas com o objetivo de medir a satisfação do cliente, a qualidade da agência e a qualidade dos serviços de apoio. Nelas foram avaliados aspectos operacionais relativos ao trabalho do funcionário, tal como a cortesia no atendimento. De acordo com o discurso patronal, as pesquisas funcionaram como instrumento estratégico de gestão empresarial, determinando inclusive mudanças organizacionais e orientando áreas de treinamento<sup>69</sup>.

Ao buscar estabelecer padrões de atendimento e monitorar erros, o Unibanco criou também um instrumento de avaliação permanente dos serviços oferecidos, intitulado Sistema de Medição de Qualidade, que consistiu em uma série de indicadores que coletavam impressões de clientes. Ainda no Programa de Qualidade Total, a formação de grupos de trabalho significava, segundo o banco, uma forma de propor soluções conjuntas para problemas que fossem detectados.

Na realidade, JINKINGS (2000a) observa, na análise destes instrumentos, uma forte retórica de valorização da força de trabalho e de democratização das políticas de recursos humanos, que, no entanto, significam novos artifícios para intensificar e disciplinar o trabalho bancário. Esta autora destaca a premiação de trabalhadores por produtividade como um dos artifícios mais utilizados e que, por sua vez, estimulam a competitividade no ambiente de trabalho<sup>70</sup>. Aponta também a sofisticação dos periódicos dirigidos aos trabalhadores (jornais, revistas, boletins e programas de vídeo), que informam os projetos mercadológicos do Banco, enfatizando a democratização das relações de trabalho e a participação dos trabalhadores nas suas decisões administrativas. A aparente identidade de

---

<sup>69</sup> *Jornal da Qualidade, Unibanco, ano III, n°34, SP, out 1996, citado por JINKINGS (2000:9).*

<sup>70</sup> “No Unibanco, um requintado sistema de premiação atinge empresas fornecedoras de serviços, unidades de trabalho do banco e funcionários individualmente. O Prêmio “Unibanco Fornecedores” objetiva comprometer as empresas que prestam serviços ao Unibanco com seu projeto de “qualidade total”. Existe ainda o Prêmio “Gestão para a Qualidade Unibanco”, que identifica o estágio de qualidade de cada unidade e reconhece os melhores desempenhos, e o “Prêmio Qualidade Unibanco Funcionário”, que existe desde 1994 e são os guardiões da qualidade, identificados com crachá especial e como foto fixada no local de trabalho (JINKINGS, 2000:10).”

interesses entre empresa e funcionários se desfaz quando o trabalhador percebe que é possível participar, mas não decidir.

O Itaú, por sua vez, também adotou estratégias empresariais de “qualidade total” desde o início dos anos 90. O “Programa Eficácia 92 em Sintonia com o Mercado”, analisado por JINKINGS (2000a: 12), desenvolveu formas diferenciadas de atendimento ao cliente, incentivou o auto-atendimento e estabeleceu metas e prêmios de produtividade, objetivando sempre conquistar a adesão de funcionários aos procedimentos de reorganização produtiva implementados. Com este propósito, foram desenvolvidos rígidos mecanismos de controle do trabalho. O estabelecimento de metas de produtividade pretendeu incrementar a venda de produtos, criando um complexo sistema de controle dos níveis de produtividade dos funcionários, o que estimulou a intensificação do trabalho através da remuneração e premiação, associadas ao desempenho individual e coletivo.

O Bradesco é o único dentre os grandes conglomerados privados que não possui programa de qualidade total. Desde os anos 80, o Bradesco determinava metas de produtividade aos seus funcionários estabelecendo um sistema de premiação e estimulando a competição nos ambientes de trabalho. SEGNINI (1988), analisando as formas que assumiram os mecanismos de poder no cotidiano do Bradesco nos anos 80, apontou as formas pelas quais a competição era incentivada através de metas de produção e prêmios e através da obediência às normas e princípios. A pressão por produtividade na venda de produtos sempre foi intensa no Bradesco, e hoje se encontra bastante intensificada, de acordo com as novas exigências da competitividade mercadológica do setor bancário.

Para finalizar a análise do estudo de JINKINGS (2000a) sobre os programas de qualidade total no setor bancário, cabe relatar ainda a experiência dos programas de “qualidade total” nos bancos estatais, introduzida no início dos anos 90, como parte das estratégias governamentais de imprimir um perfil de empresa privada aos bancos públicos. O que esta autora destaca é que as políticas de intenso ajuste organizacional, anteriores aos programas de “qualidade total”, trouxeram um clima de perplexidade e medo nos locais de trabalho (JINKINGS: 2000:15), o que deteriorou quaisquer possibilidades de sucesso dos Programas de Qualidade Total nas instituições bancárias públicas.

Tradicionalmente diferenciados do segmento privado, os bancos estatais possuíam condições e relações de trabalho fundadas em estabilidade e carreira profissional, baseadas

em critérios regulamentares de promoção. Assim que os movimentos de reorganização produtiva foram intensificados nos bancos estatais, após o governo FHC, não só foi reduzida drasticamente a quantidade de força de trabalho, como foram introduzidos mecanismos do tipo: planos de “demissão incentivada”, pressão à aposentadoria e transferências arbitrárias de funcionários, que provocaram profundas alterações nas condições e relações de trabalho anteriormente estabelecidas.

A quebra do modelo anterior, a adoção de novos pressupostos de gestão e a precarização das condições de trabalho nestas instituições, tornaram os programas de “qualidade total” inicialmente inviáveis. Neste contexto, notadamente no Banco do Brasil, onde estas transformações se deram de forma mais abrupta, era nítida a contradição entre o discurso patronal, que pressupunha a democratização das relações de trabalho, e a prática de imposição de novas regras.

O Banco do Brasil, entretanto, mantendo o propósito governamental, vem implementando continuamente políticas gerenciais que visam associar pressão e controle da produtividade do trabalho, mobilizando e comprometendo seus funcionários com as atuais estratégias mercadológicas da instituição. O novo modo de gestão e controle do trabalho estabelecido pelo Banco do Brasil demonstra seus efeitos nas mudanças ocorridas na cultura organizacional desta instituição bancária.

De acordo com JINKINGS (2000:19), destinados a aumentar a produtividade sob a ótica do capital, os programas de “qualidade total” mistificam as relações de antagonismo entre capital e trabalho, fragmentando a classe trabalhadora em indivíduos que competem entre si.

Ainda com relação à reestruturação produtiva no processo de trabalho bancário e suas conseqüências de elevação das taxas de exploração do trabalho, a difusão de práticas gerenciais que vinculam os rendimentos dos trabalhadores ao cumprimento de metas determinadas pelas empresas, assim como a individualização da remuneração, necessitam ser melhor explicitadas.

A “remuneração variável”<sup>71</sup> está associada a mecanismos de estímulo ao aumento de produtividade e à intensificação do trabalho, sendo constituída por abonos, prêmios e

---

<sup>71</sup> De acordo com o DIEESE (*apud* JINKINGS, 2000:20). “Do ponto de vista da empresa, flexibilizar a remuneração dos trabalhadores significa: i) associar remuneração à produtividade e ii) administrar os custos



bonificações atrelados ao cumprimento de metas. A remuneração variável não é incorporada ao salário-base do trabalhador, o que incide em uma renda fixa menor e direitos salariais menores e permite expressiva redução de custos com força de trabalho e elevação de níveis de produtividade. Trata-se de mecanismo extremamente favorável à empresa, pois permite variações nas folhas de pagamento dos empregados de acordo com as oscilações na demanda e na produção.

O esforço dos trabalhadores bancários para atingir as metas propostas pela empresa, seja pelo temor do desemprego, pela adesão ao ideário patronal ou pelo retorno material prometido, diante da atual conjuntura do mercado de trabalho e dos baixos níveis de remuneração do trabalho no Brasil, tende a tornar-se mais efetivo, ainda que sejam agravadas as condições de tensão nos ambientes produtivos.

A “remuneração variável” expandiu-se no Brasil<sup>72</sup> e tem se difundido praticamente por todo sistema financeiro<sup>73</sup> nacional como nova forma de dominação do trabalho e como crescentes parcelas dos rendimentos dos trabalhadores.

Através do Programa de Participação nos Resultados – PPR – de 1996, o Unibanco vincula os rendimentos de seus funcionários ao cumprimento de metas de produtividade e ao resultado global da empresa. No Itaú, a “remuneração variável” é decorrente do programa AGIR, associada ao desempenho do trabalhador tanto individualmente como em termos de unidades ou equipes de trabalho.

No sistema de “remuneração variável”, é estabelecido um rigoroso e complexo sistema de premiações e penalizações no local de trabalho, o que pressiona o trabalhador a intensificar seu ritmo de trabalho e alonga sua jornada de trabalho. São elementos dos programas de “remuneração variável”: o aumento da competição entre os trabalhadores e o incentivo a atitudes mais individualistas. Mas é importante ressaltar que ainda que estes procedimentos sejam estimulados, da mesma forma geram também tensões e insatisfações entre os trabalhadores. As expectativas de incentivar a competição individual e pressionar

---

fixos da empresa ligados à força de trabalho (...) Dessa forma, a adoção de prêmios visa conformar o comportamento psíquico e objetivo dos trabalhadores em consonância com as metas da organização”. Estaremos voltando mais detidamente ao tema da remuneração variável no cap. 4 do presente trabalho.

<sup>72</sup> Medida Provisória sobre a Participação nos Lucros e Resultados (dez/94) vem sendo sucessivamente reeditada.

<sup>73</sup> Dentre os maiores bancos privados de varejo, somente o Bradesco não possui programa de “remuneração variável”, mantendo apenas o salário fixo na remuneração dos trabalhadores bancários (JINKINGS, 2000:21).

os trabalhadores a aumentar seus níveis de produtividade, por vezes, tornam-se insuportáveis, pois, para a maioria dos assalariados geram aumento no ritmo do trabalho, alongamento na jornada diária e maior stress.

Seguindo as tendências do setor privado, o Banco do Brasil igualmente buscou implantar um programa de “remuneração variável”. As medidas administrativas tomadas com este propósito instituíram a remuneração por função, e um novo plano de cargos e salários que privilegiava a individualização dos rendimentos e o aumento de sua fração variável.

Porém, apenas em 1998, o Banco do Brasil consolidou o seu programa de “remuneração salarial”, então dividido em dois módulos: a Participação dos Resultados (PR) para todos os funcionários, vinculada a metas e indicadores de produtividade e à Participação nos Lucros (PL), esta dirigida aos executivos do banco. As gratificações semestrais anteriores estavam, a partir daí, condicionadas ao percentual de Rentabilidade Mínima do Patrimônio Líquido (RMPL) que o banco atingisse. Somente então, se alcançado o patamar mínimo de rentabilidade estipulado, a remuneração dependeria do desempenho alcançado diante das metas e indicadores estabelecidos pela direção do banco, que seria avaliado em três níveis: individual, da unidade de trabalho e do lucro (JINKINGS, 2000:26).

A relação entre a rentabilidade líquida do banco e as metas – utilizada como parâmetro para “remuneração variável” –, que pode estar sujeita a fatores que independem do desempenho dos funcionários, fez parte do conjunto de críticas do DIEESE (1998) ao avaliar o programa de “remuneração variável” do Banco do Brasil. Além deste problema, o DIEESE (1998) cita e critica o fato de que o pagamento da gratificação ocorre somente quando são atingidas integralmente as metas determinadas para cada um dos três níveis: individual, da unidade de trabalho e do banco. Da mesma forma, o DIEESE (1998) critica a determinação unilateral de metas por parte do banco, feita sem a participação dos funcionários envolvidos, denunciando ainda que o programa tende a beneficiar somente a parcela minoritária de funcionários com cargos vinculados a funções mais complexas que percebem gratificações altas em comparação aos trabalhadores em outras funções.

Os programas de “qualidade total” e “remuneração variável” obscurecem contradições próprias de um regime produtivo baseado na cisão entre a produção e a

apropriação de valor, que se complexificaram a partir das novas formas de acumulação do capital. Esses programas revelam-se meios sofisticados de pressão e visam aumentar a produtividade do trabalho, intensificando-o, aprofundando a subordinação e mascarando estratégias de dominação, que podem inclusive regular a relação salarial, especialmente em contextos de altos índices de desemprego e subemprego. O uso de tecnologia automatizada, os programas - de qualidade total e remuneração variável -, a terceirização e a subcontratação criaram uma base adequada às atuais exigências de valorização do capital. No caso do trabalho bancário, a mudança organizacional e tecnológica potencializou a exploração do trabalho de forma bastante radical que associado às práticas ditas participativas, mistificou sobremaneira as relações capitalistas de produção (JINKINGS, 2000:29).



A diversificação do trabalho nos bancos, caracterizada pelo acelerado desenvolvimento tecnológico, teve seu início nos anos 60. A implementação dos centros de Processamento de Dados (CPD's), constituídos de computadores potentes com capacidade de processamento de grande número de informações em tempo reduzido possibilitou aos bancos a aptidão necessária para participar da competição em um mercado em desenvolvimento e com clientes que estavam se tornando mais exigentes. A agilidade na efetivação dos serviços, proporcionada pelos CPD's, viabilizava as informações sobre o montante de dinheiro disponível para aplicações, o que era particularmente rentável em uma conjuntura que historicamente convivía com altos índices de inflação. As diferenças entre o processo de trabalho bancário anterior e o atual são bastante evidentes, assim com a estrutura bancária em si é diferente, confirmando mudanças provocadas pelas inovações tecnológicas e transformações do processo de trabalho. Desta forma, ratificados os resultados mais gerais de uma veloz transformação tecnológica, organizacional e gerencial, houve um aumento exponencial de produtividade que gerou grandes excedentes de força de trabalho (JINKINGS, 2000a).

Neste contexto, a relação do trabalhador bancário com a gerência, com a clientela e com o banco em si sofreu profundas modificações. A evolução do sistema bancário brasileiro apresentou acelerado crescimento, dispersão geográfica e diversificação de serviços, verificando-se, sobretudo, uma centralização do processo administrativo, viabilizada pela padronização das rotinas e atividades que propiciam transformações fundamentais no processo de trabalho bancário, no próprio *lay-out* das agências e no perfil dos funcionários.

Os capítulos 1 e 2 procuraram discutir estes aspectos de mudança recuperando e problematizando a evolução do sistema bancário brasileiro e o processo de trabalho nos bancos.

O presente capítulo pretende discutir o perfil da categoria bancária, relacionando-o aos marcos históricos de referência discutidos no âmbito dos capítulos 1 e 2, a saber, a Reforma Bancária de 1964, a acelerada automação de base microeletrônica ocorrida no sistema bancário, especialmente a partir dos anos 80 os momentos de ajuste setorial de

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

redução de postos de trabalho de características mais conjunturais (Plano Cruzado e Plano Collor) e a reestruturação setorial em curso desde o Plano Real.

Como já vimos no capítulo 2, o processo de trabalho bancário, devido às suas especificidades, está sujeito a um intenso controle e no que se refere ao consumidor do produto do trabalho bancário, este controle é realizado durante o processo de produção do serviço. Ou seja, além do controle exercido pelo ritmo dos equipamentos, pelas chefias e pelo autocontrole no serviço bancário, é preciso passar ao cliente confiabilidade e ser por ele avaliado e controlado durante o processo de produção.

A literatura sobre o perfil da categoria bancária apresenta-se dinâmica e possui vasto número de publicações que, em sua ampla maioria, retoma as características ancestrais do trabalhador bancário, relativas a um tempo onde a posse de valores éticos e morais deveria ser constitutiva do caráter do trabalhador bancário.<sup>74</sup>

É neste sentido que se explicita a necessidade da posse de um valor elementar como a honestidade nos padrões anteriores relativos ao processo de trabalho bancário. Entretanto, com a modernização do setor bancário e sua consecutiva reestruturação, que alteraram radicalmente a rotina do processo de trabalho bancário, também se alteraram as exigências e expectativas quanto ao perfil da categoria.

Com as mudanças operadas no setor bancário, uma das características atualmente requeridas tem sido a agilidade do conjunto dos trabalhadores. Não obstante, as novas características ou habilidades requeridas revelaram um processo degenerativo e de desqualificação do trabalhador bancário, especialmente após a introdução da automação bancária que, por sua vez, trouxe impactos dramáticos ao conjunto da categoria, seja no tocante ao processo de trabalho em geral, ou em relação à drástica redução de postos de trabalho observada ao longo dos últimos 15 anos.

A literatura pertinente ao tema tem se debruçado mais especificamente sobre dois segmentos do trabalho bancário: na linha de frente, o caixa e no trabalho de retaguarda, o digitador, que aparecem como as funções mais estudadas.

---

<sup>74</sup> São encontradas referências sobre a honestidade requerida enquanto atributo pessoal dos bancários nos trabalhos de JINKINGS (1994), CRIVELLARI e PEREIRA (1990), CANEDO (1986) entre outros. Uma das características do trabalho bancário é a satisfação permanente da clientela, fundamental para o banco, sendo um dos mecanismos utilizados para tal fim, a identificação entre quem presta o serviço e quem dele se serve (CASTRO, 1991).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

O trabalho do caixa, que não só caracteriza o trabalho bancário ao longo de sua evolução, faz parte de um dos segmentos ocupacionais da categoria bancária que sofreu mais explicitamente os impactos das inovações tecnológicas, e por isso foi intensivamente estudado<sup>75</sup>. Historicamente, o caixa tem sido o canal mais direto de comunicação entre banco e cliente, neste aspecto um poderoso instrumento de análise para o perfil do trabalhador bancário.

Com relação aos digitadores, segmento ocupacional oriundo do processo de automação bancária - também objeto de vários estudos - quando de sua implantação foi considerada uma atividade nova e interessante, tornando-se contudo, uma atividade que passou a significar particularmente fonte de grande desgaste e desqualificação, principalmente a partir das doenças ocupacionais resultantes desta função e do processo de intensificação da terceirização deste segmento.

Os estudos mais recentes, porém, não se concentram apenas nos segmentos ocupacionais tradicionalmente pesquisados, tais como a linha de frente ou retaguarda, que foram profundamente afetados pelas mudanças tecnológicas e organizacionais que visaram garantir a permanente expansão das operações financeiras e a redução de custos, através da intensificação do trabalho (SEGNINI, 1998:68). O que se percebe atualmente é que a sofisticação pela busca da produtividade dos bancários e da minimização dos custos de funcionamento dos bancos, tem afetado sobremaneira outros segmentos ocupacionais do setor bancário, determinando, inclusive, novas características do perfil do trabalhador bancário.

### 3.1 Os traços constitutivos da categoria profissional bancária

Ao final da década de 90 existiam 414.803 bancários no país, distribuídos nos seguintes extratos, conforme o quadro seguinte:

---

<sup>75</sup> O processo de degeneração do trabalho do caixa foi discutido no capítulo 2: “(...) o caixa passa não só a pagar e receber uma infinidade de papéis, como também se torna um vendedor dos papéis e produtos do banco como seguros, títulos, aplicações, caderneta de poupança etc” (SILVA, 1989).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

CATEGORIAS	EM 31.12.1999
Diretores (inclusive estatutários)	1.838
Gerentes, chefes e superiores	116.188
Técnicos de nível universitário	47.273
Caixas, escriturários, auxiliares, recepcionistas, secretárias e operadores	239.931
Outros empregados (contínuos, vigias, pessoal de limpeza, etc.)	9.573
Total	414.803

Fonte: Balanço Social dos Bancos, 1999 – FEBRABAN.

De acordo com o Balanço Social dos Bancos (1999), realizado pela Federação Nacional dos Bancos (FENABAN), a estrutura administrativa manteve-se relativamente estável durante os dois últimos anos da década de 90 se comparada aos anos anteriores.

Para a FENABAN (1999), o processo de ajuste na estrutura dos bancos foi necessário para que a mesma pudesse adequar-se aos vários planos econômicos pelos quais passou o país.

Para os anos de 1997, 1998 e 1999, a FENABAN (1999) aponta uma maior participação nos quadros de gerência, supervisão e de técnicos de nível universitário, atribuída aos resultados do desenvolvimento tecnológico implementado nos bancos tanto em equipamentos eletrônicos como em técnicas de gestão administrativa e negócios (Balanço Social dos Bancos, 1999: 1).

O documento da FENABAN (1999), exíguo em análises, aponta algumas outras mudanças. Quanto à composição da pirâmide etária, o Balanço registra para os anos de 1998 e 1999 um crescimento de 6% no número de bancários na faixa de idade superior a 40 anos, com uma redução de 3% no número de bancários com idade inferior a 30 anos. Tal situação é atribuída, de acordo com o Balanço, a uma maior identidade entre o bancário e seu banco, às oportunidades de carreira e às limitações do mercado de trabalho que geraram as condições de uma maior permanência do funcionário no emprego e de seu desenvolvimento profissional. O quadro seguinte demonstra a composição etária em 1999:



O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

<b>FAIXAS DE IDADE</b>	<b>EM 31.12.1999</b>
Até 19 anos	3.349
De 20 a 29 anos	87.896
De 30 a 39 anos	176.965
De 40 a 49 anos	131.314
50 anos ou mais	15.279
<b>Total</b>	<b>414.803</b>

Fonte: Balanço Social dos Bancos 1999 – FENABAN.

Atualmente, o setor bancário prefere não empregar pessoas com idade inferior a 18 anos e as ocupações (portaria, office boy etc...) que, eram preenchidas nesta faixa etária estão basicamente extintas no sistema.

Quanto à permanência no emprego, o documento informa que em 1999, 63% dos bancários tinham mais de 10 anos de casa, contra 57% em 1997. No quadro abaixo, observamos o tempo de casa dos bancários para o ano de 1999.

<b>TEMPO DE CASA</b>	<b>EM 31.12.1999</b>
Até 5 anos	79.221
Mais de 5 até 10 anos	71.773
Mais de 10 até 20 anos	199.703
Mais de 20 anos	64.106
<b>Total</b>	<b>414.803</b>

Fonte: Balanço Social dos Bancos 1999 – FENABAN.

Com relação à escolaridade, o documento da FENABAN informa que o contínuo aumento de exigência dos clientes e a sofisticada tecnologia utilizada no setor bancário apontam uma tendência de alteração na composição do perfil de escolaridade do bancário.

Em 1993, quando foi editado o primeiro Balanço Social dos Bancos, 56% dos bancários possuíam o 2º ano do ensino médio completo; em 1999, 54% dos bancários estavam nestas condições. A diferença é que houve crescimento significativo do número de bancários com curso superior completo (de 28% em 1993 para 37% em 1999). No que se

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

refere a cursos de mestrado e doutorado, o crescimento foi de 0,6% em 1993 para 1% em 1999.

É importante destacar, ainda, que o documento da FENABAN aponta melhoria da qualidade técnica da formação do bancário, relacionando-o a programas de desenvolvimento de pessoal promovidos pelos bancos. Os programas de benefícios do tipo de concessão de bolsas de estudo integrais ou parciais totalizaram no ano de 1999 apenas R\$17,4 milhões destinados a 19.166 bolsas de estudo, sendo 7.138 relativas a cursos de nível superior e 4.018 a cursos de idiomas. Como já tem sido apontado em outras partes deste trabalho, o investimento dos bancos tem sido expressivo em cursos, seminários, internos e em eventos externos com o intuito de desenvolver a equipe de funcionários. Neste caso, para o ano de 1999 foram investidos R\$133 milhões, mantendo-se a mesma tendência apresentada no ano de 1998, que priorizou as ações na área de desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de equipes e treinamento técnico funcional. Quanto aos programas educacionais relativos à graduação e à pós-graduação, registra-se baixa prioridade. De qualquer modo, houve crescimento significativo da participação de bancários em eventos, registrando-se 47% de aumento no número de participações em relação a 1998. Os quadros seguintes informam as faixas de escolaridade e o número de eventos e participantes no ano de 1999.

<b>Faixas de Escolaridade</b>	<b>Em 31.12.1999</b>
Ensino fundamental completo	35.609
Ensino médio completo	222.558
Superior completo	152.188
Com mestrado/doutorado	4.448
<b>Total</b>	<b>414.803</b>

Fonte: Balanço Social dos Bancos 1999 – FENABAN.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Eventos	Nº. de Eventos	Nº. de Participantes
Internos (realizados exclusivamente para o banco)	16.180	788.329
Externos (abertos, realizados para várias empresas)	16.277	166.720
Programas no exterior (custeado pelos bancos)	32.739	955.675

Fonte: Balanço Social dos Bancos 1999 – FENABAN.

A participação de funcionários no atendimento ao público nas agências e postos de serviço, de acordo com o Balanço Social dos Bancos 1999, permaneceu constante de 1993 a 1999; 66% do total dos funcionários estão alocados nas agências e postos.

No quadro abaixo apresentamos os dados de lotação por dependência.

Lotação por Dependência	Em 31.12.1999
- Nas agências e postos de serviço	281.169
- Em mesas e plataformas para atendimento remoto via telefone e terminais eletrônicos	8.312
- Em órgãos de negócios centralizados (câmbio, “open-market”, repasses, etc.)	30.871
- Na infra-estrutura de apoio (contabilidade, processamento de dados, serviços administrativos etc.)	94.451
<b>Total</b>	<b>414.803</b>

Fonte: Balanço Social dos Bancos, 1999 – FENABAN.

Com relação ao “turnover” dos bancos, o Balanço informa que em 1999 foram desligados 43.560 funcionários e admitidos 22.516, o que significou uma reposição de mão de obra de 52% do total das demissões. De acordo com a média anual do total de funcionários (425.532), o “turnover” dos bancos em 1999 foi de 10,2%<sup>76</sup> que aparecem a

<sup>76</sup> “O mercado de trabalho do Brasil possui vários elementos que possibilitam classificá-lo como altamente flexibilizado. Uma de suas principais características é o alto volume de demissões e substituições de

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

seguir desagregados por cargo, por faixa etária, escolaridade, tempo de casa e por local de trabalho.

Os quadros abaixo informam o número de funcionários desligados e admitidos no ano de 1999, bem como o “turnover” disto decorrente:

**Número de funcionários desligados e admitidos no ano de 1999 por categoria**

<b>Categorias</b>	<b>Desligados</b>	<b>Admitidos</b>	<b>“Turnover”</b>
Diretores	352	198	19,0%
Gerentes, chefes e superiores	10.868	2.130	9,7%
Caixas, escriturários e auxiliares, recepcionistas, secretárias e operadores	23.482	14.609	9,2%
Técnicos de nível universitário	7.855	4.882	17,5%
Outros empregados (contínuos, vigias, pessoal de limpeza, etc.)	1.003	697	9,6%
<b>Total</b>	<b>43.560</b>	<b>22.516</b>	<b>10,2%</b>

Fonte: Balanço Social dos Bancos, 1999 – FEBRABAN.

*trabalhadores antigos por novos nos seus respectivos postos. Cerca de 20% dos trabalhadores com carteira assinada trocam de emprego a cada ano. Evidentemente, essa alta rotatividade reflete no tempo médio de permanência no emprego. Para os trabalhadores em geral, esse tempo gira em torno de 60 meses” (...)* Os dados divulgados pelo Ministério do Trabalho, informações dos registros administrativos, apontam para o setor bancário uma rotatividade média anual em torno de 11%, indicando por sua vez os dados da PED, que a rotatividade de mão de obra do setor bancário é menor que a média observada para o total dos ocupados durante Jan.1998 a Jul.2000 (Mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro. DIEESE/CNB/CUT. Maio 2001 pp.41-43).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

**Número de funcionários desligados e admitidos no ano de 1999 por faixa etária**

Faixa Etária	Desligados	Admitidos	“Turnover”
Até 19 anos	277	1.784	7,0%
De 20 até 29 anos	13.227	14.882	14,1%
De 30 até 39 anos	16.356	4.232	8,8%
De 40 a 49 anos	10.851	1.382	8,5%
50 anos ou mais	2.849	236	19,5%
Total	43.560	22.516	10,2%

Fonte: Balanço Social dos Bancos, 1999 – FEBRABAN.

**Número de funcionários desligados e admitidos no ano de 1999 por escolaridade**

Escolaridade	Desligados	Admitidos	“Turnover”
Ensino fundamental completo	5.429	881	13,9%
Ensino médio completo	24.195	13.515	10,6%
Superior completo	13.582	7.765	8,8%
Com mestrado/doutorado	354	355	7,5%
Total	43.560	22.516	10,2%

Fonte: Balanço Social dos Bancos, 1999 – FEBRABAN.

**Número de funcionários desligados e admitidos no ano de 1999 por tempo de casa**

Tempo de Casa	Desligados	“turnover”
Até 5 anos	15.254	18,8%
Mais de 5 até 10 anos	9.376	10,3%
Mais de 10 até 20 anos	13.201	6,8%
Mais de 20 anos	5.729	9,5%
Total	43.560	10,2%

Fonte: Balanço Social dos Bancos, 1999 – FEBRABAN.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

De acordo com estes dados, o Balanço Social dos Bancos 1999, aponta maiores “turnovers” na categoria dos diretores com mais de 50 anos de idade (19,5%); nos funcionários com até 5 anos de casa (18,8%); nos funcionários com escolaridade de ensino fundamental (13,9%) e nos funcionários lotados em mesas e plataformas para atendimento remoto. Caixas, escriturários e auxiliares, lotados em agências e postos de serviço foram ocupações que apresentaram “turnover” menor (-9%). Vejamos se estas constatações conferem com outras análises.

O trabalho de RODRIGUES (1999) procurou mapear os efeitos da redução de postos de trabalho sobre o perfil ocupacional nos bancos, tornando-se relevante material para consulta em nosso trabalho. Este autor concentrou-se no período de 1986 a 1996, que abrange algumas das principais tentativas de estabilização econômica aplicadas no país, e selecionou alguns grupos que considerou como representativos dos principais estratos da categoria bancária, que já haviam sido previamente elaborados pelo DIEESE. Os dados utilizados em sua análise, fazem parte dos registros administrativos da RAIS/MTB e foram extraídos de diversas edições do Balanço Social dos Bancos da FEBRABAN.

Neste trabalho, RODRIGUES (1999) aponta que com relação ao perfil da ocupação nos bancos, no grupo 1: Direção e Gerência; para o período entre 1986 e 1996, o número de profissionais deste segmento ocupacional do setor bancário apresentou um aumento bastante expressivo em termos absolutos. Este é um caso excepcional, pois o período analisado é de drástica redução em números absolutos no total dos profissionais bancários; contudo houve uma redução dos postos de trabalho neste segmento ocupacional entre os anos de 1994 e 1996, o que em termos relativos não afetou a proporção destes profissionais no total do setor que continuou aumentando. Na verdade, em termos relativos, constatou-se um aumento progressivo da participação relativa de 5% em 1986 para 11% em 1996.

A hipótese explicativa levantada por RODRIGUES (1999) para o aumento na proporção deste segmento ocupacional dentro da categoria bancária está associada ao tipo de reestruturação setorial pela qual os bancos estão passando, que envolve diretamente o interesse do setor em otimizar o atendimento à clientela<sup>77</sup>. As mudanças observadas na

---

<sup>77</sup> É comum encontrar em grandes bancos de varejo, como o Itaú e o Unibanco, a divisão das contas da agência entre os profissionais no cargo de gerência, obedecendo a critérios de módulos de tipo de contas, voltado para as características do mercado, atuando desde clientelas de baixa renda até empresas de grande

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

estrutura funcional dos bancos estiveram relacionadas, entre outros aspectos, à demanda empresarial por profissionais mobilizados para a venda de serviços financeiros. Conforme exposto no capítulo 2, os bancos visaram vantagens mercadológicas em segmentos específicos de sua clientela que requeriam não só um atendimento preferencial e personalizado, como também serviços e produtos diferenciados.

A grande mudança ocorre a partir da ênfase dada pelos bancos à área de negócios, que passa a constituir um espaço privilegiado de possibilidade de grandes lucros. Para tanto, são viabilizadas estratégias que levam à criação de diversas gerências responsáveis pelos distintos tipos de contas-correntes, caracterizadas pela autonomia e agilidade que podem ter.

Do domínio de todos os serviços de uma agência para o domínio dos produtos que o banco pode oferecer, o novo perfil do gerente, ratifica a mudança de uma perspectiva global do processo de trabalho na agência - típica da gerência anterior - para uma atividade segmentada por produtos específicos, fortemente controlada pela verificação do cumprimento de metas estabelecidas unilateralmente pelos bancos e pela avaliação de seu desempenho.

Neste sentido, o preparo dos gerentes tem sido progressivamente uma condição imposta pela direção das organizações, que desenvolvem, de forma ativa, programas de recrutamento com o objetivo de selecionar os melhores quadros potenciais para a gerência.

As habilidades anteriormente requeridas perdem a importância num cenário onde a venda de produtos a fim de captar recursos e clientela para o banco assumiu grandes proporções, e a desqualificação profissional tornou-se uma das principais consequências das modificações introduzidas na organização do trabalho pelas inovações trazidas no bojo da automação (DIEESE, 1993: 306).

No novo contexto houve um redimensionamento da formação do gerente que precisou incorporar novos ideários referentes a sua própria função, pautada por diretrizes incentivadoras de comportamentos flexíveis e dinâmicos. A atual estrutura de negócios, constituída por equipes, significou mudança radical nas atribuições do gerente, havendo perda de autoridade e status.

---

porte. Além das gerências específicas criadas, se mantém o gerente operacional que cuida especificamente da área administrativa.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Se a eliminação de gerências intermediárias delegou ao novo gerente total responsabilidade por tudo que ocorre na agência, elevando o seu grau de autonomia, elevou também o grau de pressão a que está submetido o gerente pela lógica da rentabilidade.

O trabalho em equipe, que determina menor autoridade para o gerente, implica, por sua vez, em desempenhar algumas funções menos valorizadas - abertura de contas, por exemplo, que, no entanto, visam criar condições de potencialização dos negócios, assim como a utilização de recursos tecnológicos com os quais o gerente não estava necessariamente habituado.

Quanto ao grupo 2: Chefias Intermediárias, em 1986 este segmento significava 16% do total de trabalhadores na categoria bancária, representando em 1996 apenas aproximadamente 12% da mesma. Hierarquicamente relevantes, as chefias intermediárias, tiveram sua participação reduzida no total da categoria bancária, a partir da introdução de novas técnicas de gestão, que reduzem o controle do corpo funcional por meio de funcionários e que passa a ser efetuado a partir de metas pré-estabelecidas através do controle das máquinas informatizadas, que por si só possibilitam o registro das operações efetuadas. Esta também é a percepção de JINKINGS (2000b), que considera que a queda da participação relativa das chefias intermediárias no setor bancário está associada às mudanças nas formas tradicionais de controle e dominação do trabalho, onde as atuais táticas patronais para aumento da produtividade apresentam-se escamoteadas e mistificadas por um discurso e políticas gerenciais de cunho participativo. O que se apresenta aqui são novos mecanismos que tornam supérfluo o controle burocrático do trabalho tradicionalmente desempenhado pelas chefias intermediárias, com destaque para os programas de “qualidade total” e de “remuneração variável” e a aplicação concomitante da teleinformática. Nas palavras desta autora: *“De fato os mecanismos patronais constitutivos dos programas de ‘qualidade total’ e de ‘remuneração variável’ tornam supérfluo o controle burocrático do trabalho ao vincular o desenvolvimento da carreira e a remuneração ao desempenho individual e coletivo dos trabalhadores, estimulando a competição e a cobrança de produtividade entre companheiros de trabalho. Simultaneamente a intensa aplicação da teleinformática no processo do trabalho bancário possibilita o registro dos níveis de produtividade alcançados, assim como movimentos de*



O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

*pausa, entrada e saída dos assalariados na sua jornada diária, substituindo a supervisão própria do taylorismo/fordismo (JINKINGS, 2000b: 171)”.*

Para o grupo 3: Analistas e Programadores; RODRIGUES (1999) aponta os constantes investimentos em informática como justificativa para o aumento na participação relativa deste segmento no total da categoria bancária, o que pode ser corroborado pelos altos investimentos em tecnologia. Entre 1986 e 1996, este segmento ocupacional passa de 0,4% da categoria para aproximadamente 2%. Ainda assim é preciso considerar que este é um segmento estreitamente sujeito a contratações terceirizadas, o que pode subestimar os números apresentados.

A análise do grupo 4: Cargos de Assessoria Econômica, Jurídica e outras; indicou um aumento de seu peso relativo na categoria bancária, que foi atribuído à necessidade de gerenciar informações, o que faz deste tipo de segmento ocupacional “um suporte, ainda que mais centralizadamente nas áreas administrativas dos bancos”. (RODRIGUES, 1999: 191).

O grupo 5: Escriturários e Auxiliares é tradicionalmente o segmento ocupacional de maior dimensão na categoria bancária e sem dúvida um dos segmentos mais fortemente afetados pelo, lento porém gradual, processo de racionalização do trabalho bancário, que entre 1986 e 1996 foi bastante intensificado. Neste sentido, como já exposto no capítulo 2, lembramos que estes profissionais de retaguarda foram profundamente marcados pela maior automatização setorial, que trouxe não só a eliminação de papéis como o crescente auto-atendimento efetuado pela clientela. Áreas como o setor de numerário, confecção e entrega de talões de cheque e compensação, que concentravam historicamente grande número destes profissionais são radicalmente modificadas. A introdução da terceirização também atingiu muito fortemente o conjunto destes profissionais.

De acordo com os dados analisados por RODRIGUES (1999), escriturários e auxiliares significavam cerca de 55% do total de bancários em 1986, e tiveram sua participação reduzida em 1996 para 47% do total de bancários. Porém, o que é interessante destacar é que os dados aqui utilizados são fornecidos pelos registros do Ministério do Trabalho (MTB) e estão superestimados. Nas palavras de RODRIGUES (1999): “O motivo da superestimação está relacionado ao fato da categoria bancária apresentar jornada de trabalho de 6hs diárias e /ou 30hs semanais (DIEESE, 1998). Como estes profissionais são

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

*classificados como de 6 horas, os bancos buscam comissioná-los, “burlando” tais características e transformá-los em profissionais de 8 horas. Nos bancos, estes profissionais constam em inúmeras vezes com denominações como “assistentes de vendas” ou outros “eufemismos” (RODRIGUES, 1999: 92).*

Assim, é óbvio que se os bancos declaram para o MTB que tais funcionários são escriturários diante da necessidade de enquadrá-los no Código Brasileiro de Ocupação - (CBO) - onde consta uma classificação pré-determinada, que não permite as várias nomenclaturas criadas pelos bancos, existe uma evidente superestimação dos números deste segmento ocupacional, que implicará também desinformação acerca de uma possível progressão funcional dos bancários, que ao realizar a superestimação de escriturários, subestima outras ocupações.

Quanto ao grupo 6: os Caixas, pagadores, este também é um grupo bastante relevante entre os profissionais do setor e, como já apontado, tem sido bastante estudado no que se refere às transformações ocorridas no processo de trabalho específico do caixa. Este segmento ocupacional responde por aproximadamente entre 16% e 20% da categoria bancária e não houve, até agora, uma redução acentuada do seu número de postos de trabalho. Em termos relativos, os caixas e pagadores mantiveram ou até mesmo aumentaram sua participação relativa no conjunto da categoria bancária.

Nos parece, entretanto, que o mais importante a destacar neste segmento é a tendência ao declínio da sua participação relativa no total dos profissionais do setor. As várias formas de pagamento, auto-atendimento, pagamento das contas diretamente no varejo, as operações realizadas por *home office banking* e operadores de serviços telefônicos, que foram criados pelos bancos, tornaram o trabalho destes profissionais em parte desnecessário e por outro lado mais diversificado, inclusive com o aval da política governamental. Segundo JINKINGS (2000b: 214), a intensa automatização do atendimento bancário de fato não significou redução do trabalho para os caixas, que não obstante sofrem a pressão derivada da fila de clientes – ainda não solucionada pela racionalização do trabalho bancário – e estão permanentemente sujeitos ao controle burocrático. Além do tratamento cortês que deve ser dispensado ao cliente – de acordo com as necessidades de se ter excelência no atendimento –, existem normas relativas ao tempo de atendimento e exigências de produtividade que, somadas ao acúmulo de funções anteriormente realizadas

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

na “retaguarda” das agências, tornaram o trabalho dos caixas potencialmente estressante. A segmentação da clientela bancária elitizou o atendimento e restringiu o uso das sofisticadas inovações a setores da população com maior poder econômico, estando destinados, para os segmentos com reduzida capacidade de consumo de produtos, os serviços simplificados e o caixa tradicional, incidindo em grandes filas e na ausência de mudança qualitativa nas condições do trabalho bancário, especialmente dos caixas.

O grupo 7: classificado como Operadores de Serviços Telefônicos; tem aumentado sua participação relativa no setor bancário, não obstante o contato telefônico ter-se tornado uma alternativa intermediária às operações efetuadas diretamente pela clientela, a tendência à terceirização deste tipo de segmento é muito forte<sup>78</sup>.

E, finalizando os grupos selecionados para análise, RODRIGUES (1999) aponta que o pequeno percentual constatado no grupo 8: Limpeza e Vigilância se deve à já tradicional terceirização destes setores.

Os quadros abaixo indicam o forte decréscimo em números absolutos no agregado do profissional bancário.

---

<sup>78</sup> Quanto às atividades em telemarketing nas centrais bancárias de atendimento, vale ressaltar o grau de padronização e controle de comportamentos e atitudes impostos pela organização do trabalho neste segmento. O tipo de organização do trabalho realizado nas centrais bancárias de atendimento remoto assume contornos com características tayloristas que reiteram o domínio do capital sobre o trabalho, escamoteado pela falácia do desenvolvimento de competências, agravando as condições de vida e de trabalho destes trabalhadores já tão profundamente debilitados pelas formas nefastas da contratação terceirizada VENCO (1999) *apud* JINKINGS (2000b: 193-195).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva**Bancários – total por grupo ocupacional, segundo sexo (em números absolutos)**

Ocupação	Sexo	1986	1988	1990	1992	1994	1996
Direção e Gerência	Masculino	39.430	38.383	38.822	39.320	42.438	39.769
	Feminino	4.509	5.503	6.452	8.498	13.452	13.614
	<b>Subtotal</b>	<b>43.964</b>	<b>43.886</b>	<b>45.274</b>	<b>47.818</b>	<b>55.890</b>	<b>53.383</b>
Chefias Intermediárias	Masculino	95.628	92.236	80.536	59.786	45.548	39.407
	Feminino	26.913	30.964	30.198	24.587	20.362	18.115
	<b>Subtotal</b>	<b>122.614</b>	<b>123.200</b>	<b>110.734</b>	<b>84.373</b>	<b>65.910</b>	<b>57.522</b>
Analistas e Programadores	Masculino	2.533	4.973	6.730	8.008	7.379	7.025
	Feminino	812	1.837	2.703	3.112	3.013	2.759
	<b>Subtotal</b>	<b>3.347</b>	<b>6.810</b>	<b>9.433</b>	<b>11.120</b>	<b>10.392</b>	<b>9.784</b>
Assessores Econômicos e Jurídicos	Masculino	3.178	3.860	4.273	3.743	3.595	2.567
	Feminino	1.117	1.522	1.986	1.861	1.941	1.661
	<b>Subtotal</b>	<b>4.296</b>	<b>5.382</b>	<b>6.259</b>	<b>5.604</b>	<b>5.536</b>	<b>4.228</b>
Outros Assessores	Masculino	536	720	785	1.270	1.097	1.072
	Feminino	305	447	645	1.346	851	896
	<b>Subtotal</b>	<b>843</b>	<b>1.167</b>	<b>1.430</b>	<b>2.616</b>	<b>1.948</b>	<b>1.968</b>
Corretores/tec. Administrativos	Masculino	3.937	5.045	4.916	5.763	4.717	3.951
	Feminino	1.144	1.798	2.478	3.691	2.902	2.123
	<b>Subtotal</b>	<b>5.083</b>	<b>6.843</b>	<b>7.394</b>	<b>9.454</b>	<b>7.619</b>	<b>6.074</b>
Operadores Máquinas/proc.	Masculino	7.170	9.648	10.710	9.400	9.402	7.540
	Feminino	3.801	4.626	5.841	4.773	4.486	3.310
	<b>Subtotal</b>	<b>10.993</b>	<b>14.274</b>	<b>16.551</b>	<b>14.173</b>	<b>13.888</b>	<b>10.850</b>

Nota: Os valores totais e subtotais no ano de 1986 não necessariamente representam a exata soma, em virtude da exclusão dos registros dos ignorados.

Fonte: MTb/RAIS - Elaboração: DIEESE 1997, atualizada por Rodrigues (1999:197).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva**Bancários – total por grupo ocupacional, segundo sexo (em números absolutos)  
(continuação)**

Ocupação	Sexo	1986	1988	1990	1992	1994	1996
Escriturários e Auxiliares	Masculino	241.603	222.697	198.761	170.244	142.860	116.065
	Feminino	176.123	174.959	169.614	145.965	125.285	110.499
	<b>Subtotal</b>	<b>419.009</b>	<b>397.656</b>	<b>368.375</b>	<b>316.209</b>	<b>268.145</b>	<b>226.564</b>
Caixas, Pagadores Etc.	Masculino	74.427	78.085	71.580	63.458	61.316	49.683
	Feminino	46.292	54.578	53.250	50.224	51.623	42.962
	<b>Subtotal</b>	<b>120.920</b>	<b>132.663</b>	<b>124.830</b>	<b>113.682</b>	<b>112.939</b>	<b>92.645</b>
Operadores de Serviços Telefônicos	Masculino	117	201	323	399	403	342
	Feminino	2.063	2.845	2.877	3.298	3.409	2.733
	<b>Subtotal</b>	<b>2.183</b>	<b>3.046</b>	<b>3.200</b>	<b>3.697</b>	<b>3.812</b>	<b>3.075</b>
Secretários	Masculino	80	207	105	509	672	545
	Feminino	4.385	4.265	4.031	4.821	4.506	3.665
	<b>Subtotal</b>	<b>4.468</b>	<b>4.472</b>	<b>4.136</b>	<b>5.330</b>	<b>5.178</b>	<b>4.210</b>
Apoio, limpeza, Vigilância	Masculino	4.266	2.264	2.103	976	1.455	594
	Feminino	1.470	645	1.909	911	977	581
	<b>Subtotal</b>	<b>5.747</b>	<b>2.909</b>	<b>4.012</b>	<b>1.887</b>	<b>2.432</b>	<b>1.175</b>
Outros	Masculino	17.238	24.899	23.528	12.780	9.548	7.933
	Feminino	4.092	8.035	7.061	3.649	3.794	3.754
	<b>Subtotal</b>	<b>21.456</b>	<b>32.934</b>	<b>30.589</b>	<b>16.429</b>	<b>13.342</b>	<b>11.687</b>
<b>Total</b>	Masculino	490.143	483.218	443.172	375.656	330.430	276.493
	Feminino	273.206	292.024	289.045	256.736	236.601	206.672
	Ignorado	1.754	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
	<b>Total Geral</b>	<b>764.923</b>	<b>775.242</b>	<b>732.217</b>	<b>632.392</b>	<b>567.031</b>	<b>483.165</b>

Nota: Os valores totais e subtotais no ano de 1986 não necessariamente representam a exata soma, em virtude da exclusão dos registros dos ignorados.

Fonte: MTb/RAIS - Elaboração: DIEESE 1997, atualizada por Rodrigues (1999:198).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Bancários – total por grupo ocupacional, segundo sexo (em %) (continuação).

Ocupação	Sexo	1986	1988	1990	1992	1994	1996
Direção e Gerência	Masculino	89.69	87.46	85.75	82.23	75.93	74.50
	Feminino	10.26	12.54	14.25	17.77	24.07	25.50
	<b>Subtotal</b>	5.75	5.66	6.18	7.56	9.86	11.05
Chefias Intermediárias	Masculino	77.99	74.87	72.73	70.86	69.11	68.51
	Feminino	21.95	25.13	27.27	29.14	30.89	31.49
	<b>Subtotal</b>	16.03	15.89	15.12	13.34	11.62	11.91
Analistas e Programadores	Masculino	75.68	73.02	71.35	72.01	71.01	71.80
	Feminino	24.26	26.98	28.65	27.99	28.99	28.20
	<b>Subtotal</b>	0.44	0.88	1.29	1.76	1.83	2.02
Assessores Econômicos e Jurídicos	Masculino	73.98	71.72	68.27	66.79	64.94	60.71
	Feminino	26.00	28.28	31.73	33.21	35.06	39.29
	<b>Subtotal</b>	0.56	0.69	0.85	0.89	0.98	0.88
Outros Assessores	Masculino	63.58	61.70	54.90	48.55	56.31	54.47
	Feminino	36.18	38.30	45.10	51.45	43.69	45.53
	<b>Subtotal</b>	0.11	0.15	0.20	0.41	0.34	0.41
Corretores/tec. Administrativos	Masculino	77.45	73.72	66.49	60.96	61.91	65.05
	Feminino	22.51	26.28	33.51	39.04	38.09	34.95
	<b>Subtotal</b>	0.66	0.88	1.01	1.49	1.34	1.26
Operadores Máquinas/proc.	Masculino	65.22	67.59	64.71	66.32	67.70	69.49
	Feminino	34.58	32.41	35.29	33.68	32.30	30.51
	<b>Subtotal</b>	1.44	1.84	2.26	2.24	2.45	2.25

Nota: 1) Os valores totais e subtotais no ano de 1986 não necessariamente representam a exata soma, em virtude da exclusão dos registros dos ignorados.

Fonte: MTb/RAIS - Elaboração: DIEESE 1997, atualizada por Rodrigues (1999:199).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva**Bancários – total por grupo ocupacional, segundo sexo (em%) (continuação)**

Ocupação	Sexo	1986	1988	1990	1992	1994	1996
Escriturários e Auxiliares	Masculino	57.66	56.00	53.96	53.84	53.28	51.23
	Feminino	42.03	44.00	46.04	46.16	46.72	48.77
	<b>Subtotal</b>	54.78	51.29	50.31	50.00	47.29	46.89
Caixas, Pagadores Etc.	Masculino	61.55	58.86	57.34	55.82	54.29	53.63
	Feminino	38.28	41.14	42.66	44.18	45.71	46.37
	<b>Subtotal</b>	15.81	17.11	17.05	17.98	19.92	19.17
Operadores de Serviços Telefônicos	Masculino	5.36	6.60	10.09	10.79	10.57	11.12
	Feminino	94.50	93.40	89.91	89.21	89.43	88.88
	<b>Subtotal</b>	<b>0.29</b>	0.39	0.44	0.58	0.67	0.64
Secretários	Masculino	1.79	4.63	2.54	9.55	12.98	12.95
	Feminino	98.14	95.37	97.46	90.45	87.02	87.05
	<b>Subtotal</b>	0.58	0.58	0.56	0.84	0.91	0.87
Apoio, limpeza, Vigilância	Masculino	74.23	77.83	52.42	51.72	59.83	50.55
	Feminino	25.58	22.17	47.58	48.28	40.17	49.45
	<b>Subtotal</b>	0.75	0.38	0.55	0.30	0.43	0.24
Outros	Masculino	80.34	75.60	76.92	77.79	71.56	67.88
	Feminino	19.07	24.40	23.08	22.21	28.44	32.12
	<b>Subtotal</b>	2.80	4.25	4.18	2.60	2.35	2.42
<b>Total</b>	Masculino	64.08	62.33	60.52	59.40	58.27	57.23
	Feminino	35.69	37.67	39.48	40.60	40.60	42.77
	<b>Total Geral</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Nota: Os valores totais e subtotais no ano de 1986 não necessariamente representam a exata soma, em virtude da exclusão dos registros dos ignorados.

Fonte: MTb/RAIS - Elaboração: DIEESE 1997, atualizada por Rodrigues (1999:200).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

A análise da evolução do grau de instrução da categoria bancária estratificada nos grupos ocupacionais elaborados pelo DIEESE (1997) e selecionados por RODRIGUES (1999), demonstra, que com relação ao grupo ocupacional 1: Direção e Gerência, houve um movimento de aumento da escolaridade dos profissionais deste segmento ocupacional durante o período de 1986 a 1996. Em 1986, aproximadamente 45% dos gerentes tinham escolaridade superior (completa ou incompleta) e, em 1996, esta proporção chegava aproximadamente a 60,4%. RODRIGUES (1999) ressalta que, entre os profissionais com nível superior completo, a sua participação de 26,5% em 1986 cresceu para 39,2% em 1996.

Estes dados confirmam as informações mais recentes contidas no Balanço Social dos Bancos 1999 da FENABAN.

Quanto ao grupo ocupacional composto por Caixas e Pagadores, podemos afirmar, de acordo com este autor, que também aumentou o grau de escolaridade deste grupo durante o período analisado. Os profissionais com nível superior (completo ou incompleto) representavam 21% da categoria bancária em 1986, para, em 1996, atingirem o percentual de 33,8%. A maioria dos bancários deste grupo ocupacional completou o Ensino Médio, com participação de 42% em 1986 aumentando para 45,8% em 1996.

Escriturários e assistentes também apresentaram aumento no seu grau de escolaridade no período analisado. Em 1986, 13,0% deste grupo apresentava escolaridade até o 1º grau (completo ou não), segmento este que se reduz fortemente para 6,6%, em 1996. RODRIGUES (1999) aponta que 30,8% dos profissionais deste grupo apresentavam grau de instrução superior (completo ou incompleto) e que, em 1996, 50% do total dos escriturários e assistentes possuíam grau de instrução superior (completo ou incompleto).

A escolaridade dos bancários em geral apresentou considerável elevação nos anos de 1986 a 1996. Para RODRIGUES (1999), estes dados confirmam o surgimento de um novo perfil do bancário. As justificativas para tanto estão invariavelmente concentradas nas novas necessidades das instituições financeiras, que têm criado maiores exigências aos candidatos para ingresso no setor bancário, que devem ter graduação de nível superior ou estar em processo de concluí-la. É possível associar estas novas exigências às novas determinações condizentes com a reestruturação produtiva em curso no setor bancário, que implicou o interesse de possuir funcionários cada vez mais polivalentes e flexíveis,



O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

principalmente porque as ocupações nos bancos estão cada vez mais relacionadas ao processo de gestão de informações e em contato direto com a clientela e equipamentos, que não só se modificam continuamente como demandam melhor formação do funcionário. Por um outro lado, para alguns grupos ocupacionais, a confirmação de uma escolaridade maior, talvez esteja relacionada apenas ao excesso de oferta de mão de obra com elevada qualificação e baixo custo.

Como a qualificação se tornou um imperativo a ser seguido nos dias de hoje, algumas ocupações, especialmente os empregados que atendem à clientela privada e empresarial (gerência), têm passado por constantes treinamentos, confirmados pelos gastos crescentes observados nos relatórios da administração dos bancos, situação também confirmada pelos dados do sistema financeiro internacional<sup>79</sup>, expostos no capítulo 2 e apontados pelo Balanço Social dos Bancos 1999 da FENABAN.

Outra característica da categoria bancária que vem sofrendo modificações é a idade. Isto pode ser melhor observado, inclusive, se avaliadas pesquisas anteriores à década de 90, tais como as informações do DIEESE, analisadas por BLASS (s/d: 25). Na Grande São Paulo em 1979, 49% dos bancários dessa região estavam na faixa de 18 a 24 anos de idade, sendo que 26% tinham entre 18 e 21 anos e 23% de 21 a 24 anos. A pesquisa do DIEESE informava, ainda, que 3% tinham menos de 18 anos, 14% tinham até 40 anos e 7% estavam acima dessa faixa. BLASS (s/d: 26) aponta pequenas modificações na década de 80, quando os índices tornaram-se ligeiramente superiores na faixa de 25 a 39 anos. Já para o período de 1988, a pesquisa do DIEESE informava que 60% dos bancários tinham entre 19 e 25 anos, com algumas variações por tipos de bancos; nos bancos privados de grande porte, havia uma concentração de jovens até 25 anos de idade, quando nos bancos estatais federais e estaduais a concentração maior se dava na faixa etária de 25 até 40 anos.

A análise de BLASS (s/d: 26) avalia que mais de 50% dos funcionários de bancos federais encontravam-se na faixa de 30 e 40 anos, e que nos bancos estrangeiros a concentração ocorria na faixa de 21 a 24 anos, tal como aponta a tabela abaixo, analisada por esta autora.

---

<sup>79</sup> O relatório da OIT (1993) informa os investimentos do setor bancário internacional em formação profissional. Este relatório foi analisado no capítulo 2, no item Automação Bancária no sistema bancário internacional.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva**Distribuição por Idade e por Tipo de Banco São Paulo – 1988**

<b>Tipos de Bancos</b>	<b>Até 17 anos</b>	<b>18 a 20 anos</b>	<b>21 a 24 anos</b>	<b>25 a 29 anos</b>	<b>30 a 40 anos</b>	<b>41 a 55 anos</b>	<b>Acima de 56 anos</b>
Privados							
Grandes	14.34	30.13	28.54	16.69	9.77	0.53	0.00
Médios	9.52	18.98	32.31	23.06	14.34	0.87	0.92
Estatais							
Federais	0.00	7.12	1.07	18.57	55.14	16.66	1.43
Estaduais	0.00	2.66	10.01	22.43	46.93	17.97	0.00
Estrangeiros	2.91	13.70	44.77	24.58	12.21	1.82	0.00
<b>Total</b>	<b>7.44</b>	<b>17.77</b>	<b>23.85</b>	<b>20.21</b>	<b>24.20</b>	<b>6.09</b>	<b>0.43</b>

Fonte: SEEB/SP *apud* BLASS (1995).

Para o ano de 1988, ao analisar a distribuição de cargos por idade, BLASS (s/d: 26) conclui que 52% dos escriturários tinham entre 18 e 24 anos, que 44% dos contínuos tinham até 17 anos; 39% dos digitadores até 24 anos e 48% com idade entre 25 e 40 anos. Com relação aos caixas, 58% tinham entre 21 e 29 anos em contraposição aos 43% dos comissionados e 51% dos gerentes que tinham entre 30 e 40 anos. Na tabela abaixo, é possível observar a distribuição por cargo e idade.

**Distribuição por Cargo e Idade São Paulo – 1988**

<b>Cargos</b>	<b>Até 17 anos</b>	<b>18 a 20 anos</b>	<b>21 a 24 anos</b>	<b>25 a 29 anos</b>	<b>30 a 40 anos</b>	<b>41 a 55 anos</b>	<b>Acima de 56 anos</b>
Escriturários	8.13	24.98	27.59	19.72	17.19	2.42	0.00
Caixas	0.00	18.82	31.35	26.82	21.83	1.18	0.00
Comissionados	0.00	3.72	18.44	24.93	43.39	8.24	1.29
Contínuos	44.08	12.76	6.32	0.00	11.65	22.18	3.01
Digitadores	0.00	11.98	27.08	15.63	32.81	12.50	0.00
Gerentes	0.00	0.00	4.49	20.92	51.53	22.96	0.00
<b>Total</b>	<b>7.44</b>	<b>17.77</b>	<b>23.85</b>	<b>20.21</b>	<b>24.20</b>	<b>6.09</b>	<b>0.43</b>

Fonte: SEEB/SP *apud* BLASS (1995).

A autora observa que no final da década de 80 existia um número significativo de jovens e homens nos cargos de contínuo, enquanto que os comissionados e gerentes eram ocupados em sua maioria por homens de uma faixa etária mais velha. As mulheres estavam

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

ocupando cargos de escriturários na faixa de 21 a 29 anos e de digitadoras na faixa de 25 a 40 anos, ou seja, mais velhas, ocupando cargos de menor qualificação.

O estudo de RODRIGUES (1999) aponta mudanças importantes em relação à faixa etária do grupo ocupacional direção e gerência, correspondendo à concentração na faixa de 30 e 40 anos. RODRIGUES (1999) informa que, em 1986, este percentual (40%) já era elevado, consolidando-se em 1996. A análise deste autor chama atenção para uma outra faixa etária com expressiva concentração nos cargos de direção e gerência, que é a que se situa entre 40 e 49 anos, que, em 1986, já contava com 30.8% do total destes profissionais e, em 1996, com 32,3%. Este autor considera que uma hipótese para o aumento da concentração na faixa etária de 30 a 49 anos para cargos de direção e gerência pode estar associada à necessidade dos bancos de manterem profissionais com capacidade de atualização profissional e de oferecerem permanente reciclagem, já que a permanência desses profissionais vem se alongando.

**Perfil Etário – Gerentes**

<b>Idade</b>	<b>1986</b>	<b>1990</b>	<b>1996</b>
15 a 17 anos	0.01%	0.02%	0.00%
18 a 24 anos	4.79%	3.28%	3.02%
25 a 29 anos	17.06%	14.55%	12.35%
30 a 39 anos	40.19%	45.17%	46.71%
40 a 49 anos	30.82%	29.20%	32.33%
50 a 64 anos	6.90%	7.59%	5.47%
65 anos ou mais	0.17%	0.14%	0.11%
Ignorado	0.06%	0.04%	-

Fonte: MTb/RAIS - Elaboração: DIEESE (1997a), atualizada por RODRIGUES (1999).

RODRIGUES (1999: 202) informa que toda a diferença percentual foi transferida para outras faixas etárias mais elevadas, destacando que é na faixa de 30 a 39 anos que está concentrado o maior número de funcionários no caixa, aproximadamente 37,8% em 1996, comparados a apenas 23,1% em 1986.

Na faixa entre 25 e 29 anos existe forte concentração destes profissionais, como podemos observar no quadro seguinte:

**Perfil Etário – Caixas**

<b>Idade</b>	<b>1986</b>	<b>1990</b>	<b>1996</b>
15 a 17 anos	0.13%	0.11%	0.03%
18 a 24 anos	45.71%	31.87%	14.32%
25 a 29 anos	26.20%	27.13%	28.51%
30 a 39 anos	23.05%	32.22%	37.80%
40 a 49 anos	4.13%	7.78%	18.44%
50 a 64 anos	0.72%	0.85%	0.89%
65 anos ou mais	0.01%	0.01%	0.02%
Ignorado	0.05%	0.03%	-

Fonte: MTb/RAIS - Elaboração: DIEESE (1997a), atualizada por RODRIGUES (1999).

Quanto aos escriturários assistentes, os dados utilizados por RODRIGUES (1999: 204-205) informam que também houve uma elevação na faixa etária.

Em 1986, constatou-se que 26,5% dos profissionais ocupados em cargos de escriturários assistentes estavam na faixa entre 30 e 39 anos, porém, em 1996, a concentração nesta faixa etária estava bem mais alta, em torno de quase 50% dos profissionais nestes cargos.

A faixa etária entre 40 e 49 anos que em 1986 situava-se em 4,1%, eleva-se em 1996 para um patamar em torno de 18,5%. Há um evidente aumento do nível etário médio nestas ocupações, correspondentes a um sensível decréscimo nas faixas etárias menores aos 30 anos. As hipóteses explicativas arroladas podem estar associadas às novas exigências dos bancos por maior escolaridade, o que por si só demanda um certo tempo, de modo que os profissionais que permaneceram apresentam maior faixa etária. Um outro aspecto, levantado enquanto hipótese explicativa é a diminuição da rotatividade, determinada pelas recentes disposições e necessidades do sistema financeiro nacional, discutidas no capítulo 1.

O quadro seguinte demonstra as mudanças ocorridas nas ocupações de escriturários e assistentes.

**Perfil Etário – Escriturários, Assistentes etc.**

<b>Idade</b>	<b>1986</b>	<b>1990</b>	<b>1996</b>
10 a 14 anos	0.03%	0.00%	
15 a 17 anos	2.91%	1.39%	0.12%
18 a 24 anos	39.45%	29.91%	8.13%
25 a 29 anos	25.38%	23.23%	15.15%
30 a 39 anos	26.46%	34.79%	48.44%
40 a 49 anos	4.60%	9.23%	26.16%
50 a 64 anos	1.05%	1.37%	2.01%
65 anos ou mais	0.03%	0.02%	0.03%
Ignorado	0.09%	0.05%	-

Fonte: MTb/RAIS - Elaboração: DIEESE (1997a), atualizada por RODRIGUES (1999).

As mudanças observadas quanto à faixa etária dos trabalhadores bancários relacionam-se sem dúvida com os projetos e expectativas profissionais dos funcionários que anteriormente manifestavam a expectativa de deixar o banco tão logo concluíssem o curso superior. As dificuldades encontradas em mudar de emprego configuraram uma situação profissional que ROMANELLI (1978) chamou de “provisório definitivo”, determinada pelo processo gradativo de desvalorização da força de trabalho bancário; pelas dificuldades encontradas de subir na profissão ou de acesso ao quadro de carreira, pelos baixos salários recebidos e pelas expectativas de conciliar trabalho e estudo, ou mesmo de exercer uma atividade por conta própria, como no caso dos trabalhadores de bancos (BLASS, s/d: 31). A conjuntura da década de 90 criou novas demandas para os trabalhadores bancários, que foram sendo experimentadas e diferentemente interpretadas em relação aos anos anteriores. Ou seja, a idéia do trabalho provisório definitivo perde um pouco sua razão de ser, não só porque há uma severa diminuição do estoque de empregos, como o próprio trabalho pode se tornar permanente de acordo com o envolvimento do funcionário com as novas determinações e formas de cooptação trazidas pela reestruturação do setor especialmente às organizações do trabalho bancário.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Foram muito importantes para este trabalho as conclusões da pesquisa<sup>80</sup>: “Novas Formas de Relações Empregatícias e Qualificações Requeridas em um Contexto altamente Informatizado: Análise do Sistema Financeiro no Brasil” (CEDES/FINEP/PCDI CNPq 195-1997) relatadas em artigo por SEGNINI (1999), pois corroboraram algumas de nossas observações acerca dos impactos das mudanças na organização do trabalho no interior dos bancos e seus desdobramentos relacionados à força de trabalho bancária.

Nesse sentido, confirmamos, através das observações de SEGNINI (1999:191), que, se em 1ª instância os bancos em geral implementaram práticas de gestão diferenciadas, assim como relações salariais diferenciadas e graus diferenciados de difusão tecnológica, decorrente de históricos particulares; estas diferenças na realidade ocorreram muito mais em termos quantitativos, do que em termos qualitativos. Afinal, as diferentes estratégias implementadas pelos bancos revelaram e revelam ainda, na verdade, propósitos semelhantes, explicitados pela racionalização do trabalho via minimização de custos e pela ampliação de serviços competitivos num mercado também muito competitivo.

Especificamente com relação às novas qualificações requeridas ao trabalhador bancário, SEGNINI (1999:191) informa que três fenômenos sociais caracterizaram o processo de reestruturação nos bancos no Brasil, são eles: o intenso desemprego, a terceirização e precarização do trabalho e a intensificação do trabalho, o que mais uma vez confirma algumas considerações expostas ao longo de nosso estudo.

A taxa elevada de desemprego no setor refere-se a diferentes políticas que objetivaram a redução de custo no contexto competitivo, onde a eliminação e a fusão de postos de trabalho, decorrentes de práticas de gestão que possibilitaram flexibilização funcional do trabalho, a redução de níveis hierárquicos e o uso de inovações tecnológicas são elementos de destaque. Isto tudo determinou simultaneamente o crescimento da produtividade e a redução dos postos de trabalho, muito embora não tenha modificado a jornada de trabalho daqueles que mantiveram seus empregos.

Tal como já foi apontado no início do capítulo, os postos de trabalho que estavam sujeitos a uma maior normatização – caixa de banco, encarregado de separação de

---

<sup>80</sup> Nesta pesquisa foram enfocadas as especificidades da racionalização do trabalho bancário com o objetivo de analisar as qualificações requeridas e observadas em diferentes formas de relações empregatícias, privilegiando as relações de gênero por considerá-los relevantes e necessários.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

documentos e cheques, digitador, etc. – foram os mais prejudicados pela racionalização, que, através do desenvolvimento de softwares, viabilizou a transferência de tais tarefas para o cliente, ou para o funcionário que as executa.

Com efeito, o trabalho dos escriturários sofreu brutal redução, afetando profundamente o grupo feminino de trabalhadores bancários, desde que algumas características requeridas para tal função, tais como alto grau de atenção e responsabilidade, são geralmente consideradas femininas pelos bancos. Assim, é possível levantar a hipótese de que as mulheres bancárias - que são em sua maioria escriturárias – estão vivenciando o desemprego mais intensamente que os homens, mesmo se foi considerado o crescimento expressivo da participação feminina nesse setor da economia (SEGNINI, 1999: 192).

Em se tratando dos bancos estatais, as mudanças nas formas de gestão e difusão tecnológica e principalmente os processos de intervenção do Banco Central do Brasil, são considerados os fatores responsáveis pela redução dos postos de trabalho.

No caso do banco estatal analisado pela pesquisa, foram realizados ajustes através de programas do tipo: Programa de Demissão Voluntária e Estímulo à Aposentadoria e Programa de Demissão Dirigida. Os números relativos ao Programa de Demissão Voluntária podem ser observados no quadro abaixo:

**Programa de Demissão Voluntária – Banco do Estado**

Período	Depart.	Agenc.	Comiss.	Não-Comiss.	Homens	Mulheres	Total
Jun 95	140	759	219	680	530	369 (41%)	899
Dez 95	192	1074	384	882	736	530 (41%)	1266
Jul 96	58	464	84	438	305	217 (41%)	522
Ago 97	286	1937	-	-	1246	977 (34%)	2223

Fonte: Departamento de RH Banco de dados – Banco estatal, 19978 *apud* SEGNINI (1999:193).

Em 1988, este banco estatal possuía 38.000 funcionários (41% mulheres); em 1993 possuía 35.339 funcionários (47% mulheres); em 1997 o quadro já havia sido reduzido para 23.000 funcionários (49% mulheres) e, no período de 1993 a 1997, 121 agências consideradas não rentáveis haviam sido fechadas.

**UNICAMP**  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Quanto aos Programas de Estímulo à Aposentadoria, o número observado de adesões de comissionados e de funcionários nos departamentos será maior, sendo importante destacar que houve menor número de mulheres que aderiram ao Programa, o que pode ser justificado pelo fato de que as mulheres, no Brasil, só passaram a se inscrever em concurso público nos bancos estatais no final da década de 60 e de que o crescimento feminino no setor foi gradativo.

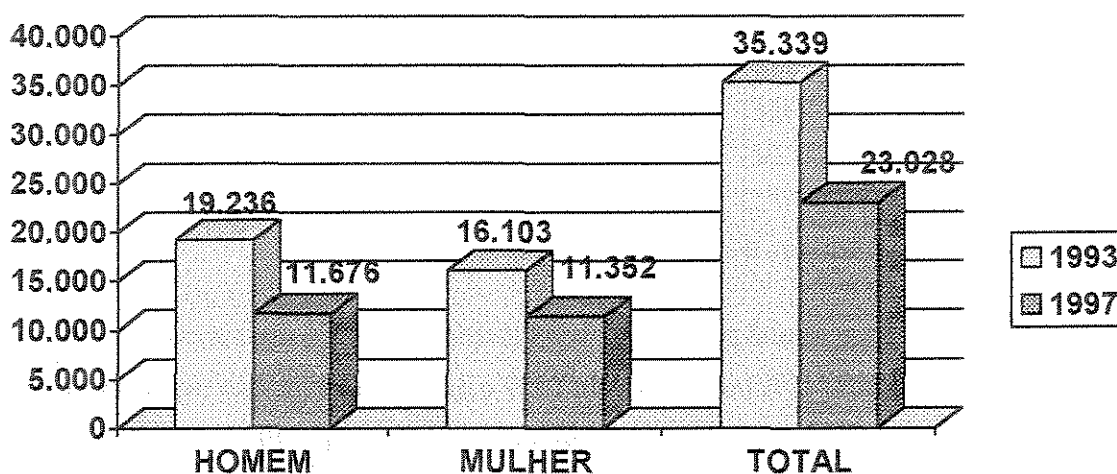
Os quadros abaixo informam, respectivamente, o número de funcionários envolvidos no Programa de Estímulo à Aposentadoria e a evolução do número de funcionários no banco estatal analisado por SEGNINI (1999), após o Plano Real.

**Programa de estímulo à aposentadoria - Banco do Estado**

Período	Depart.	Agen.	Comiss.	Não Comission.	Homens	Mulheres	Total
1996	325	1051	627	749	707	669 (48%)	1376
1997	176	793				430 (44%)	969

Fonte: Depto. RH. Banco de Dados - Banco Estatal, 1977 *apud* SEGNINI (1999:194).

**Evolução do Número de Funcionários no Banco Estatal após Plano Real**



Fonte: Divisão de Planejamento de RH Banco Estatal. 1993-1997. SEGNINI (1999).



*O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva*

Algumas outras pesquisas informam dados sobre o novo perfil do trabalhador bancário. Em 1996, a Executiva Nacional dos Bancários junto à Datafolha realizou uma pesquisa nacional sobre a visão que o trabalhador, a população e pequenos e médios empresários têm a respeito dos bancos e do trabalho bancário. Pouco tempo depois, uma parceria da Confederação Nacional dos Bancários (CNB) e Central Única dos Trabalhadores (CUT), junto a FENAE, o SEEB Curitiba e o SEEB do Rio Grande do Norte, publicou revista com o extrato desta pesquisa nacional.

Realizada em dois grandes bancos, esta pesquisa reuniu importantes dados sobre o perfil do trabalhador bancário e sobre o conjunto de opiniões que os usuários do sistema bancário têm sobre os bancos e o trabalhador bancário.

O novo desenho do sistema financeiro do país: alta informatização, queda do emprego, modificação do perfil do trabalhador e do trabalho, é confirmado pelos resultados da pesquisa, especialmente quando analisadas as informações e dados mais especificamente relacionados a este capítulo, referentes ao perfil do trabalhador bancário.

Com relação ao perfil do bancário, a pesquisa realizou aproximadamente 1400 entrevistas em mais de 100 cidades brasileiras, considerando o peso proporcional de cada região. Esta parte da pesquisa foi dividida em quatro blocos: o perfil sócio-econômico, a situação atual no emprego, a avaliação do trabalho e da carreira e a campanha salarial.

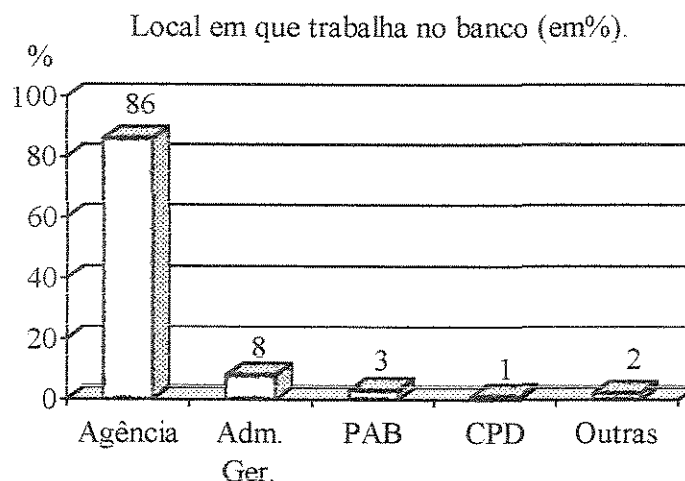
A partir desta pesquisa foi possível confirmar algumas observações fragmentadas, encontradas em estudos sobre o perfil do trabalhador bancário na década de 90, principalmente quanto à alteração da imagem tradicional do trabalhador bancário, que se modificou bastante durante estes anos. Aspectos como escolaridade, renda, permanência na condição de bancário, apontam modificações expressivas e confirmam a necessidade de análises que possam discutir o teor de tais transformações.

De forma muito resumida, os blocos de resultados da pesquisa informam que: quanto ao perfil econômico, a categoria apresenta cor predominantemente branca, é mais masculina (59%), sua idade média situa-se em 32 anos, em geral é casada (60%) e principal responsável pelas despesas da casa (57%). A maioria dos bancários possui casa própria (73%), automóvel (82%), linha telefônica (79%), e parte considerável possui computador (30%). O trabalhador bancário possui alto nível de escolaridade (66% possuem curso

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

superior) – confirmando as afirmações de RODRIGUES anteriormente analisadas -, sua formação é compatível com seu emprego e 27% ainda estudam. O número de sindicalizados também é alto (76%), apesar de ser proporcionalmente menor entre os mais jovens; quanto à situação atual no emprego, os bancários trabalham em média há 11 anos no banco, sendo que a maior parte trabalha em regime de ½ período (54%) e a outra parte em tempo integral (46%). A maioria faz horas extras (53%, em média 27 horas/mês) havendo uma parcela importante de bancários em desvio de função (33%); quanto à avaliação do trabalho e da carreira, para os entrevistados, o trabalho bancário é feito em equipe (85,5%), é bastante competitivo (65%) e oferece oportunidades de crescimento; 68% já tinham intenção de seguir carreira quando entraram no banco e 66% têm intenção de continuá-la. Aqueles que não gostam da carreira (27%) atestam o desejo de ser profissional liberal ou ter seu próprio negócio. Com relação ao item criatividade, trata-se de questão polêmica, onde 44% consideram o trabalho muito criativo e 42%, pouco criativo; quanto ao bloco sobre campanha salarial, os bancários apontam a informatização como principal fator de desemprego, seguido do governo federal, de terceirização e da globalização da economia.

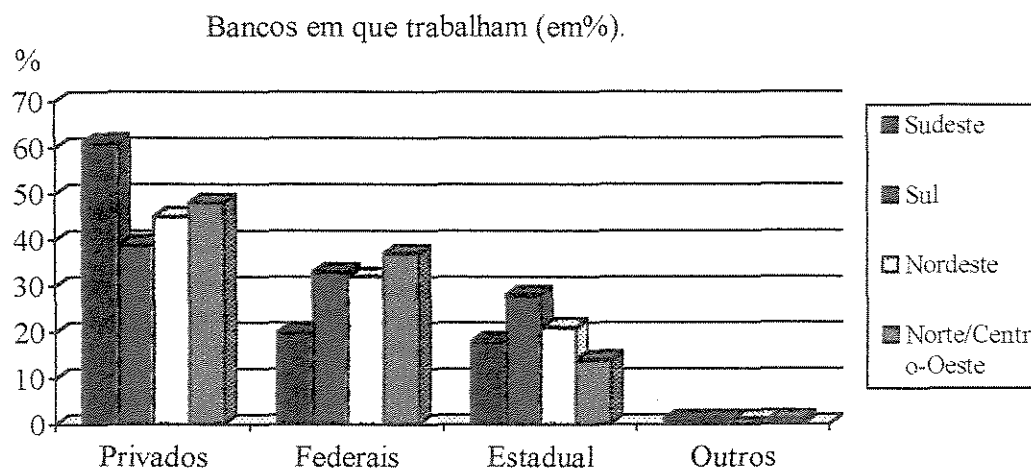
Alguns dados sobre o perfil sócio-econômico podem ser observados nos gráficos abaixo:



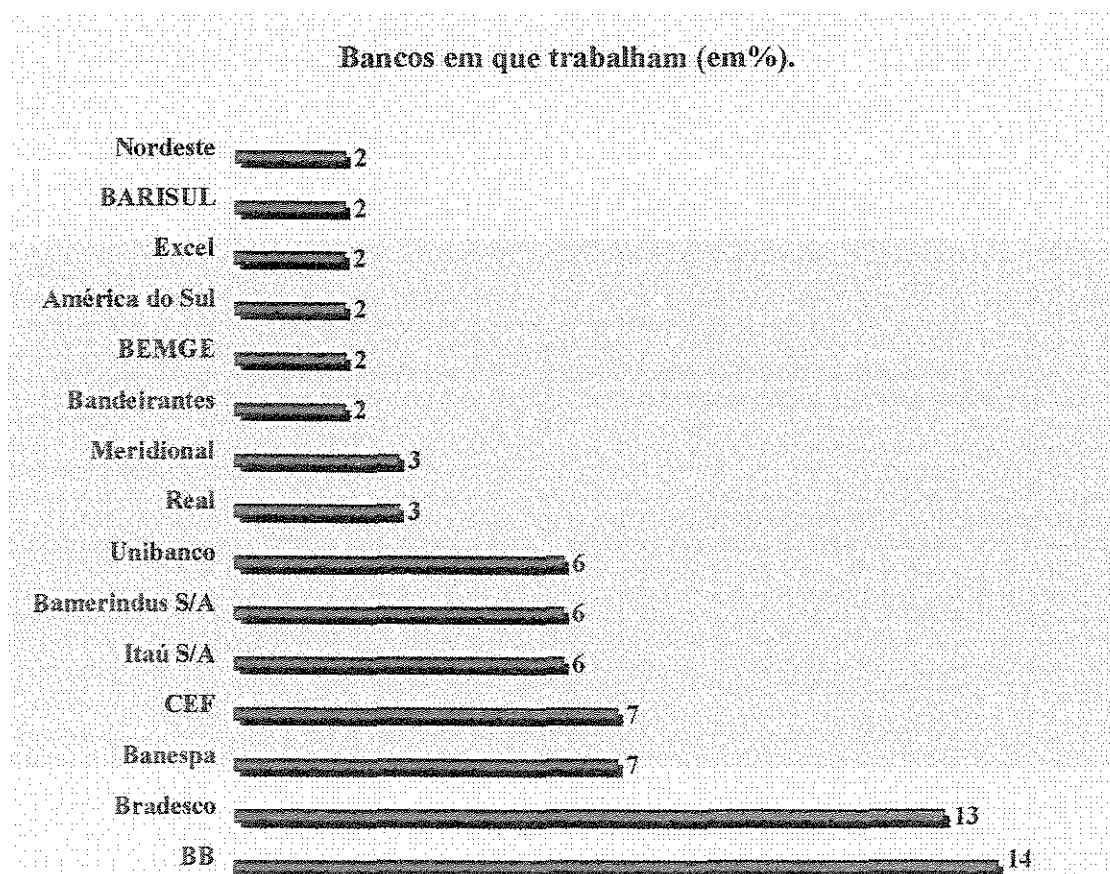
Base = Total da amostra = 1.444 entrevistados

Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:8.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva



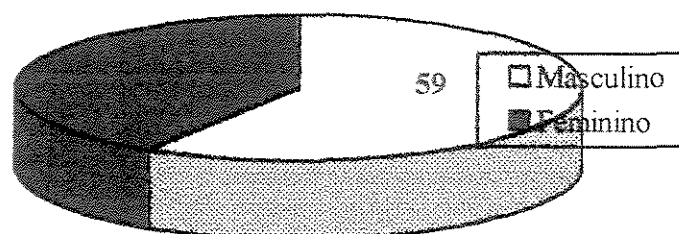
Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:9.



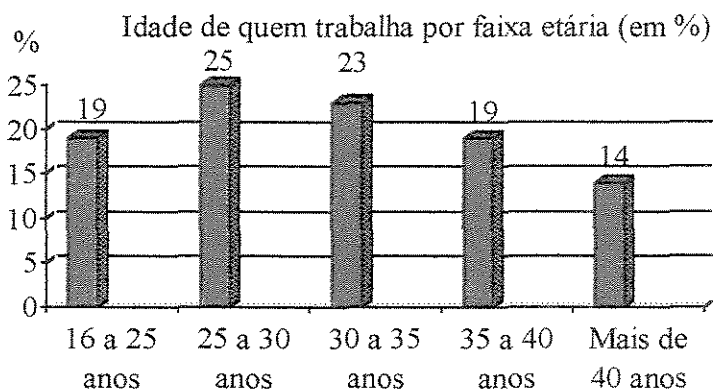
O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:10.

Sexo de quem trabalha (em %)

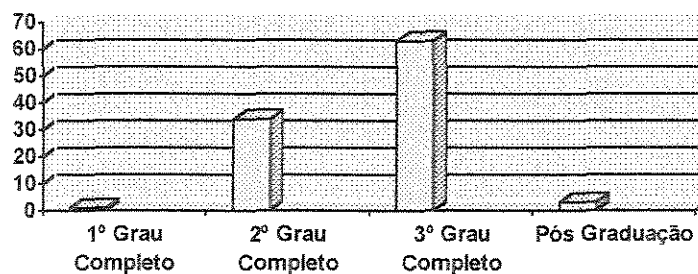


Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:11.



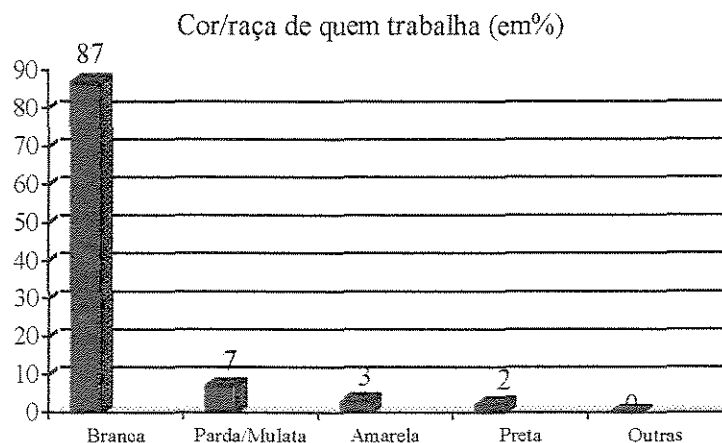
Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:11.

Escolaridade de quem trabalha (em %) - 1995/96.

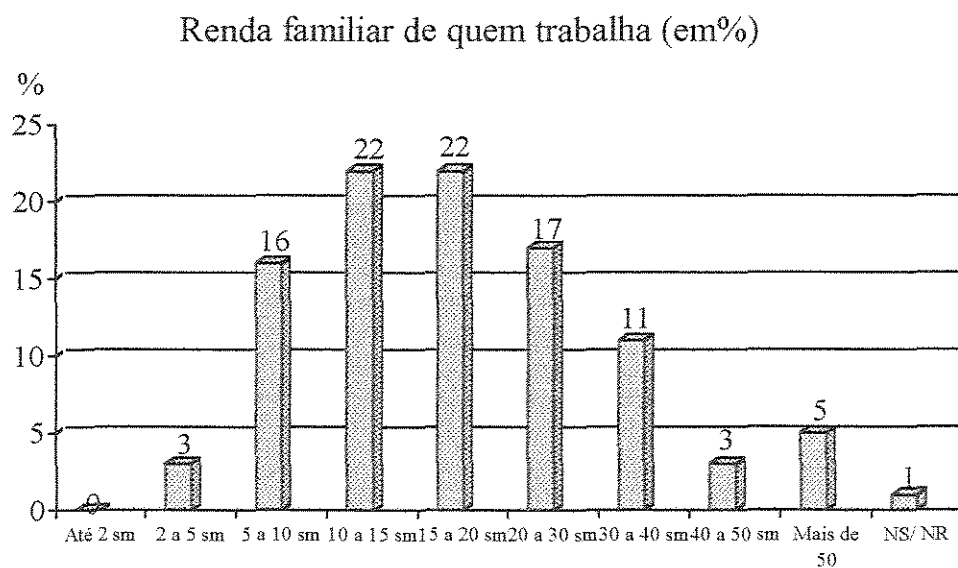


Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:11.

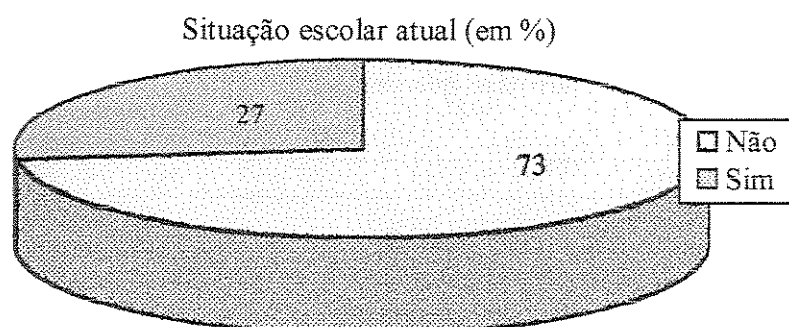
O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva



Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:8.



Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:12.



Fonte: Perfil do Bancário - CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários, 1998:14-15.

Na outra parte da pesquisa, foram realizadas, aproximadamente, 2900 entrevistas em todas as regiões do país, com o objetivo de avaliar o sistema bancário junto à população. Os resultados desta parte da pesquisa foram organizados em quatro blocos, a saber: o perfil do correntista, os hábitos em relação aos bancos, o horário de atendimento e a imagem dos bancos.

A pesquisa indica que metade da população tem conta em banco. De acordo com CARVALHO (1998: 37), apesar deste percentual elevado, a maioria dos correntistas utiliza apenas serviços de cobrança e cheques pré-datados, não tendo opinião formada sobre o crédito bancário, ao qual recorre pouco. Ainda segundo CARVALHO (1998: 37), as informações da pesquisa evidenciam a existência de um espaço para crítica à dificuldade de se conseguir crédito e aos juros e encargos abusivos, além da questão das tarifas cobradas pelos serviços bancários. Quanto ao perfil do correntista, no primeiro bloco de resultados da pesquisa foi constatado tratar-se de um público com idade média de 39 anos, escolaridade média e com 57% de homens; 72% possui renda familiar maior que 5 salários mínimos, 82% são pessoas economicamente ativas, havendo um baixíssimo número de pessoas desempregadas que usam o sistema bancário, (em torno de 4%).

No tocante aos hábitos dos correntistas com relação aos bancos, dos 42 milhões de pessoas que têm conta corrente, de acordo com a pesquisa, a maioria abriu a conta por iniciativa própria (60%), 46% usam o cheque pré-datado; mas somente 1/3 dos correntistas usam cheque especial. O pagamento de contas é a operação mais utilizada; 13% dos correntistas não realizam qualquer operação financeira, 68% utilizam o caixa eletrônico e

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

permanecem em média 10 minutos na fila do caixa eletrônico e 35 minutos na fila do caixa normal. Quanto ao horário de atendimento, 61% dos correntistas considera que o atendimento deveria ocorrer em período integral, das 9:00 às 17:00h. A pesquisa aponta, ainda, que este desejo é maior nas regiões Norte, Centro-Oeste e Sudeste e nos segmentos de maior renda. Os resultados da pesquisa informam ainda que metade dos correntistas gostaria de que as agências funcionassem também aos sábados e que a grande maioria é contrária à abertura aos domingos. Quanto à avaliação geral do atendimento, a pesquisa constatou que a maior parte dos correntistas aprova o atendimento que envolve a relação pessoal com bancários, mas afirma que a insatisfação com o tempo de espera nas filas e as tarifas cobradas pelos bancos é bastante expressiva. Os correntistas consideram também que a automação melhorou o atendimento dos bancários. No quinto bloco de resultados, sobre a imagem dos bancos, o Banco do Brasil foi considerado o melhor banco (28%), seguido pelo Bradesco (18%) e Itaú (2%), mas aqui há um paradoxo interessante, pois o Bradesco é considerado o pior banco (13%) seguido pelo Banco do Brasil (10%), sendo que ¼ dos correntistas não souberam dizer qual é o pior banco. A imagem positiva está imediatamente associada à confiança no banco e à automação, já a imagem negativa foi associada ao tempo de espera nas filas e à falta de funcionários. A pesquisa aferiu também que o PROER é objeto de polêmica: 36% discordam deste programa, 30% concordam plenamente, 20% concordam em parte e 14% não souberam avaliar.

Foram realizadas ainda, no âmbito desta investigação, 403 entrevistas com pequenos e médios empresários sobre a avaliação do atendimento bancário.

Neste conjunto de entrevistas, mais da metade dos empresários considera que o atendimento deveria ser de 9:00h às 17:00h, apenas 16% consideram-se satisfeitos com o horário atual, 50% gostaria que as agências abrissem aos sábados e 36% restringe o funcionamento das agências em aeroportos.

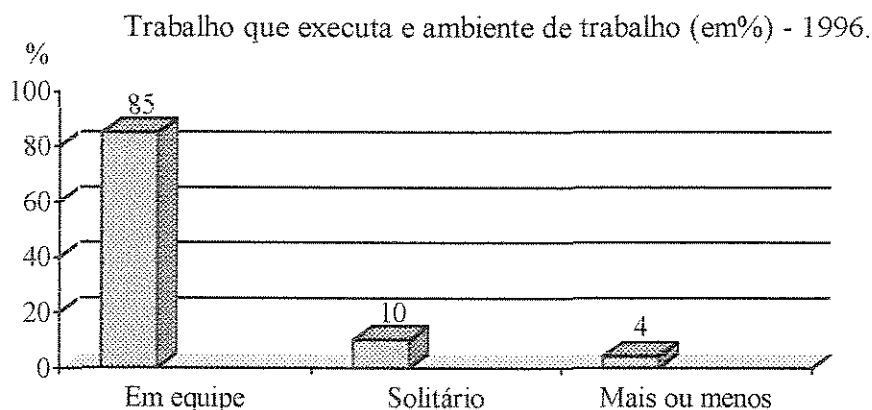
Para estes entrevistados, os maiores problemas do atendimento bancário estão na demora das filas, no número reduzido de funcionários e no seu mau atendimento. A grande insatisfação dos entrevistados, contudo, se expressa nas críticas às altas taxas de juros e à morosidade de obtenção de crédito ou à falta dele e ao excesso de burocracia.

Com relação à automação bancária, 53% realiza operações bancárias pelo computador, especialmente na região sudeste.

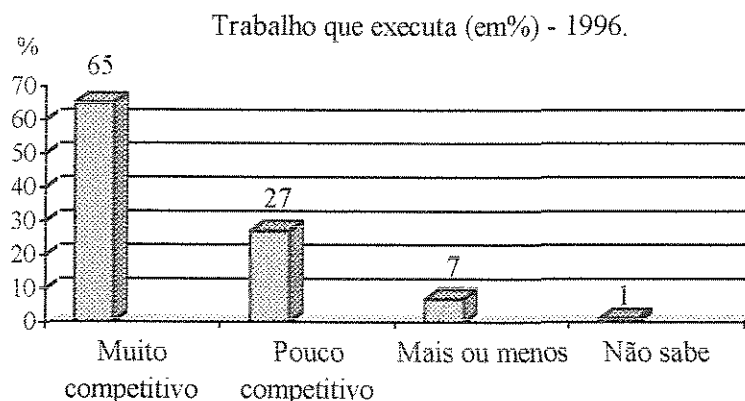
O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Com relação à imagem das instituições bancárias, esta é negativa, 83% estão menos confiantes no sistema e 60% afirmam que os bancos não atendem às necessidades das pequenas e médias empresas. As tabelas relativas a estes dados são as que seguem.

O perfil da categoria bancária apresenta neste aspecto diferenças marcantes com os períodos anteriores a meados da década de 80. O perfil do trabalhador bancário enunciado pela pesquisa aqui analisada apontou um trabalhador com surpreendente apego à profissão, que em grande número considera o trabalho bancário criativo e que oferece oportunidade de crescimento profissional e pessoal, mais uma vez colocando em discussão o que havia sido apontado por ROMANELLI (1978) como “provisório definitivo”. Os quadros abaixo confirmam estas observações.



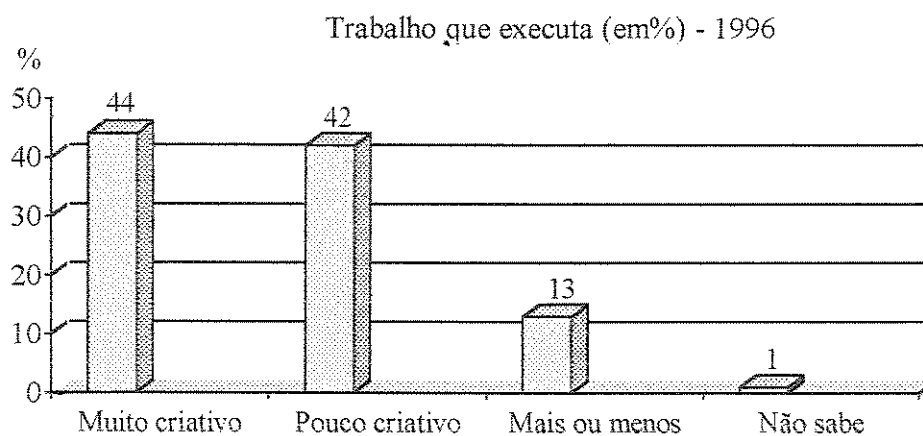
Fonte: Perfil do Bancário CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários 1998.



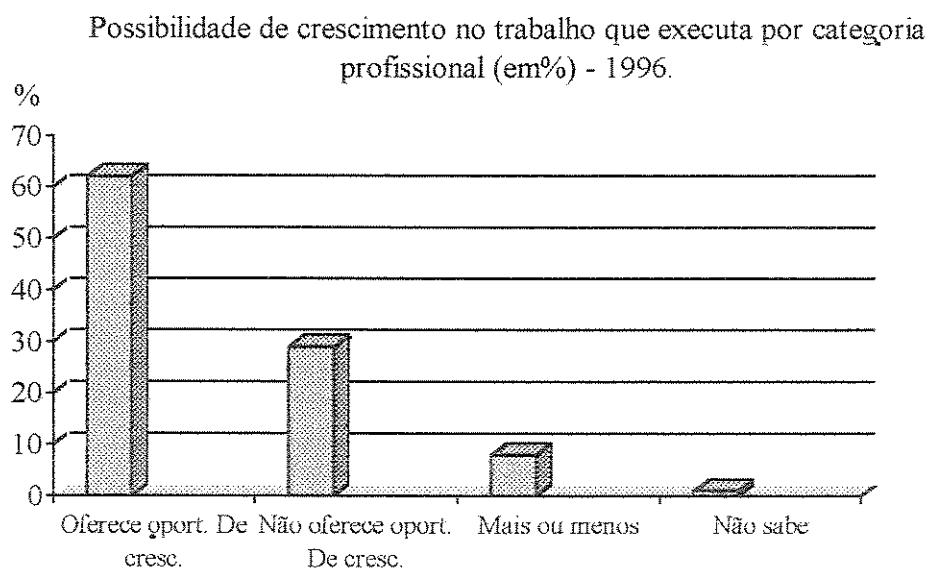
Fonte: Perfil do Bancário CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários 1998.



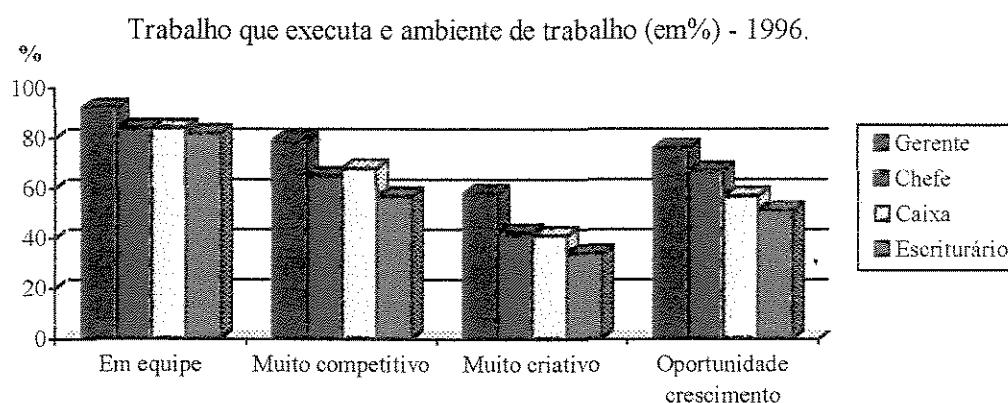
O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva



Fonte: Perfil do Bancário CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários 1998



Fonte: Perfil do Bancário CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários 1998.



Fonte: Perfil do Bancário CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários 1998.

### 3.2 A força de trabalho feminina nos bancos

O perfil da categoria bancária modificou-se completamente a partir dos anos 70, com a inserção cada vez maior de jovens, estudantes e mulheres<sup>81</sup>. Para SEGNINI (1998), o processo de feminização do trabalho bancário deve ser compreendido em sua ambigüidade, pois significa não só resistência, mas submissão às normas vigentes. Em suas palavras: “Na ótica das relações de gênero trata-se de uma conquista social das mulheres na busca de oportunidades iguais às vivenciadas pelos homens no mundo do trabalho; na ótica de relação capital/trabalho, trata-se de uma das formas de racionalização que objetivam a intensificação da produtividade e a redução de custos” (SEGNINI, 1998: 33).

Em 1979, os dados do DIEESE informavam que, na Grande São Paulo, 59% dos bancários eram homens e 41% mulheres. Nos anos 80, esta distribuição praticamente se manteve tal como observado no quadro abaixo:

<sup>81</sup> SEGNINI (1998:63) informa que o trabalho da mulher nos bancos insere-se gradativamente em um período compreendido entre a década de 30 e os anos iniciais da década de 60, quando a racionalização como forma de gestão, desenvolve-se concomitantemente com a mecanização do trabalho bancário. É no contexto da automação bancária a partir da década de 60, que se intensifica a presença feminina nos bancos.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva**Distribuição por Sexo da Categoria Bancária – São Paulo – 1983/1987**

Ano	Homens	Mulheres	Total
1983	84.989	51.754	136.743
1984	96.398	60.827	157.225
1985	105.658	68.233	173.891
1986	86.618	58.384	145.002
1987	92.105	64.801	156.906

Fonte: Guias de Contribuição Sindical – 1983, 1985, 1986 e 1987.  
 Elaboração DIESSE, in BLASS, Leila, M.<sup>a</sup> - O Trabalho Bancário  
 O (Re) Fazer de todo instante – *Cadernos de Formação*. Secretaria  
 de formação Sindical e Estudos Sócio-Econômicos. SEEB, SP,  
 s/d.: 25.

Durante os anos 80, em sua grande maioria, as mulheres desempenharam tarefas próprias da burocracia interna realizadas por escriturários ou digitadores<sup>82</sup>. A análise de dados agregados da participação feminina realizada por RODRIGUES (1999:201-202) aponta para um aumento da feminização do emprego bancário no período de 1986 a 1996; de cerca de 36% em 1986 para 46% em 1996, mostrando que o aumento da participação feminina no trabalho bancário neste período trouxe um avanço concreto para as mulheres, que passam a ocupar cargos de maior nível hierárquico, não obstante não ocorrer paridade na aproximação a este tipo de cargos, desde que a participação hegemônica masculina em cargos de maior nível não foi particularmente alterada. Ainda que, em 1986, 10% dos cargos de direção e gerência fossem ocupados por mulheres e que este percentual em 1996 tenha se elevado para 25% de participação feminina, os cargos alcançados geralmente estiveram abaixo do nível de gerente geral<sup>83</sup>. No grupo chefias intermediárias, o trabalho

<sup>82</sup> Com relação à faixa etária da trabalhadora bancária uma observação se faz importante: a participação relativa das bancárias nas faixas mais jovens – até 30 anos – é maior que a dos bancários que, porém, superam as bancárias nas faixas mais altas, onde efetivamente estão os maiores graus hierárquicos. Assim, de acordo com os dados do “Mapa de Gênero e Raça do Setor Bancário Brasileiro” (2001), em São Paulo, as bancárias entre 18 e 30 anos representam 49% do total de mulheres no setor, e a despeito de uma maior proporção de mulheres possuir nível de escolaridade superior completo e ou incompleto (56,8%). Nesta região, a semelhança na escolaridade de homens e mulheres bancárias não pode ser interpretada como uma condição de igualdade entre os sexos neste setor.

<sup>83</sup> Em estudo de caso sobre um banco estatal SEGNINI (1998) aponta que, em 1992, os dados estatísticos referentes à inserção da mulher nos cargos de chefia na categoria bancária em SP, informavam que 27% desses cargos eram ocupados por mulheres (ainda que não discriminados os níveis de chefia). No banco estatal analisado por essa autora, os índices são menores, em torno de 24%, mantendo a mesma tendência. Mas o estudo aponta que são nos cargos considerados de “baixa chefia” que se encontra o maior número de mulheres (29,33%) em funções de supervisão, caracterizados por menor poder hierárquico e alto nível de

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

feminino aumentou de 22% em 1986 para 31,5% em 1996; este crescimento, contudo, precisa ser relativizado em sua importância, afinal estas funções possuem reduzido poder hierárquico e alto grau de responsabilidade.

É interessante notar que no novo contexto da década de 90, a mulher bancária apresentou algumas das condições exigidas pela automação flexível e pelas novas demandas empresariais – polivalência, trabalho em equipe, iniciativa, comunicabilidade, responsabilidade, adaptabilidade, muito embora não tenha conseguido equiparar-se plenamente aos cargos e/ou níveis salariais masculinos.

Para SEGNINI (1998): *“a subjetividade do trabalhador e suas representações a respeito do seu próprio trabalho, são elementos constitutivos da qualificação para o trabalho, definidores da produtividade (...) As novas exigências para este tipo de trabalho encontram nas mulheres disposição não negligenciável para aquisição de tais competências, como o nível de escolaridade mais elevado do que o dos homens em postos de trabalho semelhantes (...) e o fato das competências adquiridas na vida doméstica serem facilmente transferidas para estas novas situações de trabalho. A experiência cotidiana vivenciada, sobretudo pelas mulheres, da reconversão frente a diferentes papéis que se modificam sucessiva ou concomitantemente, vivenciados na vida privada, tendem a fortalecer a capacidade de adaptação a mudanças”*. (SEGNINI, 1998: 188).

Ainda que com escolaridade maior que a dos trabalhadores bancários masculinos, o que indica redobrado investimento, as mulheres têm maior participação nos cargos de escriturário e auxiliares, base da pirâmide hierárquica dos bancos, dado que algumas características requeridas, como alto grau de atenção e responsabilidade, são consideradas pelos bancos como femininas; daí este grupo feminino de trabalhadores bancários ter sido penosamente afetado pela brutal redução de postos nesta função. Na função de caixa, houve crescente participação feminina no período analisado pelo trabalho de RODRIGUES (1999), de menos de 40% em 1986 passando a cerca de 46% em 1996, confirmando que a participação feminina tem sido maior em funções com operações repetitivas e normatizadas<sup>84</sup>.

---

responsabilidade. Nas funções denominadas de “alta chefia”, em 1993 somente 4% dos postos eram ocupados por mulheres. (SEGNINI, 1998:127).

<sup>84</sup> “A análise do trabalho bancário, realizada por diferentes autores tem apontado para um processo permanente de desqualificação do trabalhador bancário no contexto pelo desenvolvimento tecnológico e

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

De todo o modo, não obstante ocuparem predominantemente funções consideradas de menor qualificação, a ênfase mercadológica dos bancos na venda de produtos e serviços financeiros revigorou a participação da força de trabalho feminina desde que as atividades de atendimento são compreendidas a partir de estereótipos sexistas, como principalmente femininas (JINKINGS, 2000b: 176).

Mesmo nos cargos mais elevados, as competências e atributos femininos são reforçados por estes estereótipos, que marcam a desigual divisão sexual do trabalho<sup>85</sup>. No contexto da reestruturação dos bancos, alguns atributos reconhecidos como femininos – paciência, confiabilidade, voz mais suave, etc... – têm sido bastante explorados, porém não compensados salarialmente, em atividades terceirizadas. As centrais de atendimento, no trabalho em telemarketing, têm sido realizadas sobretudo por mulheres cujo salário é em torno de 25% a 30% menor que os salários equivalentes ao salário de escriturário (SEGNINI, 1998 e 1999).

### **3.3 As condições de acesso, permanência e ascensão no setor bancário segundo raça e sexo.**

Esta parte do trabalho foi elaborada a partir da análise dos resultados da pesquisa realizada pelo DIEESE em parceria com a CNB/CUT: Os Rostos dos Bancários – Mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro.<sup>86</sup> Não pretendemos, entretanto, desenvolver no âmbito deste trabalho as complexas questões acerca das construções sociais que engendraram e mantêm as flagrantes desigualdades no mercado de trabalho brasileiro, mas apontar que, no setor financeiro (a despeito de suas especificidades, debatidas ao longo do

---

pelas mudanças nas formas de gestão (...) No Brasil, as greves referentes a este processo de mudanças no conteúdo do trabalho bancário e no status profissional desse trabalhador, ocorreram um pouco mais tarde, sobretudo na década de 80 (...) No período em que foi considerado 'qualificado' pelas diferentes análises (...) ficou evidente que às mulheres estiveram sempre reservados postos de trabalho considerados subalternos na estrutura hierárquica (...) A partir de uma ótica de gênero a construção do 'saber do métier' bancário foi um privilégio masculino". (SEGNINI, 1998: 65-72).

<sup>85</sup> "(...) A situação desigual de trabalho entre homens e mulheres no âmbito bancário é assinalada pela OIT, cujo estudo revela que a maioria das assalariadas bancárias ocupa postos de trabalho que requerem pequeno grau de qualificação e que apenas um contingente restrito alcança cargos hierarquicamente altos na estrutura administrativa dos bancos (...)" (JINKINGS, 2000b: 178).

<sup>86</sup> Esta pesquisa tem como principal fonte de referência uma outra pesquisa intitulada Mapa do Negro no Mercado de Trabalho no Brasil (out.1999-INSP/R).

trabalho), apresentam-se também situações discriminatórias sobre segmentos específicos da população, que hoje mais do que nunca fazem parte do rol de preocupações e reivindicações do movimento sindical bancário, o que é demonstrado pela atual realização e publicação da pesquisa do (DIEESE/ CNB – CUT, 2001).

A pesquisa supra-citada, que tomamos como referência, informa que nas regiões de Belo Horizonte, Salvador, Recife, Distrito Federal, São Paulo e Porto Alegre, os ocupados da raça negra são minoritários, e que em todas as regiões estudadas, a presença da raça negra nos bancos é significativamente inferior ao número de negros empregados no mercado de trabalho. A participação dos trabalhadores negros no setor bancário restringe-se a cerca de 12,7%. Em outras regiões, como Recife e Belo Horizonte, as diferenças dos empregados no mercado de trabalho e no segmento bancário apresentam-se similares. Uma participação relativa de trabalhadores negros do setor bancário, próximo aos demais setores, é observada no Distrito Federal, onde os trabalhadores negros do setor bancário representam 49,3% dos seus empregados. Nos demais setores, essa proporção é de 58,6%. O estudo tem como hipótese explicativa, para esta proximidade entre as participações, a presença significativa dos bancos públicos, onde historicamente as contratações ocorrem com menor possibilidade de discriminação racial, o que pode ser inclusive corroborado pelo seu inverso, dado que em São Paulo, o setor bancário privado é preponderantemente o gerador de empregos bancários onde o número de trabalhadores negros é substancialmente menor.

Com relação à faixa etária, o estudo constata que na Região Metropolitana de São Paulo é maior a participação dos empregados da raça negra no setor bancário na faixa de 25 a 39 anos, informando uma menor presença de indivíduos de 40 anos e mais, indicando que, é possível que os trabalhadores negros tenham maior dificuldade de permanecer nos setor após 40 anos e mais.

Na faixa de 18 a 24 anos, a participação dos negros no setor bancário é de 24,4%, um pouco inferior do que a participação dos trabalhadores negros no total do mercado de trabalho, que é de 25,8%. Nesta faixa etária a proporção de bancários negros é ligeiramente superior à de bancários não negros.

Mais uma vez, algumas das diferenças entre as formas com que são estabelecidas as condições de trabalho em bancos públicos e privados podem ser constatadas a partir dos dados da pesquisa. Assim, a participação dos bancários negros na faixa de 40 anos e mais

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

(29,2%) no Distrito Federal é superior à verificada nos demais setores e similar à proporção dos bancários não negros (30,2%), corroborando hipóteses de que as diferenças entre a Região Metropolitana de São Paulo e o Distrito Federal estão relacionadas à forte presença dos bancos públicos na região do Distrito Federal, à maior estabilidade de seus funcionários, ou ainda à condição de acesso ao setor das pessoas acima de 40 anos, de acordo com as regras de contratação vigentes no setor público, que são claramente inibidoras de discriminação.

Com relação à escolaridade, a referida pesquisa constatou que em todas as regiões selecionadas para análise, os trabalhadores negros possuíam um nível de instrução mais baixo, que muitas vezes não ultrapassou o ensino fundamental. Neste aspecto, a região de São Paulo apresenta o maior contingente de empregados negros com ensino fundamental completo: em torno de 64,3%. Em Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife, mais de 50% dos trabalhadores negros possuem o fundamental completo. No Distrito Federal e em Salvador foi verificado o maior grau de escolaridade entre os trabalhadores<sup>87</sup>. Na região de Salvador, 42% dos negros que trabalham em bancos possuem curso superior completo ou incompleto, esse percentual se reduz drasticamente para 13% quando se trata dos empregados dos demais setores de atividades. Apesar da grande presença de trabalhadores negros no setor bancário de Salvador, o nível de instrução médio é preponderante (43%), entretanto, nesta mesma região, entre os bancários não negros um número maior conta com curso superior completo ou incompleto (56%).

Já no Distrito Federal, acima de 51% dos trabalhadores bancários negros possuem curso superior completo ou incompleto e 28% deles têm grau de instrução médio; com relação aos bancários não negros desta região, 65% possuem curso superior.

Quanto às regiões de Belo Horizonte, Recife e São Paulo, a pesquisa apontou que os trabalhadores negros do setor bancário têm, em sua maioria, grau de instrução médio completo, com, respectivamente, 39,2%, 35,8% e 44,1%. Nestas mesmas regiões, mais da metade dos bancários não negros cursou ou cursa o nível superior. A pesquisa destaca,

---

<sup>87</sup> “As diferenças de grau de instrução entre negros e não negros são muito elevadas, embora os últimos também apresentem baixa escolaridade. Entre os trabalhadores não negros são significativamente maiores as parcelas dos que completaram o ensino médio e superior” (Mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro – pp. 29, maio2001 (CNB – CUT – DIEESE).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

ainda, o caso de Porto Alegre, onde o reduzidíssimo contingente de negros no mercado de trabalho dificultou a análise por grau de instrução.

Os dados sobre escolaridade acusam, para o setor bancário, o que já se observou nos demais setores: há uma diferenciação de escolaridade entre os empregados bancários segundo raça que se reproduz no setor, embora com menor intensidade.

Ao exigirem um grau de instrução mais elevado como critério de contratação, os bancos dificultam mais uma vez o acesso do negro no setor, o que é só mais uma forma de, explicitamente ou não, penalizar e discriminar o trabalhador negro. Os estudos sobre trabalho bancário (SEGNINI, LARANGEIRA, JINKINGS), muito embora apontem o aproveitamento de um excedente de mão de obra mais qualificada, reiteradamente informam que tais capacitações não são realmente necessárias, e que estão na realidade relacionadas à crescente dificuldade do mercado de trabalho em absorver profissionais mais capacitados, liberando, então, de uma outra forma, esta mão de obra mais escolarizada para outros setores que passam a ter uma melhor escolaridade como critério de exigência, sem, contudo, de fato, se valer dela, o que é o caso do setor bancário. Deste modo, o fosso existente nas oportunidades de trabalho entre as raças tende perversamente a alargar-se, mesmo que em princípio tais critérios não sejam objetivamente arbitrários e ou discriminatórios.

Acerca dos rendimentos da força de trabalho bancária, tal como exposto no capítulo 1, o setor bancário apresenta características peculiares em relação aos outros setores da economia; por tratar-se de um setor concentrado em poucas e grandes empresas, basicamente com dimensões nacionais, raras são as instituições financeiras com atuação apenas regional, principalmente após o processo de ajuste do sistema financeiro nacional, que objetivou reduzir a presença do setor público estadual nas atividades bancárias. É justamente a tendência de padronização nacional dos rendimentos da categoria bancária, com critérios semelhantes de remuneração independente da localização geográfica, que irá permitir uma avaliação acerca dos rendimentos da força de trabalho bancária segundo raça e gênero.

A já tradicional contratação coletiva do setor, de cunho nacional, se faz presente em quase todas as empresas que seguem a Convenção Coletiva de Trabalho, assinada entre a Executiva Nacional dos Bancários e a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN), ou, no



O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

caso de bancos federais, que seguem os acordos coletivos de abrangência nacional, contribuindo, assim, para a consolidação da igualdade de remuneração dos bancários. Outro dado relevante sobre o setor é que o volume total de rendimentos distribuídos pelo setor bancário aos ocupados é mais elevado comparativamente a outros setores de atividades e à média do mercado regional de trabalho (Mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro: 37, 2001)

De acordo com o trabalho referido, os rendimentos reais médios do setor bancário, segundo raça e sexo apresentam diferenças bastante significativas que podem comprovar a discriminação da raça negra e do segmento feminino da categoria bancária, tal como informa a tabela a seguir:

**Rendimento Mensal Real dos Empregados nos serviços Bancários  
Regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre, Salvador e  
Distrito Federal Janeiro/1998 a Julho/2000.  
Em reais, de Janeiro de 2000.**

Raça, Gênero	São Paulo		Belo Horizonte		Recife		Porto Alegre		Salvador		Distrito Federal	
	Rend	Desv.	Rend.	Desv.	Rend.	Desv.	Rend.	Desv.	Rend.	Desv.	Rend.	Desv.
<b>Total</b>	1.837		1.302		1.188		1.279		1.194		2.044	
<b>Negra</b>	1.235	-33%	1.039	-20%	1.075	-9%	-(2)	-(2)	1.060	-11%	1.795	-12%
<b>Não-Negra</b>	1.928	5%	1.441	11%	1.273	7%	1.320	3%	1.368	15%	2.281	12%
<b>Masculino</b>	2.202	20%	1.596	23%	1.375	16%	1.494	17%	1.477	24%	2.387	17%
<b>Negra</b>	-(2)	-(2)	1.229	-6%	-(2)	-(2)	-(2)	-(2)	1.301	9%	2.081	2%
<b>Não Negra</b>	2.324	27%	1.810	39%	-(2)	-(2)	1.537	20%	1.695	42%	2.650	30%
<b>Feminino</b>	1.445	-21%	968	-26%	979	-18%	1.072	-16%	870	-27%	1.641	-20%
<b>Negra</b>	-(2)	-(2)	794	-39%	-(2)	-(2)	-(2)	-(2)	797	-33%	1.491	-27%
<b>Não Negra</b>	1.503	-18%	1.051	-19%	-(2)	-(2)	1.113	-13%	971	-19%	1.799	-12%

Fonte: DIEESE/SEADE e entidades regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED.

Elaboração: DIEESE – Linha Bancários.

Nota 1: Raça Negra = preto + pardo. Raça não negra = branco + amarelo.

Nota 2: Empregados= Assalariados + Autônomos que trabalham apenas para uma empresa

Nota 3: Inflator utilizado ICV do DIEESE.

Exclusive os assalariados e os empregados domésticos mensalistas que não tiveram remuneração no mês, os trabalhadores familiares sem remuneração salarial e os empregados que receberam exclusivamente em espécie ou benefício.

(1) Inclusive os Ocupados que não são empregados.

(2) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria

O que nesse trabalho nos chama a atenção é o fato de que os desvios percentuais dos negros e das mulheres em relação à média da categoria são similares, de modo que, as diferenças qualitativas dos rendimentos, repete-se nas diversas PED's (Pesquisa de Emprego e de Desemprego), confirmando a hipótese de que existe discriminação no tratamento econômico dos negros e das mulheres no setor bancário.

O trabalho informa, ainda, que em todas as PED's, os ocupados de raça negra têm rendimentos mensais abaixo da média e que, independentemente da localidade da pesquisa, as bancárias têm rendimentos mensais inferiores à média da categoria. Os dados da pesquisa permitem apontar que a mulher negra é mais discriminada, recebendo rendimentos mensais 39% inferiores à média em Belo Horizonte, 33% inferior em Salvador e 27% inferior no Distrito Federal. O estudo aponta, também, outra forma de mostrar a discriminação dos negros e mulheres: a análise dos rendimentos dos ocupados não negros do setor bancário, que ultrapassam a média dos rendimentos da categoria, ainda que esta varie de uma região a outra.

A maior discriminação racial entre rendimentos de negros e não negros está na Região Metropolitana de São Paulo, o que o estudo avalia que possa ser parcialmente explicado pela localização na capital paulista da maioria da sede dos bancos privados brasileiros, que concentra as atividades de direção e planejamento, que apresentam remunerações geralmente melhores, empregando, porém, trabalhadores negros em menor número, tal como informa a tabela abaixo:

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Gênero, Raça e Grupo de Ocupação	Total	Intervalos			
		Até o 1º Quartil	Até o 2º Quartil	Até o 3º Quartil	Acima do 3º Quartil
		(R\$750)	(R\$1.221)	(R\$ 2.213)	
<b>Total</b>	100,00	6,4	13,2	23,2	57,1
<b>Masculino</b>	100,00	4,3	9,9	19,8	66,0
<b>Feminino</b>	100,0	9,9	18,7	28,8	42,6
<b>Negra</b>	100,0	12,5	24,8	-(2)	-(2)
<b>Não Negra</b>	100,00	5,8	12,1	22,8	59,2

Fonte: SEP – Convênio SEADE/DIEESE – Pesquisa de Emprego e Desemprego.

Elaboração: DIEESE – Linhas Bancários.

Nota 1: Raça Negra = preto + pardo Raça não negra = branco + amarelo.

Nota 2: Empregados = Assalariados + autônomos que trabalham apenas para uma empresa.

(1) Inflator utilizado ICV do DIEESE, Valores em Reais de Janeiro de 2000.

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

No setor bancário da Região Metropolitana de São Paulo, a massa de rendimentos mensal dos homens é superior a R\$ 2.213,00 e responde por 66% do total da massa de rendimentos masculinos. O grupo feminino dessa mesma faixa de rendimentos responde por 42,6% do total dos rendimentos. Na faixa de rendimentos até R\$750,00 a massa de rendimentos relativa às mulheres é 130% superior à dos homens. Entre o 1º e o 2º quartis, a massa de rendimentos das mulheres é 89% superior à dos homens, enquanto que entre o 2º e o 3º quartis há uma participação relativa das mulheres 45% superior à dos homens. Estes dados confirmam que funções de menos remuneração em bancos são reservadas preferencialmente para as mulheres. A massa salarial fortemente concentrada nos maiores rendimentos está em poder dos homens que possuem baixa incidência nas faixas de menores rendimentos; por sua vez, nas faixas de rendimentos mais elevados, a participação feminina é reduzida em relação à participação masculina.

Em geral, os trabalhadores negros têm a menor proporção dos contratos não flexibilizados, o que indica uma importante parcela da população trabalhadora em condições de precariedade.

A pesquisa do DIEESE-CNB/CUT traz informações acerca das novas formas de contratação do trabalhador bancário. De um modo geral, a incidência de contratos de trabalho flexibilizados no mercado de trabalho é bastante expressiva. Em Recife, 36,1% dos

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

contratos de trabalho são flexibilizados, em Porto Alegre, cuja proporção é reduzida, 24% dos trabalhadores possuem contratos flexibilizados. Somente em Brasília 8,3% dos trabalhadores são terceirizados, e em São Paulo e Porto Alegre o número de terceirizados gira em torno de 4,1% do total de trabalhadores no setor bancário. Contudo, a contratação flexibilizada é menos intensa em relação ao mercado de trabalho (exceto Brasília, onde o setor bancário apresentou 36,1% dos contratos flexibilizados, em relação a 25% no mercado de trabalho local) ainda que o percentual de assalariados em serviços terceiros esteja bastante elevado. A menor participação de contratação flexibilizada no setor bancário ocorreu na Região Metropolitana de São Paulo, com 12,4%.

### **3.4 O novo perfil do trabalhador bancário**

As conclusões dos trabalhos que analisam o perfil do bancário de uma maneira geral, afirmam que a categoria era anteriormente composta em sua maior parte de homens e jovens, que percebiam baixos salários, com nível de escolaridade alta em relação à realidade brasileira. De fato, esta categoria sofre modificações importantes no seu perfil ao longo dos últimos 15 anos, tal como arrolamos neste capítulo: o aumento da escolaridade, a feminização do trabalho bancário e o envelhecimento da categoria, sendo estas as condições que apontam para um perfil profissional diferente, que podem incidir diretamente na sua organização e no movimento sindical bancário.

Os trabalhadores bancários experimentam hoje grande deterioração de suas condições de emprego e salário, realizando tarefas simplificadas pelos processos automatizados, e estão submetidos a novas práticas de controle e gerenciamento, intensificadoras de uma disciplina ainda maior em seu trabalho.

A reestruturação do sistema bancário nacional teve como alguns de seus resultados a exclusão de ampla maioria dos trabalhadores considerados menos qualificados ou não adaptados aos novos princípios empresariais, ao mesmo tempo que valorizou profissionais com reconhecidas capacidades, compatíveis aos movimentos do mercado financeiro, redefinindo assim a própria identidade profissional do bancário em agências, postos e centrais de atendimento.

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

Um outro aspecto a abordar é a cisão existente entre os trabalhadores bancários dos bancos privados e estatais que, sujeitos historicamente a diferentes relações e condições de trabalho, constituíram dois segmentos com distintas características profissionais<sup>88</sup> quanto a tempo de inserção na categoria, idade, escolaridade, e experiências sindicais, que, no decorrer dos anos 90 perdem importância frente à desmontagem do sistema financeiro internacional (JINKINGS, 2000b: 166). Muito embora as diferenças encontradas nas características do cotidiano laboral entre bancos privados e estatais tenham perdido a sua importância ao longo dos anos 90, isto não significou avanço no sentido de que as condições tenham se igualado positivamente. Ao contrário, a deterioração do cotidiano laboral nos bancos estatais incidiu em desmobilização dos bancários dos bancos estatais e em alteração em suas características de combatividade.

A redução drástica do emprego, fruto da adoção de programas de aposentadoria ou demissão do aumento da sub-contratação, a sobrecarga de tarefas e intensificação do ritmo de trabalho, prolongamento da jornada de trabalho e o efetivo desgaste da saúde dos bancários presentes nas atuais condições de trabalho dos trabalhadores bancários estatais são condições anteriormente restritas aos trabalhadores do setor privado.

O sistema de direitos trabalhistas e salariais desenvolvido durante a década de intensa luta sindical é basicamente desmontado por um conjunto de medidas que visaram reconstruir as relações de trabalho a partir da adoção de novos pressupostos de gestão e que acarretaram situações muito negativas de absoluta insegurança e stress .

A lógica privatista que permeia as estratégias gerenciais e os ambientes de trabalho foi incorporada aos bancos estatais através da automatização acelerada, dos

---

<sup>88</sup> “(...) as relações laborais nas instituições privadas, dependentes de decisões administrativas unilaterais e caracterizadas, muitas vezes, pela arbitrariedade nos critérios de seleção, promoção e demissão, produziram ali níveis acentuados de rotatividade e baixa remuneração. Nas estatais, a conquista de ingresso por meio de concurso público e quadro de carreira orientando as decisões relativas à promoção e às remunerações, conduziram a melhores condições de trabalho e salariais (...)” (JINKINGS, 2000b, op. cit.).

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

métodos flexíveis de acumulação de capital e da própria atuação governamental, devastando as relações de trabalho no setor bancário estatal.

No arrojado processo de modernização do setor bancário foram bastante significativos os investimentos em treinamento e qualificação que contribuíram para percepção do trabalhador bancário de maior qualificação, em possibilidades de estabilidade no emprego e comprometimento com a empresa. A reorientação da natureza das atividades – anteriormente voltadas prioritariamente para a área financeira – para a área de negócios, com a adoção de uma estratégia de cultivo de clientes, manifestou-se não só num renovado perfil de trabalhadores bancários como também na reorganização do *layout* das agências, que priorizou os ambientes de captação e aplicação de recursos. O crescimento da área de auto-atendimento informa aquilo já observado em nível mundial, que é a substituição da função de caixa por caixas automáticos, assim como a transição do auto-atendimento na agência para a realização de transações por conexão eletrônica que tendem a consolidar-se e a crescer a partir de atividades terceirizadas, cujo crescimento se expressa na lotação de empregados em plataformas para atendimento remoto (fora das agências) de forma centralizada, via telefone e terminais eletrônicos.

Quanto à configuração organizacional, a tendência observada é de organização horizontal com acentuada redução dos níveis hierárquicos, apontando para um aumento de funcionários nas funções de atendentes e gerentes, que, no caso dos atendentes, tende a desaparecer.

Segundo LARANGEIRA (1997:118-199), o perfil do novo bancário é traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e limites pouco definidos, muito diferentemente das exigências anteriores, claramente delimitadas pelo manual. Esta nova mobilização de competências (técnicas, sociais e culturais), afastou o trabalhador bancário do perfil existente no passado, gerando uma desqualificação dos funcionários que não se ajustaram às mudanças tecnológicas ou relativas ao desempenho de funções.

De forma resumida é possível dizer que ocorreram mudanças significativas no perfil ocupacional dos trabalhadores assalariados nos bancos, no tocante à diminuição da quantidade de escriturários, chefias intermediárias e caixas (em menor proporção), aumentando, concomitantemente, em termos relativos, o número de técnicos e gerentes

O trabalhador bancário frente ao processo de reestruturação produtiva

especializados em mercado financeiro, crescendo, também, a participação da força de trabalho, alocada em mesas e plataformas de atendimento remoto.

A atividade bancária, redefinida a partir dos movimentos de racionalização e tecnificação, agregou novos atributos às exigências de qualificação do trabalhador bancário. Contudo, o que tem sido constatado é a permanência de tarefas repetitivas, rotineiras, que coexistem com uma certa complexificação do trabalho vinculado ao atendimento personalizado (JINKINGS, 2000b: 1881-194).

Enfim, a qualificação exigida na verdade não é de todo necessária, pois alguns procedimentos permanecem muito simples, com controles rígidos, apontando para a forma como se expressa o controle do trabalho e o domínio do capital, que realiza um processo renovado e eficaz de subordinação.

De acordo com JINKINGS (2000b: 205), o conteúdo atual das relações de dominação do trabalho nos bancos e o modo como elas repercutem na vida cotidiana dos trabalhadores bancários combinam controle, pressão e técnicas de motivação, persistindo o controle burocrático do trabalho, que se legitima através das exigências do mercado consumidor, revelando assim formas mais sutis de dominação cujo instrumento gerencial é a avaliação de desempenho funcional. As características e o perfil do trabalhador bancário estão definidos a partir da conjugação dos elementos econômicos, culturais e ideológicos que conformam as novas orientações empresariais do setor bancário.

As diferenciações significativas existentes entre os empregados do setor bancário, relativamente à raça e ao gênero, que procuramos pontuar neste capítulo, são claros demonstrativos dos reduzidos avanços conquistados neste quesito.

Os trabalhadores da raça negra continuam apresentando, em diversas variáveis, condições desfavoráveis em relação aos trabalhadores não negros, o que também pode ser constatado em relação aos trabalhadores bancários.

A ocorrência generalizada deste tipo de diferenciação confirma a permanência e predominância de valores que embasam as decisões e condutas político administrativas, que se explicitam na reduzida participação dos trabalhadores da raça negra no emprego bancário, confirmando execráveis barreiras ao acesso dos negros ao mercado de trabalho bancário.





*(...)“Nenhuma classe na história compreende imediatamente a lógica da sua própria situação histórica em épocas de transição: pode ser necessário um longo período de desorientação e confusão para que ela aprenda as regras necessárias da sua própria soberania”(...)*

*(Anderson, P. – 1984)*

A política neoliberal no Brasil avançou ao longo dos anos 90 entre cenários novos, cujos contornos não se encontram plenamente definidos, o que pressupõe um quadro de análise ainda inacabado; todavia o processo de implantação da política neoliberal tem produzido alterações importantes no campo do movimento sindical no Brasil. Muito embora os sindicatos não tenham aderido à política neoliberal, uma tendência de conciliação com o neoliberalismo fortaleceu-se, assim como se fortaleceram econômica e politicamente os grupos dominantes nacionais, apesar de paradoxalmente alguns desses grupos terem tido suas forças progressivamente minadas<sup>89</sup>.

A análise do movimento sindical bancário brasileiro, inserida que está no exame da luta sindical frente ao neoliberalismo, faz parte de um debate cuja característica polêmica tem sido analisada por vários estudiosos do tema<sup>90</sup>. Alguns autores entendem que o sindicalismo vive uma situação de declínio histórico irreversível, enquanto que alguns outros ignoram que o sindicalismo não é o único movimento de massa, sugerindo o fim das contradições e lutas típicas do capitalismo e apregoando o fim da classe operária (BOITO Jr. 1999:126).

Os anos 90 foram, sem sombra de dúvida, um período difícil para o movimento sindical no Brasil, em que a sua capacidade de intervenção apresentou-se diminuída tanto na luta política quanto na luta social. A despeito da conjuntura tão desfavorável – desemprego, abertura comercial e desregulamentação do mercado de trabalho –

---

<sup>89</sup> “A política que atende aos interesses do capital estrangeiro aumenta o peso desse capital na economia brasileira e enfraquece os setores burgueses internos que poderiam eventualmente criar dificuldades à política de desnacionalização”. In BOITO Jr. “A Política Neoliberal e o Sindicalismo no Brasil”. SP, 1999, Xamã Edit. (Especialmente no que tange à redução da capacidade do capital nacional no setor bancário que, apesar de tudo, foi beneficiado pela intervenção do Estado em subsidiar bancos em situação pré-falimentar e regular o processo de reconcentração no setor bancário).

<sup>90</sup> MARTINS RODRIGUES (1999); ANTUNES (1995); JINKINGS (2000) a e b.

acreditamos ser possível detectar ou apontar alguns sinais que indicam formas diferenciadas de manifestação do movimento sindical bancário brasileiro.

Com o intuito de examinar como o movimento sindical bancário tem sido afetado pelo processo de reestruturação produtiva e reorganização empresarial, viabilizado por políticas de natureza neoliberal que, efetivamente, foram implantadas no Brasil durante a década de 90, pretendemos analisar as linhas gerais da ação dos sindicatos de bancários: ou seja, suas concepções e orientações práticas frente ao processo de reestruturação realizado e que continua sendo promovido no setor bancário brasileiro. As novas demandas e situações experimentadas pelos trabalhadores do setor bancário através de sua organização sindical, as respostas possíveis e tendências da ação sindical bancária são, assim, o objeto privilegiado do presente capítulo.

Este capítulo desenvolve, portanto uma análise dos resultados de alguns estudos sobre o movimento sindical bancário, cotejando-os com observações sobre o estágio atual deste movimento durante a década de 90.

A introdução de novas técnicas organizacionais, que apóiam o uso de equipamentos de base micro-eletrônica em empresas do setor bancário, trouxe, a partir de meados da década de 80, a implementação de um projeto de modernização tecnológica que envolveu inovações nos processos técnico-organizacionais e privilegiou a aliança entre a redução de tempos improdutivo e a ideologia da qualidade e da excelência empresarial (PEREIRA e CRIVELLARI, 1991:97). Estas transformações e as razões que levaram os bancos a introduzir as novas técnicas e os principais efeitos sobre os trabalhadores, assim como as próprias mudanças no sistema financeiro nacional e internacional foram discutidas no âmbito dos capítulos 1 e 2. A brutal racionalização do trabalho bancário, em parte imposta pela telemática, recriou em novas bases as condições de domínio do capital sobre o trabalho. As formas de instabilidade e fragmentação, experimentadas pelo trabalhador bancário, lançaram novos desafios ao sindicalismo bancário agora confrontado. Por sua vez, a contradição existente entre a ideologia de um trabalhador comprometido e qualificado e o próprio processo material de exploração e resistência do trabalhador constitui obstáculos e impasses contemporâneos significativos (JINKINGS, 2000b: 244).

A partir de uma breve apresentação geral sobre o movimento sindical brasileiro dos anos 80 e mais detalhadamente dos anos 90, desenvolve-se uma análise sobre o movimento

sindical bancário neste período, priorizando os espaços que fundamentam e caracterizam historicamente as relações de trabalho e ação sindical contemporânea, embora reconheça-se a diversidade de espaços onde se desenvolve a ação sindical. Para tanto, elegemos as negociações coletivas dos trabalhadores bancários, buscando refletir sobre alguns dos diversos temas relacionados à questão do impacto da reestruturação produtiva no trabalho bancário, a saber: na jornada de trabalho e na hora extra, nos contratos de trabalho (admissões e demissões), na flexibilização do contrato de trabalho (terceirização e mão de obra temporária) e nas relações sindicais. Nossa fonte prioritária de consulta foi a atuação do SEEB/SP (Sindicato de Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo-Osasco e Região), pela significativa influência que exerce na CUT, inserido que está em um setor da economia onde há relevante grau de investimento em inovações tecnológicas e organizacionais, além de forte grau de impacto das medidas governamentais – abertura de capital, privatizações e ações de flexibilização das relações de trabalho – e pelo já tradicional histórico de resistência e combatividade deste sindicato.

Neste sentido, entendemos que uma das formas para refletir sobre o movimento sindical bancário dos anos 90 frente à reestruturação produtiva do setor, é investigar o atual estado das relações de trabalho no setor bancário, a partir de uma unidade de análise como as negociações coletivas - enquanto expressão dessas relações -, o que por sua vez nos permite inferir acerca da estratégia dos atores envolvidos. Elemento central das relações de trabalho, as negociações coletivas renovaram-se no tempo e no espaço, em sua forma e conteúdo e sua importância se deve também ao fato de que expressa respostas dos atores sociais ao quadro político e econômico. (CARVALHO NETO, 1999).

#### **4.1 A Experiência do movimento sindical internacional nos anos recentes<sup>91</sup>**

Os estudos sobre o movimento sindical dos anos 80 e 90, em geral, apontam a existência de inúmeras dificuldades para os sindicatos expressas nas tendências à moderação, estagnação ou queda nos índices de sindicalização e na diminuição da atividade

grevista<sup>92</sup>. O refluxo do movimento sindical tem sido analisado a partir de diversos enfoques que contemplam as transformações ocorridas na situação de trabalho, de mercado de trabalho e de um tipo específico de fragmentação da classe operária, de onde são deduzidos os comportamentos político e sindical. (ANTUNES, 1995).

Os fenômenos indicativos do enfraquecimento do sindicalismo como instituição e do poder sindical como ator político foram resultantes do conjunto de mudanças políticas, econômicas, comerciais, tecnológicas e culturais dos últimos decênios (RODRIGUES, 1999: 11). Porém, as dificuldades enfrentadas pelo sindicalismo situavam-se não só no âmbito conjuntural ou específico de alguns países, como também eram resultantes de outras condições mais duradouras e profundas com caráter estrutural.

CARVALHO NETO (1999) aponta como os sinais mais evidentes da crise do sindicalismo:

- as acentuadas quedas nas taxas de sindicalização;
- a queda das taxas de greve;
- as dificuldades de representação de uma forma de trabalho cada vez mais heterogênea com interesses e histórico de participação sindical diferenciados;
- a dificuldade de representar os trabalhadores de empresas sub-contratadas, temporários e ou *part time*;
- a incapacidade de se integrar de forma significativa e permanente a importantes movimentos sociais, falhando na representação das reivindicações de boa parte da força de trabalho, como as mulheres e os negros;
- a individuação crescente das relações de trabalho, em contraposição a valores fundamentais do sindicalismo, como a solidariedade e a ação coletiva;
- o aumento das negociações no nível da empresa;
- os poucos ganhos em organização;
- a diminuição da influência política e do poder de barganha.

---

<sup>91</sup> Este item não possui qualquer pretensão em dar conta da vasta literatura internacional sobre o tema, tendo sido desenvolvido com o objetivo de criar um cenário mais amplo para a reflexão sobre os problemas do sindicalismo brasileiro dos anos 90, especificamente os dilemas vivenciados pelo sindicalismo bancário.

<sup>92</sup> BOITO Jr. (1999), ANTUNES (1995) e MARTINS RODRIGUES (1999) analisam o movimento sindical na década de 90, apontando suas novas características.

Nos anos 70, a expansão do número de trabalhadores sindicalizados, sua capacidade de mobilização, pressão e participação em vários níveis da economia e do sistema político foram características do movimento sindical internacional; mesmo que tenham subsistido diferenças entre os movimentos nacionais e avanços realizados pelo poder sindical, havia uma perspectiva de crescimento para o movimento, que apontava um potencial desenvolvimento das taxas de sindicalização nos países da Europa Ocidental e na América do Norte. RODRIGUES (1999) informa que mesmo na França e nos EUA, onde os índices de filiação sindical tornaram-se decrescentes mais cedo e de modo mais visível que em outros países – atribuído a fatores nacionais específicos dos sistemas de relações de trabalho ou a questões relativas quanto à organização sindical entre outras variáveis que afetam o poder sindical – o futuro da instituição sindical apresentava perspectivas bastante otimistas (RODRIGUES, 1999: 19-21).

Este mesmo autor pondera que é possível que somente na década de 80 a dessindicalização tenha se tornado um movimento mais claramente perceptível, muito embora não estivesse suficientemente claro para os observadores contemporâneos daquele período o que de fato estava ocorrendo, de modo que o que vinha sendo observado na década de 70, no sindicalismo de alguns países, adquiriu nos anos 80 um caráter de tendência que necessitou ser melhor analisado.

A queda geral dos níveis de sindicalização<sup>93</sup> nos países desenvolvidos, durante a década dos 80<sup>94</sup>, indicou perdas sindicais importantes neste mesmo período que perduraram pelos anos 90.

De acordo com os dados analisados por RODRIGUES (1999) em seu trabalho, se tomados como referência os anos de 1970 a 1988, a sindicalização caiu de 35% para 28% no conjunto dos países. Essas são observações iniciais de caráter bastante geral. De acordo com o quadro seguinte e com as análises deste mesmo autor, em 1980, a sindicalização em países europeus atingiu o seu pico (44%), com queda a partir desse ano para todos os países tomados em conjunto. Nos anos de 1975 a 1980, ocorreu um pequeno aumento da sindicalização entre os países europeus com taxas de sindicalização tradicionalmente mais

---

<sup>93</sup> MARTINS RODRIGUES (1999) alerta sobre os problemas metodológicos e conceituais e diferenças na avaliação da profundidade da dessindicalização. Cf. pp.22.

<sup>94</sup> De acordo com os dados exhaustivamente analisados por MARTINS.

elevadas que em outros continentes –, para entre 1985 e 1988 não ser detectado crescimento da sindicalização em nenhuma região.

**Tendências Gerais da Sindicalização  
(Taxas de Sindicalização Ponderadas)**

Grupo de Países	1970	1975	1980	1985	1998
Todos os países	35	37	35	30	28
Europa	38	43	44	40	38
América do Norte	30	30	26	19	18
Outros Países – fora da OECD	37	38	35	33	30
Todos os países (médias não ponderadas)	44	47	48	45	43

FONTE: M. RODRIGUES (1999)<sup>95</sup>.

É importante destacar, que, de todo modo, a evolução das taxas de sindicalização apresentava comportamentos díspares. De forma muito resumida, podemos dizer que a dessindicalização é precoce em alguns países como França, Japão, Holanda, Reino Unido, Suíça, e EUA<sup>96</sup>, que por um outro lado, vivenciaram um recuo mais profundo do movimento.

---

<sup>95</sup> As médias incluem estimativas para países para os quais, com relação a alguns anos, não se têm informações.

<sup>96</sup> Na França e no Japão já a partir de 1975, embora até 1990 as perdas no Japão tenham se revelado pequenas; para Holanda e Reino Unido, o ano de referência é 1979 e para a Suíça, 1978 (MARTINS RODRIGUES, 1999:23) assim como nos EUA.

Durante os anos 80, no Canadá, na Austrália, na Dinamarca, na Alemanha, na Suécia e na Itália os sindicatos praticamente não tiveram suas taxas de sindicalização diminuídas em termos absolutos. Também a Finlândia, a Bélgica, a Islândia e a Áustria não tiveram perdas absolutas de efetivos sindicais. O quadro abaixo demonstra o comportamento muito variado da evolução das taxas de sindicalização.

**Número absoluto de membros de sindicatos (1955-1990) (em milhares)<sup>97</sup>**

Ano	EUA1	EUA2	Canadá	Austrália3	Austrália4	Japão	Dinamarca	França	Alemanha	Itália	Holanda	Suécia	Suíça	Reino Unido
1955	16.802	-	1.268	1.802	-	6.2863	861	2.554	7.499	5.536	1.221	1.722	663	9.738
1960	17.049	-	1.459	1.912	-	7.662	987	2.592	7.687	3.908	1.354	1.879	728	9.835
1965	17.299	-	1.589	2.116	-	10.147	1.075	2.914	7.986	4.011	1.462	2.161	783	10.325
1970	21.248	-	2.173	2.331	-	11.605	1.170	3.549	7.958	5.530	1.524	2.552	795	11.187
1975	22.361	16.780	2.884	2.833	-	12.590	1.359	3.882	8.623	7.707	1.710	3.053	887	12.026
1976	22.662	17.403	3.042	2.800	2.513	12.509	1.445	3.865	8.736	8.241	1.726	3.165	905	12.386
1977	22.456	19.335	3.149	2.798	-	12.437	1.553	3.833	8.800	8.459	1.770	3.287	897	12.846
1978	22.880	19.548	3.278	2.831	-	12.383	1.629	3.677	9.095	8.680	1.785	3.396	905	13.112
1979	22.435	20.986	-	2.874	-	12.309	1.734	3.535	9.217	8.816	1.792	3.334	900	13.289
1980	22.228	20.095	3.397	2.956	-	12.369	1.793	3.374	9.261	9.005	1.789	3.413	904	12.947
1981	-	-	3.487	2.994	-	12.471	1.840	3.383	9.341	8.930	1.736	3.455	902	12.106
1982	-	-	3.617	3.012	2.568	12.526	1.900	3.237	9.226	8.910	1.724	3.505	901	11.593
1983	-	17.717	3.563	2.985	-	12.520	1.965	3.118	9.109	8.860	1.647	3.573	896	11.236
1984	-	17.340	3.651	3.028	-	12.464	1.989	3.079	9.017	8.988	1.583	3.644	890	10.994
1985	-	16.996	3.666	3.154	-	12.418	2.034	2.944	9.234	8.861	1.540	3.762	882	10.821
1986	-	16.975	3.730	3.186	2.594	12.343	2.064	-	9.351	8.925	1.542	3.818	877	10.539
1987	-	16.913	3.782	3.240	-	12.272	2.119	-	9.344	9.167	1.554	3.840	882	10.475
1988	-	17.002	3.841	3.291	2.536	12.227	2.073	-	9.388	9.543	1.568	3.855	886	10.238
1989	-	16.960	3.944	3.410	-	12.227	2.079	1.970	9.463	-	1.607	3.868	887	-
1990	-	16.740	4.031	3.422	2.660	12.265	2.034	-	-	-	1.426	-	892	-

<sup>97</sup> M.RODRIGUES, 1999.



Nos países nórdicos, observou-se um movimento diferente de crescimento dos sindicatos a despeito de se tratar de uma década tão adversa ao crescimento das taxas de sindicalização. Alemanha e Canadá são países que não só mantiveram suas taxas de sindicalização como viram-nas um pouco aumentadas durante o período<sup>98</sup>.

As quedas nas taxas de sindicalização ocorreram em países com características bastante diversas quanto ao seu sistema de relações de trabalho, sistema político e de sua própria organização sindical, ressaltando, portanto, a importância relativa também das variáveis nacionais na crise do sindicalismo.

Nas palavras de M RODRIGUES (1999): *“em cada país, fatores específicos relacionados com a singularidade do modelo de relações de trabalho entrosam-se com outros mais universais, como as mudanças na tecnologia, no mercado de trabalho, nos modos de gestão de empresas, tornando difícil formular hipóteses explicativas gerais (...). Conseqüentemente, ‘casos nacionais’ requerem exames mais detalhados que possibilitem isolar, num contexto específico, a parcela de responsabilidade que cabe a cada fator”* (1999:31).

No geral, podemos afirmar que na década de 80, este ambiente de desmobilização expandiu-se para a maioria dos países capitalistas industrializados, onde se difundiam as políticas neoliberais e as experiências de reestruturação produtiva. Além disso, as variadas iniciativas gerenciais de intensificação do trabalho e seus mecanismos de mistificação buscaram imprimir às transformações do trabalho, a aparência de um processo consensual entre empresários e trabalhadores que fez aflorar conflitos e atitudes de resistência. Nunca é demais lembrar que as condições econômicas e políticas, extremamente favoráveis ao capital e o papel desempenhado pelo poder político na desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho, foram fatores adicionais de enfraquecimento das lutas dos trabalhadores (JINKINGS, 2000:245-246).

---

<sup>98</sup> O trabalho de M. Rodrigues (1999) problematiza os cálculos sobre o período, apontando que os mesmos são realizados a partir da proporção relativa de sindicalização, o que aumentaria o número de países em que houve decréscimo da proporção de sindicalizados, indicando perdas maiores. Informa também que o número de trabalhadores sindicalizados diminui em termos absolutos em alguns países, enquanto em outros pode aumentar mais lentamente que o crescimento da força de trabalho. Isso significa que a situação dos sindicatos, neste período, em maior número de países, tendia a ser mais negativa ainda do que indicava a evolução do número absoluto de associados. Uma curva mais negativa dos níveis de sindicalização pode ser inferida se levarmos em conta que as estatísticas relativas ao volume absoluto de membros, muito embora

A intensidade da crise que afetou as ações reivindicativas e conflituais dos trabalhadores e seus organismos sindicais manifestou-se, como já assinalado, pela diminuição drástica do número de greves realizadas e pela tendência de diminuição dos níveis de sindicalização.

#### **4.2 Relações de trabalho e o movimento sindical brasileiro nos anos 80**

A crise econômica e política do final dos anos 70 possibilitou a afirmação de um novo sindicalismo que se expressou fundamentalmente pela luta dos metalúrgicos do ABC e permitiu que parte do sindicalismo brasileiro urbano se afirmasse novamente e de forma diferenciada como movimento reivindicativo e político<sup>99</sup>.

A nova fase na ação sindical brasileira, inaugurada pelo movimento grevista em 1978, recuperou espaços no cenário político nacional, principalmente através das organizações sindicais paralelas e da renovação de quadros sindicais.

Um outro aspecto que informa sobre o ressurgimento sindical daquele período é o crescimento da taxa de sindicalização, do número de greves e do aumento da participação dos sindicatos na vida nacional, além do reconhecimento patronal e governamental dos sindicatos como interlocutores dos trabalhadores.

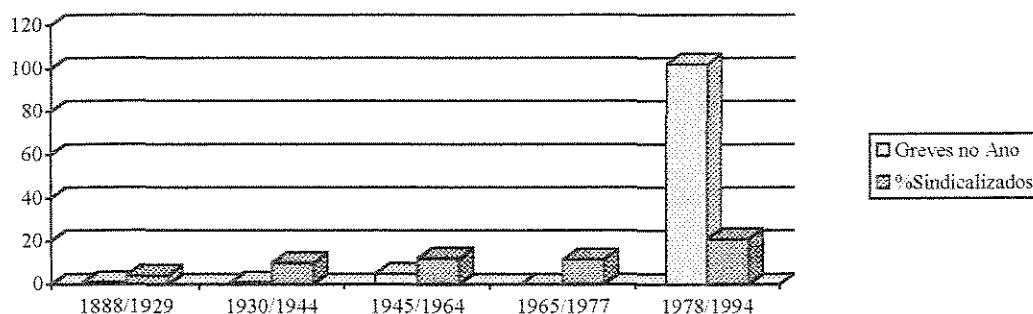
O trabalho de POCHMANN (1996) apresenta expressivos indicadores acerca dos conflitos trabalhistas e das taxas de sindicalização. O quadro abaixo demonstra a evolução das taxas de sindicalização e greves para o período de 1888 a 1994.

---

excluem os autônomos em grande parte do volume absoluto de membros, incorporam desempregados e aposentados (Cf. M RODRIGUES, pp. 25/27), o que eleva as taxas de sindicalização.

<sup>99</sup> Atuando na luta contra a ditadura militar, contribuindo para a ampliação dos direitos sociais na Constituinte, despertando os setores mais ativos das classes trabalhadoras urbanas para o apoio a causas como a reforma agrária e mobilização popular pelo impeachment de Fernando Collor de Mello.(Cf. BOITO Jr.; op cit, pp:127).

**Brasil: Estimativas Médias de Sindicalização e de Greves em anos selecionados**  
1888/1994<sup>100</sup>



Enquanto uma das partes mais organizadas e ativas do sindicalismo brasileiro, a Central Única dos Trabalhadores – CUT –, durante a década de 80, em relação à economia e política social, utilizou-se de palavras de ordem como: não pagamento da dívida externa, estatização do sistema financeiro, estatização dos serviços de saúde, da educação e do transporte coletivo, reforma agrária sob controle dos trabalhadores e luta contra a privatização das estatais. Em momentos críticos da luta democrática, aprovou o boicote ao Colégio Eleitoral e a luta por uma Constituinte exclusiva e soberana, organizando campanhas com este propósito e organizando greves gerais de protesto, a fim de propagandar e agitar a sua plataforma de transformações econômicas e sociais. Muito embora a plataforma não tenha sido levada totalmente para a ação prática, constituía-se assim um sindicalismo de oposição à política de desenvolvimento dos anos 80 (BOITO Jr., 1999:131-183).

Durante este período, foram ao todo quatro greves gerais, cujos setores mais ativos foram os metalúrgicos e os trabalhadores da indústria automobilística, os trabalhadores da indústria química e petroleira, os trabalhadores da construção civil, os funcionários públicos estaduais e federais, os professores da rede pública, os trabalhadores dos transportes urbanos, os médicos e funcionários da saúde e os bancários, que iam incorporando outros setores tais como trabalhadores da indústria têxtil, comerciários,

<sup>100</sup>(POCHMANN, 1996).

ferroviários, aeroviários, eletricitários, trabalhadores da indústria de couro e do calçado, ocorrendo uma participação cada vez maior de regiões do país com menor tradição sindical. De acordo com BOITO Jr. (1999:134), o número de estados envolvidos nas greves passou de onze para vinte e dois, entre 1983 e 1989.

Paralelamente às ações grevistas, nos trabalhos da Constituinte, o movimento sindical brasileiro procurou contribuir para a constitucionalização de direitos políticos e sociais e trabalhistas – direito de greve, aposentadoria por tempo de serviço sem idade mínima, jornada semanal de 44hs e a extensão de direitos trabalhistas aos empregados domésticos - que ao se concretizarem como vitórias, tornaram-se obstáculos reais a implantação atual de programas neoliberais<sup>101</sup>.

De fato, o tipo de ação sindical que mais envolveu os trabalhadores nos anos 80 foi a luta dos diferentes setores de trabalhadores por reposições e aumentos salariais, ainda que as greves nacionais de protesto e algumas intervenções no processo constitucional não possam, de jeito algum, ser desprezadas, destacando-se o fortalecimento do movimento popular na conjuntura de crise da ditadura militar e da Nova República, a criação e consolidação da CUT, do Movimento dos Sem Terra, do PT e da legislação de partidos de esquerda (PC do B, PCB etc), vitais para a afirmação de um cenário de avanço da luta democrática e popular (BOITO JR., 1999:141).

---

<sup>101</sup> Para BOITO Jr., a atuação da CUT na década de 80 contribui para unificar um campo democrático popular, cuja acumulação de forças mostraria sua força no plano eleitoral, dada a expressividade da candidatura de Lula pela Frente Brasil Popular na eleição presidencial de 89. Segundo este autor, as observações de analistas e dirigentes sobre o caráter socialista da central na década de 80 são caracterizações excessivas (Cf. BOITO Jr. op. cit. pp.138).

### **4.3 Relações de trabalho e o movimento sindical brasileiro nos anos 90.**

De acordo com a avaliação da CUT, o sindicalismo dos anos 80 havia sido meramente defensivo e reivindicativo<sup>102</sup>.

A nova conjuntura política aberta pela eleição de Fernando Collor de Mello consagrada nas urnas inaugurava um programa neoliberal com força e disposição para ser implantado e que agora deveria ser enfrentado.

Na década de 90, as condições políticas e econômicas, que se desenvolvem no conjunto dos países da América Latina e do Brasil, determinam os refluxos das ações de resistência da classe trabalhadora que já vinham fragilizando o sindicalismo na maioria dos países avançados durante a década de 80, desta vez atingindo fortemente o movimento sindical latino-americano e brasileiro.

As iniciativas de implementação do projeto neoliberal no Brasil se deram em conformidade com as determinações do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial, que expressaram-se nas reformas do governo Fernando Collor de Mello e que tiveram continuidade nos governos posteriores.

Através do programa de estabilização monetária - o Plano Real -, o governo de Fernando Henrique Cardoso implementou medidas de liberalização financeira e comercial, buscando promover reformas na legislação do trabalho que objetivaram transferir para o mercado as principais determinações sobre o emprego e o salário, estas de acordo com os principais movimentos mundiais de privatização da economia (JINKINGS, 2000b: 250).

Diante deste cenário, em meados do segundo semestre de 1990, a direção da CUT apresentou a sua estratégia definindo uma nova linha sindical, cujas resoluções passavam por propor a apresentação de propostas para as políticas de abrangência nacional relativas às políticas econômica, industrial, habitacional, de saúde, previdência, agrícola, energética, educacional etc., não assumindo, porém, a denúncia contra a política neoliberal. Firmava-se, assim, uma proposta de participação ativa do sindicalismo cutista na definição da

---

<sup>102</sup> A avaliação da CUT e uma análise sobre sua política sindical fazem parte do trabalho, por nós consultado, do Prof. Armando Boito Jr.: "Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil", op.cit.

política governamental (BOITO JR, 1999:143). Os fóruns tripartites<sup>103</sup> - reunindo empresários, sindicalistas e representantes governamentais em nível nacional – foram eleitos como locais onde a CUT apresentaria propostas próprias, constituindo-se o que foi denominado “sindicalismo propositivo”.

De acordo com BOITO JR. (1999:144), esta nova estratégia - diferentemente da estratégia dos anos 80 - desestimulava e desvalorizava a mobilização, onde a hesitação frente ao neoliberalismo disseminou nos sindicatos a idéia de que não existiam alternativas à situação econômica do país, não incentivando qualquer luta reivindicativa dos sindicatos. De acordo com esta perspectiva, o meio eficiente de luta sindical deixava de ser a luta grevista – instrumento considerado então desgastado – para ser substituída por elaboradas propostas como meio de afirmação do movimento sindical. Segundo este mesmo autor, neste contexto, a luta sindical grevista foi vista pela CUT como objeto a ser desvalorizado e inclusive estigmatizado.

Mesmo assim, de acordo com o Ministério de Trabalho, em termos relativos, a taxa de sindicalização dos trabalhadores urbanos com registro formal permaneceu em torno de 30%, apresentando um crescimento de 10.000 sindicatos no ano de 1989, para 16.000 sindicatos no ano de 1996, sendo que mais da metade no setor terciário. Especificamente, quanto ao número de horas perdidas por motivo de greve e por pessoa ocupada, as taxas foram superiores à média da maioria dos países: 29,5 horas em 1991; 6,1 horas em 1992; 24,2 horas em 1993 e superior a 5,5 horas entre 1994 e 1995, de acordo com dados dos trabalhos de POCHMANN (1996 e 1998).

Ainda nesta perspectiva, segundo dados do DIEESE (1998), o número de greves realizadas cresceu entre os anos de 1992 a 1996. No quadro abaixo é possível observar que ainda que não tenha ocorrido o aumento da média de grevistas participantes por greve, o número de greves dos anos de 1996 representa quase o dobro do ano de 1997, quando é observada uma queda acentuada no número de greves e grevistas.

---

<sup>103</sup> “Recentemente, a participação de representantes sindicais nos vários fóruns institucionais tripartites de discussão sobre capacitação tecnológica, qualificação profissional, etc.. ou em conselhos (como do FAT, por exemplo), indica, sem dúvida, uma preocupação no sentido de interferir na definição de políticas públicas de maior alcance” (POCHMANN, 1998; DIEESE, 1998 *apud* PESSANHA E MOREL, 2000).

**Número de greves, grevistas e média de trabalhadores por greve  
(1992/1997)**

Anos	Greves	Grevistas	Média de Grevistas Por Greve
1992	557	2.562.385	4.600
1993	653	3.595.770	5.507
1994	1034	2.755.619	2.665
1995	1056	2.277.894	2.157
1996	1258	2.534.960	2.015
1997	630	808.925	1.284

Fonte: DIEESE (1998) apud PESSANHA e MOREL (2000).

É importante destacar que no segmento não organizado do mercado de trabalho, a sindicalização é inexpressiva e atualmente o conjunto de desempregados e ocupados precariamente tem se mostrado quase superior ao conjunto de assalariados com registro.

As diversas tentativas de realizar acordos<sup>104</sup> com os governos Collor, Itamar e Fernando Henrique Cardoso representaram parte da nova estratégia postulada pela CUT e foram bastante prejudicadas pela conjuntura econômica dos anos 90, enfrentando inúmeros fracassos.

As mobilizações nacionais deixaram de ser prioridade para a CUT e suas exigências concentraram-se na reposição de perdas salariais. Entretanto, sob o governo Itamar, a CUT propôs a implantação do Contrato Coletivo de Trabalho, que foi amplamente discutida por diversos setores interessados da sociedade civil, ainda que o governo interrompesse posteriormente estas negociações.

<sup>104</sup> Outras tentativas já haviam ocorrido nos anos 80; durante o governo Sarney, por duas vezes a central realizou negociações com o governo, a primeira entre agosto de 1985 e fevereiro de 1986, acerca do Plano Cruzado; e a segunda vez entre dezembro de 1986 e junho de 1987, quando o governo editou o Plano Bresser. Em ambas ocasiões os resultados foram inexistentes. Entretanto, nestes dois momentos a CUT manteve sua política de mobilização nacional contra a política econômica do governo. (Cf.: BOITO Jr., 1999: 145).

Com relação à implementação do Contrato Coletivo de Trabalho<sup>105</sup>, nunca é demais lembrar, que no Brasil esta integra a pauta de algumas importantes organizações sindicais desde a Primeira República; entretanto, com a consolidação do sistema corporativista anos depois, o debate sobre este instrumento apresentou-se circunscrito aos seus aspectos formais. A figura jurídica do Contrato Coletivo havia sido consagrada na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT – e até meados da década de 60 os sindicatos insistiam na sua implantação. A ditadura militar, somada ao peso dos limites intrínsecos ao ordenamento corporativista, não permitiu que o tema do Contrato Coletivo de Trabalho merecesse maior destaque. No final da década de 1970, o Contrato Coletivo de Trabalho volta às pautas de reivindicação dos sindicatos líderes do processo de ressurgimento sindical, sendo progressivamente incorporado pela CUT ao longo dos anos 80, a partir de uma perspectiva de superação do sistema corporativista, visando o estabelecimento de novas formas de organização dos trabalhadores e de negociações coletivas que estivessem baseadas nas idéias centrais de liberdade e autonomia sindical (SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA, 1994).

Diferentes propostas de Contrato Coletivo de Trabalho surgiram entre o final dos anos 80 e início dos anos 90, revelando contradições muito intensas no próprio âmbito do debate que refletiam não só a generalização e o fortalecimento de posições favoráveis à desregulamentação dos direitos sociais e flexibilização das relações de trabalho, mas que também tornaram evidentes as divergências entre os principais atores envolvidos no debate sobre o Contrato Coletivo de Trabalho.

Com relação à questão da proposta de Contrato Coletivo de Trabalho, o estudo de BOITO JR (1999) aponta questões bastante instigantes. Segundo este autor, mesmo que a proposta de Contrato Coletivo significasse ampliar as garantias políticas e legais do processo de negociação coletiva, o que se buscava, de fato, neste momento, era uma

---

<sup>105</sup> “O Contrato Coletivo de Trabalho faz parte de um leque de demandas dos trabalhadores organizados desde o surgimento do capitalismo industrial e há muito, os países capitalistas avançados têm procurado regulamentar as relações de trabalho por meio de um instituto próprio (...) O estímulo ao exercício da negociação coletiva através da adoção de normas e procedimentos compatíveis com seu desenvolvimento constitui, assim, o núcleo das formulações, das reivindicações e das legislações e acertos informais que tiveram lugar entre o pós-guerra e os dias atuais na Europa, estados Unidos e Japão (...) O CCT difundiu-se largamente como instrumento de normalização das relações de trabalho e regulação do próprio mercado de trabalho, tornando-se importante mecanismo de apoio a diferentes formas de negociação econômica e social” (Cf. SIQUEIRA NETO, José Francisco e OLIVEIRA, Marco A. Contrato Coletivo de Trabalho: possibilidades e obstáculos à democratização das relações de trabalho no Brasil, in OLIVEIRA, Carlos A. B. e MATTOSO, Jorge E. L. – Crise e Trabalho no Brasil, 1996, op. cit. pp 304).



proposta de Contrato Coletivo de Trabalho que estivesse adequada à nova estratégia sindical, onde a CUT que havia abandonado a estratégia de luta unificada no topo, acabava por defender uma visão contratualista e fragmentada da ação sindical. Neste sentido, os sindicatos estimulados pela estratégia participacionista, insularam-se corporativamente nos seus diferentes setores com um comportamento pouco afeito à defesa dos direitos sociais ameaçados pela conjuntura política vigente naquele período. O que se observou foi a subdivisão das bases dos sindicatos oficiais em setores e por empresas, o que no sindicalismo bancário expressou-se pela divisão entre funcionários dos bancos públicos e dos bancos privados, que na verdade tradicionalmente sempre existiu.

Nesta linha de análise, a CUT rompia com a concepção dos anos 80 - que vinculava a política governamental ao conflito entre trabalhadores e capitalistas - para através da proposta de Contrato Coletivo desviar o movimento sindical da defesa dos direitos sociais e trabalhistas, ameaçados pelo novo quadro político e econômico. Os trabalhadores ficavam mais indefesos diante da ofensiva governamental de cunho neoliberal.

A transferência da regulamentação jurídica para os marcos dos acordos trabalhistas e o deslocamento de negociação para os níveis inferiores da organização sindical informavam a nova perspectiva sindical.

A despeito de sua dimensão centralizada de caráter nacional, de acordo com BOITO JR. (1999), não houve empenho por parte da CUT<sup>106</sup> em obter a negociação nacional e tal proposta de Contrato Coletivo estimulou um novo tipo de corporativismo, diferente do velho corporativismo de Estado.

Os setores sindicalmente mais organizados – metalúrgicos, petroleiros e bancários – tinham seus interesses contemplados pela proposta cutista de Contrato Coletivo de Trabalho formulada em 1988 o que, no entanto, ao que tudo indicava, não contemplava os trabalhadores menos organizados, principalmente diante de algumas propostas de associações de empresários que consideravam a eliminação imediata dos direitos sociais e

---

<sup>106</sup> Fragilmente articulada com seus sindicatos, a CUT é uma federação muito heterogênea no plano político e ideológico, em que predomina um pequeno número de grandes sindicatos na direção da Central e que podem ser independentes desta direção. Isto permitiu que, ao longo dos anos 90 e frente à nova segmentação e descentralização corporativa do movimento sindical, a direção da Central tenha perdido terreno. A proteção tutelar que o Estado dispensa aos sindicatos oficiais, assegurando-lhes a representatividade em regime de monopólio (unicidade sindical) e os meios financeiros para substituírem

da legislação trabalhista, uma condição para que a contratação coletiva fosse mais rapidamente implementada. Isto levou a CUT a alertar seus sindicatos quanto à necessidade de ampliar a pauta de negociações na esfera do direito protetivo do trabalho, defendendo a livre negociação, com plena liberdade de organização e de ação sindical. Numa conjuntura recessiva desfavorável para a luta reivindicativa dos trabalhadores, somada a desindexação salarial promovida por Fernando Henrique Cardoso em julho de 95, isto se tornou um desafio enorme para a CUT.

BOITO JR. (1999)<sup>107</sup> entende que a proposta de Contrato Coletivo de Trabalho da CUT favoreceu a ofensiva neoliberal dos anos 90. Para este autor, a concepção de Contrato Coletivo de Trabalho, defendido pela CUT, reduz a esfera de interferência do Estado como fonte do direito do trabalhador e amplia a esfera de contratação direta e livre entre assalariados e capitalistas que se ajustaria nesta conjuntura a uma modalidade de ação sindical mais próxima ao neoliberalismo (BOITO JR., 1999: 156-158).

O referido trabalho do autor explora mais alguns indícios de que o sindicalismo propositivo ensejado pela CUT, na década de 90, condicionava posturas conciliatórias com o neoliberalismo. A inexorabilidade da introdução das novas tecnologias, a reformulação do processo de trabalho, da abertura do comércio exterior e da especialização produtiva, assim apresentadas pela política econômica, foram aceitas pela CUT mesmo que esta admitisse a manutenção de um mínimo de intervenção reguladora do Estado – proteção e estímulo de alguns setores industriais e presença do Estado na manutenção dos serviços e infra-estrutura sociais<sup>108</sup>.

Um outro indício de política conciliatória com o neoliberalismo, criticado por BOITO JR. (1999), é o importante papel desempenhado pelas câmaras setoriais na política sindical dos anos 90. Em 1992, o governo federal e os sindicatos dos empregados e empregadores do setor automotivo promoveram uma iniciativa no sentido de ampliar as discussões travadas em torno de reajustes salariais, os quais haviam se tornado, durante as décadas de 70 e 80, o objetivo mais fundamental das atuações dos sindicatos brasileiros nas

---

(taxas sindicais obrigatórias), permite que tais sindicatos sejam independentes diante do Estado (Cf. BOITO JR., 1999:152).

<sup>107</sup> Reconhece, porém, que o neoliberalismo e sindicalismo são contraditórios, ainda que dependendo da modalidade de ação sindical e tal contradição não se apresente necessariamente antagônica.

<sup>108</sup> Essa concepção foi introduzida na CUT por técnicos e pesquisadores influenciados pela nova vertente cepalina denominada neo-desenvolvimentista. (Cf. BOITO JR., 1999:161).

negociações coletivas de trabalho. Os debates entre os atores sociais permaneceram quase que exclusivamente centrados em questões salariais, destacando uma atuação organizada dos trabalhadores balizada pela mobilização em torno das pautas de uniformização dos padrões de reajuste salarial e pelo questionamento judicial dos freqüentes descumprimentos das regras de reajuste salarial (SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA, 1999: 2). Porém, o caráter inovador desta iniciativa, demandava, naquele momento, um empenho muito grande do poder público no intuito de viabilizar uma nova prática de negociação. Diante da ausência de tal empenho, as câmaras setoriais sofreram um crescente enfraquecimento a partir do governo interino de Itamar Franco, sendo definitivamente abandonadas a partir da edição do Plano Real em maio de 1994 e das profundas transformações realizadas nas regras de reajuste salarial.

Esta é uma questão que não está explicitamente referida às questões do movimento sindical bancário, de modo que não pretendemos investigar ou tecer considerações mais elaboradas sobre o tema. O que é importante ressaltar aqui é a existência de uma enorme polêmica sobre o que são câmaras setoriais e em que medida podem ter significado um movimento específico de despolitização do sindicalismo, questionando também se as câmaras setoriais significam ou não uma estrutura de representação de interesses, ou uma estrutura de dominação.

Destacadamente, no governo Fernando Henrique Cardoso, o modelo tradicional das relações trabalhistas vem sendo duramente criticado pelas autoridades do Ministério do Trabalho, a partir do qual várias inovações legislativas foram introduzidas e medidas estão sendo preparadas para entrar em vigência.

Durante o governo de FHC, as negociações gerais entre Estado e movimento sindical estiveram centradas na reforma da Previdência Social. Em fevereiro de 1996, foi assinado um acordo<sup>109</sup> entre o governo e a direção da CUT, que por ter se revelado potencialmente injusto com os trabalhadores, foi renegado pela CUT antes de ser votado na Câmara dos Deputados.

---

<sup>109</sup> Ocorre que o acordo só retirava direitos dos trabalhadores e contrariava pontos básicos da plataforma cutista sobre a matéria – a começar pela substituição do tempo de serviço pelo tempo de contribuição na contagem do tempo para aposentadoria (...) atingia mais trabalhadores de baixa renda que estão mais expostos ao mercado de trabalho informal. (Cf. BOITO JR., 1999: 47).

A CUT, em sua corrente majoritária, assumiu posturas radicalmente contrárias a propostas importantes de cunho neoliberal, sendo contra a Reforma Administrativa, a Reforma da Previdência Social e contra as privatizações, o que indica contradições dentro da própria linha de sindicalismo propositivo que a central pretendeu adotar.

Embora tenha revelado possuir estrutura e força suficientes para implementar uma determinada estratégia sindical de protesto durante os anos 80, a CUT não conseguiu nos anos 90, implementar uma estratégia de negociação de âmbito nacional, o que foi habilmente explorado pelos governos quando estes desejaram não se comprometer com as negociações. Alguns obstáculos à estratégia de sindicalismo propositivo estavam relacionados à própria fragilidade da central.

O movimento sindical dos anos 90 não se restringiu à ação da CUT que, principalmente no ano de 1997, reavivou as suas posições mais críticas. É na criação de uma nova central sindical em 1991 que objetivamente se observa um discurso, programa escrito e ação prática, que defendiam as principais idéias e parte das propostas políticas neoliberais aprovadas na adesão passiva de parte dos trabalhadores à ideologia do neoliberalismo. Estamos nos referindo Força Sindical, criada a partir de pequenos sindicatos, com número inferior a 500 trabalhadores de setores com pouca capacidade de pressão e com experiência sindical reduzida. Aparentemente adequada à nova conjuntura política e econômica, a Força Sindical não teve um crescimento ou consolidação compatíveis com sua presumível adequação, mesmo contando com alguns grandes sindicatos, tal como o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo. Suas ações mais destacadas estão relacionadas ao apoio ao processo de privatização<sup>110</sup> e desregulamentação do mercado de trabalho, ainda que a abertura comercial e o desemprego industrial tenham sido objeto de duras críticas a partir de 1996, assim como a política de juros altos que causou a diminuição de postos de trabalho e fechamento de empresas e demissões em sua base.

Na análise do movimento sindical brasileiro da década de 90, a temática do emprego ganha destaque a partir de 1993, quando é possível observar o crescimento de discussões e de elaboração de propostas em relação ao desemprego, da incorporação desta

temática às pautas de reivindicações e de realização de greves com ênfase nesta questão - geralmente com características de ações posteriores a algum movimento demissionário - que indicam claramente o agravamento da dificuldade de mobilização e que atestam a restrição das possibilidades de conquistas sociais relacionadas ao emprego (CARDOSO, 1999:249).

O número de discussões diretas com as empresas aumentou ao longo desta década, muito embora não tenham refletido-se na conquista de novos direitos em convenções ou acordos coletivos, afinal o setor empresarial tem se pautado pelo objetivo de excluir os direitos conquistados durante a década de 80.

Neste aspecto, mais uma vez, apontamos a exceção ocorrida a partir do polêmico espaço de negociação da Câmara Setorial Automobilística, que não só garantiu recuperação salarial, como logrou obter a manutenção do nível setorial do emprego entre 1992 e meados de 1995.

A mudança de estratégia nos planos de ação do movimento sindical<sup>111</sup> mostrou um sindicalismo mais disposto a agir e negociar nas diferentes esferas econômicas, políticas e sociais, mesmo diante de desdobramentos que não corresponderam aos objetivos nos quais baseava-se sua disposição inicial.

A mobilização sindical em relação à questão do emprego obteve resultado muito pequeno e as taxas de desemprego continuaram a crescer durante os anos 90. Muitas vezes, a ameaça de desemprego potencial foi a arma utilizada pelas empresas no processo de negociação. O desemprego e as transformações na organização da produção e o Estado modificaram a relação capital-trabalho em favor do capital.

PESSANHA e MOREL (2000) afirmam que as mudanças de maior impacto, promovidas pelo governo Fernando Henrique Cardoso, estão relacionadas à instituição do

---

<sup>110</sup> A Força Sindical controlava a direção dos sindicatos das maiores siderúrgicas na época em que foram privatizadas (USIMINAS, CSN, COSIPA, AÇOMINAS). A CUT controlava o sindicato de metalúrgicos de Timóteo, em Minas Gerais, da ACESITA.

<sup>111</sup> “Na década de 80, o contexto e a postura dos interlocutores do movimento sindical – que resistiam em negociar – forçaram e possibilitaram aos trabalhadores adotarem uma estratégia de confronto, tendo a mobilização como uma das mais importantes ações sindicais. Lembrando que também o chamado sindicalismo de resultado recorreu durante a década de 80 a um amplo movimento grevista”. (NORONHA, 1992 *apud* CARDOSO, 1999: 250).

Contrato de Trabalho por Tempo Determinado (Lei nº 9601 de 13.01.98)<sup>112</sup> e o Banco de Horas que visam alterar a CLT nos artigos 59 e 443. Além destas mudanças, outras, também relacionadas à flexibilização do trabalho, estão sendo introduzidas via medidas provisórias, que serão apreciadas pelo Congresso Nacional a fim de determinar novas normas para contratação de trabalhadores em tempo parcial (MP1709 de 06.08.98 e MP1709/1 de 03.09.98 que convalida a MP anterior<sup>113</sup>). Em novembro de 1998, foi editada uma outra Medida Provisória (MP1726 de 03.11.98) que alterava a anterior e previa a suspensão temporária do contrato de trabalho de dois a cinco meses, realizada através de acordo entre patrões e empregados. Neste caso, a suspensão do contrato não exige o empregador de pagar o FUNDO DE AMPARO AO TRABALHADOR – FAT e o empregado deve receber ainda bolsa de estudo equivalente ao seguro desemprego para sua requalificação profissional e, dependendo do acordo, o empregado ainda recebe cesta básica e ajuda de custo adicional. Após esse período, caso o trabalhador não seja recontratado, sua demissão ocorre conforme o previsto em lei com todos os direitos.

Em relação a este novo tipo de contrato de trabalho por tempo determinado, a posição oficial da CUT foi a de que de fato não haveria necessariamente a criação de novos empregos e que poderia haver um recrudescimento das ameaças ao quadro de contratações formais existentes e/ou potenciais. Quanto ao Banco de Horas, a CUT também é firme em suas ponderações ao considerar que o referido banco atende prioritariamente aos interesses patronais, alertando para uma possível suspensão do pagamento de horas-extras aos funcionários, caso o banco de horas seja implementado.

Por sua vez, a Força Sindical foi a precursora na defesa da implementação do Contrato de Trabalho por Tempo Determinado, alegando a abertura de novas vagas em função da flexibilização nas relações trabalhistas, possibilitada por esta medida. Quanto à CGT, bastante contrária às recentes modificações da legislação trabalhista, alega a

---

<sup>112</sup> A nova lei permite à empresa contratar os trabalhadores por até 2 anos sem pagar aviso prévio, nem multa de 40% sobre o FGTS por ocasião da demissão do empregado. Os depósitos para FGTS caem 8% para 2% do salário e as contribuições para o Sistema S (SENAI, SESI, SESC e outros) são reduzidas à metade (Cf. PESSANHA e MOREL, 2000: 7).

<sup>113</sup> Autoriza aos empregadores a contratarem por jornadas parciais de não mais de 25 horas, aos trabalhadores ficam assegurados de forma proporcional direitos trabalhistas, garantidos aos trabalhadores por horário integral.

inconstitucionalidade das novas medidas e teme um endurecimento das condições de negociação entre patrões e empregados.

A despeito das divergências entre as centrais, é flagrante a preocupação de todas com relação à suas possibilidades de adaptação a nova realidade, mesmo em se tratando de questões com relativo consenso – fim da unicidade sindical e da contribuição compulsória para os sindicatos e a redução do papel da Justiça do Trabalho – que também mereceram ressalvas acauteladoras (PESSANHA e MOREL, 2000: 14).

As transformações em curso no perfil da institucionalidade das relações entre capital e trabalho, são percebidas em geral enquanto estratégias para fragilizar o movimento sindical que, por sua vez, precisa de um período de transição para responder ao impacto das políticas públicas ambivalentes que visam alterar o sistema brasileiro de relações de trabalho - tão culturalmente enraizado e resistente à mudança -, principalmente quando não está suficientemente claro se a dita modernização das relações capital/trabalho não incidirá em retrocesso.

De forma resumida, podemos dizer que o ambiente macroeconômico de insegurança do trabalho, no contexto dos anos 90, foi desfavorável para as estratégias e ações sindicais coletivas, devido não só às ações do Estado e ausência de políticas ativas de emprego, como ao próprio contexto de mudanças no mercado de trabalho, aceleração do processo de inovações tecnológicas e empresariais – redução de custos operacionais e forte ajuste no nível de emprego – que viabilizaram novas formas de relação capital-trabalho de onde surgiram grandes dificuldades para a mobilização sindical e negociação coletiva.

Assim, a estratégia de resistência declarada, utilizada nos anos 80, tanto pelo sindicalismo de confronto quanto pelo sindicalismo de resultados - conquista de direitos e salários com a perspectiva do recurso de retirar-se do trabalho enquanto expressão direta de insatisfação tornou-se extremamente dificultada frente aos limites impostos pela conjuntura deste período -, sobretudo no caso do setor bancário que já vinha sofrendo brutais alterações, desde meados dos anos 80.

No que se refere às considerações sobre o marco legal das relações de trabalho no Brasil, vale lembrar, que ainda que as relações de trabalho tenham passado por importantes transformações desde o final dos anos 70, a organização sindical brasileira apresentava, no final da década de 90, características introduzidas pela estrutura corporativa dos anos 30 e

40<sup>114</sup>, permanecendo fragmentada, assistencial e burocratizada<sup>115</sup>. O modelo de sindicato resultante da moldagem de um conjunto de instituições que deveriam suprimir o conflito nos locais de trabalho, para transformá-los em problemas da Justiça do Trabalho, engendrou um sistema de representação sindical com características muito singulares: disperso e descentralizado por regiões, centralizado por categoria trabalhista e longe dos locais de trabalho. O caráter específico da estrutura de intermediação de interesses no Brasil tem sido amplamente discutido<sup>116</sup> e apresenta uma plasticidade que determinou sua capacidade de sobrevivência por várias décadas (RODRIGUES, 1991 *apud* PESSANHA e MOREL, 2000).

Tal como já apontado, as características gerais da atuação sindical brasileira dos últimos decênios foram marcadas pelo ressurgimento sindical de fins dos anos 70, o qual inaugurou um período de atuação diferenciada das entidades de representação dos interesses dos trabalhadores e de empregadores. Excluídas da participação na vida política nacional, das atividades de negociação coletiva de trabalho, de greves e da defesa de seus próprios interesses, desde o golpe militar de 1964<sup>117</sup>, as entidades sindicais estiveram cercadas pelo predomínio das normas da Justiça do Trabalho, da política salarial do governo e da repressão coordenada pelo Ministério do Trabalho, fortalecidos por uma estrutura sindical que, através da intervenção do Estado, impõe até hoje limites e tutela sobre a organização dos trabalhadores, assentada que está no monopólio de representação, vivendo de taxas obrigatórias impostas aos trabalhadores. O que queremos destacar é que esta estrutura sindical, reconhecidamente corporativa, sofreu algumas reformas liberalizantes. O modelo autoritário e policalesco de gestão da estrutura sindical, realizado

---

<sup>114</sup> Ao final dos anos 30 e início dos anos 40, consolida-se no Brasil um modelo institucional de articulação entre setores público e privado, de caráter corporativista, que simultaneamente incorporou agentes emergentes no sistema político, subordinando-os ao Estado.

<sup>115</sup> As observações acerca da organização sindical brasileira foram fundamentalmente elaboradas a partir dos trabalhos de POHAMANN (1996) cf. bibliografia.

<sup>116</sup> MEDEIROS e SALM (1994), POCHMANN (1998), entre outros discutem a ambigüidade e contradição da estrutura desta intermediação.

<sup>117</sup> Neste sentido, os aspectos repressivos contidos na legislação desde 1943 foram apenas reforçados durante o regime autoritário de 1964, não sendo necessário criar um novo sistema legal para o funcionamento dos sindicatos. Durante o regime autoritário não só foi possível reduzir o salário mínimo legal em termos reais – via reajustes regulados por legislação – como foi extinta a legislação referente à estabilidade no emprego a partir da criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (Lei nº 5105 de 13.09.66) o que implicou na socialização dos custos de demissão entre as empresas, favorecendo a rotatividade no emprego sem a contrapartida dos custos adicionais (Cf. BARBOSA de OLIVEIRA, 1994).



pele Executivo Federal, foi substituído nos anos 80 por um modelo mais liberal de gestão da estrutura sindical, realizada pelo Poder Judiciário, ainda que fossem preservadas as bases da estrutura sindical brasileira. Entretanto a despeito das transformações ocorridas, a não alteração do marco legal nas relações de trabalho constituiu-se em empecilho para uma maior modificação no comportamento dos sindicatos. De uma forma contraditória, em última instância, a não alteração do marco legal nas relações de trabalho pode ter sido um elemento facilitador de medidas desregulamentadoras na década de 90.

Desta forma, o projeto de reforma trabalhista teve papel relevante na consecução das transformações previstas pelo programa de ajuste fiscal governamental que pretendeu criar uma estrutura sindical mais moderna e ágil em conformidade com os anseios governamentais de uma nova institucionalização das relações entre capital e trabalho.

A Proposta de Emenda Constitucional (nº 623/98), encaminhada ao Congresso para alteração dos artigos 8º e 114º, da Constituição de 1988, visava em sua 1ª parte redefinir regras para o enquadramento, a unicidade e o financiamento sindicais, possibilitando que o enquadramento sindical ficasse resumido ao registro em cartório, o Ministério do Trabalho deixasse de ter atribuições acerca deste controle, propondo o fim da unicidade sindical e suspendendo a possibilidade de contribuições diferentes daquelas decididas pelos próprios associados em reuniões de Assembléias. A 2ª parte da Emenda traz a proposta governamental de limitação do poder normativo da Justiça do Trabalho, a fim de que, exceto em caso de greve, juízes não conciliem e julguem dissídios estimulando, portanto, a negociação coletiva entre as partes.

A reforma proposta pelo governo tem como objetivo flexibilizar as relações capital-trabalho, alterando substancialmente a CLT, permitindo a livre negociação entre patrões e empregados sobre direitos como 13º salário, descanso semanal remunerado, salário família, adicional de férias, direitos esses atualmente regulados pelo Estado (PESSANHA e MOREL, 2000:9).

Todavia, até agora, modificações de cunho liberal na estrutura sindical de fato não ocorreram. Ao contrário, o critério de unicidade foi reforçado. Neste sentido, BOITO JR. (1996:196) ressalta que o projeto de lei sobre o Contrato de Trabalho por Tempo Determinado prevê a necessidade da anuência do sindicato para que uma empresa possa

contratar trabalhadores dentro das novas normas contratuais e que tal medida não só aumenta o poder do sindicato oficial como pressupõe a manutenção da unicidade sindical.

Queremos enfatizar que a manutenção da legislação atual – que segundo POCHMANN (1996:273) estabelece uma estrutura sindical híbrida, com maior liberdade sindical, porém que mantém simultaneamente o monopólio da representação definida por força de lei, a burocratização do processo de negociação, a presença obrigatória da Justiça do Trabalho na administração de conflitos individuais e coletivos de trabalho e o sindicato distante do local de trabalho – reitera um perfil sindical corporativo, identificado pela fragmentação, pela descentralização e pulverização das negociações coletivas de trabalho, pela atuação assistencial e pela ação burocratizada que compromete ainda mais as possibilidades e avanços das lutas sindicais frente aos desafios do novo contexto do capitalismo contemporâneo.

O que se observa é uma representação de interesses distorcida, onde o exercício da ação sindical é dificultado não só pelo funcionamento cada vez mais flexível do mercado de trabalho, como por uma ação sindical laboral e patronal independente da sindicalização, determinada apenas pelo financiamento compulsório do sindicato. Esta organização sindical confederativa e verticalizada, segundo categoria profissional e região geográfica municipal - confederação, federação, sindicato e associação – é financiada por recursos compulsórios, não possuindo ampla capacidade de negociação coletiva por entidades de cúpula, pouco difundidas entre o conjunto de entidades sindicais no país.

Os sindicatos no Brasil encontram-se organizados em conformidade com a base geográfica municipal ou intermunicipal e a categoria profissional é determinada legalmente, pressupondo negociações coletivas de trabalho restritas aos interesses de trabalhadores por categoria profissional e de acordo com a região geográfica de base mínima municipal. Desigualdades salariais e de condições de trabalho resultantes deste desenho institucional - que só não são maiores devido à ampla e minuciosa legislação social e trabalhista - dificultam negociações coletivas mais abrangentes. (POCHMANN, 1996:282).

Podemos dizer que as fontes de financiamento dos sindicatos têm se ampliado, assim como tem ocorrido uma alteração na estrutura de gastos dos mesmos, implicando na redução da participação dos recursos provenientes da contribuição sindical na receita

federal total dos sindicatos, muito embora um grande número de pequenas entidades sindicais e a estrutura confederativa sejam mantidas com estes recursos.

Durante o início dos anos 90, o peso da contribuição sindical na receita total dos sindicatos apresentou um movimento de redução, desde que houve o surgimento da contribuição confederativa e assistencial, associado ao aumento na quantidade de sindicalizados. A exceção fica por conta das entidades de empregados assalariados urbanos e de trabalhadores autônomos.

Apesar da ampliação do acesso à saúde e aposentadoria, garantidas pela Constituição de 1988, os sindicatos permanecem utilizando quantias relevantes em programas de assistência médica e assessoria jurídica. Com relação a serviços de educação e participação e realização de congressos e de assessoria técnica, é muito reduzido o número de serviços oferecidos pelos sindicatos<sup>118</sup>. Isto pode ser explicado pela rigidez na estrutura de gastos dos sindicatos imposta pela organização sindical corporativa que mais uma vez se apresenta anacrônica em relação às demandas sindicais e ao mundo do trabalho.

De acordo com POCHMANN (1996:285), o exercício da atividade sindical exige do dirigente uma rotina e conhecimento de atividades tradicionais – formas de aplicação de recursos, do direito, de assistência social e de lazer entre outras – que abrange a própria ação sindical, muitas vezes afastando o dirigente das questões mais relevantes como o cotidiano dos trabalhadores.

A já citada ampliação das fontes de financiamento dos sindicatos no Brasil demandou um maior número de dirigentes em exercício, aumento este que não foi observado em relação à presença de delegados sindicais e de comissões de fábrica, bastante reduzidas em todo país.

A ausência de sindicatos nos locais de trabalho causa também maior dispersão dos recursos arrecadados, como o custeio de parte das despesas oriundas do afastamento dos dirigentes sindicais em exercício.

---

<sup>118</sup> “Nas entidades sindicais de empregados assalariados e de trabalhadores rurais, os serviços jurídicos e de assistência à saúde são mais diferenciados, chegando a atingir três em cada quatro sindicatos. Os serviços de assessoria técnica estão mais presentes entre os sindicatos de empregadores urbanos e de profissionais liberais, enquanto os serviços de colônia de férias têm maior dimensão para os sindicatos de assalariados urbanos. As entidades de profissionais liberais, de empregados urbanos e de trabalhadores rurais são as que mais se destacam na prestação de serviços com a educação”.

Em resumo, as características gerais do perfil sindical brasileiro, algumas aqui apontadas, são verdadeiramente incompatíveis com um sistema democrático de relações do trabalho, inviabilizando o rompimento com traços corporativos e implicando em dificuldades maiores para conquistas sindicais de teor setorial, regional ou nacional, favorecendo o descomprometimento com questões nacionais e metas macro-econômicas.

O estudo de POCHMANN (1996) chama atenção para um conjunto de medidas que trariam o rompimento com a velha estrutura sindical e favoreceriam um possível aumento de eficácia e eficiência da atuação sindical, quais sejam:

- um amplo processo de fusão e incorporação das entidades sindicais;
- a concentração de esforços nas atividades fundamentais dos trabalhadores;
- uma maior participação nos fundos públicos, que visasse a ampliação e melhoramento da qualidade do sistema de seguridade social e de garantia de emprego;
- a implementação do instrumento da contratação coletiva centralizada e com forte representação sindical nos locais de trabalho.

#### **4.4. O movimento sindical bancário nos anos 90**

Desde o início do século XX é possível observar um movimento de organização dos trabalhadores bancários. A Sociedade Beneficente dos Funcionários da Caixa Econômica de São Paulo data de 1907. A tradicional forma de organização dos trabalhadores neste período – as mutuais – pode ser verificada e confirmada pela existência da Caixa de Montepios dos Funcionários do Comércio e Indústria de São Paulo (1921), da Caixa Beneficente dos Funcionários do Banco de Santos (1923), da Caixa de Previdência dos Empregados do Banco Comercial do Estado de São Paulo (1925) e da Caixa de Assistência do Pessoal do Banco do Estado de São Paulo (1932), para somente em 1923 ser criada de fato a primeira associação no país de trabalhadores bancários – Associação dos Funcionários de Bancos do Estado de São Paulo.

A referida associação, como outras daquele período, caracterizava-se por fins assistenciais, instrutivos e recreativos<sup>119</sup>, não obstante já possuísse a preocupação de garantir uma identidade própria à categoria bancária, ainda integrada à categoria dos comerciários. Entretanto, a associação reproduzia internamente a mesma estrutura hierárquica dos bancos, para apenas em 1930 receber a participação de funcionários com menor nível hierárquico. Neste período, já possuíam um clube e um jornal próprios.

A partir da década de 30 e da institucionalização das relações sociais no novo contexto sócio-político – a decretação da Lei 19.770 impõe norma para o reconhecimento sindical que transforma os sindicatos em instituição de direito público – a atuação da Associação se dá no intuito de enquadrar-se às novas determinações governamentais, em certa medida assimilando a figura e o discurso de um Estado protetor do trabalho.

A primeira greve dos bancários do Brasil ocorre em 1932<sup>120</sup>, quando pela primeira vez a categoria posicionou-se mais efetivamente sobre suas condições de trabalho, ao reivindicar uniformidade no horário de trabalho, classificação por ordenado profissional, aposentadoria, participação nos lucros ou Contrato Coletivo de Trabalho e jornada de seis horas.

A greve de 1932<sup>121</sup> significou uma mudança de orientação no movimento dos bancários, demonstrando desgaste e superação no estilo anterior de atuação da Associação, que em meados dos anos 30 elege uma direção mais combativa e de perfil político mais objetivamente definido, passando a chamar-se Sindicato dos Bancários de São Paulo.

---

<sup>119</sup> O discurso das lideranças bancárias deste período pautou-se pela noção de colaboração de classes, não assumindo a oposição entre capital e trabalho. A trajetória do movimento sindical bancário manifestou-se inicialmente de forma diferenciada em relação a outros setores mais organizados do movimento operário nas décadas iniciais do século XX, que realizavam clara e aberta oposição aos seus empregadores. É possível que a posição social do bancário, eivada de ambigüidades, possa explicar de certa forma a postura do movimento sindical bancário, a medida em que as características do trabalho bancário exigiam qualificação encontrada em estratos sociais mais elevados e nas relações estabelecidas, onde predominava o caráter paternalista. A auto-imagem que esta categoria elabora de si era fortemente reforçada por essas relações, mesmo que suas condições de vida iguallassem ao operário (Cf. CANEDO, 1986; OLIVEIRA, A.M., 1990 e JINKINGS, 1986).

<sup>120</sup> Neste período, observa-se influência de militantes do Partido Comunista Brasileiro no Sindicato.

<sup>121</sup> “(...) *As péssimas condições de trabalho, com a crescente perda de poder aquisitivo (...) motivaram a mobilização e organização do movimento. Da mesma forma, a conjuntura de ascensão do movimento operário desde o final da década de 20 contribuiu para a rápida penetração das reivindicações no interior da categoria (...) e foram fundamentais no caso bancário as mudanças nas conexões entre o Estado e as classes sociais (...)*” (OLIVEIRA 1990) (cf. bibliografia, pp.85).

Entretanto, as reivindicações eram colocadas ao nível do Estado, a mobilização era dirigida ao governo, deste modo, sem conflito direto nos bancos.

A radicalização do quadro político do país e a intensificação da repressão varguista, a partir do final de 1935, reforçam os comportamentos conciliatórios por parte do Sindicato que lhe valeram o reconhecimento oficial em 1937.

Os bancários foram um dos principais setores a aderir à legislação sindical oficializando seus sindicatos, o que trouxe a politização das lutas e do movimento bancário. Os conflitos solucionados no âmbito do Estado assumiam um caráter político, o que, por sua vez, favoreceu a substituição de relações de trabalho essencialmente paternalistas entre banqueiros e bancários, por relações eminentemente sindicais e políticas.

Em 1938, o Sindicato inicia um processo de fusão com outra organização bancária – o *Syn. diké* – de comportamento assistencialista e adepta do discurso de colaboração de classes. Após a fusão definitiva ocorrida em 1939, o Sindicato passa a chamar-se Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo.

Em 1945 os sindicatos bancários das principais capitais encontravam-se consolidados, muito embora não possuíssem uma entidade central de coordenação, o que pode ser acelerado pelo processo de centralização sindical via deslocamento das direções sindicais dos bancos privados para o Banco do Brasil, acentuando assim a tendência do movimento para dentro das estruturas do Estado, que será melhor observado na década seguinte.

Em 1950, o Sindicato consegue eleger uma diretoria desvinculada da intervenção governamental ocorrida em 1947, o que lhe vale o papel de referência no processo de reorganização do movimento sindical e uma intensa prática combativa e reivindicatória de maior autonomia e liberdade sindicais, ao desenvolver e articular uma campanha salarial unificada nacionalmente para o ano de 1951. Neste período, era notória a presença de ex-interventores nos outros sindicatos bancários, o que demonstrava a dificuldade em unificar nacionalmente o movimento.

A greve de 1951 coloca em questão a Lei de Greve do Governo Dutra, deixando, porém, a organização do movimento potencialmente enfraquecida em face à dureza da repressão dirigida ao movimento grevista.

A partir da experiência desta greve e da iniciativa dos bancários, foi criado em 1955, o Departamento Intersindical de Estudo Sócio Econômicos (DIEESE), a fim de contrapor-se aos índices oficiais do custo de vida que eram manipulados pelo governo.

Nos anos seguintes, os bancários continuaram lutando em campanhas para diminuir as perdas salariais da categoria, para somente em 1957 conquistarem as reivindicações pelas quais lutavam há muitos anos: a jornada de seis horas para todos os funcionários de bancos e a aposentadoria por tempo de serviço.

A luta pela unificação do movimento desenvolve-se paralelamente às tentativas do governo de centralizar o sistema bancário. A formação de federações e da Confederação Bancária atestam o esforço de resistência do movimento sindical bancário em criar uma base efetivamente bancária que garantisse sua representatividade sindical e o crescimento de sua capacidade de pressão. Mesmo assim, algumas reivindicações como aquelas relacionadas ao seguro social, à regulamentação do trabalho e da profissão foram realizadas ainda no âmbito das negociações com o Estado.

Os anos 60 são especialmente intensos para o movimento sindical bancário, diante da desarticulação promovida pelo governo militar através das intervenções nos sindicatos, do fim da estabilidade no emprego e da unificação dos institutos de previdência. A partir de 1968, o movimento sindical brasileiro sofre fortes perdas com o enrijecimento do quadro político e no caso específico do movimento sindical bancário – além das conseqüências gerais do clima de terror político daquele período – é nítida a prisão à máquina burocrática em que o movimento se encontrou.

Apenas em 1974/75<sup>122</sup>, os bancários voltam-se mais ativamente para a sua reorganização prática enquanto movimento sindical, desta vez contra a política econômica do governo Geisel.

Na campanha salarial de 1978, as assembléias assumiram uma posição de enfrentamento ao entrar em greve, porém não foram bem sucedidas assinando um acordo – bastante desfavorável – no TRT com os banqueiros.

---

<sup>122</sup> Neste período a sociedade civil brasileira começa a demonstrar um certo fôlego para organizar-se contra a repressão, ao votar expressivamente contra o governo e manifestar-se contra as violações aos direitos humanos.

A partir de 1979, com a vitória de uma chapa de oposição<sup>123</sup>, o Sindicato dos Bancários de São Paulo tem a chance de renovar-se enquanto agente ativo do processo de transição e transformação política vivida no país.

A nova direção considerava o Contrato Coletivo de Trabalho como uma porta para conquistas sociais no âmbito das relações de trabalho, iniciando um processo de mobilização e organização que viabilizasse o Sindicato como um legítimo representante das demandas da categoria. De 1979 a 1981, o número de sócios cresce expressivamente: de 29 mil para 46 mil e, a despeito da intervenção ocorrida no ano de 1983<sup>124</sup>, o período de 1979 a 1985 aponta o amadurecimento do movimento e para a busca contínua de uma maior aproximação entre direção e base, especialmente favorecida pela organização da campanha pelas eleições diretas para presidente.

A fundação da Central Única dos Trabalhadores – CUT – em agosto de 1983 e a filiação formal do Sindicato a esta central expressam, na década de 80, a importância atribuída à capacidade de intervir diretamente não só em questões sindicais, assim como em questões que garantissem uma sociedade mais democrática e mais livre. Neste aspecto, os bancários apoiaram vivamente as mobilizações pró “Diretas Já” e se fizeram presentes também na convocação de uma Assembléia Constituinte, visando a ampliação dos direitos dos trabalhadores. Sua participação neste processo mobilizou os sindicatos, organizando emendas de iniciativa popular, centralizando e encaminhando-as ao Congresso Nacional. Este tipo de empenho também pode ser observado na atuação da categoria bancária no processo de *impeachment* sofrido pelo presidente Fernando Collor de Mello, destacando as denúncias de teor financeiro. O Sindicato demonstrava assim seu vital envolvimento com os temas da ordem econômica, social e política do país.

A greve de 1985 materializa as várias propostas defendidas pelo movimento bancário desde 1979 e coloca o Sindicato dos Bancários em uma vantajosa posição de destaque no movimento sindical brasileiro. Porém, a greve de 1987 impõe novas reavaliações sobre o movimento sindical bancário, apontando a necessidade de melhor

---

<sup>123</sup> A plataforma da chapa de oposição continha questões específicas das condições de vida e trabalho dos bancários e do movimento sindical brasileiro, contemplando ainda reivindicações da sociedade, tais como a anistia, as eleições diretas e uma nova Assembléia Constituinte.

<sup>124</sup> Foram 20 meses de intervenção no Sindicato que de acordo com o próprio, significaram uma rica experiência para a categoria, pois ficou demonstrada a importância de seu trabalho, de sua luta e representatividade junto à categoria bancária (KAREPOUS, D. e NEGRÃO, J.J., 1994).



preparo técnico da organização do movimento, em relação não só às ações grevistas, bem como em relação ao próprio funcionamento do sistema financeiro e às complexas condições enfrentadas pela categoria após os Planos Cruzado I e II: o alto índice de rotatividade no emprego e as deficiências de organização dos trabalhadores bancários dos bancos privados (KAREPOVS, D., 1994: 133).

O final dos anos 80, além das greves e paralisações, se destacará pela discussão sobre o Contrato Coletivo de Trabalho, sempre presente nas formulações da categoria bancária. A pauta de reivindicações da campanha salarial de 1989 foi entregue em forma de contrato coletivo, alterando intencionalmente o tradicional processo de negociação com os banqueiros, que recusam-se a aceitar tal proposta.

Os anos 90 podem ser divididos ou compreendidos entre o período pré-governo Fernando Henrique Cardoso e após o Plano Real. As medidas promulgadas pelo governo Collor - já discutidas em outras partes deste trabalho - tiveram efeitos lesivos aos bancários e à população em geral. Em junho de 1990, é realizada uma greve geral de sete dias pela reposição das perdas salariais e pela estabilidade no emprego, mas é a campanha salarial de setembro, numa greve de treze dias, que significou uma vitória importante contra o arrocho salarial recuperando uma expressiva participação da categoria. Nos anos 90, tornou-se fundamental inovar na organização e na mobilização da categoria. O contrato coletivo mantém-se como carro chefe das mobilizações acompanhado certamente da luta pela reposição das perdas salariais. Os anos 90 também demonstram um certo amadurecimento nas relações entre capital e trabalho, caracterizado pela não ingerência da chamada justiça trabalhista nas negociações dos bancos privados, não obstante, este processo não ser acompanhado pelas negociações com bancos públicos.

Os anos 90 estão marcados, outrossim, pela conquista de um único acordo válido<sup>125</sup> da categoria bancária para todo o país, consolidando um projeto bastante antigo desta categoria e pela eleição de delegados sindicais no Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, além da eleição do Conselho de Representantes do Banespa e eleição de Diretores Representantes no Banco do Brasil e Banespa, o que atualmente está em processo de extinção no Banespa após a compra desta instituição estatal pelo banco espanhol Santander.

---

<sup>125</sup> “(...)A Convenção Nacional de Trabalho é assinada por 120 Sindicatos, 07 Federações e 01 Confederação, representando 85% da Categoria (...)” (Cf. KAREPOVS, 1994: 146).

A Federação dos Empregados em Estabelecimentos de Crédito do Estado de São Paulo - FETEC, criada em dezembro de 1989 e a Confederação Nacional dos Bancários da CUT-CNB/CUT, criada em março de 1992, permitiram que uma nova estrutura sindical se organizasse no movimento sindical bancário, fortalecendo-o.

#### **4.5. As negociações coletivas como expressão da trajetória do movimento sindical bancário.**

Esta parte do trabalho pretende uma reflexão sobre a extensão das transformações ocorridas nas negociações coletivas do setor bancário da década de 90, principalmente após o Plano Real, por considerar que as negociações coletivas expressam parte fundamental da trajetória do movimento sindical do setor bancário nestes últimos anos.

Estaremos nos pautando basicamente pelos resultados dos trabalhos de CARVALHO NETO (1999) e SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999) que identificaram e analisaram os resultados das negociações coletivas durante a década de 90, buscando refletir sobre as saídas alternativas encontradas pelo movimento sindical bancário num cenário marcado pela política de controle da inflação e pela ausência de uma política salarial do Poder Executivo.

O trabalho de SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999) recorreu a uma análise por amostragem dos instrumentos normativos, que no caso do setor bancário analisou, de um lado, a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN), Sindicatos dos Bancos do Estado de São Paulo, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, Alagoas, Bahia, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Tocantins e Brasília, Paraíba, Rio Grande do Sul, Pernambuco e Ceará e, de outro lado, Federações e Sindicatos dos Bancários de todo o país.

A análise destes autores esteve circunscrita ao âmbito das convenções coletivas diante da ausência de fontes sistemáticas de dados sobre negociações coletivas, sobretudo acordos coletivos. Os instrumentos supra citados foram levantados pelos autores junto ao DRT e ao TRT de SP, assim como em algumas federações e sindicatos de empregados e de empregadores.

Os dois trabalhos em questão tomam como ponto de partida períodos muito próximos 1992 para o trabalho de CARVALHO NETO (1999) e 1993 para o trabalho de SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999) -, cujo ponto de inflexão é o Plano Real, pois atingiu parte considerável dos instrumentos normativos do ano de 1993 estabelecidos em bases jurídicas diferentes daqueles que passam a vigorar após o Plano Real. Os períodos de término dos estudos são 1997 e 1998, respectivamente para cada trabalho.

A amostra utilizada pela pesquisa de CARVALHO NETO (1999) envolve os bancários de todo país numa série histórica dos anos supra citados (1992.1998)<sup>126</sup>. Os quadro abaixo assim o demonstram:

**Número de convenções e acordos coletivos analisados no trabalho  
de CARVALHO NETO (1999)**

Bancos Privados	06 convenções
Banco do Brasil	05 acordos
CEF	04 acordos
Setor bancário (total)	06 convenções e 09 acordos

Fonte: CARVALHO NETO (1999)

**Número de cláusulas analisadas no período de 1992 a 1998**

	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	Total 92 a 98
<b>Bancos Privados</b>	54	54	53	59	63	59	342
<b>Banco do Brasil</b>	45	43	35	32	06 (dissídio)	34	195
<b>CEF</b>	51	51	79	55	53	33	342
<b>Total Setor bancário</b>	150	148	167	146	122	146	879

Fonte: CARVALHO NETO (1999).

O sistema de relações de trabalho de um país está inserido nos contextos externos político e macro-econômicos, sendo significativamente influenciado pela legislação do

<sup>126</sup> “(...) as negociações de 92/93 e 93/94 nos permitiram analisar a influência das medidas tomadas pelo governo Collor desde o início dos anos 90, quando este promoveu uma abrupta abertura econômica num cenário ainda inflacionário. As negociações coletivas de 94/95 a 97/99 possibilitaram a observação do impacto do Plano Real de estabilização econômica sobre as mesmas (...)”, o que permitiu analisar também os impactos do aprofundamento do processo de reestruturação produtiva no país sobre as negociações coletivas (CARVALHO NETO, 1999:114).

trabalho e pela intensidade da regulação estatal. Segundo CARVALHO NETO (1999), a importância das negociações coletivas nas relações de trabalho está relacionada ao fato de ser a negociação coletiva<sup>127</sup> um importante instrumento de regulação de um conflito que é permanente e faz parte das relações capital – trabalho. Este mesmo autor entende que a negociação coletiva é uma importante produtora de regras de funcionamento do sistema de relações de trabalho e uma grande conquista dos trabalhadores que, às vezes, conseguem sobrepor seus interesses aos dos grupos dominantes que, tradicionalmente, têm maior influência sobre o sistema de relações de trabalho. No seu entender a negociação coletiva é um processo dinâmico legitimado pela prática de regulação de conflito e com grande indeterminação, sendo fator estruturante das relações de trabalho<sup>128</sup>.

#### **4.5.1. Observações gerais sobre as negociações coletivas no setor bancário brasileiro**

Os titulares da negociação coletiva de trabalho no Brasil são os sindicatos, as demais entidades do sistema confederativo – federações e confederações – que negociam apenas quando autorizadas por procuração pelos respectivos sindicatos; as centrais sindicais, por sua vez, não possuem poderes para negociar, o que só pode ser feito também por procuração.

Os bancários enquanto uma categoria de maior unidade nacional realizam negociações de âmbito nacional, muito embora negociem com a presença dos sindicatos de base.

As negociações coletivas no Brasil contemplam apenas a negociação anual e por categoria; fora da data base, as negociações só ocorrem em realidades sindicais mais avançadas ou em face à situações extraordinárias (greves, mobilizações...) A chamada

---

<sup>127</sup> Existe uma intensa polêmica sobre o caráter das negociações coletivas como centro dos sistemas de Relações Industriais, CARVALHO NETO (1999) faz uma resenha bibliográfica sobre o tema no cap.1 de sua tese de doutorado “As Negociações Coletivas como expressão das relações de trabalho: estudo de caso brasileiro de 1992 a 1998” op.cit. ver bibliografia

<sup>128</sup> A fim de uma aproximação empírica os resultados sobre as negociações coletivas nas análises dos trabalhos de SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999) e de CARVALHO NETO (1999), realizamos algumas entrevistas semi-estruturadas com dirigentes sindicais, assessores sindicais e trabalhadores bancários.

negociação permanente é quase inexistente e a valorização das negociações anuais é limitadora do conteúdo de tratativas, bem como concentradora nas questões de teor salarial. Além disso, a data base não é única por categoria, a despeito das lutas pela sua unificação.

São instrumentos normativos decorrentes da negociação coletiva:

- o Acordo Coletivo de Trabalho – acordo de caráter normativo pelo qual os sindicatos de trabalhadores estabelecem com uma ou mais empresas correspondentes condições de trabalho aplicáveis no âmbito local;
- a Convenção Coletiva de Trabalho – acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais sindicatos representativos por categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho, não podendo prevalecer nenhuma disposição de contrato individual de trabalho que contrarie as normas da Convenção ou Acordo Coletivo. As condições estabelecidas em Convenção, quando mais favoráveis prevalecem sobre aquelas definidas em Acordo (SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA, 1999:9). Convenções ou Acordos podem ter cláusulas normativas – que estabelecem condições de trabalho – e obrigacionais – que estipulam obrigações recíprocas dos atores das negociações. As cláusulas normativas podem ser: econômicas, sobre questões salariais e renumerativas e sociais.
- A Sentença Normativa, por sua vez, decorre de processo judicial (Dissídio Coletivo)<sup>129</sup> instaurado pelos sindicatos perante o Tribunal Trabalhista com jurisdição sobre a base de negociação; em caso de impasse nas negociações diretas tem efeito jurídico equivalente aos acordos normativos.

As negociações coletivas no setor bancário são umas das raras negociações de caráter nacional no Brasil. Os bancos privados estão organizados na FENABAN (Federação Nacional dos Bancos) que representa 230 instituições financeiras. A Convenção Coletiva é negociada centralizadamente em nível nacional com as federações e sindicatos do Brasil. Após a realização da negociação, os sindicatos acompanham o cumprimento da convenção

---

<sup>129</sup> (...) “a maioria dos sindicatos brasileiros não tem poder de negociação e acabam recorrendo ao Dissídio Coletivo na tentativa de suprir a fragilidade organizativa (...) a estrutura do processo de negociação praticamente força os sindicatos a seguirem o caminho do Dissídio Coletivo de Trabalho, pois em caso de impasse nas negociações, na falta de Ajuizamento do processo, o sindicato envolvido perde a garantia de continuidade das condições de trabalho persistindo o impasse após o período de vencimento do instrumento normativo” (SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA 1999:10 op.cit.)

nas agências bancárias de acordo sua base geográfica de representação – normalmente em nível de municípios (CARVALHO NETO, 1999:167).

Por sua vez, os bancos estatais federais – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal – que também desenvolvem negociações de caráter nacional – o fazem separadamente, com as federações e sindicatos bancários de todo o país.

Os sindicatos dos bancários têm procurado, desde o início dos anos 90, realizar uma coordenação nacional incluindo os bancos estaduais que negociavam em separado.

As negociações coletivas são centralizadas nacionalmente através dos “Comandos” ou “Executivas Nacionais” que são formadas por dirigentes dos variados sindicatos de bancários.

Impulsionado pelo movimento sindical bancário ligado à CUT, o processo de centralização das negociações - já discutido no início deste capítulo – atende também às demandas das organizações financeiras – a maioria com abrangência nacional – viabilizando uma gestão de recursos humanos mais homogênea em torno das respostas exigidas pelas reivindicações dos trabalhadores bancários.

A maioria dos sindicatos de bancários é filiada à CUT, muito embora outros grupos com certa expressividade não possam ser desconsiderados. A Confederação Nacional dos Bancários da CUT – CNB – representa atualmente 97 sindicatos e 08 federações de trabalhadores.

A Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Estado de São Paulo (FETEC) está filiada à Central Única dos Trabalhadores (CUT) e reúne a maioria dos sindicatos deste setor, o que inclui o Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo (SEEB- SP) e têm sua data base no mês de setembro. De acordo com o estudo de SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999), nas convenções do período de 1993 a 1998, as cláusulas de maior incidência eram relativas a 17 pontos:

- Sistemáticas de reajustes e de antecipações salariais;
- Salário de ingresso, salário substituto e salário após 90 dias de experiência;
- Gratificação de função, de caixa e para compensadores de cheques;
- Adicional de horas extras, por tempo de serviço e por trabalho noturno;
- Pagamento de férias proporcionais e adiantamento de 13º salário;

- Auxílio alimentação, auxílio creche/babá, auxílio a filho excepcional/ deficiente físico, auxílio educação, auxílio funeral;
- Assistência médico-hospitalar ao demitido;
- Complementação de auxílio doença, auxílio por deslocamento noturno;
- Vale transporte e fornecimento de uniformes;
- Estabilidade provisória para gestantes, pais, alistados, doentes, empregados em vias de aposentadoria, e em casos de aborto legal;
- Abono de faltas e justificação de ausências;
- Indenização por morte ou incapacidade decorrente de assalto, e seguro de vida em grupo;
- Regras para recolhimento de FGTS, dispensas e homologações;
- Comissões de prevenção a acidentes, de prevenção a AIDS, e de segurança bancária;
- Contribuição assistencial;
- Garantias sindicais;
- Acesso à informações.

Este estudo aponta que a convenção assinada em 1993 manteve-se praticamente inalterada até 1997, com exclusão de somente duas cláusulas: uma em 1994, que previa o reajuste pelo INPC, que vigorou apenas até a adoção do Plano Real e a outra, em 1996, relativa a insalubridade/periculosidade.

Embora não tenha havido grandes alterações, o estudo observa que apenas em 1996 o reajuste salarial dos bancários foi inferior à inflação.

No período estudado não houve significativa agregação de benefícios. Em 1994, foi introduzido o auxílio cesta-alimentação - uma remuneração mensal para compra de mantimentos cumulativa ao auxílio refeição - e em 1995, foi incluído o abono de falta em caso de participação em cursos ou encontros sindicais, que beneficiava dirigentes sindicais

não favorecidos pela cláusula de frequência livre. Neste mesmo ano foi incluída também a cláusula sobre participação dos trabalhadores nos lucros e resultados (PLR)<sup>130</sup>.

Quanto às demais cláusulas sociais, o estudo de SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999) observa que no setor bancário as cláusulas relativas à garantia de emprego referem-se a situações muito específicas. O estudo ressalta algumas garantias acima do previsto em lei, como o direito à estabilidade por 60 dias ao pai, após o nascimento do filho, e à gestante, após 60 dias do término da licença maternidade, destacando ainda a inexistência de cláusula de caráter mais abrangente relativa à proteção do emprego.

Com relação ao trabalho da mulher, os autores destacam uma cláusula de proteção em caso de aborto legal, ressaltando porém, que a inclusão nas convenções coletivas de garantia de cumprimento da licença maternidade de 120 dias – uma garantia constitucional – dimensiona a fragilidade das conquistas obtidas nesse âmbito, o que pode ser comparado às regras de proteção ao trabalho do menor. Apenas duas cláusulas relativas à estabilidade provisória ao alistado e ao abono de faltas de empregados estudantes - esta última também aplicada da mesma forma a empregados em distintas situações funcionais - informam o pouco conquistado neste campo.

Contudo, o estudo ressalta que o número de cláusulas que visam facilitar o diálogo entre empregados e empregadores é bastante significativa, principalmente em comparação a outras categorias profissionais. É neste bloco que estão as regulamentações tradicionais sobre a CIPA, proteção de trabalho e prevenção de acidentes, juntamente com cláusulas referentes a garantias sindicais, comissões paritárias e mecanismos de acesso a informações. SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999) consideram que tais cláusulas representam uma certa evolução das relações de trabalho no setor, independentemente de não ser possível confirmar a eficácia das mesmas a partir tão somente da análise das convenções coletivas.

Outro aspecto destacado pelos mesmos autores é a ausência de cláusulas de proteção face à inovação tecnológica, especialmente se considerando o largo espectro do

---

<sup>130</sup> “Incentivada pelo Executivo através de medida provisória (MP) n.º 794, de dezembro de 1994, sucessivamente reeditada a cada trinta dias, a PLR foi acordada entre a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) e Executiva Nacional dos Bancários nas datas-base em 1995, 1996 e 1997, através de uma convenção coletiva de trabalho (CCT), que regulamenta o tema para todas as empresas na base territorial, também a abrangência nacional é motivo de destaque” in Boletim DIEESE – julho 1998/20



processo de inovação tecnológica que vem ocorrendo no setor bancário há quase duas décadas. A inexistência do tema em qualquer cláusula nas convenções coletivas aponta a fragilidade do movimento sindical em relação à realização de eventuais acordos coletivos em torno da introdução tecnológica estreitamente relacionada ao problema do desemprego. Esta é uma questão muito relevante, pois sua análise pode, de fato, informar sobre os caminhos trilhados pelo movimento sindical diante do processo de reestruturação produtiva e organizacional do setor bancário.

A seguir, apresentamos os quadros realizados pelos autores citados que sistematizam as informações analisadas:

#### **Reajustes Salariais**

<b>Ano</b>	<b>%</b>	<b>INPC (IBGE) acumulado (de setembro do ano anterior a agosto do ano de referência)</b>
1993	1.710,92%+5% de aumento real	1.732,88%
1994	16% (11,87% do IPCR entre julho e agosto/94+3,69% da variação da URV)	3.112,64%
1995	30%	25,80%
1996	10,80%	14,28%
1997	5%	4,30%

Fonte: Percentuais de reajuste: convenções coletivas da categoria, dos respectivos anos. INPC: calculado a partir dos números índices fornecidos pelo banco de dados do DIEESE. *Apud* SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999).

### **Garantia de Emprego**

- Ao empregado em via de aposentadoria (até 12 meses da aposentadoria para o empregado com, no mínimo, cinco anos de empresa, e até 24 meses da mesma para o empregado com 28 anos de vínculo ininterrupto com o mesmo banco, ou 23 anos, no caso das mulheres);
- À gestante, da confirmação da gravidez até 60 dias após a licença maternidade;
- Ao alistado, desde o alistamento até 30 dias após a baixa;
- Ao enfermo, até 60 dias da alta médica para os doentes afastados por tempo igual ou superior a 06 meses contínuos;
- Ao pai, por 60 dias consecutivos após o nascimento do filho;
- À mulher submetida a aborto legal, nos 60 dias após a ocorrência do aborto.

Fonte: SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999)

### **Trabalho da Mulher**

- Garantia de emprego à gestante, desde a gravidez até 60 dias após o término da licença da maternidade;
- Garantia de emprego à mulher submetida a aborto legal, nos 60 dias após a ocorrência do aborto;
- Licença maternidade de 120 dias, conforme a Constituição Federal;
- Estabilidade à empregada em via de aposentadoria, aos 23 anos de trabalho no mesmo banco;
- Auxílio creche/babá, prevendo reembolso monetário por filho com até 83 meses de vida;
- Ausência justificada de dois dias/ano para levar o filho ou dependente menor de 14 anos ao médico.

Fonte: SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999).

### **Diálogo Entre Empregados e Empregadores**

- Facilitação às entidades sindicais para a realização de campanha de sindicalização na empresa, a cada período de 12 meses;
- Informação às entidades sindicais sobre o término do mandato de cipeiro, com 45 dias de antecedência;
- Obrigatoriedade de acesso ao quadro de aviso no banco para fixação de comunicados de interesse da categoria;
- Abono de até 03 dias/ano para participação em cursos e encontros sindicais para dirigentes eleitos e não beneficiados com a cláusula de frequência livre;
- Frequência livre e remunerada dos empregados investidos de mandato sindical;
- Remessa mensal ao sindicato, pelo banco, dos comunicados sobre acidentes de trabalho;
- Continuidade do trabalho das comissões de prevenção a acidentes, prevenção a AIDS e de segurança bancária.

Fonte: SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999).

Acerca dos instrumentos normativos analisados por SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999), outro dado importante é sobre as cláusulas mais excluídas, que foram aquelas relativas à compensação de perdas salariais, suprimidas das convenções coletivas, revelando uma tendência importante face à relevância histórica das cláusulas salariais nas negociações coletivas.

Mas, a capacidade de pressão e a longa experiência do setor bancário se expressam na menor alteração das cláusulas de caráter geral durante o período selecionado para o estudo.

Em relação à convenção de 1993, os bancários agregaram poucos benefícios, contudo, não ocorreram variações negativas nas suas convenções coletivas, o que pode ser explicado pela forte organização da categoria, pela sua tradição de negociação e por terem convenções mais complexas com grande número de cláusulas acordadas e consolidadas.

Com relação à participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas, este benefício veio ocupar parcialmente o lugar dos reajustes salariais. Vale acrescentar que a participação nos lucros e resultados está normalmente afeita ao desempenho da empresa,

onde o estabelecimento de metas a serem atingidas pelos trabalhadores sempre foi a tônica das discussões. Atualmente, o movimento sindical bancário começa a por em pauta a necessidade de se fixar metas também para as empresas. Assim, as metas de qualidade e produtividade que podem incidir em demissões devem ter contrapartidas do tipo: garantia do nível de emprego; redução da taxa de rotatividade; redução da jornada de trabalho e da realização de horas extras; o aumento das horas de treinamento; a eliminação dos acidentes de trabalho; e a redução do número de reclamações trabalhistas (SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA, 1999:37).

O pequeno incremento das cláusulas sobre comissões paritárias observado por estes autores, refere-se basicamente à negociação de litígios e a promoção da negociação por meios extra-judiciais, que pretendeu dirimir controvérsias surgidas entre as partes, relativas ao cumprimento ou não das convenções e acordos coletivos em vigor. As comissões paritárias sobre segurança e acidente de trabalho, ainda que de caráter restrito, indicam tendências positivas de vitalidade do movimento sindical. Quanto às cláusulas relativas ao acesso à informação, que esbarram na resistência patronal - relacionada às possibilidades das empresas informarem sobre admissão, demissão, número de trabalhadores em atividade e ocorrência de acidentes de trabalho - é de causar surpresa no setor bancário, justamente um dos que têm enfrentado mais intensamente os processo de reestruturação produtiva, não existir qualquer cláusula com esses objetivos nas suas convenções.

A dificuldade dos sindicatos para garantir sua participação nesses processos é muito grande e a cultura empresarial autoritária tem sido apresentada como uma das causas para esta ausência.

Interessante ainda e já apontado ao longo deste trabalho, é a contradição entre o discurso empresarial em favor de maior investimento em reciclagem e formação profissional e os gastos realizados com este propósito, que associada ao reduzido número de cláusulas negociadas neste sentido, revelam um dos lados mais obscuros da reestruturação produtiva no setor bancário. Não existe de fato um maior investimento para que os trabalhadores possam enfrentar as inovações tecnológicas, adequando-se às novas formas de gestão participativa e às exigências de inserção competitiva nos mercados interno e externo, que não seja de fato aquele realizado pelo próprio trabalhador bancário que, tradicionalmente, possui uma educação formal mais completa que os trabalhadores de

outros segmentos, hoje muito mais explorada pelo capital, sobretudo diante da intensa redução de postos de trabalho neste setor.

As tendências observadas no estudo de SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999) foram reforçadas por um conjunto de medidas administrativas e legislativas que ocorreram concomitantemente à dinâmica das negociações coletivas.

O lançamento das várias Medidas Provisórias sobre Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas destinou-se a regulamentar os dispositivos da Constituição Federal de 1988 (inciso XI, do artigo 7º), que assegurou aos trabalhadores participação nos lucros e resultados, desvinculada da remuneração, o que implica em lucros ou resultados não incorporados à remuneração do empregado<sup>131</sup>. O referido estudo aponta que este expediente viabilizou a substituição das cláusulas de reajuste pelas cláusulas de participação nos lucros e resultados com grande vantagem para os empregadores, dado que sob o ponto de vista trabalhista a transferência legal de recursos das empresas para seus empregados passa a ocorrer com um baixíssimo custo.

Bem sucedido em termos de administração do Plano Real, este expediente não foi, porém, benéfico às relações de trabalho, já que foi utilizado para fins distintos de seu fundamento, de modo que o lado virtuoso do mecanismo não só foi esvaziado, como permitiu ampliar o risco de defasagens salariais.

A quebra de garantias institucionais e a flexibilização da ação fiscalizadora do poder público favorecem a precarização do conteúdo das negociações, subordinando as questões salariais à política macro-econômica em vigor, tal como podemos notar.

No final dos anos 90 e início do ano 2000, o fim da “inércia inflacionária”<sup>132</sup> apresentou uma nova tendência de alteração no foco das reivindicações, que estariam a partir de então centradas em tentativas de apropriação de ganhos de produtividade.

O quadro de estabilização econômica, com variáveis mais favoráveis – inflação sob controle, taxas de juros mais baixos e mais crédito – observado a partir de 1999, permitiu que as centrais sindicais se concentrassem na tentativa de vincular as pautas de reajuste a

---

<sup>131</sup> Neste sentido não podemos entender a PLR como salário ou integrada ao salário, não sendo possível incluí-la no cálculo dos direitos trabalhistas (férias, 13º salário) e não incidindo em contribuições ou tributos (FGTS e contribuição previdenciária). SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999:42)

<sup>132</sup> A chamada “inércia inflacionária” provocava a indexação dos preços, contratos e salários.

perdas acumuladas desde o início do Plano real, a partir da alegação de que as empresas obtiveram lucros significativos com o crescimento da produtividade.

No setor bancário, onde foi notório o aumento do faturamento dos bancos em detrimento da expressiva redução do número de postos de trabalho, a mudança de cenário, todavia, favoreceu os sindicatos, não só no sentido de reforçá-los, como de levar para um plano menos prioritário as reivindicações quanto à manutenção do emprego e dos direitos adquiridos.

Muito embora com o poder de barganha arranhado por anos consecutivos de ajuste no setor, os sindicatos dos bancários permaneceram como importante parâmetro para as negociações de categorias menos organizadas e menos fortes. Contudo, ao não disporem de instrumentos para a garantia de reposição de perdas, os trabalhadores, em geral, passaram a depender exclusivamente de sua capacidade negocial, o que significou uma certa pulverização das negociações.<sup>133</sup>

Boa parte dos 28 principais bancos que compõem o sistema financeiro conseguiu cobrir mais da metade ou mesmo a totalidade de suas folhas de pagamento com a cobrança de tarifas, que podem apresentar diferenças entre si de até 1.960%<sup>134</sup>. Este foi dos principais argumentos para as reivindicações relativas ao aumento de produtividade alcançado pela categoria bancária desde o início do Plano Real.

O fim da política salarial, aliado aos altos índices de desemprego nos últimos anos, fez com que os trabalhadores ficassem desmobilizados e aceitassem acordos desfavoráveis. Além do desemprego, a recessão, fatores como a privatização de empresas estatais, o crescimento da terceirização no setor privado e o conservadorismo da Justiça do Trabalho contribuíram para a redução dos dissídios coletivos. Entretanto, o maior número de dissídios e recursos encaminhados ao Tribunal Superior do Trabalho no ano de 2000 já indicava o maior poder de fogo dos trabalhadores nas negociações salariais. O quadro abaixo indica a evolução do número de dissídios coletivos que foram levados a TST.

---

<sup>133</sup> De acordo com POCHMANN, entre 1999 e 2000 foram realizado 55 mil acordos, um aumento significativo se comparado ao número de acordos dos anos 80, cerca de 35 mil (GAZETA MERCANTIL, 08/11/2000)

<sup>134</sup> De acordo com a pesquisa “Tarifas Bancárias”, da Secretaria de Estudos Econômicos (SESE) do SEEB/SP, o banco com melhor situação neste aspecto é o Itaú, que com o recolhimento de tarifas em julho de 2000 arrecadou o equivalente a quase 2 vezes o que é gasto com a folha de pagamento (196%) (...) Em

**Evolução do número de dissídios coletivos levados ao Tribunal Superior do Trabalho**

Ano	Originários de Categorias nacionais	Recursos Apresentados
1995	18	649
1996	15	956
1997	16	1.082
1998	14	852
1999	08	418
2000	13	370

Fonte: GAZETA MERCANTIL – Dez/2000.

O estudo de CARVALHO NETO (1999) informa que com relação ao número de cláusulas acordadas nas negociações coletivas de 92/93 a 97/98, houve um ligeiro aumento nos bancos privados (5 cláusulas); na Caixa Econômica Federal (CEF) houve um forte aumento do número de cláusulas em 94/95, que depois apresentou declínio no ano seguinte, mantendo em 97/98 o mesmo número de cláusulas<sup>135</sup> do período inicial de análise e quanto ao Banco do Brasil, houve uma redução de 11 cláusulas que marca um período de demissões<sup>136</sup> e enfraquecimento do poder sindical no Banco do Brasil.

As análises de CARVALHO NETO (1999) apontam severas perdas salariais e de conquistas, especialmente em bancos estatais federais, confirmando a diminuição do poder dos trabalhadores bancários em relação aos anos 80.

Em 1996/97 houve instauração de dissídio no Banco do Brasil, o que explica o baixo número de cláusulas (apenas 6) constantes no acordo coletivo. Mas o que se destaca é

---

2º está o UNIBANCO, cuja quantia chega a 116,1% e em seguida vem o Bradesco, com 93,5% (Gazeta Mercantil, 03/08/2000).

<sup>135</sup> As causas apontadas para justificar a oscilação na CEF estão relacionadas a uma intensa mobilização dos trabalhadores e ocorrência de greve no período de 94/95. Esta negociação resultou em conquistas bastante significativas (direito de greve na CEF, garantia de emprego, requalificação e alocação de trabalhadores atingidos por inovações organizacionais e estabilidade para comissão de negociação) que, entretanto, foram perdidas logo no ano seguinte – (CARVALHO NETO 1999:170, op.cit).

<sup>136</sup> No período de 94/98 foram demitidos 53.600 funcionários do BB, 43% do total. (CARVALHO NETO, 1999:170 op.cit).

uma importante mudança de postura<sup>137</sup> por parte da Justiça do Trabalho, que ao longo da década de 90 vai indeferir conquistas anteriores, promovendo a perda da irredutibilidade que possuíam os acordos coletivos. Mesmo assim, em conjuntura tão adversa, a alteração da validade de 02 acordos coletivos na CEF de 1 para 2 anos (anualmente seriam discutidas as cláusulas relativas a variações sazonais) pode ser considerada como positiva, porque em alguma medida indica maior confiança na negociação.

A negociação coletiva centralizada da remuneração do setor bancário de 1992 a 1998 apresenta um aumento de peso percentual do número de cláusulas sobre remuneração nas convenções e acordos coletivos dos bancários brasileiros, tanto nos bancos privados quanto no Banco do Brasil. Neste bloco temático da remuneração encontramos variações importantes entre o setor bancário privado e estatal.

Para os anos anteriores ao Plano Real (92/93 e 93/94), os sindicatos bancários negociaram com a FENABAN não só a reposição integral da inflação acumulada, como aumentos reais de 5% a 6%; já os bancos estatais pesquisados – CEF e BB - onde isto não ocorreu, houve perdas. Os bancários da CEF permaneceram 2 anos consecutivos com perdas ainda que residuais (1,20%) e os do BB tiveram perdas no ano anterior ao Plano Real. O ajuste do setor já havia começado nos bancos estatais, como se pode observar.

Após o Plano Real, a despeito da conjuntura totalmente desfavorável para o trabalhador bancário, os sindicatos dos bancários conquistaram aumentos reais nas negociações com a FENABAN, exceto para o ano de 96/97 quando foi residual e os bancários das instituições privadas sofreram perda salarial, mantendo, porém, seu poder de compra durante todo o período de 1992 a 1998.

Confirmando as tendências observadas ao longo deste trabalho, a análise das negociações coletivas nos permite ver que houve grande dificuldade dos bancários do setor estatal se defenderem, sofrendo perdas salariais durante cinco anos consecutivos no caso do BB e no caso do CEF durante 6 anos. Os abonos que os bancários do BB e CEF tiveram, apesar de elevados, só ocorreram no período de 96/98. De todo modo, se os bancários do setor privado conseguiram mostrar uma vitalidade maior que os do setor estatal em termos do que foi conquistado acerca, de reajustes, reposições, abonos etc., os salários pagos pelos

---

<sup>137</sup> Até os anos 90 prevaleceu o direito adquirido dos trabalhadores de modo que o acordo do ano anterior era referendado sempre pelos Tribunais do Trabalho. Esta mudança de atuação da JT causou e tem causado



bancos privados ainda eram, neste período de 2,5 a 3 vezes menores que os salários pagos nos bancos estatais até 1998 (CARVALHO NETO, 1999:172-173).

O quadro abaixo informa sobre a negociação da remuneração após o Plano Real.

Ano	FENABAN	BB	CEF
94/95	Aumento real de 0,87%	Perda de 1,14%	Perda de 0,75% a 1,12%
95/96	Aumento real de 3,57%; PLR: 72% do salário, mais R\$200,00; bancos com programa de PLR podem compensar valores pagos.	Perda de 0,41%	Perda de 3,75% - Abono de R\$550,00 para todos.
96/97	Perda de 1,93%; PLR: idem acima, de 60% do salário, mais R\$270,00.	Reajuste de 0,00%; Perda de 12,49%; abono de R\$3.000,00 para todos.	Reajuste de 0,00%; perda de 12,49%; 1ª parcela do abono de R\$5.500,00 para todos.
97/98	Aumento real de 0,67%; PLR idem acima, de 80% do salário, mais R\$300,00.	Reajuste de 0,00%; Perda de 4,12%; abono: R\$ 3.000,00 para todos exceto apoio - R\$1.800,00.	Reajuste de 0,00%; Perda de 4,12%; 2ª parcela do abono de R\$5.500,00 para todos.

Fonte: CARVALHO NETO, 1999:173 – a partir de convenções e acordos coletivos entre a FENABAN, CEF e o BB e vários sindicatos e federações de bancários de todo Brasil.

A PLR, desvinculada de metas e da própria discussão sobre produtividade, constitui-se em abono, descaracterizando sua própria concepção como já assinalamos.

O recente estudo do DIEESE sobre programas de remuneração variável, realizado em quatro instituições de varejo (ITAU, NACIONAL, HSBC e Real ABN Amro), confirma implementações sem qualquer negociação com os sindicatos – à exceção do HSBC, cujo

programa foi implementado com a participação de uma comissão de 13 representantes dos empregados, dos quais quatro são indicados pelas entidades sindicais dos bancários<sup>138</sup>.

A negociação coletiva centralizada da PLR, ainda que tenha se mantido, apresenta uma tendência a descentralizar-se de acordo com sua natureza localizada. Porém, o modo como os bancos concebem a PLR não faz deste expediente uma oportunidade positiva de ação dos sindicatos, afinal a imposição de programas e as constantes negativas em negociar a PLR, vinculada a metas com os sindicatos, confirmam a concepção de que a PLR ainda não se tornou o instrumento de ação que se pretendeu em sua origem.

No decorrer do período analisado por CARVALHO NETO (1999), os sindicatos dos bancários conseguiram manter os anuênios a despeito das tentativas da FENABAN, que vem tentando retirá-los da convenção. A CEF foi a única instituição que não concedeu anuênio e no BB, o anuênio de 1% concedido tem valor praticamente igual ao concedido pelos bancos privados.

As mudanças na forma de remuneração dos bancários ocorreram em um cenário de radical reestruturação do sistema bancário, iniciada na década de 80 após as tentativas de estabilização econômica e que foi acelerada nos anos 90, após o Plano Real, o que colocou em andamento um movimento de recriação do trabalho bancário e de sua remuneração. Esta nova política de remuneração informa sobre os esforços das instituições bancárias em ganhar não só flexibilidade nos custos como eficiência operacional e competitividade diante do fim dos tradicionais ganhos inflacionários.

Os referidos programas de participação nos resultados representam, assim, um poderoso mecanismo de remuneração variável dos empregados, utilizado pelos bancos privados brasileiros, com o objetivo de tornar mais flexíveis as despesas de pessoal e transformar, a médio prazo, custos fixos em custos variáveis, vinculando parcela da remuneração dos bancários à evolução do valor adicionado nas suas atividades, em busca crescente de ganhos de produtividade.

Apesar da convenção coletiva dos bancários ter a PLR como cláusula, muitos bancos têm seus próprios programas.

---

<sup>138</sup> RODRIGUES, A., PASSOS, D., FAZIO, L. – A Remuneração Variável em Bancos Privados Seleccionados – DIEESE/maio 2001.

A PLR influenciou muito no desvio das discussões sobre as mudanças no comportamento do sistema financeiro e a conseqüente redução dos salários e postos de trabalho.

Seus aspectos negativos podem também estar relacionados à transferência do controle do uso do trabalho para o interior das empresa, ignorando os sindicatos e como o acesso às informações econômicas das instituições bancárias não é completo, o cálculo sobre os percentuais a serem pagos pode não ser favorável aos trabalhadores.

Com relação à negociação coletiva centralizada dos benefícios, os bancários das instituições privadas obtiveram ganhos em relação aos bancários das instituições estatais, confirmando a tendência de que a negociação coletiva foi mais positiva nos bancos privados e revelando certa estagnação ou retrocesso nos bancos estatais. Benefícios como ticket alimentação de valor mais elevado para os bancários de instituições privadas, a conquista da cesta básica nos bancos privados, e plano médico odontológico<sup>139</sup> garantido por 30 dias para demitidos somente em bancos privados, são alguns exemplos.

Observa-se no quesito benefícios uma crescente ofensiva empresarial no sentido de retirar conquistas dos bancários, não obstante até o momento sem sucesso, tal postura é absolutamente compatível com a reestruturação produtiva e organizacional que vem sendo encetada pelo setor bancário.

Os benefícios de indenização por morte ou invalidez revelam a preocupação de empresários e trabalhadores com o aumento do número de assaltos a bancos que se expressou também na criação de comissões temáticas (CARVALHO NETO, 1999:176). Por sua vez, a diferenciação entre planos de benefícios de trabalhadores antigos e aqueles que entraram mais recentemente na instituição<sup>140</sup>, enquanto artifício de duvidosa legalidade, expressa a tendência de precarização do contrato de trabalho.

O peso percentual do número total de cláusulas sobre benefícios nas convenções e acordos coletivos dos bancários, para o período de 92/98, mostrou-se relativamente estável nos bancos privados e CEF, sem haver mudanças concretas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

---

<sup>139</sup> O plano de saúde do Banco do Brasil não está formalizado em acordo coletivo, o que implica em riscos de seu desaparecimento sem qualquer obrigação legal de discussão sobre o assunto por parte desta instituição.

<sup>140</sup> No BB esta diferenciação foi criada em 1997, onde até mesmo o plano de previdência – PREVI – é diferente para novos empregados (CARVALHO NETO, 1999:177).

### A Negociação Coletiva dos Benefícios – Setor Bancário –92/98

92/93	95/96	96/97	97/98
<b>Auxílio Creche: valor fixo para filhos até 7 anos – p/ mês</b>	FN - R\$ 78,00 BB - R\$ 60,00 CEF - R\$ 78,00	FN - R\$ 86,00 BB - R\$ Dissídio CEF - R\$ 90,00	FN - R\$ 100,00 BB - R\$ 76,20 CEF - R\$ 105,00
<b>Cesta Básica (início 94/95) p/ mês</b>	FN - R\$ 102,00 BB e CEF - nada	FN - R\$ 113,00 BB e CEF nada	FN - R\$ 118,00 BB e CEF nada
<b>Ticket Alimentação valor fixo</b>	FN - R\$ 7,00 BB - R\$ 7,00 CEF R\$ 7,00	FN - R\$ 7,80 BB - Dissídio CEF - R\$ 8,00	FN - R\$ 8,11 BB - R\$ 8,00 CEF - R\$ 8,00
<b>FN - Plano Médico - odontológico até 30 dias após demissão</b>	FN = 92/93	FN = 92/93	FN = 92/93
<b>Indenização por morte invalidez em caso de assalto, valor fixo</b>	FN -R\$ 34.522,76 BB -R\$ 44.747,80 CEF - R\$ 45.000,00	FN -R\$ 38.552,00 BB -Dissídio CEF - R\$ 50.000,00	FN -R\$ 40.000,00 BB -R\$ 50.000,00 CEF - R\$ 50.000,00

Fonte: CARVALHO NETO, 1999:177.

Legenda: FN = FENABAN (privado)

A negociação coletiva da jornada de trabalho no setor bancário brasileiro assumiu, nos últimos anos, uma importância crescente devido à disseminação do desemprego e a polêmica diante da possibilidade de minorá-lo, se implementada a jornada legal de 6 horas para todos. O chamado comissionamento – o pagamento de 02 horas extras diárias – de um número significativamente alto de bancários, embora represente o acréscimo de 1/3 da remuneração, não corresponde ao efetivo pagamento das horas extras, prática diária extremamente disseminada nos bancos.

A FENABAN vem tentando, sem contudo lograr êxito, flexibilizar o horário de atendimento com uma perspectiva oposta à dos sindicatos, alegando que esta proposta de abertura para trabalhar em dias não ortodoxos geraria empregos.

Neste sentido, são reveladoras a redução do adicional de horas extras e a retirada de conquistas anteriores (jornada de 06 horas para comissionado e impedimento do fracionamento da jornada de trabalho de 06 horas diárias) realizadas no BB que tinham o

objetivo de restringir os artificios para estender a jornada de 06 horas. A instituição do “banco de horas” no BB em 97/98, caminha no sentido de viabilizar a troca de horas extraordinárias por compensação em folgas, ou concessão prévia de folgas quando a demanda de serviço for reduzida, pago com horas extras, posteriormente, quando a demanda de serviço aumentar.

No quadro abaixo está demonstrada a negociação da jornada nos bancos brasileiros selecionados pelo estudo de CARVALHO NETO (1999).

#### A Negociação da Jornada de Trabalho

	92/93	93/94	95/96	97/98
<b>Adicional de horas extras</b>	BB – 60%	BB – 60%	BB – 50%	BB – 50%
	FN – 50%	FN – 50%	FN – 50%	FN – 50%
<b>Flexibilização da Jornada</b>	-	-	-	BB: banco de horas

Fonte: CARVALHO NETO, 1999:179

Para a FENABAN, a constituição de um banco de horas misto – parte das horas extraordinárias é paga e outra parte é compensada em folgas – traria algum reflexo positivo no desempenho do setor e nos custos dos bancos.

A negociação centralizada da saúde e segurança no setor bancário brasileiro, de 1992 a 1998, apresentou algumas observações contrárias a um movimento de expansão negocial no âmbito dos bancos privados. Desta feita, foram os bancários das estatais (BB e CEF) que obtiveram importantes conquistas no período analisado, em detrimento dos bancários das instituições privadas que não negociaram nenhuma nova cláusula no período. No período analisado, não haviam nas convenções coletivas da FENABAN cláusulas referente à segurança do trabalhador ou à readaptação do acidentado, tal qual as existentes nos acordo coletivos do BB e da CEF.

Fonte de preocupação no setor, os casos de assalto e violência, que também dizem respeito ao cliente, fomentaram nos sindicatos estratégias de envolvimento do usuário dos

serviços bancários a fim de pressionar as instituições bancárias a não só discutir a segurança física das agências como promover medidas neste sentido<sup>141</sup>.

Como já amplamente conhecido, um dos principais problemas dos bancários é a grande incidência das lesões por esforços repetitivos – LER -, sendo o reconhecimento formal dessa doença pelos empresários uma conquista importantíssima tanto da CEF quanto do BB. Neste último, a inclusão de cláusula que garante “gratificação de caixa” por 1 ano após o término da licença de caixas com LER, merece destaque. Em 1997/1998, os bancários do Banco do Brasil perderam a cláusula referente ao direito de transferência da gestante para dependência não insalubre e se nos bancos privados foi feita uma nova redação que incidiu na elevação do número de cláusulas deste bloco, não foi inserida nenhuma nova cláusula; na CEF no ano de 94/95 foram introduzidas novas cláusulas que foram retiradas nos acordos subsequentes, o que demonstra as dificuldades do movimento sindical quanto à negociação deste bloco temático. Os quadros abaixo informam sobre as cláusulas de segurança e prevenção de acidentes no setor bancário brasileiro.

#### **A Negociação Coletiva da Segurança no BB e CEF**

94/95	97/98
Promoção de reunião banco – sindicato sobre problemas de funcionários que testemunharam assalto (BB).	Igual (BB) 94/95
Assalto: empregados terão atendimento médico e psicológico custeado pelo banco (CEF)	Igual 94/95 (CEF)

Fonte: CARVALHO NETO, 1999:181.

---

<sup>141</sup> CARVALHO NETO (1999:181) cita o caso do Sindicato de Bancários de Belo Horizonte que conseguiu aprovar legislação que obriga a colocação de portas rotativas de segurança com detector de metais na entrada da agência, ação que envolveu vereadores e a comunidade. Vale ressaltar, de todo modo o enorme transtorno que isto significou ao usuário ao retardar-se a entrada nas agências e eventualmente causar constrangimentos ao usuário.

**A Negociação Coletiva sobre Prevenção de Acidentes/Doenças- Anos Escolhidos**

92/93	94/95	97/98
- intervalo de 10 min., a cada 50 minutos trabalhados, por digitadores (FN)	FN: igual 92/93 BB: digitação, microfilmagem, telex CEF: atividades repetitivas	Todos igual 94/95
- Programa de Prevenção de Saúde (PPS) para doenças que afetam empregados; política preventiva de doenças ocupacionais (CEF)	- igual 92/93 (CEF)  Serão consideradas acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e distúrbios psíquicos adquiridos em decorrência de trabalho e assalto, homologados pelo INSS (CEF).	Acrescenta políticas de diagnóstico, tratamento e reabilitação de afetados por LER (CEF)  - gratificação para caixa executivo até 1 ano após o término de licença-saúde devido à LER comprovada

Fonte: CARVALHO NETO 1999:182.

Mais uma vez observamos maiores conquistas dos bancários das instituições estatais em relação à privada, desta vez no tocante à negociação coletiva da relação sindicato – empresa, que realizaram importantes avanços. A CEF conquistou o raro direito de realizar reuniões em local e hora de trabalho. Mesmo não prescindindo do conflito, as negociações coletivas se destacam aqui como produtivas de regras que dão maiores garantias para ação sindical, através do acesso às agências para distribuição de material e facilidades para que os sindicatos realizem o trabalho de sindicalização dentro das empresas atestando possivelmente o reconhecimento do papel do sindicato nas relações de trabalho pelo lado empresarial (CARVALHO NETO, 1999:183-184). Porém, no decorrer de 95/96 foi perdido o reconhecimento formal do direito de greve. O quadro seguinte informa sobre a negociação coletiva da relação sindicato empresa:

**A Negociação Coletiva da Relação Sindicato Empresa no Setor Bancário  
Brasileiro (anos escolhidos)**

	92/93	94/95	97/98
<b>Presença de Dirigente Sindical na Empresa</b>	- CEF – acesso às unidades para distribuir material de propaganda, observados limites.  - FN – facilitação em campanha de sindicalização a cada ano.	- CEF – igual 92/93  - FN – igual 92/93	CEF – igual 92/93; disponibilizará ao sindicato local de maior fluxo de empregados para facilitar a sindicalização. - FN igual 92/93
<b>Liberação de dirigentes para o sindicato</b>	- BB:- liberação não remunerada aos empregados eleitos. - CEF – 1 dirigente/1000 empregados. CEF – assegurando ao dirigente o retorno à unidade de lotação após o fim do mandato. - FN – BH liberação de 06 empregados	BB – igual 92/93.  CEF – igual 92/93  CEF – igual 92/93  FN – igual 92/93	BB – igual 92/93.  CEF – igual 92/93  -  FN – igual 92/93
<b>Participação em eventos sindicais</b>	FN – abono de ponto dos dirigentes sindicais não liberados – 3 dias/ano	FN – igual 92/93 CEF – assegurado o direito à greve, competindo aos empregados decidir sobre a oportunidade de exercê-lo. Atividades essenciais abusos tratados conforme a lei.	FN – igual 92/93  - CEF: sindicato tem direito de realizar reuniões em local e hora de trabalho, com número de 2h por mês, atendendo algumas restrições.

Fonte: CARVALHO NETO (1999:184)

Nos anos 90, o quadro negocial do setor bancário apresenta um grande aumento do número de comissões, paritárias ou permanentes, que discutiram temas relativos à saúde, segurança bancária, terceirização, jornada de trabalho, banco de horas, financiamento educacional, geração de empregos e solução de conflitos fora da Justiça de Trabalho, etc., que foram apontados como uma novidade em relação ao processo negocial dos anos 80 por diversos autores (FÁTIMA, 1999; SIQUEIRA NETO e OLIVEIRA (1999), NEVES (1999) e CARVALHO NETO, 1999). Este último nos informa que a partir da comissão paritária nacional de saúde da FENABAN foi realizado um programa nacional de prevenção e acompanhamento aos portadores de LER. Contudo, a discussão sobre a geração de



empregos no sistema bancário esteve circunscrita a questão da jornada de trabalho, apresentando uma discussão sobre a qualificação. Quanto às comissões sobre segurança bancária, foram realizadas discussões que contemplaram a idoneidade das empresas prestadoras de serviços terceirizados e o sistema detector de metais, além das discussões sobre os impactos na saúde dos bancários que passaram por assaltos.

As comissões sobre a solução de conflitos individuais fora da Justiça do Trabalho refletiram sobre o papel das comissões de conciliação<sup>142</sup> - entre ex-empregados, sindicato e banco – como uma forma de diminuir o recurso ao Estado e à Justiça.

Entretanto, CARVALHO NETO (1999:186-187) apresenta algumas ponderações acerca da possibilidade de que, de fato, as comissões possam produzir resultados, apontando que antes de mais nada os trabalhadores devem reconhecê-la como legítima, o que implicaria no trabalho de representantes eleitos nos estabelecimentos bancários, com as garantias necessárias para tal exercício.

Observa-se, ainda, uma variação no número de comissões durante o período analisado por este autor, tanto nos bancos privados quanto nos estatais; destacadamente, no setor privado houve crescimento contínuo do número de comissões, mas é na CEF que permanecendo uma comissão única de negociação no ano de 97/98 com autorização para tratar de qualquer tema, observamos uma diferença substantiva: a presença de membros não sindicalistas na referida comissão.

O quadro abaixo informa sobre a negociação coletiva da representação dos bancários:

---

<sup>142</sup> CARVALHO NETO (1999:186) cita a experiência entre o Banco Itaú e vários sindicatos, que consiste em conciliar as partes, evitando o recurso à Justiça do Trabalho. Para a FENABAN, esta forma de tratamento do conflito pode reduzir em cerca de 70% as ações trabalhistas geradas no setor.

**A Negociação Coletiva Centralizada das Comissões Bipartites e da Representação dos Trabalhadores no Setor Bancário Brasileiro (92/98)**

92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
-BB: Comitê de relações trabalhistas composto por 6 representantes sindicais e 8 do banco	BB: igual 92/93 porém 7 representantes da CONTEC e 6 do banco	BB: Comitê Nacional e Trabalho: 3 representantes do BB e 3 do sindicato	BB: Comitê de relações trabalhistas, com 6 da CONTEC e 6 do banco	BB: Comitê de relações trabalhistas 6 do banco	BB: Comitê de relações trabalhistas 6 do sindicato e 6 do banco
FN: Comissão de segurança bancária e comissão paritária sobre AIDS	FN: igual 92/93	FN: igual 92/93	FN: igual 94/95, sendo 4 representantes do banco e 3 do sindicato	FN: igual 95/96	FN: igual 95/96 mais criação de comissões paritárias temáticas (acordo extrajudicial, funcionamento das agências em horários/jornadas especiais, implantação de agências pioneiras, como as destinadas a clientes em centros comerciais nos dias de feriados, compensação de horas extras, auxílio educacional, estratégias de geração de empregos)
		CEF: Comissão de negociação: estabilidade de 1 ano após afastamento do cargo	CEF: Comissão de negociação igual 94/95 mais Comissão de Relações Trabalhistas para discussão de saúde, PLR alimentação e segurança bancária		CEF: Comissão de negociação igual 94/95
					BB: Comissão de empregados para discussão de PLR

Fonte: (CARVALHO NETO 1999:188).

Para concluir, CARVALHO NETO (1999:189) alega que a multiplicação de negociações via comissões bipartites e ou paritárias não produziu os resultados esperados e ou compatíveis à ampliação da temática negociada. Neste aspecto as organizações dos trabalhadores no local de trabalho (OLTs) representariam um enorme reforço a estratégia sindical de encontrar soluções alternativas negociadas para as questões colocadas em discussão pelas comissões.

Os resultados das negociações sobre a introdução de inovações organizacionais e tecnológicas são pífios, principalmente se considerado o retrocesso ocorrido nos acordos estatais nos anos 90, quando foram retiradas cláusulas relativas à qualificação profissional e remanejamento funcional do acordo coletivo da CEF e o direito à informações sobre inovações tecnológicas que pudessem modificar as relações de trabalho, pedido pelos funcionários do BB. Quanto à convenção coletiva da FENABAN, a única cláusula existente no período refere-se ao financiamento de curso de requalificação para demitidos, o que segundo CARVALHO NETO (1999:191), do ponto de vista prático, não possui fundamental importância.

Algumas modificações na estrutura organizacional do setor bancário afetaram sobremaneira as relações de trabalho neste setor; este é o caso do aprofundado processo de subcontratação que não logrou obter o tratamento adequado que o problema requer nos processos de negociação coletiva durante o período pesquisado no estudo que ora analisamos. É importante ressaltar, neste sentido, que não houve qualquer cláusula referente à negociação de terceirizações ou contratação de mão de obra temporária. CARVALHO NETO (1999:191) destaca, enquanto resultado concreto das negociações nas comissões paritárias com a FENABAN, apenas uma carta-compromisso fora da convenção, onde os bancos reconheciam que os serviços de compensação e de retaguarda de informática eram de fato serviços específicos do trabalho bancário, o que possibilitou a manutenção da convenção coletiva para estes trabalhadores de empresas privadas durante os anos de 1993 a 1996.

As dificuldades que se apresentam para o movimento sindical relativas à terceirização, tais como a fragmentação da categoria e a diminuição do poder sindical, têm sido enfrentadas através de estratégias alternativas como a sindicalização de empregados de

firmas contratadas, que encontra uma profunda resistência por parte dos proprietários das contratadas.

A negociação coletiva das garantias de emprego no setor bancário brasileiro tem como destaque as cláusulas que garantem a estabilidade por certos períodos de tempo à gestante e ao pai após nascimento do filho(a), aos doentes e aos empregados em fase de pré-aposentadoria, presentes nas convenções coletivas da FENABAN e nos acordos coletivos da CEF. Situações como ocorrência de aborto e empregados em fase de pré-aposentadoria estão contempladas nas convenções de bancos privados.

As negociações dos sindicatos de bancários com o setor bancário privado estendeu o prazo de estabilidade no emprego além da previsão legal, criando garantias inexistentes na legislação. Vale dizer que este é um aspecto fundamental da existência de força e representatividade do movimento sindical bancário, que com sua capacidade de influência sobre outras categorias menos organizadas viabiliza a possibilidade de difusão deste tipo de avanços. Quanto à indenização nas demissões - cláusula presente nas convenções dos bancos privados - que visa também inibir demissões incentivadas, pode também ter uma difusão positiva em relação a outros setores.

Em resumo, podemos afirmar que o contexto econômico, tecnológico e o próprio poder dos atores sociais causaram um profundo impacto nas relações de trabalho, o que pode ser observado na análise sobre as negociações coletivas do setor bancário; no tocante à subcontratação, é notório que a inexistência de cláusulas a esse respeito, revelam uma vantagem em favor do capital, que ciente do desequilíbrio de poder existente entre os atores sociais, apresenta-se insensível e intransigente às colocações e reivindicações dos trabalhadores bancários.

Durante a década de 90, foi possível observar, também, que o histórico desequilíbrio em favor dos empresários do setor bancário foi bem maior que nos anos 80, e que as negociações coletivas produziram mais resultados no setor bancário que no setor estatal, tal como exposto ao longo do capítulo.

Nos anos 80, os paradigmas da categoria eram os bancos federais, em especial o Banco do Brasil, porém na década de 90, as perdas salariais no setor estatal foram contínuas, diferentemente do setor privado, onde os sindicatos conquistaram aumento real em cinco dos seis anos da série histórica, analisada por CARVALHO NETO (1999). Como

já apontado, os salários dos bancos privados permaneceram, entretanto, bastante inferiores aos pagos pelos bancos estatais federais.

Além das significativas perdas salariais, os trabalhadores do Banco do Brasil e CEF perderam no percentual de horas extras, muito embora tenham realizado avanços na área de saúde.

Em linhas gerais, conquistas foram mantidas em ambos os setores como procuramos demonstrar. Porém, nos bancos privados observou-se uma certa melhoria em algumas temáticas relevantes, não obstante não terem alcançado conquistas importantes nos temas saúde e segurança e relação sindicato-empresa, tais como as existentes nos bancos estatais.

A garantia de emprego não formalizada dos bancos estatais, deixa de existir no novo contexto macro-econômico; de fato são os bancos privados que concedem mais garantias temporárias formais de empregos neste período, mesmo que somente em relação a situações muito específicas – acidentes, aborto e pré-aposentadoria. Assim, a tradicional diversidade de condições de trabalho, de emprego e de salários entre bancários de bancos privados e estatais - que cindiram esses trabalhadores em segmentos, econômica e politicamente distintos - ganhou na década de 90 novo significado frente aos programas de desestabilização do sistema financeiro nacional que têm atribuído ao conjunto do sistema a lógica de lucratividade do capital privado e novos métodos de gestão do trabalho (JINKINGS, 2000b:10).

O significativo aumento de comissões paritárias de negociação permanente e a própria ampliação do leque temático podem ser considerados um ponto positivo ao informar sobre uma possível nova tendência em termos de estratégia sindical; vale dizer entretanto, que isto pode ser também reflexo da própria fragilidade do movimento sindical, que precisou diversificar sua abrangência de atuação diante do vigoroso endurecimento das condições políticas e econômicas de negociação.

Sem grandes avanços, devastada pela diminuição radical dos postos de trabalho, a categoria bancária conseguiu manter a maioria das conquistas obtidas nos anos 80, o que confirma, segundo CARVALHO NETO (1999) e outros autores pesquisados (JINKINGS, 2000), a capacidade de organização, de pressão e resistência do movimento sindical bancário, mesmo frente ao ajuste que passaram os bancos privados e em especial os bancos

estatais. As diferenças nas relações de trabalho entre os bancos privados e estatais mais uma vez se expressam pelos resultados de suas negociações coletivas.

O processo negocial é visto pelos empresários do setor bancário, como um espaço legítimo de retirada de conquistas que na sua percepção considera anacrônicas, diante das alterações em curso e da própria competitividade deste setor. Neste sentido, as negociações coletivas do setor bancário são entendidas tanto por sindicatos quanto empresários, como um espaço privilegiado de discussão e negociação, não existindo até o presente momento tendência de descentralização das mesmas.

A lógica da instabilidade e do rebaixamento salarial afetou profundamente os bancários do setor estatal, que historicamente vivenciaram uma cultura gerencial diversa da que foi imposta na década de 90. A posição paradigmática do setor bancário estatal, adquirida nas lutas sindicais de muitos anos antes da década de 80, foi desestabilizada por ações do governo federal, que afetaram profundamente o poder do sindicalismo nas estatais, alçando as negociações da FENABAN a um patamar que pertencia anteriormente às negociações do setor estatal.

A despeito do maior desequilíbrio existente atualmente entre empresários do setor bancário e trabalhadores desse mesmo setor, a capacidade de influência dos sindicatos de bancários não é absolutamente desprezível; alguns avanços conquistados, como aqueles que criam garantias inexistentes na legislação – extensão do prazo de estabilidade no emprego além da previsão legal – à medida em que as negociações coletivas no setor bancário são centralizadas, não só produzem convenções que abrangem todo o território nacional como reforçam a possibilidade destes avanços.

Nos anos 90, a defesa do emprego obteve enorme destaque nas campanhas nacionais dos bancários. No capítulo 2 apresentamos uma avaliação sintética do comportamento do emprego bancário, que nos informou sobre a redução contínua da categoria durante quase uma década e que corrobora a importância da defesa do emprego enquanto tema prioritário nas campanhas nacionais dos bancários durante quase a totalidade dos anos 90<sup>143</sup>. Tal como demonstramos, poucos foram os progressos com relação a este tema, registrados nas negociações entre sindicatos e a FENABAN, onde a

posição mantida pelos representantes patronais pautou-se pela negativa quanto à discussão deste problema. Com espaço privilegiado no debate dos bancários e nas negociações, a defesa do emprego, todavia, não eclipsou totalmente outras questões fundamentais presentes nas cláusulas de convenções referentes às temáticas da remuneração, jornada de trabalho, saúde e segurança, inovações tecnológicas e organizacionais etc.

Para o movimento sindical brasileiro, a crescente taxa de desemprego, a crescente queda de ocupação no setor industrial e bancário e o aumento do trabalho autônomo e domiciliar atingem diretamente sua existência e relevância como ator social (CARDOSO, 1998), que associados ao forte grau de impacto de medidas governamentais – abertura de capital e privatizações – definiram estratégias diferenciadas para o movimento sindical bancário.

Vale dizer que ainda que tenhamos nos utilizado da análise dos resultados de negociações coletivas do setor bancário, procuramos trabalhar com uma noção de estratégia sindical que situa a ação no sentido da escolha dos meios disponíveis para atingir objetivos específicos, que reconhece não só a existência de alternativas como considera que o caminho escolhido não está totalmente predeterminado (ALMEIDA, M. A.H.T., 1992 *apud* CARDOSO, 1999), de modo que preocupa-nos o caminho percorrido pelo movimento sindical bancário para alcançar ou não os objetivos propostos e não apenas os resultados.

Neste aspecto, as reivindicações de participação do movimento sindical nos processo de inovação tecnológica e organizacional que incidem diretamente em demandas de garantia de emprego, informação e treinamento de trabalhadores - existentes desde a década de 80 -, foram tema freqüente nas pautas de reivindicação, não obstante terem sido reiteradamente negadas pelo empresariado e não constem de convenções e/ou acordos. Na realidade, os chamados temas reivindicados e colocados para e pelo movimento sindical como participação no processo de inovação tecnológica, acesso à informação, qualificação e treinamento, mão de obra temporária, terceirização, raramente se transformaram em conquistas no processo de negociação coletiva (CARDOSO, 1999:245).

---

<sup>143</sup> Ao longo do trabalho elencamos também algumas das principais causas das demissões acentuadas no setor bancário brasileiro, particularmente após o Plano Real e analisamos as origens e a natureza do ajuste que permitiu inclusive uma alteração no perfil da categoria bancária.

Durante os anos 90, a manutenção ou a qualidade do emprego não se tornaram de fato objeto de conquista nos espaços tradicionais de ação sindical, entretanto, a geração de empregos tampouco foi alcançada em outros âmbitos. O sindicalismo bancário brasileiro tem se mostrado declaradamente disposto a agir e negociar nas mais diferentes esferas econômicas, políticas e sociais, mesmo diante de desdobramentos que não correspondem aos objetivos que baseiam esta disposição do movimento.

A negociação coletiva institucionalizada pelo conflito capital e trabalho parece não ter perdido até agora seu sentido, ainda que esteja diante de uma situação em que os trabalhadores são incentivados a identificar-se com a empresa, o que pode levá-las à colaboração, o que por definição sugere o desaparecimento do conflito.

#### **4.6. Possibilidades de resistência e ação coletiva do movimento sindical bancário nos anos 90**

Outras formas de manifestação, além do processo de negociação coletiva fizeram parte da atuação do movimento sindical. De acordo com JINKINGS (2000b: 282), as assembleias, passeatas e movimentos grevistas<sup>144</sup>, que haviam mobilizado um expressivo contingente de trabalhadores nos anos 80, foram substituídas por atividades e manifestações de âmbito mais restrito nos anos 90, de forma que são as campanhas salariais que se destacam nesta década como possibilidade de resistência<sup>145</sup> e luta contra a exploração capitalista. As campanhas salariais serão aqui analisadas com o objetivo de averiguar o

---

<sup>144</sup> (...) A paralisação nacional dos bancários de 1985 é um momento de inflexão de grande possibilidade de luta sindical bancária e resultou de uma trajetória de lutas e confrontos pontuais com os patrões e governo. Neste momento são reatualizadas tradições de luta dos próprios bancários, que exploram os sindicatos como movimento e instituição que deve defender os interesses dos trabalhadores. O maior desafio residiu na organização dos funcionários nos bancos privados e o movimento foi cuidadosamente preparado. O símbolo catalisador do movimento grevista, a mobilização em torno da incorporação salarial de 25% de antecipação, difunde a idéia de criar uma vontade coletiva em torno dos 25% de antecipação salarial e dissolve algumas das diferenças entre as orientações político ideológicas dos bancários dos vários segmentos hierárquicos que compunham naquela época os bancários recolocando na ordem do dia a questão da heterogeneidade das experiências de luta. (BLASS, 1999:39-40).

<sup>145</sup> Esta parte do trabalho foi elaborada a partir do resultado das pesquisas do estudo de JINKINGS (2000b) "*Trabalho e Resistência na fonte misteriosa: os bancários em face da reestruturação capitalista*", principalmente utilizando-se do cap. 4 "*Práticas e Resistência e Estratégias defensivas do sindicalismo bancário*".



comportamento de uma base sindical desestabilizada pelo desemprego e atônita com as exigências patronais de produtividade e qualidade.

Em junho de 1990, a deflagração de uma greve geral com duração prevista de 7 dias pretendeu não só a reposição de perdas salariais e estabilidade, como pautar-se por um movimento mais amplo de luta da classe trabalhadora contra as reformas liberais do governo Fernando Collor de Mello<sup>146</sup>. A conjuntura macroeconômica anunciava-se porém, extremamente desfavorável e o movimento grevista ficou restrito a poucos bancos privados, muito embora tenha conquistado antecipação salarial e auxílio alimentação para os bancários da rede privada.

Conforme visto na discussão anterior, na negociação coletiva de 1990, o eixo das reivindicações foi a reposição das perdas salariais, reajuste mensal, piso salarial calculado pelo DIEESE e estabilidade. Com o sugestivo slogan<sup>147</sup> “esta primavera tem que ser nossa”, a campanha salarial deste ano se contrapunha à propaganda governista que acusava os sindicalistas de inviabilizar a economia do país, nomeando a data base de importantes categorias de “setembro negro” (JINKINGS, 2000 b:284). A greve nacional deflagrada pela campanha salarial de 1990 obteve adesão significativa do contingente de bancários em todo território nacional, conquistando um reajuste médio de 105% para os bancários da rede privada e bancos estaduais.

Os bancos federais não participavam deste movimento grevista que durou 13 dias e não conquistaram sequer a reposição das perdas salariais daquele ano, tal como informa a análise dos resultados das negociações coletivas<sup>148</sup>.

A implementação, em fevereiro de 1991, de um novo programa econômico visando corrigir o processo inflacionário que se manifestava desde o final do ano anterior – o Plano Collor II –, decretou não só medidas de racionalização dos gastos públicos e mecanismos de aceleração do processo de modernização industrial, como implantou uma política

---

<sup>146</sup> O plano de estabilização instituído em março de 1990 (...) agravaria sobremaneira as condições de emprego e salário da classe trabalhadora. A política de reajuste de preço e salários passaria a ser da prefixação com determinação de reajuste de acordo com a expectativa de inflação futura. Este mecanismo foi abandonado em maio (...) e sucessivas medidas provisórias estabeleceram a “livre negociação (...) e proibiram a indexação salarial como instrumento de reajuste automático”(JINKINGS, 2000b :283 op.cit).

<sup>147</sup> A alegria das flores foi a marca da greve em SP (...) flores foram distribuídas e os “infernais” apitos trataram de dar vida à cidade” .in *Revista Bancária*, Dez1990/SP *apud*. JINKINGS, 2000b:285

salarial que estabelecia reajustes em fevereiro com base na média dos salários nos últimos 12 meses, a ser considerada pelo governo, além de determinar o fim da correção monetária.

Os resultados se fizeram sentir na redução de 11,1% do nível do emprego no setor financeiro, já no primeiro semestre de 1991, assim como o movimento de queda do salário, contínuo desde 1985. No entanto, a rentabilidade das instituições financeiras, apesar de apresentar pequena queda em 1991, manteve-se superior à média de rentabilidade do capital produtivo no Brasil e do sistema financeiro dos países de capitalismo avançado(DIEESE, 1992 *apud*, JINKINGS, 2000:286).

Na campanha salarial de 1991, os trabalhadores dos bancos federais foram mais uma vez derrotados pelos mecanismos repressivos e institucionais do Estado. A greve nacional deflagrada pela categoria bancária que durou 03 dias para os bancários dos bancos privados nacionais e estaduais, perdurou por mais 02 semanas para os bancários dos bancos federais, sem contudo, ter alcançado as conquistas dos primeiros – reposição de perdas salariais do ano, produtividade, unificação dos pisos salariais de todos os bancos privados em nível nacional e comissão paritária de segurança de bancários e clientes. A campanha salarial dos bancos federais contou com a interferência da Procuradoria Geral da República e do Tribunal Superior do Trabalho que determinou em dissídio coletivo um reajuste salarial que não contemplava a defasagem em relação aos salários praticados em setembro de 1990<sup>149</sup>.

Os primeiros anos da década de 90 foram pródigos em políticas salariais; em setembro de 1991 uma nova política salarial garantiu a reposição da inflação a cada quatro meses para os trabalhadores que recebessem até 03 salários mínimos, quanto aos outros trabalhadores a lei assegurou somente a reposição sobre a parcela equivalente aos três salários mínimos. O cenário macroeconômico mantinha-se profundamente instável e o ajuste do setor financeiro desenvolvia-se aceleradamente.

---

<sup>148</sup> No item anterior discutimos as causas da ausência das empresas e instituições estatais, destacando a intensa pressão governamental que não permitiu que os trabalhadores de bancos federais articulassem-se e organizassem-se para o enfraquecimento da ofensiva neoliberal no país.

<sup>149</sup> A sentença deferida pelo TST aplicou pesadas multas aos sindicatos que permaneceram em greve, suspendendo no Banco do Brasil a liberação de dirigentes sindicais e permitindo a demissão de 110 funcionários da CEF como punição pela continuidade do movimento grevista (Revista da Campanha Salarial 91, Departamento Nacional dos Bancários, SP, 1991 *apud* JINKINGS, 2000 b: 288)

A profunda crise política econômica do final do governo Collor foi o pano de fundo da campanha salarial de 1992. Neste ano, o processo preparatório da campanha realizou uma consulta nacional aos trabalhadores através de um questionário sobre questões salariais, organizacionais e sobre condições de trabalho a ser contempladas na negociação. A minuta de reivindicações continha uma representação efetiva das demandas dos trabalhadores bancários, orientando-se a partir dos seguintes pontos centrais: a reposição das perdas salariais, reajuste salarial, direito de organização nos locais de trabalho, estabilidade no emprego, aplicação do horário de atendimento ao público nas agências bancárias, fim das privatizações e da corrupção e a questão da ordem do dia: o impeachment para o presidente.<sup>150</sup>

A campanha salarial de 1992 resultou em acordo válido para todo o país – a Convenção Coletiva Nacional de Trabalho, foi assinada por 120 sindicatos, 07 federações, e pela CNB (Confederação Nacional dos Bancários) - então recém criada -, após várias rodadas<sup>151</sup> de negociação e defesa da aceitação em assembleia da proposta da FENABAN – considerada insuficiente pelo conjunto do movimento.

Notadamente no ano de 1993, os elevados níveis de desemprego e crescimento do trabalho informal e precário no Brasil, iriam fragilizar ainda mais a luta sindical bancária, já bastante debilitada pelo conjunto de medidas restritivas<sup>152</sup> para os bancos públicos determinando pelo Plano de Ação Imediata – (PAI)<sup>153</sup> do governo Itamar Franco.

---

<sup>150</sup> O severo quadro recessivo, o avanço de investigações sobre o uso indevido de recursos públicos pelo governo e a grave instabilidade política resultaram em uma conjuntura de excepcional efervescência e mobilização popular que deu origem ao processo parlamentar de impeachment que depôs legalmente o Presidente Fernando Collor de Mello (JINKINGS, 2000b: 289).

<sup>151</sup> Alguns assessores sindicais apontam o aumento do número de rodadas de negociação como uma estratégia do capital em alongar o processo negocial e assim fragilizar o movimento dos bancários que exaurido pelas constantes negativas e intransigência dos banqueiros e pela própria conjuntura hostil, termina por aceitar de caráter insuficiente e negativo para a categoria.

<sup>152</sup> As medidas mais fundamentais eram: maior autonomia do Banco Central para executar, prevenir ou intervir na atuação dos bancos estaduais e federais, proibição de socorro financeiro pelo BC e Tesouro Nacional aos bancos estaduais em dificuldades, promoção de reestruturação do sistema de bancos estaduais, transformação dos bancos estaduais de desenvolvimento em carteiras com fechamento de agências, redefinição e enxugamento dos bancos federais com fechamento de agências e privatização do Banco Meridional (JINKINGS, 2000:290 op.cit).

<sup>153</sup> O Programa de Ação Imediata foi instituído em maio de 93, tinha como objetivos centrais combater a inflação e ajustar as contas públicas (...) “baseando-se no diagnóstico de que a origem do processo inflacionário residia no desequilíbrio financeiro e na desorganização administrativa do setor público, o plano visava transferir para o setor privado da economia as responsabilidades da recuperação econômica (...)” (in JINKINGS, 2000b:290, op cit).

Na campanha salarial de 1993, o movimento grevista decidido em assembléia seguiu uma nova estratégia: desta vez iniciava-se pelos bancos com maior organização e mobilização, de modo que as outras instituições fossem contaminadas pelo processo de luta. Apesar da nova estratégia, esta ação grevista restringiu-se a alguns poucos bancos – Banco Mercantil de São Paulo, Nossa Caixa, Econômico e Real – conquistando um aumento real de 37% nos pisos salariais dos caixas, que foi estendido aos demais bancos privados e um mecanismo de ajuste mensal dos salários.

#### **4.6.1. As campanhas salariais em um contexto de estabilização.**

A intensificação dos programas de ajuste administrativo e operacional – com redução do quadro funcional e terceirização - somada a implementação do Plano Real e a eleição presidencial no país, determinaram um longo e difícil processo de negociação na campanha salarial de 1994. As formas de pressão utilizadas foram as paralisações -surpresa que converteram-se em instrumento de fragilização mercadológica do banco atingido. As ações desenvolveram-se em locais de grande concentração de trabalhadores, os centros administrativos e de processamento de dados, buscando atrasar a entrada dos funcionários e realizar assembléias em frente aos bancos paralisados. O acordo conquistado considerado pelos sindicalistas como uma vitória, na verdade, em termos propriamente salariais, foi medíocre - dos 119% reivindicados com reposição de perdas, apenas 16% foram obtidos -, destacando-se, contudo o cheque alimentação no valor de R\$ 80,00 a ser pago mensalmente.

Mas o quadro de crise econômica e social do país era de fato alarmante; as medidas de reestruturação implementadas pelo sistema financeiro haviam produzido uma concentração e centralização do capital sem precedentes, com intensa presença de grandes conglomerados financeiros estrangeiros. Esta situação já analisada no âmbito do cap. 1, promoveu programas como o PROER e incidiu na perda de um número expressivo de postos de trabalho no setor bancário. A correlação de forças efetivamente desequilibrada para o lado dos bancários indicava condições muito negativas para as negociações salariais e assinatura da convenção coletiva dos bancários. As diversas formas de pressão tradicionalmente utilizadas mostraram-se se não obsoletas, insuficientes, levando a

Executiva Nacional dos Bancários a sugerir uma consulta ao conjunto dos bancários nos seus locais de trabalho, a fim de redefinir os rumos da campanha salarial de 1995. A solução foi organizar um plebiscito<sup>154</sup> questionando a possibilidade de aceitação da proposta da FENABAN, e em caso da não aceitação, questionando se haveria disposição para o enfrentamento através da greve.

Os resultados do plebiscito informaram a indisposição da categoria para com a greve e sua conseqüente não aceitação. Mas Convenção Coletiva de 1995 teve seus resultados em termos de cláusulas econômicas reivindicadas pelo conjunto dos trabalhadores dos bancos federais e estaduais, que haviam permanecido em luta pelos seus direitos conquistados em acordos anteriores (JINKINGS, 2000b:297)<sup>155</sup>.

É importante notar que até a campanha salarial de 1995 ainda é mais intensa a participação dos bancários dos bancos estatais nas atividades gerais das campanhas salariais, muito embora não tenham alcançado as conquistas salariais desejadas.

JINKINGS (2000b:297) informa que um dos focos das negociações da campanha salarial de 1995 foi a discussão sobre a participação nos lucros ou resultados das instituições financeiras, cuja inclusão em cláusula da Convenção Coletiva dos Bancários naquele ano foi interpretada muito positivamente pelo movimento sindical bancário.

A campanha salarial de 1996 concentrou o movimento grevista - com duração de 09 dias -, em locais de trabalho mais mobilizados e em setores considerados estratégicos para a lucratividade dos bancos. A análise da série histórica das campanhas salariais da década de 90 aponta para um cenário de crescentes adversidades para a mobilização dos trabalhadores, determinador de estratégias diferenciadas, de sensibilização e envolvimento dos trabalhadores bancários nas lutas reivindicatórias que, entretanto, não se concretizaram na conquista das reivindicações dos trabalhadores.

No ano de 1996 não foi diferente, o reajuste de 10,8% acordado sequer repunha a inflação do período medida pelo INPC IBGE (14,28%). O acordo válido para os bancos privados, definiu também um abono de 45% que porém não foi incorporado ao salário; não

---

<sup>154</sup> Em São Paulo havia na época 107.000 bancários, foram respondidas 25.886 cédulas, cujo resultado foi ratificado em assembléia geral: 14.778 bancários aceitaram a proposta da FENABAN, 10.878 discordaram e 230 abstenções; somente 7.745 se dispuseram a greve, 17.745 não desejaram participar e 596 não responderam (Folha Bancária SEEB/SP, 05/10/95 *apud* JINKINGS, 2000b:296)

<sup>155</sup> Os bancários da CEF realizaram uma greve que durou 12 dias nas agências de todo o país e os bancários do BB paralisaram suas atividades por 24 horas.

obstante suas limitações, as modestas conquistas do acordo foram reivindicadas pelos trabalhadores de bancos estatais e federais que só haviam conquistado em seus acordos específicos um abono salarial. E a despeito das efetivas paralisações dos funcionários da CEF e das manifestações de protesto dos funcionários do Banco do Brasil, Banespa e outros bancos estatais, na campanha salarial de 1996 não foi fechado acordo salarial para estes bancos (JINKINGS, 2000b:300).

A campanha salarial de 1997 se dá em um ambiente de grande fragilização da categoria bancária, que reivindica reajuste de 22,86%, participação nos lucros e garantia de emprego. Neste ano, nenhum movimento grevista é declarado e a campanha salarial de 1997 utiliza das já tradicionais paralisações – surpresa, decidindo os bancários em assembléia geral aceitar a contraproposta da FENABAN de reajuste salarial de 5%, que era superior ao INPC.IBGE (4,3%).

A adição do pacote econômico de 1998 - correspondente ao agravamento da instabilidade financeira internacional<sup>156</sup> - repercutiu muito negativamente nas possibilidades de sucesso da campanha salarial deste ano; somado a isto, a própria conjuntura eleitoral determinava um momento político delicado para a mobilização dos trabalhadores, que se refletiu em resultados distantes das reivindicações dos bancários.

De acordo com JINKINGS (2000b:307), a forma predominante de resistência utilizada pelo movimento sindical bancário neste ano, foi a organização de manifestações surpresa concentradas em alguns bancos; mas a ausência de mobilização ampla dos trabalhadores, submetidos as já citadas adversidades conjunturais, expressaram-se nos resultados das negociações. A campanha salarial de 1998 teve como principais conquistas, segundo avaliação do SEEB/SP, reajuste de 12%, abono de R\$700,00, 40% do salário

---

<sup>156</sup> A política de abertura indiscriminada ao capital estrangeiro e de incentivo a uma maior concentração de capital no sistema financeiro nacional, resultou em ações de mudança de controle acionário, fusões e incorporação que envolveram 39 instituições financeiras resultando em crescimento do poder econômico dos grandes conglomerados financeiros privados, enquanto eram sendo promovidas políticas de desmontagem do sistema bancário estadual. Os bancos estaduais Credreal e o Banerj foram adquiridos pelo Bradesco e Itaú respectivamente, e o banco federal Meridional foi comprado pelo banco privado nacional Bozano-Simonsen, posteriormente incorporado ao conglomerado financeiro espanhol Santander (JINKINGS, 2000b: 303-304). Após a crise financeira nos países asiáticos no 2º semestre de 1997, o governo brasileiro determina a duplicação da taxa básica de juros que passa a 43,4%, editando um novo pacote econômico que trouxe forte desaquecimento da economia, forte aumento dos índices de desemprego e também inadimplência bancária.

como participação nos lucros e ou resultados, manutenção de todas as cláusulas da Convenção Coletiva Nacional dos Bancários e nenhuma supressão de direitos.

As negociações das campanhas salariais tornam-se cada vez mais lentas e a campanha salarial de 1999 não será diferente. O acordo firmado com a FENABAN em novembro de 1999 contemplou parcialmente as reivindicações salariais, entretanto o que é mais importante de ser assinalado aqui, é que as condições de remuneração nas instituições bancárias estatais haviam se tornado cada vez mais próximas à dos bancos privados. Nas palavras de JINKINGS (2000b:309): *“ à imposição de “reajuste zero” nas instituições estatais, como tática que conduz a uma queda progressiva das verbas de natureza salarial, soma-se a adoção de programas de remuneração variável, em padrões semelhantes aos dos bancos privados, objetivando a crescente individualização dos rendimentos do trabalho (...)”*.

Diferentemente do que aponta o estudo de CARVALHO NETO (1999), analisado neste capítulo, JINKINGS (2000b) acredita que as campanhas salariais dos anos 90, não garantiram de fato a reposição de perdas acumuladas para o conjunto dos trabalhadores bancários; destacando porém que no que se refere às cláusulas propriamente salariais, os índices de reajuste acordados para os bancos privados repuseram parcialmente a inflação medida no período anterior. Esta autora verifica uma degradação mais acentuada dos rendimentos do trabalho nos anos 90 em comparação aos anos 80, que pode se expressar pelo crescente distanciamento entre as reivindicações dos trabalhadores e os resultados das campanhas salariais bancárias ao longo da década de 90; concluindo que o ataque das políticas estatais e do capital aos trabalhadores reduziu drasticamente a capacidade conflitual do sindicalismo bancário.

O afastamento dos trabalhadores bancários da luta sindical, resultante da articulação das profundas transformações relativas a reestruturação produtiva e organização do setor bancário e suas repercussões políticas e ideológicas com programas e princípios neoliberais orientadores da política econômica brasileira nos anos 90, está longe de ser minimizado, principalmente se consideradas as repercussões desta articulação na esfera dos valores que fundamentam as ações dos trabalhadores e de como foram afetados os modos como estes valores estão relacionados à luta sindical.

As atuais dificuldades da organização e mobilização sindical dos trabalhadores bancário estão balizadas não só pelas questões apontadas acima que incidem diretamente em suas condições materiais de existência, mas também pela quebra dos laços de solidariedade, viabilizados pelas estratégias patronais de dominação, e escamoteadas por discursos de competência e qualificação do trabalhador, modernização e competitividade.

#### **4.6.2. Os dilemas e impasses do movimento sindical bancário da década de 90**

No trabalho de JINKINGS (2000b) foram arrolados os fatores que determinaram – segundo a ótica de sindicalistas bancários – o refluxo vivido pelo movimento sindical bancário dos anos 90. Nas várias técnicas citadas pelos entrevistados para desarticular a capacidade de mobilização da categoria bancária, estão presentes mais notadamente: a terceirização, a subcontratação, a automação, o desemprego e as conseqüentes mudanças nas relações de trabalho.

Neste aspecto, é importante ressaltar que alguns fatores que poderiam ter se tornado positivos, converteram-se de fato em alarmante situação para os trabalhadores bancários. O caso da automação é emblemático, pois ao mesmo tempo que eliminou o empregado bancário com pior remuneração, significou a retirada da representação sindical de um expressivo contingente de trabalhadores, fragmentando concretamente o trabalho e repercutindo diretamente na luta sindical bancária. A agilidade crescente da automação bancária<sup>157</sup> impõe permanentemente novas questões que exigem respostas às vezes não tão ágeis do movimento sindical bancário. Os impactos da automação bancária no trabalho bancário – largamente estudados – recolocam assim a necessidade de que estas situações sejam analisadas pelo próprio movimento sindical a fim de avaliar suas influências no conjunto do trabalhador bancário. As ações empresariais e de política governamental

---

<sup>157</sup> O mercado de fabricação de equipamentos e softwares de automação bancária mantém ritmo acelerado. As compras recentes de bancos brasileiros por instituições estrangeiras se deparam com equipamentos e programas de computador desatualizados que serão substituídos, para através da aquisição de tecnologia, não só os bancos estrangeiros com os outros bancos brasileiros melhorem sua capacidade de concorrência. Assim também pode ser observada a pujança da automação bancária a partir da implantação do Sistema de Pagamentos Brasileiro – SPB – que vai demandar novos produtos e serviços e evidentemente obrigações ao



correspondentes a este movimento atrativo para o capital, têm obtido significativo sucesso com seus objetivos, sem que o movimento sindical bancário tenha conseguido se contrapor concretamente através da ação sindical.

Por sua vez, a segmentação crescente dos trabalhadores bancários, via terceirização, além do tradicional enfraquecimento da ação coletiva, vem estabelecendo relações de rivalidade entre trabalhadores bancários e terceirizados. Se detectar relações de rivalidade entre funcionários de um mesmo setor – que foram destituídos progressivamente dos padrões de solidariedade a partir das novas imposições empresariais de competitividade – já é um duro golpe para a ação sindical, detectar rivalidades entre trabalhadores que foram colocados em condições tão díspares e de forma tão agressiva quase que independente de suas vontades, e que de fato nem exercem mais seu trabalho no mesmo tipo de local, é no mínimo assustador.

Em termos formais, ainda que os sindicatos sejam objetivamente contrários à terceirização, não foi possível desenvolver ou implementar estratégias de sucesso para que tal não ocorresse, restando a posição de tentar negociar com os bancos a extensão dos direitos para os terceirizados e/ou subcontratados, o que na presença de relações de rivalidade pode ser inclusive obstaculizado.

Os efeitos nefastos dos movimentos de racionalização do trabalho bancário – implementados gradativamente ao longo de quase duas décadas e que promoveram um aumento de produtividade gerador inclusive de forte redução do emprego bancário – não foram percebidos unanimemente por toda categoria, impedindo que os trabalhadores bancários reagissem com a coesão necessária. O resultado, fortemente associado aos determinantes externos macroeconômicos foi uma fragilidade sem precedentes do movimento sindical que ficou profundamente acuado.

As possibilidades de resistência dos trabalhadores bancários foram gravemente obstaculizados pelas profundas mudanças de ordem organizacional e pelos condicionantes macroeconômicos, mas é também o desmonte da base de sustentação do sindicalismo bancário viabilizado pela política de privatização, que efetivamente gera uma menor capacidade de organização sindical.

---

trabalhador bancário no sentido de garantir que as operações com o Banco Central sejam liquidadas em tempo real pelos valores brutos de cada operação (Cf. Gazeta Mercantil. Relatório Bancos – fev.2001).

O desmantelamento do sistema financeiro estatal atinge drasticamente a ação sindical bancária (JINKINGS, 2000b:326) quebrando paradigmas – como melhores condições de contratação, regulamento de pessoal, plano de cargos e salários, benefícios, valorização do trabalho e estabilidade - tornando a reivindicação básica, uma reivindicação mínima, ou seja, tentando manter os direitos anteriormente conquistados. Profundamente auxiliados pela ofensiva dos governos neoliberais contra os direitos sociais dos trabalhadores e suas lutas de resistência, os bancos pautaram-se na década de 90, pelas tentativas de diminuir os direitos, tornando as negociações cada vez mais árduas a cada ano, principalmente para os trabalhadores dos bancos estatais.<sup>158</sup>

O próprio cenário de estabilização foi fator de desmobilização da luta sindical bancária a partir da metade da década de 90; inexistindo o forte estímulo a ampla participação, relativo às reivindicações muito significativas em termos numéricos, características dos anos anteriores.

Neste sentido, o compromisso e a solidariedade da categoria ficaram circunscritos aos objetivos comuns das reivindicações salariais, deixando claro o quanto estavam fortemente impactados pelo processo de reestruturação produtiva e organizacional vivido pelo setor bancário, sendo notório o recuo das reivindicações de ordem geral. E muito embora a temática do emprego tenha sido recorrente na luta sindical bancária, fazendo parte das pautas de negociação das campanhas salariais, nem de longe a defesa do emprego tornou-se uma conquista do movimento.

O encorajamento à ação coletiva de resistência e à percepção de interesses comuns que se expressava a partir do convívio diário nas grandes agências e nos centros de compensação, serviços e computação dos bancos, foram drasticamente afetados pela racionalização do trabalho bancário, incidindo na limitação das práticas defensivas, no debilitamento dos sindicatos, evidenciado pelos resultados das campanhas salariais e pela dinâmica de suas negociações com os banqueiros.

---

<sup>158</sup> Privatizações, terceirizações, demissões e planos de demissão voluntária foram a tônica da década de 90, marcada pela aceleração do processo de reestruturação produtiva e organizacional do setor bancário. A política de desrespeito com os bancários após a indução de demissões voluntárias e criação de expectativas de liberação imediata não cumpridas, confirmava a postura instável dos bancos desorganizados em torno de seus próprios planos de desligamento.

A substituição por máquinas automatizadas, de escriturários, caixas e chefias intermediárias e o crescimento da presença de gerentes e assessores financeiros, alteraram a conformação do universo bancário e das relações estabelecidas com o movimento sindical, disseminando um novo tipo de negociação individual na categoria.

A mudança no perfil profissional dos bancários implicou com certeza em maiores obstáculos para a luta sindical. O esvaziamento dos mecanismos sindicais de organização do trabalho está profundamente atrelado às novas formas de subordinação do trabalho ao capital, disseminadas pelo discurso e práticas patronais de “qualidade” e “excelência” dos serviços e produtos oferecidos, submetidos à lógica quase que irrefutável da mítica figura do mercado. Compelidos a uma adesão incondicional, os bancários têm seu desempenho avaliado de acordo com os atributos, habilidades e comportamentos, sintetizadores daquilo que o sistema financeiro concebe como qualidade. A luta coletiva, as decisões coletivas, encontram-se atualmente substituídas por uma lógica individualista de ascensão profissional e máxima produtividade requeridas pelo capital, que informam o esgarçamento da noção de solidariedade.

Os atuais mecanismos de individualização dos rendimentos do trabalho tornam os sindicatos incapazes de determinar através da negociação coletiva, o valor total dos rendimentos do trabalhador<sup>159</sup>, provocando perda de espaço dos sindicatos junto aos trabalhadores, já bastante limitado pelo enorme contingente de trabalhadores terceirizados<sup>160</sup> que não fazem parte do processo negocial da categoria bancária e pela própria fragilização da base de sustentação do movimento sindical bancário, os bancários

---

<sup>159</sup> O descumprimento do pagamento da PLR, tal como previsto no acordo coletivo da categoria bancária tem sido uma constante reclamação do profissional bancário, assim como o processo de reestruturação e seus conseqüentes planos de demissão voluntária e de terceirização.

<sup>160</sup> Além da terceirização, a contratação de estagiários, que pode ser encarada como mais uma forma de driblar custos com pessoal, tem sido freqüentemente denunciada pelos sindicatos. A substituição de funcionários experientes por jovens com salários mais baixos e sem qualquer resistência sindical, reforça o quadro de mudanças inerentes à uma nova cultura empresarial, cujas agências passam a ter a denominação de “lojas” onde enfatizadas a fixação de metas por produto e pro funcionários, o trabalho em equipe e a criação de ambiente propício à venda. (Cj. *Jornal Banespianos On Line Ed. Extra 12/04/2001 e RADAR DO NOVO BANESPIANO. Ano 1 n.º4 abril 2001*). As denúncias dos sindicatos sobre os efeitos da terceirização englobam, não só as percepções dos trabalhadores sobre esta política, como campanhas de esclarecimentos à população sobre o significado da terceirização quanto à sua natureza e a sua não confiabilidade, principalmente quanto à compensação automática de cheques e quebra de sigilo bancário. (...) “*Para a categoria a terceirização causa demissão, enquanto que para o trabalhador terceirização reduz dietos. Aos clientes, ameaça a segurança e a privacidade. Ou seja, só quem ganha é o banqueiro*” (Folha Bancária. Maio 2001).

do setor estatal. Mas é o medo do desemprego que definitivamente obstaculiza a mobilização e participação sindical, considerado pelo conjunto de estudos analisados e pelas entrevistas realizadas como a causa fundamental da quebra na resistência dos trabalhadores bancários, notadamente mais uma vez, no setor estatal.

Atualmente, as práticas sindicais são meramente reativas, com participação menos intensa dos trabalhadores, debilitadas e de ação restrita, fruto da crítica ontexualizada que se abateu sobre o movimento sindical bancário com traços concretos de destruição das mediações coletivas das relações de trabalho.

Os refluxos que pontuam as ações coletivas da década de 90, reduziram as expectativas de combatividade do movimento sindical bancário no sentido de cumprir seu papel de antagonista, confrontando os sindicatos bancários com grandes desafios a responder, exigindo deles uma análise e reinvenção de si próprios, condizentes com as novas dimensões que se combinam de modo complexo na atual contextualidade do capitalismo contemporâneo.

*“Os homens que valem realmente a pena, dizia Nietzsche, são os que atuam contra o seu tempo e, assim, sobre o seu tempo e – quem sabe? – a favor de um tempo por vir”*  
*Paulo Nogueira Batista Jr. A Economia como ela é..., 2001.*

Setor de ponta do sindicalismo brasileiro, o setor bancário realizou nos últimos 15 anos, especialmente a partir do início da década de 90, substanciais esforços de reestruturação produtiva. Em um contexto de orientação político ideológica neoliberal, caracterizado pela radical inserção da economia brasileira na economia internacional, pela abertura do mercado internacional e pela privatização de empresas estatais, o setor bancário financeiro, ponta de lança da nova ofensiva do capital, preparou-se durante este período, para interagir com os novos padrões de concorrência capitalista, acelerando seu processo de transformações produtivas e organizacionais.

Os reflexos desta profunda reestruturação produtiva e organizacional - adoção de novos padrões tecnológicos e organizacionais, terceirização, flexibilização nos contratos de trabalho, precarização e enxugamento de empregos, redução de salários e incremento à produtividade do trabalho - atingiram duramente o sindicalismo bancário, em um dos principais atores sociais da luta pela democratização da sociedade brasileira na década de 90, colocando renovados desafios para esta fração da classe trabalhadora brasileira (ALVES, 1998:133).

O processo de transformações realizado no setor bancário esteve voltado para a busca de um novo patamar de acumulação capitalista no país, através da maximização da produtividade do trabalho resultante das inovações organizacionais e tecnológicas promovidas por este setor. Neste sentido, desde meados dos anos 80, as instituições bancárias investiram em programas de qualidade total e treinamento para seus empregados, aparentemente destinados a desenvolver sua participação na gestão das empresas, assim como implantaram progressivamente sofisticadas novas formas de gerenciamento automatizado da força de trabalho e da produção.

---

No início dos anos 90, os programas de qualidade chegaram as bases mais combativas do sindicalismo bancário no Brasil: os bancos públicos que passaram a adotar programas de qualidade, que em profunda contradição com o ajuste estrutural efetuado neste segmento, causaram enorme perplexidade nos empregados dos bancos estatais. Outros incentivos individualizados, como a participação nos lucros e resultados (PLR) e propostas de remuneração variável, desenharam os contornos do iceberg do aprofundamento da exploração dos trabalhadores bancários, cuja ponta visível sugeria apenas um novo tipo de compromisso que se esperava do trabalhador bancário com o novo contexto de competitividade.

Ao procurar diluir o conflito implícito entre capital e trabalho através das propostas de cooptação e compromisso partilhado entre empresa e funcionários, os bancos tentaram driblar o já tradicional padrão de ação sindical bancário, que tinha nos sindicatos bancários o fórum escolhido pelos trabalhadores para realizar discussões e negociações sobre os novos processos de produção de qualidade e produtividade, que ora o contexto econômico demandava. Desta forma, através de propostas de cooperação e de envolvimento individual do trabalhador, os bancos procuraram alterar todo um histórico de lutas, cujo modelo passava pelo antagonismo, conflito e negociação via sindicato.

Acontece que todo esse processo de aparência modernizadora e de adequação ao cenário internacional não conseguiu por muito tempo disfarçar suas características essencialmente predatórias da força de trabalho, cada vez mais evidentes: queda dos salários, drástica redução dos postos de trabalho, terceirização e precarização do trabalho e vigoroso desmonte do setor bancário estatal.

Destacadamente, o desemprego e terceirização foram os grandes algozes do movimento sindical bancário, ao instituírem poderosas barreiras à mobilização sindical. O desemprego apresentou-se como elemento chave da desintegração do movimento unitário da classe trabalhadora, associado ao grau de competitividade e individualismo a que foram levados os trabalhadores bancários na década de 90 – só comparável ao processo idêntico ocorrido nos anos 80 nos países centrais do capitalismo. Em condições econômicas altamente adversas, são reforçadas as avaliações de que a intensificação da perda de postos de trabalhos é elemento definidor nas decisões sobre filiação ao sindicato, participações em greve e assembléias e manifestações contra o patronato. Embora a rotatividade do emprego

---

não seja exclusividade do período atual, trata-se de competente instrumento de diminuição de custos em virtude da alta competitividade pelas vagas no mercado. Tal redução drástica da expectativa de emprego contribuiu para que fosse gerada crescente insegurança em relação ao mercado de trabalho uma competitividade proporcionalmente maior e uma participação sindical proporcionalmente menor. Além disso, a flexibilização das formas de contratação constituiu um outro elemento do atual processo dissociativo entre os trabalhadores bancários (CRUZ, 2000:124-125).

A terceirização do setor bancário visando basicamente a redução de custos e mudanças organizacionais, foi realizada à revelia do movimento sindical bancário, pulverizando-o. Por sua vez, automação bancária e inovações tecnológicas foram também realizadas sob as determinações da modernização e competitividade do setor, a partir de discutíveis critérios de concorrência capitalista e a despeito da existência de inúmeras comissões de empregados acerca dos impactos das novas tecnologias no trabalho bancário, não levando em consideração quaisquer conclusões destas comissões.

A voracidade e agilidade com que foram operacionalizados no setor bancário brasileiro os processos de transformações produtivas, inovações tecnológicas e gerenciais, as recorrentes tentativas de flexibilizar as relações de trabalho, os descumprimentos ao Acordo Coletivo da categoria, assim como as transformações gerais advindas das fusões, incorporações e privatizações, estiveram profundamente integrada às mais recentes determinações de competitividade e concorrência capitalista, impelindo desta forma o movimento sindical à permanência em uma lógica reativa e reivindicativa. Muito embora seja este um traço definidor da ação sindical, este tipo de lógica que induz às ações específicas no curto prazo possui características limitadas e pontuais. Ao tornar-se progressivamente impactada pelo novo cenário macroeconômico, tornou-se também prisioneira de si mesma, perdendo inclusive a vitalidade combativa demonstrada especialmente nos anos 80 (ALVES, 1998:136).

Mesmo assim, é na vigência de um contrato coletivo de trabalho que o trabalhador bancário ainda mantém suas exíguas possibilidades de resistência.

A mudança no padrão de ação sindical bancária resultou das severas pressões impostas pela agilidade do capital sob hegemonia neoliberal. Numa conjuntura

---

particularmente difícil, a ação sindical bancária parece ter incorporado a lógica do capital, abatendo-se diante de sua nova magnitude.

O propalado viés neo-corporativismo do sindicalismo brasileiro, no caso do movimento sindical bancário, talvez não exista de fato, mas com certeza foi forjado um defensivismo de novo tipo, marcado por cruciais ambigüidades políticas e ideológicas muito específicas deste período. Estas ambigüidades, por sua vez, provocaram uma incapacidade muito grande do movimento sindical bancário de afastar-se da lógica do capital ou da perspectiva de parceria com o capital, como mal menor diante de uma momentânea, porém flagrante derrota do mundo do trabalho.



- ABREU, A R. de P. "Mudança Tecnológica e Gênero no Brasil: Primeiras Reflexões". In: *Novos Estudos CEBRAP*, no. 35, março 1993, pp. 107-120.
- ACCORSI, A. "Automação Bancária e seus Impactos: o Caso Brasileiro", In: *Revista de Administração, SP*, vol. 27, nº. 4, p. 39-46, out. dez. 1992.
- \_\_\_\_\_. "Automação: Bancos e Bancários". Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, 1990.
- AFUBESP/Associação dos Funcionários do Conglomerado Banespa e Cabesp/SEEB, Brasília, FEEB, SP/MS – O mercado financeiro cenário de estabilização. 2º Seminário Nacional, fev. 1992-SP.
- \_\_\_\_\_/Associação dos Funcionários do Conglomerado Banespa e Cabesp/SEEB, Brasília, FEEB, SP/MS – Caderno A crise do Banespa. SP, 1994.
- ALMEIDA, J. S. G. *Crise econômica e reestruturação de empresas e bancos nos anos 80*. [Tese de Doutorado - IE/UNICAMP]. Campinas, 1994.
- ALMEIDA, J. S. G. e PENIDO DE FREITAS, Maria Cristina – "A Regulamentação do Sistema Financeiro". *Texto para discussão*. IE/UNICAMP, Campinas, no. 63 março, 1998.
- ALONSO, C.B. "Anos 90: Problemas e Desafios do Sindicalismo Brasileiro", 1991. (Ind. Incompleta)
- \_\_\_\_\_. "Política de ajuste econômico e sindicatos no Brasil". CLACSO, mimeo, s/d.
- AMORIM, W.A.C. "Negociação coletiva". *Encontros AFUBESP-SP*, 1999.
- \_\_\_\_\_. "Setor Bancário Brasileiro: a busca de Novos Rumos para a Negociação Coletiva". In: *Revista RELASUR*.
- \_\_\_\_\_. "Setor Bancário Brasileiro: a Negociação Coletiva de 1993 e a Busca de Novos Rumos para 1994". Federação Nacional dos Bancos, out. 1994.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Campinas/SP: Ed. UNICAMP/Cortez, 1995.
- \_\_\_\_\_. *O novo sindicalismo no Brasil*. Campinas/SP: Pontes, 1995a.
- \_\_\_\_\_. *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARRIGHI, G. *O Longo Século XX*. Rio de Janeiro: Contraponto/SP; Editora da UNESP, 1996.
- AUTOMAÇÃO BANCÁRIA E POLÍTICA DE RH/BANESPA – Departamento de Recursos Humanos.
- BALANÇO SOCIAL DOS BANCOS – FENABAN, 1999.
- BANESPA – Relação de benefícios concedidos. SP, 1994.
- BARROS, J.M.R.; LOYOLA, G.J.L. de; BOGDANSKI, J. "Reestruturação do Setor Financeiro". Ministério da Fazenda, janeiro, 1998.

- BARROS, J.R.M. e ALMEIDA, M.F.Jr. – “Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil”. Ministério da Fazenda, versão revista e atualizada, 1997.
- BELLUZO, L. e ALMEIDA, J.C. – “Crise e Reforma Monetária no Brasil”. *São Paulo em Perspectiva*, SP, jul. set. 1992.
- BERNARDO, J. *Economia dos Conflitos Sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.
- BIFU - New Technology in Banking Insurance and Finance. London, mai, 1988.
- BLASS, L. M. S. *Estamos em Greve! Imagens, Gestos e Palavras dos Bancários*. DP, HUCITEC/SEEB-SP, 1992.
- \_\_\_\_\_. “A Automação Bancária: Práticas e Representações”. XVI Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, out. 1992.
- \_\_\_\_\_. “O Trabalho Bancário: (Re) fazer de Todo Instante” In. *Cadernos de Formação n° 2*, SEEB/SP.
- BOITO JR., A. (org.). *O Sindicalismo Brasileiro nos anos 80*. São Paulo: Paz e Terra, 1991.
- BOLETIM DIEESE – A conjuntura e as negociações no segundo semestre de 1999. (23:24) jul./ago/ 1999.
- BOLETIM DIEESE – A Jornada de Trabalho nos Bancos. (33:39) março/abr. 1999.
- BOLETIM DIEESE – Balanço das Negociações Salariais em 1998. (12:16), jan./fev., 1999.
- BOLETIM DIEESE – Estratégia de Estabilização, Desemprego e Exclusão Social. Fev, 1997 (3:4).
- BOLETIM DIEESE – O Emprego nos Bancos na Cidade de São Paulo de 1986 a 1995. Dez, 1996 (10:12).
- BOLETIM DIEESE – O Projeto da Qualidade em Atendimento do Sistema Bancário (45:48), dez. 1993.
- BOLETIM DIEESE – Princípios para a Produtividade: Item da Nova Agenda Sindical? Jun., 1999 (10:12).
- BOLETIM DIEESE – Produtividade do Setor Bancário. (22:27), jul. 1997.
- BOLETIM DIEESE – Reestruturação Produtiva Reduz Emprego nos Bancos. Jul, 1997 (9:14).
- BOLETIM DIEESE – A Campanha Salarial dos Bancários em 1995. Jul. 1996 (15:19)
- BOLETIM DIEESE – A Globalização da Economia e a Informatização do Sistema Financeiro. Set, 1997 (21:28).
- BOLETIM DIEESE – As Mudanças do Emprego nos Anos 90. Set. 97 (29:32).
- BOLETIM DIEESE – Desemprego Volta a Ameaçar os Bancários. Ago. 1994 (7:17).
- BOLETIM DIEESE – Emprego Bancário: Tendências Recentes. Set. 1993 (7:12)
- BOLETIM DIEESE – Esvaziamento do Sistema Financeiro no RJ. Abr. 1993 (6:9).

- BORGES, C. R. C. "Reestruturação produtiva e luta de classes: impactos políticos ideológicos da difusão do modelo japonês no Brasil". Tese de Mestrado – PUC - Ciências Sociais, Set. 1997.
- BRAGA, J. C. "A economia de um só fundamento". *Gazeta Mercantil*, março, 2001.
- BRAVERMAN, H. – *Trabalho e Capital Monopolista: Degradação do Trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BRESCIANI, L. P. O Trabalho nos Olhos do Furacão: Trajetória Brasileira em Meio à Turbulências. II Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia-SP, dez. 1996.
- BUONFIGLI, M. C. Reestruturação Produtiva e o Renascimento da Resistência dos Trabalhadores nos anos 90; II Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia; SP; Dez. 1996.
- CAMARGO, R.G.M. (org.) Os programas de qualidade total e o setor bancário. ES: DIEESE/SEEB-ES, Out. 1994.
- CANÊNDIO, L. B. *Bancários: Movimento Sindical e Participação Política*. Campinas/SP: Ed. da UNICAP, 1986.
- CANO, W. – *Reflexões sobre o Brasil e a Nova (Des) ordem Internacional*. Campinas: UNICAMP, 1995.
- CANUTO, O. e LIMA, G. T. "Crises Bancárias, Redes de Segurança Financeira e Currency Boards em Economias Emergentes". *Texto para discussão*. IE/UNICAMP, Campinas, no. 83, set. 1999.
- \_\_\_\_\_. "Conseqüências do Liberalismo". In *Economia e Sociedade*. Revista IE/UNICAMP n.º 1, ag. 1992.
- \_\_\_\_\_. "A Contra-Revolução Liberal – Conservadora e a Tradição Crítica Latino Americana". In: FIORI e TAVARES (orgs). *Poder e Dinheiro uma economia política da globalização*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1997.
- CARVALHO C. E. "Bancos e Inflação no Brasil: Comentários depois do Plano Real". São Paulo: IESP-FUNDAP, 1996.
- CARVALHO, C. E. "As Dimensões do Sistema Bancário no Brasil Setor Terciário". *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: SEADE, 6(3), jul/set, 1992.
- CARVALHO NETO, A. As negociações coletivas na indústria e nos serviços de ponta no Brasil dos anos 90. Trabalho apresentado no III Congresso Internacional de Sociologia do Trabalho. Buenos Aires, maio 2000.
- \_\_\_\_\_. (org.) *Sindicalismo e negociações coletiva nos anos 90*. PUC-MG, IRT (1998).
- CASSIOLATO, J.E. – A conexão entre usuários e produtores de alta tecnologia: um estudo de caso da automação bancária no Brasil, Ensaio FEE, Porto Alegre, (13) 1, 1992.
- CERQUEIRA, H. e AMORIM, W. "Evolução e Características do Emprego no Setor Bancário". *Texto para Discussão no. 96*. CEDEPLAR/FACE/UFMG-BH, 1996.

- CERTAIN, T.H.C.F. Processo de Difusão da Automação Bancária no Brasil. *Relatório Final de Pesquisa – FAPES. IE/UNICAMP*, mai, 1985.
- \_\_\_\_\_. “Tecnologia e Emprego no Setor Bancário: Estudo de Caso no Banco Itaú”, 1994.
- CHESSAIS, F. *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Ed. Xamã, 1996.
- CHOSSUDOVSKY, M. *A Globalização da Pobreza. Impactos das Reformas do FMI e Banco Mundial*. São Paulo: Ed. Moderna, 1999.
- CINTRA, M. A. M. “Uma Visão Crítica da Teoria da Repressão Financeira”. São Paulo, 1998 (versão original do texto).
- CINTRA, M. A. M. e PENIDO DE FREITAS, M. C. “O Processo Recente de Concentração Financeira nos Principais Países Desenvolvidos”. *Indicadores IESP*, no. 65, mar/abr, 1998.
- CLACSO/Comisión de Movimientos Laborales – “Modernización Tecnología y Acción Sindical em el Sector Financiero em America Latina”. *Seminário*, fev. 1991.
- CNB/CUT - Bancários Brasileiros Lutam por Empregos e Transparência no Sistema Financeiro. Abr., 1996.
- CNB/CUT/Executiva Nacional dos Bancários. *Perfil do Bancário*. 1997.
- COSTA, F.N. e MARINHO, M. R.N. “Bancos no Estado de São Paulo 1988 – 1993”. In: Estratégias Recentes no Terciário Paulista – Telecomunicações, Comércio e Sistema Bancário. *Análises e Ensaio SEADE*. São Paulo, 1995.
- \_\_\_\_\_. “Relatório Analítico das Informações Oriundas da SAEP”. PABP/ Fundação SEADE/SP, 1997.
- COUTINHO, L. “A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica”. In: *Revista Economia e Sociedade*. Campinas, Ago/1992.
- CRUZ, A. *A Janela Estilhaçada – A Crise do Discurso do Novo Sindicalismo*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000.
- CUT/Departamento Nacional dos Bancários – Sistema Financeiro Nacional. Fev. 1992.
- DIEESE – O Comportamento das Negociações Coletivas de Trabalho nos Anos 90: 1993-1996. *Pesquisa DIEESE*, no. 15. São Paulo, maio/1999.
- DIEESE. *Profissão bancário, Perfil da categoria*. São Paulo: Ed. SEEB, 1980.
- DIEESE/CNB-CUT/SEEB - Fusões e Incorporações: Um Roteiro de Informações. Londrina, Out. 1996.
- DIEESE/CNB-CUT/SEEB – Os Impactos das Fusões e Incorporações de Bancos sobre o trabalho bancário. Mai, 1996.
- DIEESE/CNB-CUT/SEEB-BA – O Trabalho Bancário: Notas para Discussão. Abr./ 1996.
- DIEESE/CNB-CUT/SEEB-SP/BH – O Emprego Bancário no Estado de SP (1989-1994), out. 1994.

- DIEESE/ESTUDOS SETORIAIS – Automação nas Agências Bancárias em Cidades de Porte Médio: O Caso de Juiz de Fora-MG. Jun./1995.
- DIEESE/ESTUDOS SETORIAIS – Impactos das Fusões e Incorporações de Bancos sobre o Trabalho Bancário. Pp.12:17, Mai./1996.
- DIEESE/ESTUDOS SETORIAIS – Terceirização e Reestruturação Produtiva no Setor Bancário no Brasil. Jul./1994.
- DIEESE/SEEB/ES -Resposta Sindical à Automação - SEEB/Secretaria de Formação Sindical – Os Programas de Qualidade Total e o Setor Bancário. Out./1994.
- DOURADO, E. O. *As inovações tecnológicas e suas implicações no perfil do trabalhador bancário: o caso dos gerentes*. [Dissertação de Mestrado. Faculdade de Serviço Social – UFRJ]. Rio de Janeiro, 1995.
- DOWBOR, L.; IANNI, O. e RESENDE, P.E. (orgs.) *Desafios da Globalização*. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 1997.
- ELY, H. B. *Qualidade nos bancos: um estudo sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão*. [Dissertação de Mestrado – Sociologia – UFRGS]. Porto Alegre, s/d.
- \_\_\_\_\_. “Mudanças Tecnológicas nos Bancos Brasileiros” – SESE/SEEB/SP: São Paulo, 1993.
- FEEB/RS. “Bancário – Trabalho, Vida e Organização”. *Relatório de Pesquisa*, 1988/1989.
- FENABAN – Convenção Coletiva de Trabalho da FENABAN, 1999/2000. Convenção Coletiva da Participação nos Lucros e Resultados 1999/2000. *Minuta de Reivindicações da Categoria Bancária apresentada à FENABAN para a convenção 2001*, 2001.
- FERREIRA, S. “Reestruturação Empresarial e Ação Sindical: Mito e Realidade sobre o Imperativo de Produtividade e da Qualidade”. *Proposta n.º 63*, Dez./1994.
- FIM DA DITADURA DO TECLADO – *The Economist* (Gazeta Mercantil 07/04/1993).
- FIORI, J. L. (org.) *Estados e Moedas no Desenvolvimento das Nações*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.
- FIORI, J. L. e TAVARES, M.C. (org.) *Poder e Dinheiro – Uma Economia Política da Globalização*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1997 (Parte II – O dinheiro e a riqueza).
- FORRESTER, V. *O Horror Econômico*. São Paulo: Ed. UNESP, 1997.
- FUNDAP – “O Formato Institucional do Sistema Monetário e Financeiro: Um Estudo Comparado”. *Relatório final: Reordenamento Institucional do Sistema Financeiro no Brasil*. São Paulo, 1991.
- GARCIA, M. de F. Reestruturação Bancária no Brasil dos anos 90 e os Efeitos sobre as Relações de Trabalho: Algumas Evidências Recentes. VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. ABEL, 1999.

- GITAHY, L. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. ANPOCS, Seminário Temático. *Perspectivas do Sindicalismo nos anos 90*. Caxambu, out./1993.
- GOUVEA, J.L. Bancos e Finanças no Brasil: Reestruturação e Tendências. Trabalho apresentado como subsídio ao Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais (PCDA). Programa Financiado pelo FAT/MTb e CNPq/MCT, sob coordenação do DIEESE e das Centrais Sindicais CUT, Força Sindical e CGT, 1998.
- \_\_\_\_\_. Os Municípios Brasileiros e o Papel dos Bancos Públicos. *Um roteiro para Exposição* - CNB/CUT/SP, ago./1999.
- \_\_\_\_\_. Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional e o Papel dos Bancos Públicos – CNB/CUT/SP, jun./2000.
- HOBSBAWM, E. *Era dos Extremos – O breve século XX*. São Paulo: Cia das Letras, 1995.
- IADES – Instituto de Análises sobre o Desenvolvimento Econômico e Social. *Perfil da Categoria Bancária em SP*. SEEB/SP, 1992/1993.
- IESP/FUNDAP – O Formato Institucional do Sistema Monetário e Financeiro: Um Estudo Comparado. *Relatório Final*. São Paulo, s/d.
- IESP/FUNDAP – Tendências Estruturais dos Bancos Privados no Brasil: Dinâmica da Relação entre Bancos e Empresas Não-Financeiras (1990-1994). São Paulo, ago./1995.
- INFORMA CUT – Sistema Democrático de Relações de Trabalho – Desatar Nós. Jan./1995.
- INFORMAÇÃO SINDICAL – A Informatização Bancária Hoje. Ano 1, nº. 14, ago./1992.
- INFORMAÇÃO SINDICAL – CNB – A Construção da Convenção Coletiva Nacional dos Bancários. Ano 1, nº. 17, nov./ 1992.
- INFORMAÇÃO SINDICAL – O Sindicalismo e as Lutas da Sociedade Civil. Ano 1, nº18, dez./1992.
- INFORMAÇÃO SINDICAL – Radiografia do Sistema Financeiro Brasileiro. Ano 1, nº16, out./1992.
- IPT – Automação Bancária. Panorama Setorial, 1996. São Paulo: Editora Gazeta Mercantil.
- JÁCOME, I. (org) *O Novo Sindicalismo. Vinte Anos Depois*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.
- JINKINGS, N. Bancários Brasileiros: Entre o Fetichismo do Dinheiro e o Culto da Excelência. Trabalho apresentado ao III Congresso Latino Americano de Sociologia. Buenos Aires, Maio/2000a.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”: Os Bancários em Face da Reestruturação Produtiva Capitalista*. [Tese de Doutorado – IFCH/UNICAMP]. Campinas, 2000b.
- \_\_\_\_\_. *O Mister de Fazer Dinheiro: Automação e Subjetividade do Trabalho Bancário*. São Paulo: Ed. Boitempo, 1995.

- KAREPOVS, D. (coord.) *A História dos Bancários: Lutas e Conquistas, 1923-1993*. São Paulo: Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, 1994.
- LARANGEIRA, S. *Automação do setor bancário, emprego e organização do trabalho*. Porto Alegre: ANPOCS, 1990.
- \_\_\_\_\_. "Reestruturação Produtiva no Setor Bancário: A Realidade dos Anos 90". In: *Educação e Sociedade*. Ano XVIII, dez./1997, nº. 61/especial.
- LARANGEIRA, S. M. G. *As Novas Tecnologias e a Ação Sindical no Setor Bancário: As Experiências Britânica e Brasileira*. Caxambú/MG: ANPOCS, out./1993.
- LARINE, A. *O Processo de Automação e a Diversificação dos Serviços Bancários*. [Relatório Final de Monografia II - IE/UNICAMP]. Campinas, s/d.
- LEITE, J. V. *A resposta dos trabalhadores do dinheiro à organização do trabalho no Banco Central do Brasil*. Caxambú/MG: ANPOCS, 1989.
- LEITE, M. P. *O Futuro do Trabalho: Novas Tecnologias e Subjetividade Operária*. São Paulo: Scritta/FAPESP, 1994.
- LOMBARDI, M. R. "Reestruturação Produtiva e Trabalho: Percepções dos Trabalhadores". In: *Educação e Sociedade*. Ano XVIII, dez./1997, nº. 61 (Especial).
- MANGABEIRA, W. *Os Dilemas do Novo Sindicalismo. Democracia e Política em Volta Redonda*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/ANPOCS, 1993.
- MARTINS, H. e RAMALHO, J. R. (orgs.) *Terceirização: Diversidade e Negociação no Mundo do Trabalho*. São Paulo: HUCITEC - CED/NETS, 1991.
- MATTOS, F. A. "Capitalismo Organizado e Capitalismo Desorganizado: O Desafio da Criação de Emprego". *Cadernos do Cesit*. Campinas, nº. 27, fev./1998.
- MATTOSO, J. *A Desordem do Trabalho*. São Paulo: Ed. Scritta, 1995.
- \_\_\_\_\_. & POCHMANN, M. "Mudanças Estruturais e o Trabalho no Brasil nos Anos 90". *Economia e Sociedade*. Campinas: jun./1998.
- \_\_\_\_\_. "Notas Sobre a Terceira Revolução Industrial, Crise e Trabalho no Brasil". *Cadernos do CESIT*, nº. 2, SP/UNICAMP, 1992.
- MINELLA, A. *Organização Político-Corporativa na Burguesia Bancária Financeira no Brasil*. ANPOCS, 1988. (mimeo)
- NADEL, H. "Crise da Sociedade Salarial, Nova Pobreza". In: THERET e BRAGA (orgs.) *Regulação Econômica e Globalização*. Campinas/SP: UNICAMP/IE, 1998 (pp. 259-282).
- NET – *Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e Constituição de um Sistema Nacional de Inovação no Brasil*. *Relatório Síntese*, 1990.
- NOGUEIRA BATISTA JR, P. *A Economia como Ela É...* São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- OIT/CESIT/UNICAMP – *As Mudanças Recentes nas Relações de Trabalho no Brasil*. *Relatório de Pesquisa*. Dez./1997.

- OIT/Programa de Atividades Setoriais. Los Efectos Sociales de Los Cambios Estructurales em La Banca. Genebra, 1993.
- OIT/World Employment Programme Recherche. *Working Paper*. Information Technology Employment, Training and Labour Relations in Financial Services in Mexico. Genebra, 1992.
- OLIVEIRA, C.A.B. (org.) *O Mundo do Trabalho: Crise e mudança no final do século*. São Paulo; Scritta/CESIT-UNICAMP, 1994.
- OLIVEIRA, C.A.B.; MATTOSO, J.E. (orgs.) *Crise e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Scritta, 1996.
- OLIVEIRA, F. & PAOLI, M. C. (orgs) *Os Sentidos da Democracia – Políticas de Dissenso e Hegemonia Globa*. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes; Brasília: NEDIC, 1999.
- OLIVEIRA, M.A. *Economia e Trabalho: textos básicos*. Campinas, SP: UNICAMP/IE, 1998.
- \_\_\_\_\_. et alii (org.) *Reforma do Estado e Políticas de Emprego no Brasil*. Campinas/SP: UNICAMP, 1998.
- \_\_\_\_\_. e SIQUEIRA NETO. “As Negociações Coletivas no Contexto do Plano Real”. *Cadernos CESIT*. Campinas, nº. 28, nov./1999.
- PENIDO DE FREITAS, M. C. e PRATES, D. M. As iniciativas recentes de reestruturação do sistema financeiro internacional e a soberania nacional dos países periféricos. S/d.
- PEREIRA, D. e CRIVELLARI, H.M. “A Concepção Fabril numa Empresa Bancária”. In: LEITE, M.P. E SILVA, R. A. (org.) *Modernização Tecnológica. Relações de Trabalho e Práticas de Resistência*. São Paulo: Iglu/Ildes/Labor, s/d.
- POCHMANN, M. *O Emprego na Globalização: A Nova Divisão Internacional do Trabalho e os Caminhos que o Brasil Escolheu*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.
- POCHMANN, M. *Políticas do trabalho e de garantia de renda no capitalismo em mudança*. São Paulo: LTR, 1995.
- RALLET, A. “Mudança Tecnológica e Políticas Regulamentadoras: os Determinantes do Surgimento de Um Novo Setor de Crescimento”. In: THERET e BRAGA (orgs.) *Regulação Econômica e Globalização*. Campinas-SP: UNICAMP/IE, 1998 (p. 343-430).
- RAVAGNANI, M.L. *Capacitação Tecnológica: O Caso da Indústria Brasileira de Software e a Contribuição da Automação Bancária*, 1990.
- REVISTA DOS BANCÁRIOS – “Segurança para Todos”. Nº. 43, abril/1999.
- RODRIGUES, A. C. *O Emprego Bancário no Brasil e a Dinâmica Setorial (1990-1997)*. [Dissertação de Mestrado – IE/PUC/SP]. São Paulo, 1999.
- \_\_\_\_\_.; PASSOS, D e CERQUEIRA, H. E.A.G. “Evolução Recente ao Emprego no Brasil”. DIEESE/FETEC/SEEB-BH/SEEB/SP, julho, 1998.



- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ e FAZIO, L. *A Remuneração Variável em Bancos Privados Seleccionados*. DIEESE, 2001.
- RODRIGUES, L. M. e JACOME, I. *A Greve dos Nove Dias: Um Estudo das Greves dos Bancários de Março de 1987*. (s/d).
- \_\_\_\_\_. *O Destino do Sindicalismo*. São Paulo: EDUSP/FAPESP, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Novo Cenário do Sindicalismo Brasileiro*. Rio de Janeiro: INAE-RJ, 1990. (mimeo)
- ROMITL, G. Revolução tecnológica, sistema bancário e atividade sindical. Seminário Nacional sobre Liberdade Sindical e Negociação Coletiva entre a Revolução Tecnológica no Setor Bancário. Uruguaí: Mar. 1991.
- SABÓIA, J. O terciário: um setor em crescimento no Brasil: Setor terciário. *São Paulo em Perspectiva*. SP: SEADE, 6(3), jul./set., 1992.
- SADER, E. e GENTILI, P. *Pós-Neoliberalismo as Políticas Sociais e o Estado Democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- SALERNO, M.S. “Automação: Luta dos Trabalhadores”. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, jul./set., 1988.
- \_\_\_\_\_. & ZAMBERLAN – “Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos”. In: FLEURY, A. e VARGAS. *Organização do trabalho uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Atlas, 1983.
- SANTOS, C.M. et alii – Sistema bancário: mudanças no perfil do setor, na organização sócio técnica do trabalho e ação dos trabalhadores. *Relatório de Pesquisa: Automação Bancária, reorganização do trabalho e percepção dos trabalhadores: um estudo de caso*. CRH/FINEP/UFBA – Departamento de Sociologia, Salvador, 1991.
- SCHMITZ, H. e CARVALHO, R. (orgs.) *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. SP: HUCITEX, 1988.
- SCHWARTZ, G. E FREITAS, M.C.P. “Serviços financeiros: rumo à regulamentação”. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, jul./set., 1992.
- SEGNINI, L.R.P. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.
- \_\_\_\_\_. Trabalho da mulher em um contexto altamente informatizado, 19<sup>a</sup> Encontro Nacional da Anpocs. Caxambú/-MG, 1995.
- \_\_\_\_\_. Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil. *Projeto de pesquisa*. Convênio Cedes/UNICAMP financiado pela FINEP, CNPq, FAE/UNICAMP, 1995/1997.
- \_\_\_\_\_. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: EDUSP, 1998 (Caps. 1, 2 e 3).
- \_\_\_\_\_. “Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego subcontratação e intensificação do trabalho”. In: *Educação e Sociedade*, ano XX, ago./1999.

- SELIGMANN-SILVA, E. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Ed. Cortez, 1994.
- SILVA, R.A. Representatividade e renovação no sindicalismo brasileiro. *Cadernos do CESIT*, no. 10, SP/UNICAMP/IE, jul., 1992.
- TAGLIAFERRI, T. (org.) “Nuove tecnologie produttività e lavoro bancario”. *Quaderni de Economia del Lavoro/25*. Milão FAE/Riviste, Milano, 1986.
- TAVARES, M. C. *Destruição não criadora – memórias de um mandato popular contra a recessão, o desemprego e a globalização subordinada*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- TEIXEIRA, F.J.S. (org.) *Neoliberalismo e reestruturação produtiva*. São Paulo: Ed. Cortez, Fortaleza: UECE, 1998.
- TEIXEIRA, N. G. *O sistema bancário brasileiro e suas transformações frente à crise atual*. [Tese de Doutorado IE/UNICAMP]. Campinas, 1985.
- TRABALHO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: 10 Anos de linha de produção/DIEESE, SP, 1994.
- VALENDUC, G. e VENDRAMIN, P. O setor bancário na Europa. Seminário AFETT Setor Bancário, Documentação Preparatória. Março, 1991.
- VENCO, S. (org.) Um estudo sobre o perfil da categoria bancária. SP/SEEB, 1989. (mimeo)
- VENTURINI, W. “A nova cara do sindicalismo brasileiro”. *Revista + D45*. Julho/ago./set. 2000 (15:19).
- WERNECK VIANNA, M.L.T. Avaliação do modelo sindical brasileiro diante dos novos desafios da modernização. IE/UFRJ. 1993. Texto para discussão interna.
- ZAPATA, F. “Crise do sindicalismo na América Latina?”. *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, vol. 37, nº. 1, 1994.
- ZYLBESTAJN, H. e CASTRO, M.C. “Uma proposta de metodologia para o acompanhamento das negociações coletivas”. In: SEDLACEK, G.L. e PAES de BARROS, R. (orgs.). *Mercado de Trabalho e Distribuição de Renda: Uma coletânea*. Brasília: IPEA, s/d.