

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo comparativo entre um banco público e um banco privado

Isabel Pauline H. Georges^(*)
Silvana Maria de Souza^(**)

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar as mudanças nas ocupações e nas carreiras no setor bancário, a partir das transformações ocorridas nos anos 90, ou seja, no contexto dos processos de privatização, internacionalização e concentração do setor.

As mudanças nas ocupações e nas carreiras são analisadas tanto em seus aspectos formais quanto informais, ou seja, respectivamente, em suas articulações com a estrutura ocupacional (segundo sexo, raça/cor e qualificação) e com a divisão social do trabalho. Nesse sentido, traz à luz a aparente contradição entre carreiras formais, pouco diferenciadas e trajetórias individuais, altamente diversificadas

ABSTRACT

In the background of the socioeconomic transformations of the nineties, such as privatisation, internationalisation and sectoral concentration processes, this study deals with occupational and career transitions in the banking sector. Occupational segregation and changing career patterns appear as related to formal and informal aspects, such as the occupational gender, race and qualifications structure, but also to the social division of work. In this context, our analysis shows the apparent contradiction between formal standardised career patterns and individual highly diversified trajectories.

Palavras-chave: Mercado de trabalho, Reorganização produtiva, Setor bancário, Gênero, Raça

Keywords: Labour market, Work reorganization, Banking sector, Gender and Race relations

(*) Pesquisadora, CEBRAP, bolsista de pós-doutoramento da Fapesp, doutora em Sociologia pela Universidade Paris VIII.

(**) Pesquisadora, CEBRAP, mestranda em Educação pela Universidade Estadual de Campinas - Unicamp

1 Introdução

Este artigo analisa as mudanças nas carreiras formais e nas trajetórias sócio-profissionais do setor bancário numa perspectiva de equidade de gênero e raça, a partir das transformações ocorridas nos anos 90, contextualizadas pelos processos de privatização, internacionalização e concentração do setor no Brasil (Rodrigues, 1999)¹

Nesta discussão, as carreiras formais tais como definidas pelas empresas - planos de carreira e condições formais de acesso ao emprego e progressão hierárquica, e expressas nas políticas de gestão da mão-de-obra - serão confrontadas com as trajetórias sócio-profissionais efetivas dos atores, particularmente, nos segmentos mais distantes da cadeia do trabalho bancário, como o setor de telemarketing.

Com base no estudo de duas agências bancárias² - uma de cada banco - um público e um privado, e em comparação com as condições de trabalho no setor de telemarketing, este artigo desenvolve uma análise das práticas dos atores (gerentes e operacionais), a fim de desvendar o seguinte paradoxo: a) no banco privado nacional, as mulheres brancas chegam a ocupar posições de mando, enquanto homens negros e mulheres negras ou estão ausentes do corpo funcional ou restritos aos níveis operacionais; b) no banco público federal, inversamente, ainda que homens negros e mulheres negras estejam em menor número e em sua maior parte lotados nos níveis operacionais, também chegam a ocupar posições de mando, incluindo-se os postos mais altos da hierarquia nas agências, enquanto a progressão hierárquica das mulheres (principalmente, brancas) fica restrita aos níveis gerenciais intermediários, apesar de sua relativa expressividade numérica em relação ao conjunto dos funcionários; c) no setor de telemarketing, as mulheres brancas e os homens negros também chegam a ocupar posições de mando, em especial, os de nível intermediário³.

Como explicar tais diferenças? Que conseqüências estas diferentes composições têm em termos de políticas públicas?

Convém esclarecer que os dados dos segmentos mais distantes da cadeia do trabalho bancário não contemplam o banco público nacional, pois foram coletados em empresas ligadas exclusivamente ao banco privado. Além disso, não foi possível obter a estrutura ocupacional segundo o gênero e a raça no setor de telemarketing, tal como fizemos para os bancos. Ou seja, dada a restrição e limitação dos dados, nossas considerações não podem ser generalizadas para o setor bancário como um todo, tampouco para a cadeia do trabalho bancário, sendo, neste momento, indicações sobre algumas das situações vividas pelo trabalhador(as) ligados direta ou indiretamente ao setor.

Um conjunto de fatores contribuiu para a reorganização produtiva do trabalho bancário. De um lado, a *terciarização* da economia e a generalização dos serviços por telefone (Georges, 2000) e, de outro, a reestruturação do setor bancário e as privatizações das telecomunicações (Larangeira, 2003). A partir da segunda metade dos anos 90, estes fatores implicaram no enxugamento da categoria bancária e na diversificação dos estatutos de trabalho e de emprego (Rodrigues, 1999).

A *terciarização* da economia e a generalização dos serviços por telefone levaram à externalização de atividades, antes de competência exclusiva do setor bancário, provocando a geração de empregos fora do setor. Isto atingiu não apenas o trabalho no setor bancário *stricto sensu*, mas também, de um modo geral, o trabalho no setor de serviços.

A partir da *reconfiguração* da divisão social do trabalho no setor bancário, observaram-se mudanças nas práticas de trabalho, nas formas de acesso ao emprego e na mobilidade dos(as) trabalhadores(as), em função da concentração e aumento da qualificação dos bancários (Guimarães, 2003); da diversificação dos estatutos (Segnini, 1998); e do processo de terceirização de atividades (Venco, 1999). De um lado, isto resultou na polarização do mercado de trabalho e no estabelecimento de "novas fronteiras de desigualdade" em termos de gênero e de raça (Maruani et al, 2002) e, de outro, na criação e expansão de novos campos de

1 As pesquisas de campo foram realizadas no âmbito do projeto de políticas públicas, financiado pela FAPESP, cf. GUIMARES, N. A. e LEITE, M.P. (orgs.) (2003), *Gestão local, Empregabilidade e Equidade de Gênero e Raça: um experimento de política pública na região ABC paulista*, Relatório Final de Pesquisa, FAPESP, São Paulo.

2 Localizadas na região do ABC paulista, especificamente, em Santo André e São Bernardo do Campo.

3 Porém, nas empresas de telemarketing atuando pelo setor bancário, não foi possível obter levantamento sistemático de dados em relação a estrutura ocupacional segundo gênero e raça. Portanto, a nossa análise baseia-se exclusivamente na pesquisa empírica.

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo com parativo entre um banco público e um banco privado.

trabalho - urbanos e intersetoriais, como o chamado setor de “telemarketing” (Georges, 2003), que nos permite, de modo emblemático, analisar as novas práticas dos atores que contribuíram para a sua expansão, como os(as) gerentes e os(as) trabalhadores(as) do setor de serviços.

Com base no conceito de cadeia produtiva (Leite, 2003) e na comparação entre formas de gestão da mão-de-obra, divisão social do trabalho e representações dos atores, procuramos demonstrar a generalização de um modo de gestão chamado de “privado” e a formação das categorias de gênero e de raça nos discursos gerenciais de ambos os bancos⁴, e estendendo o estudo aos segmentos menos protegidos da cadeia do setor bancário, em especial, o setor de telemarketing, expomos as distintas condições de trabalho ao longo da cadeia, com o objetivo de analisar os efeitos daquele conjunto de transformações sobre a mão-de-obra, notadamente, em relação às carreiras formais e às trajetórias sócio-profissionais dos(as) trabalhadores(as) de ambos os setores - bancário e de telemarketing.

2 As desigualdades de gênero e raça

A questão de pesquisa - a formação das categorias de gênero e raça nos discursos gerenciais em ambos os bancos, foi constituída com base na segmentação da estrutura ocupacional, segundo o gênero e a raça, com o objetivo de verificar a representatividade numérica de homens, mulheres, brancos e negros nas agências e a sua distribuição pelos níveis hierárquicos (2.1).

Em seguida, constatadas as diferenças em termos de representatividade e de distribuição, procuramos detalhar dois elementos: as políticas de recursos humanos (2.2) e a divisão social do trabalho (2.3), a fim de explicar os paradoxos da estrutura ocupacional, seja em termos das possibilidades de acesso ao emprego bancário e da progressão hierárquica no interior das agências, seja em termos da caracterização dos postos de trabalho, no que diz respeito aos graus de

formalização e de informalização da estrutura ocupacional - adequação entre cargo e atividade.

E, por fim, concluímos este tópico com a análise das representações dos atores sobre este conjunto de diferenças (2.4), às quais serão confrontadas, num segundo momento, com as do setor de telemarketing.

2.1 Estrutura ocupacional e desigualdades de gênero e raça

2.1.1 A Estrutura Ocupacional

As informações apresentadas no Quadro 1 referem-se ao universo das agências dos dois bancos e demonstram a quantidade de cargos e de níveis hierárquicos existentes em cada uma delas, ou seja, a divisão formal de trabalho, melhor detalhada no item 2.3

Quadro 1 Estrutura Ocupacional Comparada

Banco Público Federal		Banco Privado Nacional	
Caracterização da posição dos níveis hierárquicos	Níveis hierárquicos	Caracterização da posição dos níveis hierárquicos	Níveis hierárquicos
alta gerência	Gerente geral	alta gerência	Gerente geral
alta gerência	Gerente administrativo	alta gerência	Gerente administrativo
alta gerência	Gerente de contas	média gerência	Gerente de comercial
média gerência	Gerente de expediente	operacional	Assistente de gerência
pré-gerência	Assistente de negócios	-	-
operacional	Caixa	-	-
operacional	Posto efetivo	-	-

No banco público federal, os níveis hierárquicos estão condensados em dois estratos: gerencial e operacional e se distribuem entre alta gerência - gerente geral, administrativo e de contas; média gerência - gerente de expediente; pré-gerência - assistente de negócios⁵ e operacional - caixas e postos efetivos. No banco privado nacional, a configuração da estrutura ocupacional

4 Um modo de gestão público caracteriza-se por uma carreira contínua na mesma empresa, baseada no tempo de serviço e na mobilidade geográfica; e a gestão privada, ao contrário, se fundamenta no desempenho, na escolaridade e, de certa forma, na experiência em um trabalho anterior.

5 Essa escassez de níveis intermediários pode indicar duas coisas: uma, que o cargo de gerente, nos dias de hoje, já não possui tanto status quanto antes, na medida em que se sairia diretamente dos níveis operacionais para os níveis gerenciais; outra, que a mobilidade entre os dois níveis seria muito mais árdua exatamente em função da ausência de níveis intermediários e a concentração da estrutura em dois estratos - o gerencial e o operacional. No entanto, esta observação vale somente para o universo das agências. Fora delas, há outras possibilidades, que se referem à estrutura ocupacional do banco, ou seja, após o cargo de gerente geral, os funcionários do banco público podem aspirar aos cargos de superintendente, diretor, vice-presidente e presidente.

apresenta três níveis hierárquicos e quatro cargos. A alta gerência, representada pelo gerente geral e pelo gerente administrativo; a média gerência, em que se encontra o gerente comercial; e o nível operacional, composto pelos assistentes de gerência ou AGs, informalmente caixas, “escriturários”, assistentes de negócios, etc.

Observando mais de perto a estrutura ocupacional do banco público federal vemos que ela apresenta uma maior formalização horizontal e vertical, apontando para uma maior consolidação do ponto de vista hierárquico, ainda que isto dependa do tamanho e da característica da agência, ou seja, apesar da relativa definição entre nível hierárquico e cargo, a posição dos gerentes pode variar dependendo do nível da agência em que se encontram.⁶ Em grandes agências, o gerente de expediente, por exemplo, trabalha nos bastidores do banco, especificamente, no suporte. Porém, em agências médias, pequenas e postos bancários⁷, ele pode assumir a posição de “gerente geral”. O mesmo podendo ocorrer com o gerente de contas.

2.1.2 As Desigualdades de Gênero e de Raça

Conforme pode ser observado pela Tabela 1 e tomando-se por base o conjunto dos funcionários da agência do banco público federal, o número de mulheres é levemente superior ao número de homens, representando 52,6% e os homens, 47,3%. No que diz respeito à raça, predominam os brancos, cerca de 81,6% do total, enquanto os negros perfazem um percentual de 18,4%.

Tabela 1 Estrutura ocupacional, segundo sexo e raça
Banco Público Federal

Níveis hierárquicos	Estrutura ocupacional				Total
	Homens		Mulheres		
	Branco	Negro	Branca	Negra	
Gerente geral	-	01	-	-	01
Gerente administrativo	01	-	-	-	01
Gerente de expediente	02	01	02	-	05
Caixa	06	-	06	02	14
Posto efetivo	16	04	24	06	50
Total	25	06	32	08	71

6 As agências podem ser de nível 1, nível 2 e nível 3. Tais níveis estão relacionados à carteira de clientes, em termos quantitativos (número de clientes) e qualitativos (segmentos de contas – em primeiro lugar, se pessoa física ou jurídica e em segundo lugar, se preferencial ou exclusivo) e, em termos dos serviços e das operações que o banco efetua. Além disso, as agências podem ser regionais ou locais. As agências regionais administram não apenas uma expressiva carteira de clientes, mas também outras agências e postos bancários. Nelas encontra-se, por exemplo, a superintendência do banco.

7 O posto bancário está vinculado a uma agência. É a agência que administra a sua contabilidade e também é responsável pelas decisões administrativas ou de negócios. Em geral, é pequeno, comportando um número de funcionários que varia de 5 a 20 pessoas. Só tem por função, efetivamente, o atendimento de uma empresa e de seus empregados. O posto está localizado dentro de uma empresa, não está visível, não tem logotipo e sua entrada é pela empresa, não possuindo uma entrada independente. A agência, por sua vez, é completa, oferece todo o tipo de serviço – do atendimento às operações financeiras, possuindo contabilidade própria e um gerente responsável por sua administração, no caso, um gerente geral.

Cruzando-se gênero e raça, temos a seguinte distribuição: entre 31 homens, 25 são brancos e 06 são negros, ou seja, 80,6% contra 19,4%. No caso das mulheres, a situação não é diferente, sendo 80% de mulheres brancas contra 20% de mulheres negras. As mulheres negras apresentam uma situação menos favorável na estrutura ocupacional, já que se concentram basicamente nos níveis operacionais. O mesmo não ocorre com os homens negros, que parecem ter maior possibilidade de ascensão, pois entre os 06 presentes na agência, dois encontram-se em posições de mando – gerente de expediente (média gerência) e gerente geral (alta gerência).

Tabela 2 Estrutura ocupacional, segundo sexo e raça
Banco Privado Nacional

Níveis hierárquicos	Estrutura ocupacional				Total
	Homens		Mulheres		
	Branco	Negro	Branca	Negra	
Gerente geral	-	-	01	-	01
Gerente administrativo	-	-	01	-	01
Gerente comercial	02	-	02	-	04
Assistente de gerência	02	-	08	01	11
Total	04	-	12	01	17

No que diz respeito ao gênero, quando comparamos o banco público federal com o banco privado nacional (Tabela 2), duas coisas nos chamam a atenção neste último: a) as proporções de homens e mulheres no conjunto dos funcionários da agência, ou seja, neste banco, as mulheres representam 76,4% e os homens 23,6 %; b) a presença de mulheres na alta gerência. Situação inexistente no banco público federal.

Em relação à raça, a desproporção entre brancos e negros é tão ou mais significativa: são 4 homens, todos brancos, contra 13 mulheres, 12 brancas e uma negra. Em termos percentuais, isto significa: 100% de homens brancos, 92,3% de mulheres brancas e 7,7% de mulheres negras.

2.2 As políticas de recursos humanos

As políticas de recursos humanos incluem as políticas de recrutamento e de promoção e são fundamentais para

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo com parativo entre um banco público e um banco privado.

explicar as desigualdades de gênero e raça nos dois bancos, constituindo um dos seus elementos mais dinâmicos. Foi com base nelas que pudemos caracterizar as distintas formas pelas quais os dois bancos vêm administrando a mão-de-obra, particularmente, em termos da progressão hierárquica.

2.2.1. Recrutamento e seleção

O “posto efetivo” no banco público federal e o “assistente de gerência” no banco privado nacional são postos de ingresso, a partir dos quais inicia-se a trajetória sócio-profissional dos funcionários no interior das agências. Porém, há algumas diferenças em relação ao ingresso nos dois bancos. Enquanto no banco público federal é por concurso – favorecendo desta forma o acesso de negros(as); no banco privado nacional, os funcionários são contratados com base na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

No banco público federal, o recrutamento de funcionários(as) para os postos mais elevados da estrutura é essencialmente interno, enquanto no banco privado nacional pode ser também externo, diretamente para os cargos gerenciais, o que, a nosso ver, promove a possibilidade de acesso das mulheres às posições de mando.

2.2.2 Promoção

Tal como o recrutamento, a promoção é distinta nos dois bancos. A promoção no banco público federal estava determinada, até recentemente, pelo tempo de serviço e pela mobilidade geográfica, favorecendo desta forma a mobilidade hierárquica dos homens, inclusive dos homens negros, segundo a nossa hipótese inicial de pesquisa. Porém, atualmente, após o processo de reestruturação do banco, a política de promoção vem assumindo contornos similares à do banco privado nacional, na qual tempo de serviço e mobilidade geográfica não são propriamente elementos definidos da progressão hierárquica, sendo baseada, mais propriamente, na avaliação de desempenho, que são realizadas de seis em seis meses em ambos os bancos.

No banco público federal, as avaliações atingem todos os níveis da estrutura ocupacional e constituem-se num sistema de pontuações atribuídas à execução de tarefas, às substituições, ao comportamento na organização, à assiduidade, ao relacionamento interno, etc. A pontuação para cada um destes itens varia de 0 a 6,

sendo atribuída pelos gerentes que, num segundo momento, a discute com os componentes de sua equipe de trabalho, o que pode resultar em sua modificação.

No caso do banco privado nacional, o sistema de avaliação está mais diretamente focado nas vendas efetuadas pelos funcionários, o que garante melhores chances de promoção na área comercial do que na administrativa.

Apesar de as avaliações de desempenho serem consideradas sistemas objetivos, isto não significa a eliminação de indicações. Segundo um entrevistado do banco privado nacional:

tem aquele velho empurrãozinho, fulano gosta de mim, sicrano não gosta. Eu tenho dois anos de banco e já vi isso acontecendo. Não é favorecimento profissional, é pessoal mesmo” (grifo nosso)

Uma outra questão a ser considerada é que devido à redução dos níveis hierárquicos, a mobilidade dos funcionários pode tornar-se mais difícil, devido especialmente à eliminação dos níveis intermediários. Assim, se pensarmos a mobilidade em consonância com a estrutura ocupacional, vemos que a concentração dessa estrutura em basicamente dois estratos – o operacional e o gerencial, transforma a promoção num árduo caminho que, para ser percorrido, exige um esforço expressivo em termos de desempenho e de produtividade.

Com o enxugamento dos níveis hierárquicos e a concentração de atividades em poucos cargos, as promoções tornaram-se significativamente mais complexas. Em relação à mobilidade, poderíamos supor que: a) a ascensão rumo ao topo da estrutura ocupacional é menos entrecortada, devido à redução dos níveis hierárquicos; b) a passagem de um nível a outro levaria um espaço de tempo menor; c) as desigualdades salariais (entre o menor e o maior salário) seriam menos expressivas. Mas, por outro lado, é possível considerar exatamente o oposto, ou seja, que a redução dos níveis hierárquicos e a contração da estrutura ocupacional dificultaram a escalada rumo ao topo da estrutura, na medida em que os critérios se tornaram menos claros e até mesmo subjetivos, apesar da suposta neutralidade/objetividade das avaliações de desempenho.

Assim, para cada argumento positivo, haveria um negativo, já que aspirar à promoção implicaria: a) um

esforço hercúleo por parte dos funcionários em termos de desempenho, produtividade e cumprimento de requisitos de escolaridade e qualificação; b) um tempo maior de permanência em cada nível, posto que a estrutura comportaria basicamente dois estratos – o operacional e o gerencial (o nível intermediário também é gerencial); c) salários pouco compensadores, pois a diminuição das distâncias entre a base e o topo da hierarquia se articulava ao rebaixamento geral dos salários; d) aceitar que a remuneração não corresponde à responsabilidade e à atribuição características do cargo, mas à habilidade de cada funcionário em termos de comercialização de produtos e serviços do banco.

2.2.3 Generalização do modelo de gestão privado: a alteração nos critérios de mobilidade ocupacional no banco público federal (análise comparativa de duas trajetórias)

Tendo como base a política de promoção, este item procura delinear mais claramente a transição do banco público federal de um modo de gestão público para o que chamamos de modelo de gestão privado. Para isso, comparamos as trajetórias sócio-profissionais de dois gerentes deste banco, que consideramos ilustrativas desta mudança.

No que diz respeito ao tempo de ascensão dos dois gerentes, o primeiro entra no banco em 1977 e só se efetiva nas funções gerenciais em 1995. O segundo, ao contrário, entra no banco em 1998 e quatro anos depois assume o posto de gerente. A diferença de idade entre os dois gerentes é de 11 anos. E, em termos de tempo de banco, cerca de 21 anos. Segundo as entrevistas, até recentemente, a expectativa de ascensão para a alta gerência era de pelo menos 20 anos.

A primeira trajetória baseou-se no tempo de serviço e na mobilidade geográfica. A segunda, ao contrário, teve como fundamento a escolaridade e a experiência anterior de trabalho em outros estabelecimentos bancários.

- uma trajetória em consequência do tempo de casa e da mobilidade geográfica: o gerente de contas – o exemplo de um modo de gestão público

· Em 1975, com 15 anos, entra no banco como contínuo, no interior de São Paulo, em sua cidade natal (na época o banco admitia menores para exercer este tipo de função).

· Aos 17 anos é dispensado, porque o banco só mantinha funcionários mediante a aprovação em concurso público.

· Em 1977, presta o concurso e ao ser aprovado assume o cargo de posto efetivo (antigo escriturário).

· Inicia-se a mobilidade geográfica. Assume o posto em uma cidade próxima à sua cidade natal.

· É promovido à caixa. Retorna à sua cidade natal.

· Surge uma vaga de supervisor na região Nordeste.

· Assume o cargo de supervisor, no interior da Bahia e, posteriormente, no interior de Mato Grosso e Goiás.

· Em virtude de problemas de saúde do filho mais velho e das dificuldades em termos de tratamentos adequados na região Centro-Oeste, retorna para uma terceira cidade no interior de São Paulo.

· Por não haver disponibilidade de vaga de supervisor ou de gerente, retrocede na trajetória sócio-profissional, reassumindo a função de caixa, na qual permanecerá por 14 anos.

· Devido às crises no setor agrícola (principal movimentação nas agências do interior do estado de São Paulo) e à reestruturação do banco, a agência em que trabalha tem seu quadro de funcionários reduzido, provocando um novo deslocamento, desta vez, para a região do ABC paulista.

· Retoma a trajetória sócio-profissional visando especificamente cargos situados na média e na alta gerência

· É promovido a gerente de expediente.

· É promovido a gerente de contas.

Tempo de Casa: no momento da entrevista, este gerente já contava com 26 anos de banco, sem contar os dois anos como contínuo. Administrava um posto bancário situado na Prefeitura de um dos municípios da região. Esporadicamente, assumia as funções de gerente administrativo na agência regional do banco, substituindo o titular do cargo em virtude de férias ou outro motivo qualquer.

Escolaridade: ao ser efetivado no banco, já possuía o segundo grau completo. Inicia o curso superior logo depois, mas devido aos deslocamentos para outras regiões do país, bem como para cidades pequenas, abandona o ensino superior. Retoma os estudos em 1993 e três anos depois (1996) termina a graduação em Administração de Empresas. De 1976, quando termina o ensino médio, até 1993, quando retorna à graduação, restringe-se apenas aos cursos e aos treinamentos do banco.

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo com parativo entre um banco público e um banco privado.

-uma trajetória em função da experiência anterior em funções gerenciais em outros bancos, do desempenho e da escolaridade: o gerente de expediente – o exemplo da transição de um modo de gestão público para um modo de gestão privado

- 1987 – inicia a vida profissional como estagiário, em função do Ensino Médio técnico-profissionalizante.
- Estagia durante 8 meses e com o término dos estágios, inscreve-se num curso pré-vestibular, com o objetivo de ingressar no ensino superior.
- Cursa Engenharia, mas desiste do curso. Presta novo vestibular, a fim de cursar Economia, no qual se graduou.
- Durante o período universitário e mesmo após o término da faculdade (com 22 anos) permanece fazendo estágios, um dos quais no banco público federal, no início dos anos 90.
- Estagia durante nove meses, quando é afastado em virtude do processo de reestruturação do banco no período Collor de Melo.
- De 1990 até 1994, trabalha com o pai, proprietário de uma empresa de materiais de limpeza.
- Em 1995, assume o cargo de gerente de expansão de mercado num banco privado nacional, no qual permanece por dois anos e nove meses.
- Pede demissão e ingressa em um outro, que atua num segmento exclusivo.
- Em 1997, devido a um problema de rentabilidade, é demitido (por possuir menor tempo de casa (apenas seis meses) e ser o mais jovem dos gerentes).
- Fica seis meses desempregado, procurando qualquer tipo de serviço. Nesse período, segundo ele, suas dificuldades em arranjar emprego estão relacionados ao fato de só ter atuado no setor bancário.
- Presta concurso para o banco público federal. É aprovado. Simultaneamente, é chamado por um laboratório internacional para atuar na área de vendas. Porém, não aceita o emprego.
- Formalização da trajetória sócio-profissional no banco público federal.
- Em 1998, assume o cargo de posto efetivo, optando, de um lado, pela segurança e, de outro, pela continuidade da trajetória sócio-profissional no setor bancário.
- De gerente nos bancos privados passa a ser posto efetivo no banco público federal, retrocedendo em termos hierárquico e salarial.

- Em 1998, com quatro meses de banco, ou seja, um mês após o período de experiência, passa a substituir a gerência de contas e informalmente, apesar de posto efetivo, assume o cargo de ASNEG, administrando o segmento jurídico de contas da agência.
- Em 2001, é promovido a supervisor de atendimento (atualmente, extinto), no qual permanece por volta de um ano e seis meses.
- Em 2002, é promovido a gerente de expediente, cuja responsabilidade, na época da entrevista, era o serviço de auto-atendimento da agência regional.

Tempo de casa: na época da entrevista contava com 5 anos de banco e estava lotado na agência regional do banco, desde que assumira o cargo de posto efetivo.

Escolaridade: ao ingressar no banco, primeiro como estagiário e depois como posto efetivo, já possuía o terceiro grau completo.

Esta segunda trajetória difere muito da primeira, em especial, devido à valorização diferenciada entre a escolaridade, a experiência anterior e o desempenho, de um lado, e o tempo de casa e a mobilidade geográfica, de outro. No banco público federal, esta mudança de critérios em relação à promoção é indicativa do processo de transição de um modo de gestão público para um modo de gestão privado, característico, a nosso ver, do banco privado nacional.

Neste banco, segundo os funcionários, a escalada em direção aos postos gerenciais pode ser rápida ou lenta, dependendo, de um lado, do desempenho – produtividade e experiência e, do outro, da posição e do poder de quem indicou o candidato ao cargo.

Ainda que o posto de ingresso seja o de assistente de gerência, pode haver designação para outras posições como, por exemplo, caixa e até mesmo para os níveis gerenciais, em função da experiência anterior do candidato. Os gerentes não galgaram, necessariamente, degrau por degrau, a estrutura ocupacional desde a base, mas foram designados diretamente para essa posição. Ou seja, a trajetória sócio-profissional dos funcionários, no banco privado nacional, pode ser construída de modo relativamente fortuito e com base em múltiplos critérios – experiência anterior (no setor ou fora dele), oportunidade, habilidade comercial, indicação, etc e, nesse sentido, não parece estar balizada por um plano de carreira formalizado.

Guardadas as devidas proporções, este tipo de situação parece se aplicar à segunda trajetória sócio-profissional do banco público federal, apresentada anteriormente, pois apesar de o posto de ingresso de ambos os gerentes terem sido os mesmos, o segundo gerente não galgou passo a passo todos os degraus da estrutura ocupacional, ascendendo quase que diretamente à média gerência, em função, por exemplo, da sua experiência anterior no setor bancário e do seu desempenho nos cargos para os quais foi designado.

É importante ressaltar que os múltiplos critérios e a relativa falta de clareza e de objetividade que regem, em maior ou menor medida, o sistema de promoção podem dar margem à atitudes discricionárias e, por consequência, excludentes. Ainda que no banco público federal esta margem pareça menor, devido à presença de um plano de carreiras formalizado, as trajetórias sócio-profissionais dos dois gerentes demonstram que os critérios de progressão hierárquica vêm se modificando – do tempo de casa e da mobilidade geográfica para experiência, o desempenho e a escolaridade, o que nos leva a questionar se a mudança de critérios ou ainda se a agregação de novos critérios contribuem ou não para uma maior objetividade do sistema de gerenciamento da mão-de-obra.

2.3 Da divisão formal à divisão informal do trabalho

No que diz respeito às atividades exercidas por cada um dos níveis ocupacionais, não encontramos, em ambos os bancos, uma relação intrínseca entre cargo e atividade, isto é, não há correspondência entre divisão formal e informal de trabalho, exceto, talvez, no caso do caixa. No banco público federal, por exemplo, as atividades do caixa estão especificadas, o cargo é claramente designado e figura como um nível hierárquico. Em relação aos demais cargos, esta precisão inexistente.

Para os postos efetivos, do banco público federal, “ser caixa” implica em elevação de cargo, de salário e a manutenção da jornada de seis horas. Apesar de figurar como um nível hierárquico, o caixa não se constitui num pré-requisito para se galgar postos mais elevados na estrutura ocupacional. É possível ascender hierarquicamente sem ter que necessariamente passar por este cargo.

No banco privado nacional, ao contrário, todos os funcionários, obrigatoriamente, fizeram o curso de caixa e, em algum momento, assumiram as atividades que

lhes são características. Isto ocorre, de um lado, devido à idéia de que “todos devem saber fazer de tudo no banco” e, de outro, em virtude da estratégia, que discutiremos mais adiante, da rotação de tarefas. O caixa, neste banco, não constitui um nível hierárquico, estando subsumido na designação “assistente de gerência”. Nesse sentido, não apresenta um estatuto próprio, sendo apenas mais uma das atividades que os assistentes de gerência exercem no cotidiano da agência e, efetivamente, todos eles a exercem em algum momento.

Comparando os postos de ingresso de ambos os bancos, observa-se que ambos padecem de imprecisão. Uma imprecisão que não se restringe à designação, mas que se estende às suas responsabilidades no cotidiano das agências. O que efetivamente faz um posto efetivo e um assistente de gerência? Tarefas que bem poderiam configurar uma ocupação e, por sua vez, um cargo.

O posto efetivo, segundo os entrevistados, está focado, basicamente, no atendimento. No entanto, não se restringe a isso, pois o seu cotidiano é composto por muitas outras atividades: cadastramento de clientes, abertura de contas, envio de correspondências, liquidação de contratos de câmbio, fechamento de contas, verificação de correio eletrônico da agência, através do qual, o banco difunde instruções aos funcionários e os clientes solicitamos mais diversos serviços.

Os assistentes de gerência experimentam um cotidiano semelhante. Mas, devido à eliminação de funções específicas como a de caixa e de níveis hierárquicos intermediários, os assistentes de gerência em comparação com o posto efetivo exercem um número muito maior de tarefas. Além do atendimento diferenciado em consequência dos diversos segmentos de clientes, os AGs são responsáveis pelo cadastramento e abertura de contas, caixa e suporte bancário - contabilidade, malotes e tesouraria. Estes últimos, no banco público federal, são competências do suporte, função dos gerentes de expediente.

À medida que nos aproximamos dos níveis hierárquicos mais altos da estrutura, notamos uma progressiva especialização das atividades e, com isso, uma certa adequação entre cargo e atividade. No banco público federal temos o caixa, que examinamos anteriormente, o ASNEG, que administra tipos diferenciados de clientes e o gerente de expediente, que cuida apenas do suporte. Estas categorias inexistem no banco privado nacional, estando todas subsumidas na denominação “assistente de gerência”, enquanto, no banco público federal,

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo com parativo entre um banco público e um banco privado.

algumas delas, por serem específicas, constituem cargos. Ou seja, a inadequação entre cargo e atividade é muito maior no banco privado nacional, se estendendo, inclusive, aos níveis gerenciais, abrindo, em virtude disso, mais espaço para as práticas informais de gestão da mão-de-obra.

2.3.1 Produtividade e remuneração, uma outra versão da divisão do trabalho

Neste tópico, ressaltamos os modos específicos de integração da produtividade ao salário, cuja referência é a divisão formal e informal do trabalho, ou seja, as relações ou não de correspondência entre cargo e atividade, discutidas anteriormente. Enquanto no banco público, o salário depende essencialmente do nível hierárquico, no banco privado é composto por um fixo (salário-base, atrelado ao nível hierárquico) e pela comissão, resultado das vendas realizadas por cada funcionário ao longo do mês.

No banco privado nacional, a maior inadequação entre cargo e atividade contribui para uma atitude mais discricionária no que diz respeito aos critérios de produtividade e sua expressão no salário dos funcionários, impossibilitando, por consequência, uma gestão menos individualizada da mão-de-obra.

A produtividade em ambos os bancos é medida **pele execução a contento das atividades** que cabem a cada um dos níveis hierárquicos, **pelomontante derecursos captados**, em virtude da comercialização dos produtos e dos serviços oferecidos por cada um dos bancos e **pelocumprimento de metas** mais gerais relativas ao cotidiano de funcionamento das agências.

Mas, o conceito de comissão é distinto nos dois bancos. Enquanto para o banco público federal, comissão significa **diferencial monetário em função da responsabilidade do cargo**, no banco privado nacional expressa **diferencial monetário em função da realização de negócios**, ou seja, comercialização dos produtos e dos serviços do banco, referindo-se mais propriamente ao desempenho do funcionário do que ao “cargo” que ocupa.

No banco público federal são comissionados os ASNEGs, os gerentes e o caixa. Porém, a chamada **verba de comissão** refere-se à responsabilidade do cargo e não varia em função da captação de recursos. Essa comissão, segundo um dos gerentes:

Tem aver com responsabilidade do cargo. É fixa. Não é variável. Está articulada ao plano salarial. Por exemplo, quando você entra, existe o que chamamos de “Verba de Proventos” ou VP. Há no total doze faixas salariais que variam de E1 a E12. A base é o posto efetivo. A cada três anos, você muda de faixa. A porcentagem de acréscimo de faixa para faixa é de 3%. Se você não deixar de ser posto efetivo, você começa com um salário em torno de R\$ 600,00 e termina com um valor em torno de R\$ 900,00. Vamos supor, você é comissionado ASNEG e está na faixa E4, com um valor em torno de R\$ 700,00, sendo a comissão para ASNEG também de R\$ 700,00, aí, você passa de R\$ 700,00 para R\$ 1.400,00, ou seja, a VP + o valor da comissão. Se você passa para gerente de expediente, no entanto, não há um processo de acumulação. Você perde o valor do ASNEG e passa para a verba do gerente de expediente. Aí, fica assim: os R\$ 700,00 do VP (se você não mudou de faixa) + o valor do gerente de expediente que é de R\$ 800,00, por exemplo. Então, seu salário fica sendo R\$ 1.500,00. Então não é cumulativo, você perde a comissão anterior e fica com a do novo cargo.

Isso não significa, contudo, a inexistência de metas de comercialização de produtos e de serviços. No entanto, as metas são da agência e não se restringem à comercialização, estando articuladas a outras tantas metas, relativas ao funcionamento da agência. Essas metas coletivas estão formalizadas e são objeto de acordo, firmado entre a superintendência e a gerência geral da agência.

Conforme o mesmo gerente:

As metas são globais e referem-se a depósitos, empréstimos e vendas. Essas metas são articuladas, de um lado, à PLR (participação nos lucros e resultados) e, de outro, à verba de comissão, as quais, por sua vez, também estão ligadas ao desempenho da agência.

Individualmente, no entanto, as metas não são cobradas. As agências tem pontuações, que estão ligadas à própria manutenção da agência no nível em que está. Se ela não cumprir as metas, todos os comissionados perdem, porque cai a comissão de todo mundo. Nesse acordo entra: venda de produtos, captação de recursos (depósito e empréstimos) e serviços internos (pontualidade na entrega de balancetes, contabilidade, etc). Então, não é só venda, tem outras coisas que pesam. Se você não atingir a nota máxima, então, todo mundo perde junto.

É possível supor, com base nestas considerações, que o banco público federal, na verdade, mescla os dois tipos de comissão - *comissão pela responsabilidade do cargo* e *comissão por negócios*, exceto para os caixas, para os quais não se coloca esta última.

As afirmações do gerente levantam um aspecto interessante sobre a comissão neste banco. Apesar de as metas serem coletivas, em alguma medida impactam individualmente os funcionários, em especial, os comissionados, pois o não cumprimento das mesmas afeta a remuneração deste grupo, composto pelos ASNEGs e gerentes. Ou seja, para os comissionados, se configuraria a seguinte situação: metas coletivas e perdas individuais.

O duplo sistema de comissionamento do banco público federal pode ser um dos indicadores da transição deste banco em direção ao sistema de remuneração vigente no banco privado nacional, que descreveremos a seguir. Ou ainda, a divisão da composição salarial em duas partes, uma fixa e outra variável, poderia ser vista como uma forma de compensar os baixos percentuais de dissídio que vêm sendo aplicados nos últimos anos aos funcionários dos bancos públicos estaduais e federais.

No banco privado nacional, todos os cargos são comissionados. O conceito de cargo comissionado, neste banco, está relacionado à idéia de *comissão por negócios*. Todos na agência, do gerente geral ao assistente de gerência são "vendedores". Difere-se, no entanto, o caráter das metas para cada grupo. Enquanto para os gerentes, as metas são mais individualizadas, para os assistentes de gerência são coletivas. Porém, é importante esclarecer que o caráter individual ou coletivo da meta pode variar de agência para agência.

Conforme uma assistente de gerência, que trabalha numa agência, cujo caráter da meta é individual:

Todo mundo ganha "x", mas vai do seu desempenho, da sua competência de vender (...) você faz o seu salário diferente ou não. É você que faz a diferenciação do seu salário, porque todo mundo tem, todo mundo ganha "x", todo mundo tem o direito de vender.

Porém, para um entrevistado, gerente comercial, que trabalha numa outra agência do banco:

A meta é da agência. Por exemplo, a agência tem uma meta de R\$ 10.000,00 em seguros de auto. Então, da mesma forma que eu vendo seguros de auto para os meus clientes, eu posso vender para clientes de outra carteira também, que não é a minha. No nosso caso, não depende então da carteira. É pra todo mundo, porque é a meta da agência. Mas tem algumas agências que trabalham diferente, com uma meta individual ou por carteira. Aqui, trabalhamos diferente porque o foco é o resultado da agência e não o resultado individual.

O comissionamento não é o único mecanismo que garante sobre-valores salariais. No banco público federal, por exemplo, além da comissão pela responsabilidade do cargo e da PLR (participação nos lucros e resultados), há os abonos anuais que juntamente com o duplo sistema de comissionamento cobrem os diminutos percentuais de dissídio que vêm sendo aplicados nos últimos anos, como aventamos anteriormente.

O valor dos abonos é variável, podendo ser um valor fixo adicionado ao salário sem discriminação de nível hierárquico ou um valor resultante de um outro tipo de sistema, como o que se encontrava em vigor no momento da pesquisa, que estabelece uma porcentagem de 90% do salário bruto e um teto de R\$ 1.000,00. Porém, é importante considerar as implicações dessas estratégias, pois, em termos de aposentadoria, nenhum desses sistemas (Abonos, PLR, Premiação Direta, Comissões) são levados em

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo com parativo entre um banco público e um banco privado.

consideração na definição do valor final do benefício, implicando num valor bastante inferior ao que efetivamente o funcionário vinha recebendo antes de se aposentar ou no momento da aposentadoria.

No caso do banco privado nacional há sistemas dessa natureza como, por exemplo, o da premiação direta, que além da comissão por negócios, recai sobre o salário daqueles que se destacaram muito em relação aos outros funcionários no cumprimento das metas de comercialização de produtos e serviços. Uma questão a considerar em relação a este banco é de que para manterem seu poder aquisitivo, seus funcionários não descansam jamais, pois a sua manutenção implica em “bater” e superar as metas impostas para a agência, sejam elas coletivas ou individuais.

O que informa o modelo de incorporação da produtividade ao salário são os mesmos princípios - as metas, no entanto, alteram-se os sistemas de conversão das mesmas em sobre-valores salariais. Enquanto no banco público federal, a comissão está atrelada ao plano salarial, no banco privado nacional constitui-se num sistema paralelo, ou melhor, num dispositivo de controle da produtividade que, entre outras coisas, está atrelada à jornada de trabalho, conforme veremos a seguir.

2.3.2 A jornada de trabalho

No banco público federal, a jornada de trabalho é diferenciada para comissionados e não comissionados. Neste banco, para os cargos comissionados, exceto no caso do caixa, a jornada é de oito horas e para os não-comissionados mantém-se a tradicional jornada bancária de seis horas. No privado nacional, dado que todos os cargos são comissionados, a jornada para todos é de oito horas.

É importante ressaltar, contudo, que quase nunca se cumpre o período formal da jornada. Segundo o conjunto dos entrevistados, na maior parte das vezes, as jornadas ultrapassam esse período e se estendem muito além disso. Até porque, segundo eles, o cotidiano não se restringe a uma tarefa específica, mas a uma série de atividades diferentes entre si. Por isso, nem sempre é possível dar conta de todo o serviço no estrito período da jornada.

De acordo com entrevistados dos dois bancos:

Agente trabalha oito horas no banco, mas isso é uma formalidade. Às vezes,

dá dez, às vezes, mais do que isso, por dia.” [ASNEG, responsável pelo segmento exclusivo de clientes, banco público federal]

O cansaço é muito grande. Às vezes, você entra às 7:00 da manhã, tem 10 minutos de almoço e não tem hora para sair.” [Assistente de Gerência, banco privado nacional]

Como se pode perceber, a jornada tornou-se uma questão complexa, não apenas devido ao seu descumprimento, mas em virtude da quantidade de tarefas realizadas pelos funcionários, que não correspondem, na maior parte das vezes, ao número de funcionários. Assim, é preciso levar em consideração, por exemplo, as condições e o ritmo de trabalho no interior das agências e as suas relações, entre outras coisas, com as doenças profissionais.

2.4 O universo das representações

2.4.1 A análise do discurso: naturalização negativa contra naturalização positiva. Duas faces de uma mesma realidade?

A confrontação dos atores (gerentes e operacionais) com os resultados da pesquisa, isto é, com as desigualdades de gênero e raça, expôs uma série de contradições: as desigualdades de gênero e raça são percebidas de forma diferenciada e, mais do que isso, as explicações que lhe são atribuídas ora expressam a permanência da *naturalização* das diferenças, ora responsabilizam os próprios atores por sua situação favorável ou desfavorável no mercado de trabalho, deslocando a esfera de responsabilidade do Estado, das políticas públicas e das empresas para o indivíduo, no que diz respeito à equidade de gênero e raça e à promoção da igualdade de oportunidades para homens, mulheres, brancos e negros.

As desigualdades de gênero devido à maior positividade conferida às atribuições femininas são percebidas como conjunturais e francamente em processo de eliminação, ainda que isto não implique em igualdade *stricto sensu* entre homens e mulheres. Ao contrário, as desigualdades raciais são vistas como estruturais, relacionadas às diferenças sociais e, nesse sentido, os próprios indivíduos têm que dar conta de sua situação, demonstrando mais claramente este deslocamento da esfera de responsabilidade, ao qual nos referimos acima.

As desigualdades raciais

Perguntados sobre as desigualdades raciais, ou seja, sobre as presenças diferenciadas de negros e brancas tanto no conjunto da agência, quanto nos níveis hierárquicos, obtivemos justificativas diferenciadas, dependendo do nível hierárquico, do sexo e da raça dos entrevistados. Elas revelam as formas de interiorização das categorias raciais. Assim, o gerente do banco público federal entrevistado (homem branco) entende que a desigualdade racial é um problema estrutural, que se deve à menor porcentagem de negros na população:

tirando de lá o que a presença de quem em determinados estados é menor, de um modo geral, começa pelo nível de escolaridade, porque você tem que passar pelo concurso, quem tem mais escolaridade, vai ter mais facilidade. Discriminação para entrar não tem, eu acho que é a escolaridade, porque você não coloca a cor agora de se inscrever. O que bate é a escolaridade, que também dificulta subir. Eles geralmente vem de um nível, cujo poder aquisitivo é menor, estudaram em escolas piores, estudaram menos tempo. Então, pra entrar... Agora, em cargos de gerência, acho que é por que tem poucos negros. Eu acho que é basicamente isso. Depois que entra, não tem barreiras. [Banco Público Federal, Gerente de Contas, homem branco, avaliação sobre a pouca presença de negros no banco e nos cargos gerenciais]

Essa visão não é confirmada por uma outra entrevistada, uma funcionária negra, segundo a qual uma estratégia possível para ultrapassar formas de discriminação existentes por parte da população negra é de interiorizá-las:

Eu acho sim que existe exclusão. Falar que não é hipocrisia. O Brasil é um país em que tem muita discriminação velada. Isso tem mesmo. Mas acho que é uma coisa de postura de cada pessoa. Eu acho que as pessoas não devem se sentir diminuídas. Se você for pensar, eu poderia estar vendendo quibe na esquina ou pior. Ou no subemprego ou simplesmente estar em outro mundo.

Porque eu nasci numa família muito pobre, muito mesmo. Eu acho que pra mim ser mulher e negra não breiou nada. Mas, muitas coisas têm que passar por cima. Apesar de todos os avanços, um negro ainda assusta aqui no Brasil. Não tem como. [Banco Público Federal, Posto Efetivo, mulher negra, sobre a questão da exclusão de negros e de mulheres no mercado de trabalho]

É importante refletir sobre a tendência dos funcionários em justificar as desigualdades entre brancos e negros com base na postura pessoal, na sociedade ou na escolaridade. Porém, não é mencionado, em nenhum momento, as possibilidades concretas de enfrentamento desta questão seja no âmbito público, seja no âmbito privado, por parte das empresas.

A questão parece ser exclusivamente de foro individual, como se pode perceber pelo último relato. Para a entrevistada, a postura da pessoa em relação à sua condição é fundamental no sentido de ultrapassá-la e, nesse aspecto, ganha importância a não aceitação de um lugar que, conforme sugere, parece pré-determinado para os pobres e, em especial, para os negros.

Por outro lado, quanto às outras justificativas (sociais, educacionais), isenta-se o banco de responsabilidade, no que diz respeito à promoção da igualdade de oportunidades de raça. Como as desigualdades em si não são objeto de reflexão, isto explicaria a ausência de políticas dessa natureza no banco. Ou seja, para os funcionários, a desigualdade aparece como um mero reflexo do que existe na sociedade, a qual é simplesmente reproduzida pelo banco.

A desigualdade racial estabelece um duplo conflito – um individual e outro social. Remover ou minimizar os obstáculos envolveria tanto ações individuais (a não aceitação de um lugar pré-determinado para os negros) quanto sociais, sejam elas de caráter público (no âmbito do Estado) ou privado (no horizonte das empresas). De um lado, políticas de elevação da escolaridade e de combate à discriminação e, de outro, de promoção da igualdade de oportunidades e de diversidade no interior dos bancos.

No banco privado nacional, entretanto, o cenário é completamente diferente para os negros. Entre 17

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo com parativo entre um banco público e um banco privado.

funcionários, apenas um é negro, uma mulher. Na agência pesquisada, os negros representavam apenas 6,0% dos funcionários, enquanto os brancos 94%.

Quando confrontada com essa realidade, uma assistente de gerência faz a seguinte avaliação:

Tempoucos negos trabalhava no banco, mas eu acredito que seja o fator social, porque são poucos negros que fazem níveis superiores e o banco não pega sem faculdade. [Assistente de Gerência, Banco Privado Nacional, mulher branca]

Eu acho que os [negros] se limitam muito a isso, ao preconceito. Acho que eles mesmos têm medo de aparecer, de mostrar, acho que eles mesmos têm preconceito. Eles acabam achando que não dá pra estudar, não dá pra crescer, assim, não procuram desenvolver um meio. Eu acho que por mais que eles fiquem no meio de pessoas brancas, eles têm receio. Mas eu também acho que as pessoas negras que estão lá em cima discriminam a própria raça. Então, por isso, que não desenvolve muito. [Assistente de Gerência, Banco Privado Nacional, homem branco]

Estes relatos não diferem significativamente daqueles do banco público federal, pois a desigualdade entre brancos e negros, em termos de acesso e de promoção, é justificada com base nos mesmos motivos, ou seja, reflexo da sociedade, baixa escolaridade e atitude pessoal diante de sua condição.

As desigualdades de gênero

Em termos de acesso, não há propriamente problemas para as mulheres, mas, tal como ocorre para os negros, a ascensão às posições de mando é limitada. No banco público federal, apenas duas mulheres entre as quarenta presentes na agência, ocupam cargos de gerência (de nível médio), cuja justificativa, segundo um gerente, é a seguinte:

O fato de ser mulher não tem problema, hoje, elas são em maior número. Tanto

que elas vêm crescendo mais rápido do que os homens. Agora, as mulheres entraram apenas em 1971 no banco. Se a promoção era por tempo de serviço [para os cargos gerenciais, segundo este gerente o tempo médio é em torno de 20 anos], então, elas não tinham tempo suficiente. Além disso, o banco exigia mudanças radicais [em termos de mobilidade geográfica] e pra mulher é mais difícil, porque tem menos disponibilidade para mudar. Agora, com a evolução, isso mudou muito, a sociedade mudou. Eu acho o seguinte: esse número de mulheres, essa maioria entrou recentemente no banco. Agora, os homens é que estão ficando em minoria e por isso, agora, elas começaram a subir, porque tem tempo pra subir. Depois, o tipo de trabalho que desenvolvemos, envolve muito mais relacionamento (...) e a mulher tem essa facilidade de relacionamento e também de mexer com muita coisa ao mesmo tempo. [Banco Público Federal, Gerente de Contas, homem branco, sobre a avaliação da pouca presença de mulheres nos cargos de chefia]

Apesar da evolução da sociedade, esta consideração expressa a permanência dos estereótipos femininos em relação às qualidades/habilidades características das mulheres. Ainda que se mantenha a distinção entre trabalho feminino e trabalho masculino, vê-se, por outro lado, o estreitamento da correspondência entre trabalho bancário e qualidades/habilidades femininas. Por quê? Porque ao ser focado no atendimento e no relacionamento, o trabalho bancário tornou-se ideal para as mulheres, pois suas características “naturais” são adequadas à execução deste tipo de atividade.

Segundo um dos gerentes do banco público federal, estas características conspiram a favor das mulheres, devido à sua facilidade de lidar com o público e de estabelecer relacionamentos.

Para este mesmo gerente, um outro elemento compõe esse quadro: a atenção difusa das mulheres, isto é, a sua capacidade de lidar, simultaneamente, com muitas e diferentes coisas. Aptidão que os homens não possuem.

Ao contrário, os homens tendem a ter uma atenção unidirecional, que os impede de dividir-se entre muitas e diferentes coisas.

Tais atributos das mulheres poderiam explicar, por exemplo, o porquê de sua permanência nos níveis mais baixos da hierarquia, já que nestes níveis se concentram o atendimento ao público, o maior número e uma maior diversidade de tarefas. Nos níveis mais elevados da hierarquia, os trabalhos seriam mais específicos, focados e em menor quantidade, voltados à administração e aos negócios e por isso, mais concernentes ao gênero masculino do que ao feminino.

Entretanto, é preciso levar em consideração a idéia, expressa pelos funcionários do banco público federal, de um cenário cada vez mais positivo para as mulheres. Se agora elas possuem um dos requisitos importantes para a promoção – tempo de casa e, além disso, evoluem no sentido de sobrepujar o número de homens na agência, a ascensão aos cargos de gerência, ou melhor, de alta gerência, seria uma mera questão de tempo, de muito pouco tempo, diríamos, porque estariam, pelo menos objetivamente, derrubados todos os obstáculos à sua ascensão.

Sobre as mulheres, o cenário se mostra mais positivo, em especial, no que diz respeito à promoção para os cargos de chefia:

Agora está se igualando, porque antigamente não tinha isso, falava assim: 'ah, mulher como gerente? Jamais. Mulher é dona de casa, mulher tem que fazer outra coisa. Hoje em dia, não. Hoje em dia, as mulheres estão cada vez mais entrando nas organizações. Mas ainda existe um certo preconceito para ser mulher, na chefia. Tem a ver com a casa e com os filhos. Eu vejo que é mais ou menos isso [Assistente de Gerência, Banco Privado Nacional, mulher branca]

O depoimento acima revela que ainda é muito presente a pressão do espaço doméstico sobre as mulheres, permanecendo como um obstáculo à mobilidade ocupacional. Questão que, aliás, não aparece explicitamente no banco público federal, exceto no caso da mobilidade geográfica, aventada por um dos gerentes como um fator limitador à ascensão das mulheres aos

níveis hierárquicos mais elevados. Contudo, dada a mudança de critérios nesse banco e a relativa perda de importância, digamos assim, da mobilidade geográfica, não haveria, como dissemos anteriormente, obstáculos objetivos à mobilidade hierárquica das mulheres.

3 Trabalho precário e diversificação dos estatutos: condições de trabalho e trajetórias sócio-profissionais do “pessoal de fora” - o setor de telemarketing

É importante ressaltar que a transição de um modo de gestão público para um modo de gestão privado, ao combinar formalização com informalização, deve ser objeto de uma reflexão mais detida, em função dos impactos sobre a mão-de-obra, tendo em vista diversificação, de um lado, dos estatutos e as conseqüente mudanças nas práticas de trabalho e, de outro, das formas de acesso ao emprego e da mobilidade dos(as) trabalhadores(as), que vêm promovendo o estabelecimento de “novas fronteiras de desigualdade” em termos de gênero e de raça (Maruani et al, 2002).

Como nos referimos no início do artigo, este cenário tornou-se passível de observação, a partir da análise do setor de telemarketing, com o qual confrontamos os dados obtidos, num primeiro momento, no setor bancário, que juntos compõem uma cadeia produtiva do setor de serviços.

O setor de telemarketing se constitui como um campo de trabalho urbano e intersetorial, a partir da reconfiguração da divisão social do trabalho no setor bancário. A nosso ver, este setor apresenta duas faces – uma positiva e outra negativa. De um lado, promove o crescimento das possibilidades de emprego e de mobilidade hierárquica e, de outro lado, a diminuição das vantagens sociais dos trabalhadores à jusante da cadeia do trabalho bancário.

Nas relações entre o setor bancário e o setor de telemarketing, ocorreram as seguintes evoluções: 1) uma bi-polarização crescente no conjunto dos (as) trabalhadores(as) bancários(as), isto é, entre os de “dentro” – pertencentes à categoria, e de os “fora” – que atuam *no* ou *para* o setor, mas não são bancários; 2)

Carreiras formais e trajetórias sócio-profissionais no setor bancário no contexto das transformações dos anos 90: um estudo com parativo entre um banco público e um banco privado.

uma diminuição generalizada das vantagens salariais dos(as) trabalhadores(as), incluindo a categoria dos(as) bancários(as) sobreviventes que, a partir do processo de bi-polarização, dependem mais de capital social individual, para ter acesso ao mercado de trabalho bancário ou ascender profissionalmente no setor, do que de um sistema formalizado.

3.1 O setor de telemarketing

O setor de telemarketing se caracteriza por um modo de organização intersetorial, que inclui a organização sindical e as áreas de atividades dos(as) trabalhadores(as), na medida em que contempla diferentes ramos de atividade (setor bancário, das telecomunicações, viagens, vendas, etc.). Há uma significativa heterogeneidade de relações de trabalho, definidas principalmente pelas condições de trabalho, as formas de organização sindical e as relações de emprego, e de organizações (empresas, empresas terceirizadas, de fim-de-linha, agências de trabalho temporário, cooperativas, ONG, etc.) que atuam na área de telemarketing, situação que dificulta a definição de fronteiras e, por conseguinte, formas de atuação mais organizadas por parte dos sindicatos.

Em relação a este campo, bem que uma grande variedade de organizações e de relações de trabalho e de emprego foi pesquisada⁸, apresentaremos aqui, exclusivamente, as empresas atuando no setor bancário, ligadas ao Banco B, que compõem a cadeia do trabalho bancário de nossa pesquisa de campo.

Distinguem-se, num primeiro momento, as antigas empresas de telecomunicações, bancos, etc, assim como as empresas de aviação. Este segmento é composto por empresas antigas e estáveis, que terceirizaram uma parte de suas atividades na esteira do processo de privatização ocorrido no final dos anos 90 (Empresa A).

Um segundo grupo pesquisado é formado por pequenas empresas terceirizadas de fim de linha, que não continuam prestando serviço para a empresa que a terceirizou ou sequer nunca prestaram serviço para uma só empresa, mas para várias. A maioria dos(das) trabalhadores(as) entrevistados(as) trabalham ou trabalhavam em uma empresa deste tipo (Empresa B)⁹.

3.2. A cadeia do trabalho bancário

A diversificação dos status das empresas e das relações de trabalho, bem como, os seus efeitos sobre as relações entre as empresas, criaram novas perspectivas em termos de carreiras para a gerência no nível de liderança das empresas. Até porque a divisão do trabalho entre as empresas também se modificou nesse processo. Porém, o aumento destas possibilidades de mobilidade e de promoção aos níveis gerenciais foi ligado à diminuição das vantagens sociais, como o salário. Esta redução da qualidade dos empregos é ainda mais visível nos empregos subalternos.

No caso do banco nacional privado, no contexto da inovação tecnológica e da diversificação dos serviços, foi fundada, em meados dos anos 90, a *Empresa A* (o “banco virtual”), como uma agência interna a esse banco, cujo objetivo era o atendimento exclusivo de clientes por telefone. Neste contexto, abriram-se várias possibilidades de mobilidade horizontal e vertical entre os dois bancos. Porém, como veremos em seguida, as vantagens sociais estão diminuindo ao longo da cadeia do trabalho bancário (da Empresa A à Empresa B).

Na *Empresa A* (banco “virtual”, do banco privado nacional) o salário, os benefícios sociais e as condições de estabilidade e de trabalho são melhores do que na *Empresa B*. O total dos(das) cerca de 350 funcionários(as) têm contrato CLT e ocupam um nível hierárquico similar ao de gerente do banco privado nacional. O salário varia de R\$ 700,00 até R\$ 1.300,00 mais as comissões, podendo atingir o valor máximo de um salário a mais. Os(as) trabalhadores(as) aproveitam-se de benefícios como o vale-transporte, o convênio médico-odontológico, o ticket refeição e alimentação.

Já o salário dos funcionários(as) da *Empresa B* é mais ou menos a metade que o dos “gerentes” da *Empresa A*, embora realizem uma atividade muito similar. O salário fixo é de R\$ 409,00 e como têm acesso ao sistema de premiações da *Empresa A* (contas efetivas), podendo também chegar a dobrar seus salários. Em termos de benefícios contam com o vale-transporte, o ticket refeição e a assistência médica, ainda que “opcional”.

⁸ Para uma apresentação completa da pesquisa, cf. Georges, 2003b, e, em para uma análise mais detalhada da cadeia do trabalho bancário, Georges, 2003a.

⁹ Não era possível pesquisar outras empresas ao longo da cadeia do trabalho bancário no caso do Banco público, notadamente por causa da centralização, e da localização do trabalho fora do Estado de S.P.

Enquanto os horários de trabalho na *Empresa A* dependem das necessidades do serviço, na *Empresa B*, a jornada está articulada à produtividade e ao desempenho. Em termos de qualificação, à montante da cadeia, o nível de qualificação formal mínimo exigido é 2o. grau completo ou nível superior, em especial, na *Empresa A*). À jusante, ao contrário, predominam saberes não-formais, o que indica precarização e informalidade. A *Empresa B*, por exemplo, exige que durante um período de 6 meses, os(as) trabalhadores(as) sejam cooperados(as).

No que diz respeito ao gênero, um indicador possível de formas de discriminação e de desvalorização da mão-de-obra, não foi possível identificar maior discriminação à jusante da cadeia. Na *Empresa A*, a taxa de feminização era de 85% e na *Empresa B* em média de 70%, notadamente, no setor que se dedicava ao atendimento do banco privado nacional (36 pessoas, de 4500 no total¹⁰). Porém, há uma divisão sexual interna do trabalho nas duas empresas, isto é, há setores com uma maior concentração de homens (por exemplo no trabalho administrativo de *back-office*), e de mulheres (coordenação das entrevistas com os clientes para abertura de contas, por exemplo) (*Empresas A e B*). Esta divisão indica uma valorização diferente das tarefas e de sua qualificação social, e reflete, também, a naturalização dos estereótipos das assim chamadas qualificações femininas (e masculinas), como, por exemplo, a capacidade relacional das mulheres. Portanto, estas formas de segregação sexual ocorrem dentro das empresas, e aparecem ao nível da divisão do trabalho entre empresas só no caso de uma dedicação majoritária de uma empresa para uma tarefa determinada.

Em relação à raça, da mesma forma que no banco privado nacional, as mulheres negras eram ausentes – confirmando desta forma, a nossa hipótese sobre o aumento das formas de discriminação racial na medida em que o peso dos critérios subjetivos de avaliação do desempenho aumenta. Porém, a presença de negros nos níveis intermediários de chefia, na empresa terceirizada (*Empresa B*) pode ser explicado pelo alto nível de qualificação, confirmando desta forma os resultados de uma pesquisa realizada pelo SEADE (2000) sobre a relação entre o nível de escolaridade, o salário, o sexo e a raça¹¹. Esta pesquisa mostrou que os homens negros,

como segundo grau completo e/ou superior incompleto, têm um salário superior às mulheres negras com o mesmo nível de escolarização.

3.3 As trajetórias sócio-profissionais informais

Do ponto de vista dos trabalhadores(as), observa-se o estabelecimento de carreiras informais em torno do estatuto do trabalho, as quais são orientadas para as possibilidades de efetivação e de acesso a um mínimo de direitos sociais. Atualmente, o acesso mais comum ao setor de telemarketing em relação ao trabalho bancário, nos segmentos mais distantes das empresas tradicionais, como as empresas terceirizadas, são as agências de trabalho temporário e/ou as cooperativas de trabalhadores. No caso destas últimas, elas atuam como agências de recrutamento, treinamento e seleção da mão-de-obra. Os(as) trabalhadores possuem frequentemente um contrato temporário no interior de uma empresa terceirizada, antes de ser eventualmente efetivado(a), conforme demonstra o depoimento abaixo:

Comentrou muita gente nova comigo, eles deram um período de experiência para ver quem se adapta porque é um trabalho, que muitas vezes, não leva pra frente. Não que seja um trabalho difícil, mas é uma coisa que a pessoa tem que gostar, tem que dar o seu melhor, realmente. [Larissa, em 2002, com 21 anos, trabalhava como operadora de telemarketing registrada para uma empresa de telemarketing de fim de linha, com um horário de trabalho de 8h00 às 14h30, e um salário de cerca de R\$ 500,00. Cursa à noite o segundo ano de Biomedicina na Faculdade particular Metodista de São Bernardo; Empresa B]

Procurando no jornal, sempre procurando no jornal e entregando currículo para os amigos. Aí, que eu vim tomar conhecimento das cooperativas. Aí, eu fui na cooperativa e em pouco tempo eles

10 Esta Empresa não concordou em dar maiores informações sobre a composição da sua mão de obra.

11 Sistema Estadual de Análise de Dados, 2001.

me amaram emprego. Achei até interessante. A proposta de emprego não é tão boa e os benefícios, mas pelo menos é uma oportunidade que você tem para no futuro estar sendo registrado, como eu fui. Já surgiram oportunidades, só que eu não consegui passar para ir trabalhar até na Empresa A. [Roberto, em 2002, com 22 anos, é operador registrado em uma empresa de telemarketing de fim de linha de São Paulo, com um salário de cerca de R\$ 500,00; Empresa B]

Em geral, a perspectiva é trabalhar nas empresas chamadas tradicionais, onde as condições de trabalho são relativamente melhores, o que, muitas vezes, não é uma realidade, como se demonstrou na primeira parte deste artigo.

4 Considerações Finais

Ficam patentes os efeitos contraditórios das transformações no setor bancário, e, especial, no que diz respeito à divisão social do trabalho bancário, de um lado, em termos da sua segmentação em função do estatuto do emprego e, de outro, nas formas de gestão da mão-de-obra, principalmente, em relação às formas de discriminação segundo o gênero e a raça.

Ou seja, a partir das transformações no setor bancário, mostramos a generalização de um modo de gestão privado que vêm se manifestando no interior do banco público federal. Sobre as carreiras contínuas no mesmo estabelecimento, cuja ascensão se baseava no tempo de casa e na mobilidade geográfica, aos poucos, vêm se impondo trajetórias sócio-profissionais descontínuas, construídas em diferentes estabelecimentos bancários e setores. Isto tem afetado, especialmente, o pessoal “de dentro” (pertencente à categoria bancária e que se mantém, tradicionalmente, no interior dos estabelecimentos bancários), que, em geral, é mais qualificado, mais antigo e estável do ponto de vista do vínculo empregatício.

Por outro lado, as formas de gestão “privadas” parecem implicar em oportunidades diferenciadas para homens, mulheres, negros e brancos e, contraditoriamente, beneficiam as mulheres brancas, na medida em que possibilitam a mobilidade hierárquica e o conseqüente acesso às posições de mando. Contudo, no que diz

respeito à raça, as formas de discriminação aumentam, atingindo indistintamente homens e mulheres.

Analisando a cadeia do setor bancário, com base nas relações entre o banco privado nacional, o banco virtual (Empresa A), a empresa terceirizada de fim de linha (Empresa C), a agência de trabalho temporário (Empresa D) e as cooperativas (Empresa E), chama a atenção, à jusante da cadeia, o aumento da precarização do trabalho bancário, com implicações negativas sobre as trajetórias sócio-profissionais. Para aqueles que se encontram fora da categoria dos bancários, temos não apenas a diversificação dos estatutos, devido à terceirização de uma série de atividades, mas, sobretudo, a piora das condições de trabalho para os(as) trabalhadores(as), atingindo de forma distinta homens, mulheres, negros e brancos.

À medida que nos afastamos do topo da cadeia do trabalho bancário, as formas de discriminação se tomam cada vez mais significativas, na medida em que as trajetórias em torno do estatuto do emprego vão se tornando mais informais. A discriminação racial é o exemplo mais acabado desse tipo de situação. As mulheres negras, por exemplo, estão totalmente ausentes nas empresas terceirizadas. Para os homens negros, ao contrário, abrem-se algumas oportunidades, ainda que para alçar postos mais elevados na estrutura ocupacional, tenham que exceder os níveis mínimos de qualificação exigidos, possuindo, nesse sentido, sobre-escolarização/qualificação.

Torna-se importante notar que as transformações ocorridas no setor bancário nos anos 90 implicaram não só no surgimento de novas formas de mobilidade profissional intersetorial para os trabalhadores bancários, mas na generalização de novas formas de gestão da mão-de-obra, o que resultou na criação de trajetórias sócio-profissionais construídas, de um lado, em torno do estatuto do emprego e, de outro, em função de um conjunto de valores próprios dos trabalhadores(as).

Por fim, segundo a nossa hipótese de trabalho, aconteceram duas evoluções principais: a) uma bipolarização crescente do conjunto dos(as) trabalhadores(as) bancários(as) – entre os de “dentro” e os de “fora da categoria, implicando em novas formas de discriminação de gênero e de raça; b) uma diminuição generalizada das vantagens salariais dos(as) trabalhadores(as), incluindo a categoria dos(as) bancários(as) sobreviventes, que passam a depender, de

modo geral, de auto-iniciativa ou de intermediação – agências de trabalho temporário, para ter acesso ao mercado de trabalho bancário.

6 Bibliografia

GEORGES, I. (2003) - *Trabalho e Emprego: Comparação internacional entre trajetórias de atividade feminina (Alemanha, França, Brasil)*, Relatório de Atividade, FAPESP, São Paulo.

GUIMARAES, N.A. (2003) - “Depois da tempestade, a bonança? Problemas de equidade nas formas de inclusão e nos percursos ocupacionais de homens e mulheres diretamente empregados no serviço bancário no ABC paulista”, in GUIMARAES, N. A. e LEITE, M.P. (orgs.) - *Gestão local, Empregabilidade e Equidade de gênero: um experimento de política pública na região ABC paulista*, Relatório Final de Pesquisa, FAPESP, São Paulo.

LARANGEIRA, S.M.G. (2003), “A reestruturação das Telecomunicações e os Sindicatos”, *RBCS*, Vol. 18, No 52 junho, p. 81-107.

LEITE, M. P. (2003), *Trabalho e Sociedade em Transformação*, São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo.

MARUANI, M. e HIRATA, H. (orgs.) (2002) - *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*, Senac, São Paulo.

RODRIGUES, A.C. (1999) - *O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)*, dissertação de mestrado apresentada no departamento de Economia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SEGNINI, L.R.P. (1998) - *Mulheres no trabalho bancário: Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero*, Edusp, São Paulo.

VENCO, S. (1999) - *Telemarketing o emprego que desemprega*. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.