

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**FERNANDO RAMALHO MARTINS**

**ENTRE RUPTURAS E CONTINUIDADES:  
UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE RE-SIGNIFICAÇÃO DO  
EMPREGO BANCÁRIO EM UM BANCO PÚBLICO FEDERAL**

**SÃO CARLOS  
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**FERNANDO RAMALHO MARTINS**

**ENTRE RUPTURAS E CONTINUIDADES:  
UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE RE-SIGNIFICAÇÃO DO  
EMPREGO BANCÁRIO EM UM BANCO PÚBLICO FEDERAL**

**Tese de Doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Sociologia da Universidade Federal de  
São Carlos, como requisito parcial para  
a obtenção do título de Doutor em  
Sociologia.**

**Orientação: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima**

**SÃO CARLOS  
2010**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M386er

Martins, Fernando Ramalho.

Entre rupturas e continuidades : um estudo sobre o processo de re-significação do emprego bancário em um banco público federal / Fernando Ramalho Martins. -- São Carlos : UFSCar, 2011.  
207 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Bancos. 2. Bancários. 3. Serviço público - trabalho bancário. 4. Significado do trabalho. I. Título.

CDD: 332.1 (20<sup>a</sup>)



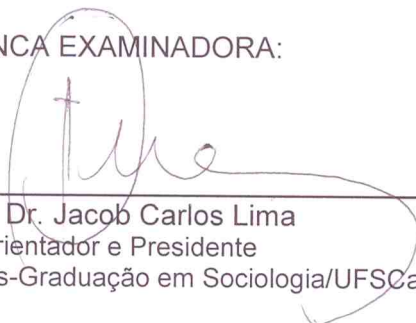
Universidade Federal de São Carlos  
Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia  
Rodovia Washington Luís, Km 235 – Cx. Postal 676  
13565-905 São Carlos-SP - Fone/Fax: (16) 3351.8673  
[www.ppgs.ufscar.br](http://www.ppgs.ufscar.br) - Endereço eletrônico: [ppgs@ufscar.br](mailto:ppgs@ufscar.br)

## Fernando Ramalho Martins

Tese de Doutorado em Sociologia apresentada à Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Aprovado em 17 de dezembro de 2010

BANCA EXAMINADORA:



---

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima  
Orientador e Presidente  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFSCar



---

Profa. Dra. Liliansa Segnini  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais/Unicamp



---

Profa. Dra. Silvia Maria P. Araújo  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFPR



---

Profa. Dra. Simone Diniz  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas/UFSCar

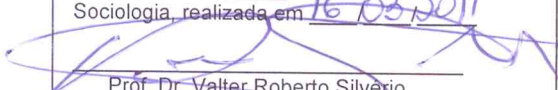


---

Profa. Dra. Cibele Saliba Risek  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFSCar

Para uso da CPG

Homologado na 20ª Reunião da CPG-  
Sociologia, realizada em 16/05/2011



---

Prof. Dr. Valter Roberto Silveiro  
Coordenador do PPGS

## AGRADECIMENTOS

Esta tese foi levada a cabo graças à participação e ao apoio de numerosas pessoas que, cada qual a sua maneira, dedicaram tempo, conhecimento e atenção. Não menos importante foi a ajuda daqueles que me ofereceram carinho, compreensão e amizade durante os momentos mais difíceis que vivenciei durante os quase quatro em que venho me dedicando a esse trabalho.

Agradeço ao *professor Jacob Carlos Lima*, orientador desse trabalho, pelo profissionalismo, pela leitura atenciosa, pelos questionamentos constantes e também pelo auxílio e apoio para a concretização do período de estudos no exterior.

Aos *colegas* de turma, em especial a Dina, companheira de viagens, e aos amigos do Grupo de Estudos Trabalho e Mobilidades, por partilharem ideias, dilemas e angústias.

À *Ana*, secretária do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, por sua permanente boa-vontade e disponibilidade em ajudar.

Ao colega *Rodrigo Santos*, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pela generosa ajuda durante o estágio de doutorado-sanduíche.

Ao *professor Huw Beynon*, por tão bem ter me recebido e orientado durante a estadia na Universidade de Cardiff.

Aos *professores Valter Roberto Silvério e Alexandra Rachid* pelo olhar atento e pelas preciosas sugestões e orientações recebidas durante o exame de qualificação.

Às professoras Cibeles Risek, Liliana Segnini, Silvia Araújo, Simone Diniz e Leila Stein, por terem aceitado compor a banca de defesa.

Aos meus *colegas bancários*, pela imprescindível colaboração na pesquisa.

À *minha família* pelo incondicional apoio e carinho.

À *Juliana*, minha companheira de vida, por me dar rumo, por sempre acreditar em mim, pelo amor e compreensão e, sobretudo, por não me deixar desistir.

## Resumo

O presente estudo tem como objeto as percepções e significados atribuídos ao emprego bancário público por trabalhadores de um banco federal. Tendo a década de 1990 sido um período de intensas transformações, marcado por fusões, aquisições e privatizações de bancos públicos; intensificação do trabalho por meio da expressiva extinção de postos formais, precarização das relações de trabalho, terceirizações e deterioração do padrão de assalariamento; e ao mesmo tempo de recuperação dos lucros ao final do período, esta pesquisa teve como objetivo investigar e analisar como os trabalhadores do banco estudado percebem o trabalho bancário após as mudanças decorrentes do processo de reestruturação da década de 1990. O primeiro movimento da investigação foi analisar o impacto desse processo para o setor e para os trabalhadores. Num segundo momento, via análise de documentos disponíveis no Centro de Documentação do Sindicato dos Bancários de São Paulo, buscamos caracterizar os principais fatos e mudanças ocorridos no banco pesquisado durante a década de 1990 e início dos anos 2000. Por fim, realizamos entrevistas semi-estruturadas com dois grupos de trabalhadores: o primeiro formado por dez Escriturários, empregados contratados até 1989 que vivenciaram a reestruturação do setor; e o segundo por dez Técnicos Bancários, representantes da nova geração de bancários, cuja contratação se deu após o concurso de 1998. Partimos da hipótese de que as transformações ocorridas no setor na década de 1990 afetaram negativamente o modo como o emprego bancário público é percebido pelos bancários, impactando nos modos de ser e agir do trabalhador. Como segunda hipótese, acreditamos que tal re-significação só pode ser compreendida à luz de um processo de significativas mudanças ideológico-institucionais inerentes ao capitalismo flexível. Assim, constatamos que para a nova geração de bancários a percepção oriunda de uma comparação sincrônica, na qual o emprego aparece como uma alternativa diante de experiências de trabalho temporário, instável ou flexível, parece amoldar a percepção advinda de uma análise diacrônica, que evidencia as perdas históricas do emprego bancário. O crescimento do individualismo, a “bradescalização” das relações, a criação de “castas”, a sedução hierárquica em um contexto de limitadas possibilidades de ascensão profissional e de deterioração da remuneração salarial de base, e a diminuição do envolvimento sindical foram elementos explorados pela análise, a qual revelou que, frente ao que permaneceu e ao que se alterou, a questão da estabilidade figura para ambos os grupos de trabalhadores como elemento central na percepção e significado atribuído ao trabalho. A re-significação do emprego bancário público se caracteriza, assim, como um processo que envolve rupturas e continuidades. As rupturas se revelam na medida em que o significado do trabalho já não mais se sustenta no tripé estabilidade-*status*-salário e pela atenuação do sentido de pertencimento a uma categoria. As continuidades se expressam na medida em que a estabilidade associada ao emprego mantém e amplia sua importância frente à atual configuração do mundo do trabalho, bem como pela reedição e intensificação de uma tendência já presente no pré-reestruturação representada pela ideia de provisoriedade do emprego bancário.

**Palavras-chave:** Setor bancário. Reestruturação bancária. Percepção do emprego bancário público

## Abstract

The object of this study is the perceptions and meanings attributed to the public bank employment by employees of a federal bank. The 1990s were a decade of dramatic changes, marked by fusions, acquisitions and privatizations of public banks, intensification of work through expressive extinctions of formal jobs, precariousness of work relations, outsourcing and wage patterns deterioration and, at the same time, profits recovering at the end of the period. Thus, this study aimed to investigate and analyze how the employees of the target bank perceive bank work after the changes produced by the 1990s restructuring process. The first step was to analyze the productive restructuring process on the sector and its implications on work and workers. The second step was to try to characterize the major facts and changes occurred in the bank during the 1990s and early 2000s, via analysis of documents available at *Centro de Documentação do Sindicato dos Bancários de São Paulo* (documentation department of to the bank workers union in São Paulo). Finally, semi-structured interviews were carried out with two groups of workers; group one consisted of ten clerks, staff hired up to 1989, who went through the sector restructuring; group two consisted of ten bank technicians, representing the new generation of bank workers, hired after the 1998 recruitment process. We started from the hypothesis that the mode how the public bank work is perceived by bank workers was negatively affected by changes occurred in the sector in the 1990s, which impacted on the employees' mode of being and acting. As a second hypothesis, we believe that such re-signification can only be understood in the light of a process of significant ideological and institutional changes inherent to the flexible capitalism. We found that, for the new generation of bank workers, the perception originated from a synchronic comparison, where the job appears as an alternative to temporary, unstable or flexible work experiences, seems to shape the perception originated from a diachronic analysis, which evinces the historical losses of bank work. Increasing individualism, "bradescalização" of relations, creation of castes, hierarchical seduction in a context of limited possibilities of career ascension and basic rate of pay deterioration, and reduction of trade union involvement were elements explored by the analysis, which revealed that, considering what remained and what has changed, the stability issue seems to be the central element in the perception and meaning attributed do work, for both groups of workers. Thus, a process involving disruptions and continuities characterizes the re-signification of public bank employment. The disruptions, insofar as the meaning of work is no longer supported by the combination stability-status-wage and through the attenuation of the sense of belonging to a professional category. The continuities, insofar as the stability associated to employment keeps and increases its importance against the current configuration of the world of work, as well by the return and intensification of a trend already present in the pre-restructuring, represented by the idea of temporariness of bank employment.

**Key-words:** Bank sector. Bank restructuring. Perception of public bank employment.

## Résumé

Cette étude a pour objet d'examiner les perceptions et les significations attribuées à l'emploi bancaire dans le secteur public selon les travailleurs d'une banque publique fédérale. Considérant que les années 1990 ont été une période intense marquée par des fusions, acquisitions et privatisations de banques publiques ayant provoqué de fortes transformations – intensification du travail dû à une suppression expressive de postes de travail, précarisation des relations de travail, sous-traitance et détérioration du standard salarial – et, en même temps, marquée par une récupération des bénéficiaires à la fin de cette même période, cette étude a eu pour objet l'investigation et l'analyse de comment les employés de la banque à l'étude perçoivent l'emploi en banque après les changements découlant du processus de restructuration qui s'est déroulé au cours des années 1990. La première phase d'investigation a été d'analyser l'impact de ce processus sur le secteur et pour les employés. Dans un deuxième temps, on a cherché à caractériser les faits majeurs et les changements ayant eu lieu dans la banque à l'étude au cours des années 1990 à début 2000, en analysant les documents disponibles au Centre de documentation du Syndicat des employés de banque de l'État de São Paulo. Pour conclure, nous avons réalisé des entretiens semi-structurés auprès de deux groupes d'employés : le premier formé de dix rédacteurs, employés sous contrat jusqu'en 1989 et qui ont vécu la restructuration de ce secteur ; le second groupe formé de dix techniciens bancaires représentant la nouvelle génération d'employés et dont l'embauche s'est produite après le concours de 1998. On est parti de l'hypothèse que les transformations ayant eu lieu sur le secteur au cours des années 1990 ont affecté négativement la façon par laquelle l'emploi en banque publique est perçu par les employés du secteur, influençant de ce fait les manières d'être et d'agir de ces travailleurs. En seconde hypothèse, on considère que cette re-signification ne peut être comprise qu'à la lumière d'un processus expressif de changements idéologico-institutionnels inhérents au capitalisme flexible. On constate ainsi que pour la nouvelle génération de salariés du secteur, la perception issue d'une comparaison synchronique, dans laquelle cet emploi apparaît comme une option face à l'expérience du travail temporaire, instable ou flexible, semble se conformer à une perception issue d'une analyse diachronique qui met en évidence les pertes historiques de l'emploi de banque. Le développement de l'individualisme, la « bradescalisation » des relations, la création de « castes », la séduction hiérarchique dans un contexte limité quant aux possibilités d'ascension professionnelle et de décomposition de la rémunération salariale de base, ainsi que la réduction de l'engagement syndical sont les éléments explorés dans cette analyse qui a révélé que, entre altérations et permanences, la question de la stabilité figure comme l'élément central de la perception et de la signification liées à cet emploi pour les deux groupes interviewés. De telle sorte que la re-signification de l'emploi en banque publique se caractérise comme un processus qui implique ruptures et continuités. Les ruptures se révèlent à mesure que la signification de l'emploi ne s'appuie plus sur le triple support stabilité-statut-salaire, ainsi qu'avec la perte du sens d'appartenance à une catégorie. Les continuités s'expriment dans la mesure où la stabilité associée à l'emploi se maintient et élargit son importance face à la configuration actuelle du monde du travail, ainsi que par la réédition et l'intensification d'une tendance déjà présente dès la période de pré-restructuration avec l'idée de précarité de l'emploi en banque.

**Mots-clés:** Secteur bancaire. Restructuration bancaire. Perception de l'emploi en banque publique.



**Lista de Ilustrações**

Quadro 1: Evolução Nominal nas Receitas de Prestação de Serviços e as Despesas de Pessoal do Setor Bancário (em R\$ bilhões).....	24
Quadro 2: Receitas de Prestação de Serviços (RPS) e Despesas de Pessoal (DP) - 2005 (em milhões de R\$).....	24
Quadro 3: Evolução do emprego no setor financeiro.....	29
Quadro 4: Bancos no Brasil: rede de atendimento e estoque de emprego.....	30
Quadro 5: Lucro Líquido dos 11 maiores bancos entre 1994 e 2006 (em bilhões de R\$) .....	35
Quadro 6: Lucro Líquido Anual dos Principais Bancos do País ( <i>em milhões de R\$</i> ).....	35
Quadro 7: Radiografia do Banco X .....	45
Quadro 8: PADV .....	48
Quadro 9: Exigências do X para concessão de empréstimos.....	52
Quadro 10: Prós e contras da privatização.....	64
Quadro 11: Lotéricas e unidades simplificadas do X.....	71
Quadro 12: Evolução do número de empregados do X.....	81
Quadro 13: Resumo dos fatos e acontecimentos relacionados ao Banco X: dos anos 1990 à primeira metade dos anos 2000 .....	84

**Lista de Tabelas**

Tabela 1: Perfil dos Escriturários entrevistados.....	11
Tabela 2: Perfil dos Técnicos Bancários entrevistados.....	12
Tabela 3: Número de bancos no Brasil.....	21
Tabela 4: Relações e condições de trabalho dos empregados terceirizados e efetivos que realizam as mesmas atividades bancárias relativas à Retaguarda e a Compensação.....	32
Tabela 5: Distribuição da categoria bancária na Grande São Paulo 1986/1995 ....	33
Tabela 6: Os Castelos do Banco X.....	44
Tabela 7: Custo médio mensal dos empregados no setor bancário.....	46
Tabela 8: Ranking dos Bancos.....	50
Tabela 9: Evolução patrimonial do X.....	57
Tabela 10: Plano de Cargos e Salários (PCS).....	60
Tabela 11: Balanço patrimonial do X.....	66
Tabela 12: Grau de instrução do bancário - (em %).....	109

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 A Pesquisa.....	9
<b>2. AS TRANSFORMAÇÕES NO SETOR BANCÁRIO.....</b>	<b>14</b>
2.1 O processo de automação do trabalho com base da microeletrônica: a caminho do on-line .....	16
2.2 A década de 1990 e a reestruturação BANCÁRIA .....	20
2.3 O sistema flexível de gestão.....	25
2.4 Os impactos da reestruturação produtiva no setor bancário.....	29
<b>3. BANCO X: DOS ANOS 1990 AO INÍCIO DOS ANOS 2000.....</b>	<b>37</b>
3.1 Primeiros anos da década de 1990: “o grande mamute” .....	37
3.2 Reestruturando o banco X: em direção à “modernidade” .....	39
3.3 A Era “Raposo”: “ou o X muda ou o X fecha” .....	41
3.4 Os esqueletos no armário: dívidas da União e o Fundo de Compensação de Variação Salarial.....	51
3.5 Banco x: o agente financeiro do Estado .....	51
3.6 Recobrando o fôlego.....	54
3.7 A Era Camurai .....	61
3.8 Anos 2000: X, um esqueleto no armário!.....	66
3.9 “Só é permanente o que é sustentável” .....	69
3.10 Mário José: um governo provisório. ....	74
3.11 2003: governo novo, novos rumos?.....	76
3.12 Balanço da década de 1990 e início dos anos 2000 no X .....	84
<b>4. A PERCEPÇÃO DE ESCRITURÁRIOS SOBRE O EMPREGO BANCÁRIO E O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO BANCO X .....</b>	<b>88</b>
4.1 Porque escolhi trabalhar em um banco .....	88
4.2 Entre reestruturações: as trajetórias dos trabalhadores do X.....	93
4.3 Do trabalho manual ao trabalho informatizado .....	102
4.4 As mudanças da década de 1990 .....	111

4.5 As Relações no trabalho.....	116
4.6 Nem tudo foi negativo.....	120
4.7 Ser ou não ser um bancário do X?: impressões de ontem e de hoje ...	123
<b>5. O EMPREGO NO BANCO PÚBLICO FEDERAL NA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS BANCÁRIOS .....</b>	<b>133</b>
5.1 Trajetórias de vida: Porque me tornei um bancário. ....	133
5.2 Experiências e percepções: trabalhando no X.....	141
5.3 Banco X, uma questão de estabilidade .....	152
5.4 Bancário, um emprego para uma vida? .....	159
5.5 Reestruturação: lembranças de um passado não tão longínquo.....	167
5.6 Cada um por si: A nova questão sindical.....	170
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>176</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>182</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>204</b>

# 1. Introdução

Os anos 1990 representaram um período de grande importância para a história econômica do país em geral e do setor bancário nacional em particular. A importância histórica dessa década deve-se aos movimentos políticos e econômicos ocorridos em um contexto caracterizado, a princípio, por uma economia desestabilizada e com elevadas taxas inflacionárias.

Na década anterior, planos econômicos, como o Plano Cruzado I e II, o Plano Bresser e o Plano Verão, figuravam entre os exemplos de ações governamentais de combate às imperfeições do sistema econômico nacional (COMPORTAMENTO..., 2001). Já no início dos anos 1990, o governo brasileiro lançou mão de uma série de políticas de caráter neoliberal, cujos resultados foram, em linhas gerais, a abertura comercial e a internacionalização da economia (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001). Como consequência desse processo, tivemos a intensificação da competição no mercado interno que, por sua vez, foi acompanhada por um processo de *racionalização* do sistema produtivo, cujas consequências foram sentidas nos mais diversos setores da economia. Nesse contexto, diversas instituições bancárias que não se (re)adaptaram ao novo ambiente competitivo faliram ou foram adquiridas por instituições maiores (ALEXANDRE; LIMA; CANUTO, 2005; SCHMITZ; MAHL, 2000). As crises do Banco Econômico, em agosto de 1995, e do Banco Nacional, em novembro de 1995 (respectivamente, quarto e terceiro maiores bancos no ranking nacional), sinalizavam uma crise sistêmica no setor (CORAZZA, 2008).

Como resposta a esse quadro, o governo instituiu o PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), cujos princípios gerais eram: salvaguardar o sistema de pagamentos e penalizar más políticas bancárias (MAIA, 2003). Por meio do PROER, ofertava-se “uma linha especial de financiamento (que alcançou R\$ 20,6 bilhões) às reestruturações administrativas, operacionais e societárias dos

bancos, preferencialmente se resultassem em transferência de controle acionário” (DIEESE, 1999). O Banco Nacional, que quebrara em 1994, foi um dos que recebeu ajuda financeira do governo federal por meio do PROER; em novembro de 1995, sua carteira de clientes foi comprada pelo UNIBANCO e o Banco Central absorveu sua parte “podre”. Dentro do PROER, podemos destacar ainda a compra do Bamerindus pelo HSBC por R\$ 930 milhões no ano de 1997, marcando a entrada deste no varejo financeiro brasileiro (VEJA..., 2008).

Durante a estabilização monetária, conforme Cavalcante (2002, p.207), os bancos estaduais sofreram talvez até mais intensamente que os privados, “uma vez que apresentavam uma maior vulnerabilidade à contratação de operações mais arriscadas e emprestavam em larga escala aos seus próprios controladores (os Estados), que não raro inadimpliam seus contratos”. Em 1995, a percentagem de bancos públicos com prejuízos alcançou 64%, índice que subiu para 72% em 1996. Nesse cenário, o governo implementou, em agosto de 1996, o Programa de Estímulo à Redução do Setor Público no Sistema Financeiro (PROES), o qual “condicionou o saneamento dos bancos estaduais a uma das três opções: privatização, liquidação ou transformação em agência de fomento.” (CAVALCANTE, 2002, p. 207).

O primeiro dos bancos estaduais a ser privatizado foi o Banerj, pertencente ao governo fluminense, o qual foi adquirido em leilão, sem concorrência, pelo Itaú. O Banestado (Paraná), o Bemge (Minas Gerais) e o BEG (Goiás) também foram adquiridos da mesma forma nos anos seguintes pelo Itaú, um dos principais “beneficiados” com a onda de privatizações (VEJA..., 2008).

Por parte das instituições públicas ou privadas remanescentes no setor, iniciou-se uma série de ajustes denominados pelo DIEESE (1997a; 1999) de “ajustes para dentro” (reorganização interna) e “ajustes para fora” (entre empresas)<sup>1</sup>. Dessa maneira, a racionalização do processo de trabalho foi intensificada, a exemplo do que ocorreu em outros setores produtivos, por meio da adoção de novas práticas de gestão da força de trabalho. Esse novo modelo

---

<sup>1</sup> “Ajustes para dentro”: internos às empresas, marcados especialmente pela introdução de inovações técnicas e gerenciais, além de uma redução significativa no número de empregados. “Ajustes para fora”: na oferta de produtos e serviços e na relação com os clientes. (DIEESE, 1999)

foi anunciado como representante de novas relações de trabalho (poder) mais sutis e consensuais, porém não menos eficientes, camufladas pelo discurso do trabalho em equipe e da gestão participativa, pautadas, essencialmente, nas ideias de gestão flexível e Qualidade Total (JINKINGS, 2007).

O processo de assentamento e assimilação desse novo discurso e de suas práticas não parece ter ocorrido de modo espontâneo. Uma série de programas implementados pelas instituições financeiras na década de 1990 sugere um esforço de disseminação desse novo ideário:

- o projeto *Qualidade em Atendimento* proposto pela FEBRABAN na década de 1990 (SILVA, 2006);
- os programas do Unibanco: *Programa de Qualidade Total Unibanco* (1993), *Excelência Gerencial* e a *Campanha Comunicação Pessoa a Pessoa* (1993) (JINKINGS, 2002);
- os programas do Banco Itaú: *Eficácia 92: em sintonia com o mercado* e *Ação Gerencial* (JINKINGS, 2002);
- os programas *NMOA – Novo Modelo Organizacional para as Agências* (1989), *O Novo Rosto do Banco do Brasil* e *Programa de Qualidade de Total do Banco do Brasil* (1992) (MACHADO, 2002; ALVES, 2006);
- o *Programa de Racionalização de Competitividade* (PRC) ou *Projeto 500*, implantado a partir de 1995 na Caixa Econômica Federal (ALVES, 2005);
- o *Projeto 2000*, analisado por Molina (2003) ao estudar um importante banco privado.

Por meio desses programas<sup>2</sup>, um novo conjunto de exigências passou a ser demandada pelos trabalhadores a fim de que estes se ajustassem aos ditames de um *modelo flexível de gestão*. Segundo Molina (2003), Grisci e Bessi (2004) e Alves (2005), passa-se a exigir uma nova postura e uma predisposição subjetiva do bancário, que, em última instância, implica em um trabalhador mais ativo, participativo e afetivamente engajado no

---

<sup>2</sup> Cabe ainda mencionar a introdução do discurso do *Empowerment* no Banco do Brasil, conforme análise de Batista (2006).

processo de trabalho. Busca-se obter a intensificação da exploração do trabalho por meio de um discurso “democrático” que, no limite, almeja um “trabalhador comprometido e empreendedor” e em sintonia com a lógica competitiva do mercado (JINKINGS, 2002). Esse discurso clama para o “individualismo meritocrático” e tem um importante papel para a quebra de solidariedade entre os trabalhadores bancários, cujos impactos se refletem no envolvimento político-sindical destes (MOLINA, 2003).

De modo geral, a literatura tem apontado a intensificação do trabalho no setor bancário, bem como os impactos negativos do processo de reestruturação do setor para os trabalhadores, como retratado por Druck et. al. (2002), Jinkings (1995; 2002), Segnini (1998; 1999), Alves (2005), Molina (2003), Silva (2006), Antunes (2001), Machado (2002), entre outros. Pesquisas no campo da saúde apontam também nessa direção, relacionando a reestruturação produtiva:

- a um aumento do risco para a saúde mental e física dos trabalhadores do setor (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2006);
- ao aumento do sofrimento e do transtorno psíquico relacionados ao trabalho (JACQUES; AMAZARRAY, 2006);
- ao sentimento de quebra do “pacto” implícito de estabilidade devido ao enxugamento do quadro de funcionários (SILVA; PINHEIRO; SAKURAI, 2007);
- ao sentimento de ameaça da identidade do trabalhador devido ao aumento do desemprego no setor (JACQUES; AMAZARRAY, 2006);
- à existência de um constante estado de vigilância, gerador de tensão (JACQUES; AMAZARRAY, 2006);
- ao enfraquecimento do sentimento de familiaridade com o trabalho devido às mudanças rápidas e constantes exigidas pelo novo modelo de gestão (JACQUES; AMAZARRAY, 2006);



- à “neurose da excelência” na qual o “trabalhador se apropria psicologicamente das demandas da excelência propagadas pelo modelo de gestão e as reproduz de modo sintomático” (JACQUES; AMAZARRAY, 2006, p. 98).

Em complementação, podemos, ainda, citar a pesquisa de Santos (2009), a qual destaca ter havido 181 suicídios no setor bancário durante o período de 1996 a 2005.

Como resultado do conjunto das transformações oriundas do processo de reestruturação, temos, por um lado, um período de recuperação da lucratividade dos bancos, iniciado em 1997, quando o setor apresentou lucro de cerca R\$ 5 bilhões, culminando em um lucro aproximado de 30 bilhões de reais no ano de 2006 (DIEESE, 2007). Por outro lado, nesse mesmo período:

o quadro geral do trabalho bancário está marcado pela insegurança e incerteza permanente e a expectativa de uma carreira profissional através do ‘ofício de bancário’ praticamente desapareceu. Ser bancário não é mais reconhecido como uma profissão. No caso dos bancos públicos, isso é mais evidente e mais grave, pois o *status*, a inserção social e a estabilidade que um concurso do Banco do Brasil oferecia já não existe mais. (DRUCK et. al., 2002, p. 229).

Tais constatações estão relacionadas a um cenário marcado: pela extinção de cerca de 400 mil postos formais de trabalho e pela precarização das relações de trabalho por meio das subcontratações, terceirizações e deterioração do padrão de assalariamento no setor. No que concerne ao setor público, em um quadro de “visível diminuição das possibilidades de resistência dos bancários de bancos estatais, tolhidos, como os demais trabalhadores, pela ameaça permanente do desemprego e do subemprego”, houve um processo de busca de equiparação do emprego público ao privado a partir da segunda metade dos anos de 1990, por meio da adoção de uma política de arrocho salarial que buscou “aproximar as condições de remuneração nas instituições bancárias estatais àquelas dos bancos privados” (JINKINGS, 2002, p. 331).

Vale destacar que o processo de nivelamento dos bancos públicos tendo por base os bancos privados vai bastante além da questão salarial, uma vez que impactou também nas relações entre capital e trabalho e no modo como esta relação passou a ser percebida pelos trabalhadores dessas instituições. Em certo sentido, no limite, expectativas e ideias associadas ao emprego bancário público passam a se modificar, conforme sugerem Grisci e Bessi (2004, p. 161):

o trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser. Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade.

Os relatos etnográficos de Rodrigues (2004) também apontam para esse processo de re-significação do emprego bancário no Banco do Brasil. Em meados de 1995, foi anunciado o Programa de Desligamento Voluntário (PDV) daquele banco, que constituiu uma entre as várias ações que visaram a transformar o perfil desse banco de um caráter mais social para uma postura “voltada para o mercado, com prioridade ao lucro, como parte do compromisso com os acionistas” (p. 35). Na análise da autora, tal programa seria percebido como uma decisão organizacional:

que viria a modificar todos os projetos e expectativas em que haviam se ancorado as vidas dessas pessoas. A quase totalidade após o ingresso no Banco do Brasil, nunca se imaginou fora dele. Para a maioria dos funcionários, o Banco, com o tempo, tornava-se um projeto de vida, um lugar onde eles se viam trabalhando, fazendo carreira e se aposentando. Decidir-se a sair era não apenas negar todo esse projeto como significava lançar-se a um futuro incerto. Por outro lado, ficar já não representava segurança alguma. As manifestações públicas deixavam claro que ficar era optar por viver em uma situação de risco permanente. (RODRIGUES, 2004, p. 38)

Mesmo diante de um quadro tão austero para trabalhadores tanto do setor público quanto do setor privado, estranha-nos o fato de que a pergunta “como aumentar a produtividade dos trabalhadores?” ainda seja feita com tamanha insistência pelos teóricos, sobretudo dos estudos

organizacionais. Acreditamos que essa insistência pode levar a uma inversão da realidade na medida em que relega a segundo plano o contexto histórico e social de trabalho da categoria bancária marcado por políticas de congelamento dos salários, pela diminuição de direitos e benefícios dos trabalhadores, pela intensificação do trabalho, pela privatização e pela ameaça ao desemprego. A exemplo de Burawoy (1979), consideramos que cabe ao cientista social inverter esse tipo de questionamento e, conseqüentemente, sua lógica interna. Dessa forma, ao invés de nos perguntarmos “por que os trabalhadores não trabalham mais?”, interessa-nos compreender: diante do aumento da lucratividade dentro de um contexto de precarização do trabalho (JINKINGS, 2002), implementação de uma série de ajustes (DIEESE, 1997a) e política de contenção salarial (DIEESE, 2006), “por que os trabalhadores bancários trabalham tanto?”, isto é, por que mantiveram ou intensificaram o árduo e, muitas vezes, desgastante (ou adoecedor) ritmo de trabalho, como apontado pelos diversos estudos supracitados?

Para responder a esse questionamento, é preciso olhar para além das mudanças internas ao setor bancário. Faz-se necessário levarmos em conta o novo contexto ideológico-institucional inerente à nova configuração do capitalismo contemporâneo e que, como postulam Boltanski e Chiapello (2009), pode atuar como força justificadora e legitimadora do atual sistema socioeconômico.

Assim, considerando-se “os sinais e marcas de modificações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado” (HARVEY, 1993, p.117), acreditamos que diferentes *gerações sociais*<sup>3</sup> passaram a compor a força de trabalho no setor bancário, delimitando novas fronteiras entre os “velhos” e os “novos” agentes.

Tomando por base as ideias de Godoy (1991), dois grupos de trabalhadores podem ser, inicialmente, identificados: 1) os trabalhadores do pré-reestruturação, formados em um *modelo de relação de trabalho normal*, cujas características principais são: relações de trabalho projetadas visando à

---

<sup>3</sup> “O conceito de *gerações sociais* chama atenção para a dimensão coletiva das biografias individuais. Nesse sentido, o fator relevante na sua definição não seria o ciclo biológico dos indivíduos, mas sim a vivência comum de experiências históricas significativas.” (PESSANHA; MOREL, 1991, p. 71)

continuidade e à estabilidade do emprego; salário concebido como garantidor de condições de subsistência do trabalhador e do seu grupo familiar; jornada de trabalho definida e padronizada; rede de normas legais que garantem as condições contratuais e a proteção social; o trabalho constituindo um espaço privilegiado para a construção da identidade coletiva; sindicatos atuando como referência coletiva e representante dos trabalhadores; 2) os trabalhadores do pós-reestruturação, formados em um *modelo de relação de trabalho flexível*, cujos traços principais são: heterogeneidade de sistemas de contratos, de remuneração, de jornadas de trabalho; aumento de trabalhadores com empregos múltiplos e diversos; do trabalho intensivo em conhecimento; da substituição dos princípios de antiguidade por procedimentos de avaliação, qualificação e rendimento individual.

Frente a um contexto de reestruturação produtiva, que, no limite, instaurou a instabilidade e a imprevisibilidade inclusive para os trabalhadores do setor público, e diante de um novo contexto ideológico-institucional, que alimenta a formação de novos agentes alinhados à lógica do capitalismo flexível, o **objetivo** desta pesquisa foi analisar como os trabalhadores de um banco público federal percebem o trabalho bancário frente às mudanças estruturais e ideológicas ocorridas.

Assim, as seguintes questões nortearam a pesquisa: de que modo as mudanças resultantes da reestruturação alteraram (ou não) a percepção do emprego bancário público como espaço de desenvolvimento profissional e estabilidade? Que significados são atribuídos a essas mudanças e quais suas consequências para o trabalhador bancário? Diante do que se alterou e do que foi perdido, o que significa hoje ser um bancário de um banco público federal? Haveria alguma diferença entre trabalhar em um banco público ou privado? Podemos falar de carreira bancária ou meramente um *intermezzo* na busca de um emprego melhor?

Na condução de nosso estudo, partimos de duas hipóteses inter-relacionadas. A primeira é que a reestruturação produtiva afetou negativamente o modo como o emprego bancário público é percebido pelos bancários, impactando os modos de ser e agir do trabalhador bancário. No entanto, como segunda hipótese, acreditamos que tal re-significação só pode

ser compreendida à luz de um processo de significativas mudanças ideológico-institucionais inerentes ao capitalismo flexível.

Entendemos que, em alguma medida, a re-significação do emprego bancário público, forjada sob o contexto ideológico-institucional do capitalismo contemporâneo, figura importante papel na compreensão das respostas dos trabalhadores às transformações que vêm ocorrendo no setor, dentre as quais a própria aceitação, ainda que parcial ou relativa, da intensificação do trabalho.

## 1.1 A PESQUISA

O primeiro movimento desta investigação foi compreender os novos padrões de trabalho, bem como o contexto em que estes insurgem, ou seja, buscou-se analisar o processo de reestruturação produtiva ocorrido no setor, sobretudo durante a década de 1990. Considerando que esse processo já foi objeto de uma série de estudos e pesquisas, realizamos uma revisão da literatura concernente ao tema. Esse primeiro movimento trouxe-nos uma compreensão geral sobre as mudanças no setor bancário.

Num segundo momento, por meio da análise de documentos disponíveis no Centro de Documentação do Sindicato dos Bancários de São Paulo (CEDOC), procuramos caracterizar o ambiente político-organizacional do banco estudado, doravante denominado Banco X<sup>4</sup>, bem como relatar os principais fatos e mudanças ocorridos em seu contexto, durante o período de 1990 a 2005. Essa etapa da pesquisa teve por base o *clipping* temático, baseado em artigos publicados em jornais e revistas, disponível no centro de documentação. No tocante ao período de 2003 a 2005, fez-se necessária complementação de dados, uma vez que os artigos disponíveis no *clipping* tornaram-se mais escassos. Para tanto, fez-se uso dos bancos de dados dos jornais: Folha de São Paulo, Jornal do Commercio e Correio Braziliense, disponíveis na Internet. Os dados desse levantamento foram complementados

---

<sup>4</sup> Visando a preservar a identidade da empresa analisada, esta será chamada de Banco X ou, simplesmente, X no presente trabalho.

com informações advindas do periódico da Federação Nacional da Associação de Pessoal do X (FENAE), intitulado FENAE Agora, cuja primeira edição foi lançada em janeiro de 1998.

Convém destacar que o fato de se tratar de uma seleção de artigos advindos de jornais e revistas nos traz algumas limitações: os artigos disponíveis no centro de documentação são fruto de uma seleção condicionada, em alguma medida, por interesses institucionais e subjetivos dos responsáveis pela coleta, organização e arquivamento dos artigos. Uma segunda limitação concerne à seleção dos artigos realizada por este pesquisador, a qual, vale destacar, teve por base a relevância do assunto abordado para os objetivos da pesquisa e/ou a repetição temática nos veículos de informação. Por fim, é importante assinalar o viés ideológico inerente aos próprios veículos de informação utilizados: jornais e revistas. Como o leitor poderá notar ao longo do segundo capítulo, ao noticiarem acontecimentos importantes para o Banco X, os veículos de informação transparecem ou mesmo difundem mais fortemente determinados valores e juízos vinculados a ideários liberais e neoliberais, condenando, assim, práticas não alinhadas à lógica do livre mercado. Embora não tenha sido objetivo desse estudo realizar uma análise crítica desse conteúdo, procuramos, sempre que possível, privilegiar visões diferentes e contrastantes dos fatos.

Tendo alcançado, no primeiro capítulo, uma compreensão geral sobre as mudanças no setor bancário, esse segundo movimento investigativo que identificou os principais fatos e acontecimentos relacionados ao X ao longo dos anos 1990 e da primeira metade da década de 2000 trouxe-nos uma caracterização da forma particular ou específica que o processo de reestruturação assumiu no Banco X.

Por fim, visando a compreender como as mudanças no trabalho e nas relações de trabalho foram e são percebidas e (re)significadas pelos trabalhadores do Banco X, bem como analisar como os trabalhadores percebem o trabalho bancário no novo contexto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trabalhadores do banco, com duração média de 30 minutos. Essas entrevistas foram realizadas entre os anos 2009 e 2010. Dois grupos de empregados foram selecionados, sendo o primeiro deles composto por dez empregados que vivenciaram a década de 1990 e o segundo composto

por dez empregados que entraram no banco após o concurso de 1998. O primeiro grupo de trabalhadores (Tabela 1) é representado por bancários que entraram na empresa como **Escriturários** a partir do concurso realizado em 1989 ou anterior. O segundo grupo de entrevistados (Tabela 2) é representado pelos **Técnicos Bancários**<sup>5</sup>, denominação adotada a partir do concurso de 1998, a fim de nomear os trabalhadores ingressantes. Vale esclarecer que a mudança de nomenclatura não representa apenas uma questão de ordem semântica, uma vez que, embora o conteúdo do trabalho dos empregados de ambos os grupos seja idêntico, os benefícios, o plano de carreira e o padrão de assalariamento do Técnico Bancário são claramente inferiores quando comparados ao primeiro grupo<sup>6</sup>.

Tabela 1: Perfil dos Escriturários entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Pós-graduação	Admissão	Cargo
ADÃO	M	51	Casado	Superior Completo: Engenharia Civil	Não	1989	Escriturário
ÉRIKA	F	43	Casada	Superior Completo: contabilidade	Gestão Empresarial	1990	Analista Júnior 8h
ISAAC	M	51	Casado	Superior incompleto: economia, engenharia, gestão de pessoas.	Não	1990	Técnico Bancário Novo
JOÃO	M	54	Casado	Superior Completo: Tecnologia Civil	Não	1984	Analista Sênior 8h
MARIA	F	51	Divorciada	Superior Completo.	Recursos Humanos	1990	Técnico de Área 8h
MÁRIO	M	52	Casado	Superior Completo.	Não	1982	Escriturário Superior
MARTA	F	51	União Estável	Superior Completo: fisioterapia	Não	1982	Analista Júnior 8h
PEDRO	M	51	Casado	Superior Completo.	Finanças	1990	Analista Pleno 8h
ROSA	F	43	Casada	Superior Completo: Direito	Não	1989	Técnico de Área 8h
VAGNER	M	50	Casado	Superior Completo: Direito	Gestão Empresarial	1982	Analista Pleno 8h

<sup>5</sup> Embora mantenhamos a designação Escriturários, todos os entrevistados assim designados transformaram-se em Técnicos Bancários Novos durante o processo de unificação do Plano de Cargos e Salários promovido pela empresa e aceito pelos empregados em assembleia no ano de 2008 (CAIXA..., 2008).

<sup>6</sup> Como resultado dessas diferenças (objetivas em relação ao salário e benefícios e subjetivas em relação aos novos agentes que passam a compor o setor bancário), vale destacar, ainda, a existência de um conflito latente entre esses dois grupos (OLIVEIRA, 2009).

Tabela 2: Perfil dos Técnicos Bancários entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Pós-graduação	Admissão	Cargo
ABEL	M	30	Solteiro	Superior Completo: Direito	não	2006	Técnico Bancário
ANDRÉ	M	43	União Estável	Superior Completo: Agronomia	Gestão Empresarial	1998	Técnico Fomento 8H
APARECIDA	F	28	Solteira	Superior Completo: Direito	Gestão de Pessoas	2005	Técnico Bancário
CAIO	M	36	Solteiro	Superior Completo: Engenharia Civil	não	2003	Técnico Bancário
JOANA	F	38	Casada	Superior Completo: Tecnologia de Processamento de Dados	Informática	2005	Técnico Bancário
PAULO	M	32	Solteiro	Superior Completo: Administração	não	2008	Técnico Bancário
ROBERTA	F	26	Solteira	Superior Completo: Fonoaudiologia	não	2005	Analista Júnior
SIMÃO	M	31	Solteiro	Superior Completo: Geografia	Geoprocessamento	2000	Gerente de Atendimento
TERESA	F	31	Casada	Superior Completo: Jornalismo	não	2007	Técnico Bancário
TOMÉ	M	43	União Estável	Superior Completo: Geografia	não	2001	Técnico Fomento 8H

A estratégia investigativa de trabalhar com dois grupos de funcionários foi eleita tendo em vista a possibilidade de obter informações complementares (ou contrastantes) oriundas de grupos de bancários cujos históricos socioprofissionais diferem e, portanto, os quais têm percepções diferenciadas, a exemplo do que constatou Grun (1986) ao analisar a transição de um modelo tradicional para um modelo taylorista/fordista de banco. Com isso, esperamos evidenciar o impacto das mudanças resultantes da reestruturação do setor bancário sobre a percepção e o significado do emprego em um banco público, bem como as potencialmente diferentes percepções do próprio processo de reestruturação.

Um dado relevante para a compreensão desta pesquisa é o fato de que o próprio pesquisador é trabalhador bancário do Banco X. Nesse sentido, muitas das reflexões iniciais que motivaram essa investigação surgiram a partir da vivência no contexto de trabalho bancário, a qual se iniciou em dezembro de 2005, em uma *área-meio* (isto é, em uma área de apoio ou suporte às atividades das agências).

As primeiras entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2009. Com a indicação e a ajuda de um colega de trabalho (Escriturário), três entrevistas iniciais foram agendadas e realizadas ainda em 2009 com



colegas Escriturários. Essas entrevistas foram realizadas na lanchonete de um supermercado local, antes ou após o período de trabalho destes.

Durante a greve de 2009 (iniciada em outubro), mais três entrevistas com Escriturários foram realizadas. A primeira delas originou-se a partir de um contato do entrevistador ocorrido durante um piquete. Na mesma data desse contato, a entrevista foi realizada em um bar próximo ao local de trabalho deste funcionário. Já a segunda e a terceira entrevista tiveram origem nas assembleias daquela greve, uma a partir do contato e da iniciativa do pesquisador e uma terceira a partir da indicação de um colega. A segunda entrevista ocorreu novamente num bar e a terceira no próprio sindicato, em um lugar reservado, após uma assembleia organizativa de proporções pequenas ocorrida no final da tarde.

Após a greve, ainda em 2009, fizemos contato, via e-mail, com Técnicos Bancários, a partir da própria rede social do pesquisador, solicitando a contribuição destes para com a presente pesquisa. Fruto dessa iniciativa, cinco entrevistas foram agendadas: três delas em locais próximos ao trabalho e duas delas na residência dos entrevistados.

Em 2010, foram realizadas mais quatro entrevistas com Escriturários e mais cinco com Técnicos Bancários, tendo sido a última realizada em julho desse ano. Todas essas entrevistas tiveram origem a partir de indicações dos empregados entrevistados em 2009 e de contatos realizados, inicialmente, via e-mail. Uma das entrevistas foi realizada na casa de um Técnico Bancário e duas nos locais de trabalho, no refeitório dos funcionários, durante o período de intervalo desses trabalhadores, sendo uma delas com um Escriturário e outra com um Técnico Bancário. Todas as demais foram realizadas em bares e lanchonetes próximos aos locais de trabalho dos entrevistados, imediatamente antes ou depois da jornada de trabalho destes.

Vale destacar que, em meio a esse processo, alguns e-mails não foram respondidos e algumas entrevistas foram marcadas e remarcadas, uma vez que esses trabalhadores possuem, em geral, segundas e terceiras atividades e, portanto, pouco tempo disponível para atividades outras.

## 2. As Transformações no Setor Bancário

A história do moderno setor bancário relaciona-se à história do sistema financeiro nacional<sup>7</sup>. De acordo com Antunes (2001, p. 7), no século XIX, temos o surgimento das principais instituições financeiras do Brasil, as quais “eram bancos comerciais que atendiam fundamentalmente às atividades mercantis.” Nesse contexto, os bancos destacavam-se pelo seu papel de garantir crédito à atividade agrícola, uma vez que a agricultura foi “a principal atividade econômica e o elemento central do padrão de acumulação do país até o início dos anos trinta” (COSTA NETO, 2004). Também é visando a cumprir essa função que se dá a criação do sistema estatal bancário.

Sob perspectiva, portanto, os primeiros bancos estaduais e o BB surgiram como conseqüência da frustração de iniciativas que, por intermédio de instituições privadas incentivadas pelos governos, procuravam, respectivamente, estabelecer o crédito especializado em financiamentos hipotecários e agrícolas, e aperfeiçoar a circulação monetária e o crédito em geral. Tendo iniciado os esforços para superação das restrições do aparelho bancário nacional, com base em incentivos a instituições privadas, ambas políticas tiveram como produto final e extensão de suas intenções originais o controle de instituições financeiras pelo Estado. (COSTA NETO, 2004, p. 39)

De acordo com Blass (1992, p. 47):

A preocupação em instituir um sistema financeiro no Brasil surge mais claramente em fins dos anos 40. Na década seguinte, transitam na Câmara dos Deputados vários projetos de lei sobre legislação bancária, visando racionalizar o sistema bancário e já vislumbrando a necessidade de criar um Banco Central. O programa de reformas de base do governo João Goulart inclui um projeto de Reforma Bancária.

Nesse contexto, pode-se destacar a criação da SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito em 1945, a qual “além de reunir as competências de um banco central, estava encarregada de preparar a organização deste e de desempenhar seu papel até sua criação” (ANTUNES,

---

<sup>7</sup> De acordo com Vasconcellos, Gremaud e Toneto Jr (1996), o Sistema Financeiro Nacional, cuja principal função é possibilitar a transferência de recursos dos poupadores para os investidores, é constituído pelos seguintes agentes: Conselho Monetário Nacional, Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Bancos Comerciais, Bancos de Desenvolvimento, Bancos de Investimentos, Bancos Múltiplos, Caixas Econômicas, Financeiras, Leasing (Sociedades de Arrendamento Mercantil), Instituições Privadas do SFC, além das instituições ligadas ao mercado de capitais (Sociedades corretoras e distribuidoras e Bolsa de valores) e dos investidores institucionais (entidades de previdência privada, seguradoras, fundos mútuos de investimentos).

2001, p. 8); vale mencionar ainda a criação, em 1952, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), o qual visava a ampliar a oferta de crédito de médio e longo prazo ao setor privado.

Segundo Blass (1992), na década de 1960, encontramos um significativo período de implantação de reformas e criação de instituições, as quais tinham por finalidade estruturar e racionalizar o sistema financeiro brasileiro. Em dezembro de 1964, dessa maneira, é promulgada a Reforma Bancária, pela qual são estabelecidas as diretrizes do setor no Brasil. São criados o Conselho Monetário Nacional (CMN)<sup>8</sup> – órgão encarregado de “formular a política da moeda e do crédito” (BLASS, 1999, p. 47), presidido pelo Ministro da Fazenda – e o Banco Central, o qual seria responsável pela fiscalização das instituições financeiras e pela execução da política econômica definida pelo CMN.

Também a década de 1960, pode ser considerada como um importante momento no qual verificamos a intensificação das mudanças tecnológicas e organizacionais no sistema financeiro, bem como mudanças significativas no contexto político e econômico do país (SEGNINI, 1998). Como forma de dar suporte ao novo padrão de acumulação projetado durante essa década, Segnini (1998) assevera que uma série de instrumentos legais foram criados pelo governo, buscando o desenvolvimento de uma estrutura financeira oligopolizada. Dentre esses instrumentos, destacam-se: a Reforma Bancária (Lei 4.595 de 31.12.1964); a Reforma do Mercado de Capitais (Lei 4.728 de 14.07.1965); bem como o PAEG – Plano de Ação do Governo (1964-1966).

Boa parte dos esforços empreendidos durante o processo de reforma do sistema financeiro promovido na década de 1960 buscava a constituição da poupança de longo prazo para financiar o desenvolvimento nacional, bem como a garantia de recursos de origem não inflacionária para o setor público. Dessa forma, temos a criação dos chamados Fundos Compulsórios de Poupanças, os quais eram “lastreados, principalmente, por

---

<sup>8</sup> Segundo Vasconcellos, Gremaud e Toneto Jr. (1996, p. 259), “O Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão normativo do sistema [financeiro]. É o responsável pela fixação das metas e diretrizes da política monetária, creditícia e cambial do país. Cabe ao CMN determinar a quantidade de meios de pagamento necessários ao funcionamento da economia, regular o valor interno e externo da moeda nacional, determinar as normas de atuação das instituições financeiras bem como zelar pela sua solvência e coordenar a política monetária.”

*fundings*<sup>9</sup> proporcionados pela criação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), criado em 1966, do Programa de Integração Social (PIS) e Patrimônio do servidor Público (PASEP), criados em 1970.” (COSTA NETO, 2004, p. 108).

O processo de modernização do sistema financeiro nacional trouxe uma série de impactos para as empresas que atuavam no setor bancário, no qual o caso do Bradesco pode ser citado como referência:

A modernização do sistema financeiro no Brasil implicou a sua concentração e centralização, na formação de conglomerados financeiros, no estímulo à transnacionalização do capital através da associação com o capital estrangeiro.(...) O Bradesco, maior banco privado nacional, é o exemplo mais significativo das mudanças estruturais no período. Representa a fusão de 17 bancos, assumindo assim a liderança do crescimento do setor e tornando-se o maior empregador privado do país. (SEGNINI, 1998, p. 79)

## **2.1 O PROCESSO DE AUTOMAÇÃO DO TRABALHO COM BASE DA MICROELETRÔNICA: A CAMINHO DO ON-LINE**

*Sem dúvida a tecnologia tem grande importância, mas a natureza dessa importância apenas pode ser apreciada quando entendemos “tecnologia” em relação ao capital. A “Tecnologia de Processo” não é introduzida para facilitar o trabalho manual, nem simplesmente por causa de sua utilidade na produção em larga escala. A Tecnologia de Processo insurge como resultado de decisões de investimentos baseadas no lucro, e qualquer mecanismo de “integração” da força de trabalho que tenha surgido não foi “automático”, mas sim parte dessa mesma lógica (NICHOLS; BEYNON, 1977, p. xiv, tradução nossa).*

A década de 1960 mostrou-se um período de mudanças significativas no setor bancário em termos de organização do trabalho. Nesse sentido, importante destacar que, em 1967, é instituída a Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários (PACEB), peça fundamental no processo de automação e de criação de padrões de trabalho. Conforme destaca Blass (1999, p. 48), “para atender às exigências dessa deliberação as empresas bancárias criam os regulamentos internos e os manuais de

---

<sup>9</sup> Fundos de investimento.

instrução, que definem as normas rígidas da rotina bancária à qual todos, inclusive chefes e gerentes, devem se submeter”.

É importante lembrar que a introdução da automação nos bancos, embora tenha se intensificado a partir da década de 1960, faz parte de um processo maior de racionalização do processo de trabalho, cujo início se dá nos primórdios do desenvolvimento desse setor. Nesse sentido, Machado (2002) lembra-nos que durante a década de 1930, por exemplo, houve a utilização das Cartas Internas Circulares (CIC`s), que serviam para o estabelecimento de padrões de rotinas, atividades e normas contábeis. Tal mecanismo de gestão é considerado por esse autor como sendo um indicador do processo de racionalização taylorista do trabalho.

Todavia, pode-se dizer que esse processo foi intensificado com a automação do setor bancário iniciado na década de 1960. A partir dessa década “os conhecimentos detidos pelos bancários são apropriados pelas administrações e por novos setores especializados em organização e métodos, reduzidos a regulamentos e rotinas de trabalho e incorporados às máquinas e equipamentos eletrônicos” (MACHADO, 2002, p. 17).

A automação bancária desenvolveu-se, sobretudo, a partir de três dimensões: “o processamento eletrônico de dados em nível de retaguarda, adoção de procedimentos automatizados nas atividades de atendimento ao público e introdução de sistemas de apoio à decisão” (SEGNINI, 1998, p. 85).

Antunes (2001, p. 50) afirma que esse processo se deu em três fases:

- a. Início da década de 1960, com a criação dos Centros de Processamento de Dados (CPDs);
- b. Final da década de 1970, com a implantação do sistema *on line* nos grandes bancos;
- c. Meados dos anos 1980, com a difusão do sistema *on line* e com o aperfeiçoamento das telecomunicações no Brasil.

As primeiras experiências referentes ao processo de automação ocorreram nos serviços de retaguarda, em fins dos anos 1960. Na primeira fase desse processo, um importante fato relativo ao modelo de gestão da força de trabalho nos bancos foi a criação, já na década de 1970, dos

chamados **Sistemas de Apoio Gerencial**<sup>10</sup> – os quais “assessoram a gerência e alta administração, permitindo o acompanhamento periódico dos resultados das atividades dessas instituições por cliente, produto etc.” (BLASS, 1992, p. 48). Nesse sentido, acreditamos que os CPDs desempenharam um papel central para esses sistemas. As alterações no trabalho bancário promovidas pela introdução dos CPDs e pela padronização contábil podem ser assim caracterizadas:

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 CPDs (ANTUNES, 2001, p. 60).

Como resultado da introdução de novas tecnologias durante as décadas de 1960 e 1970, temos a *otimização* do trabalho. Segnini (1998, p. 141) afirma, por exemplo, que, se comparado com o sistema de trabalho anterior, um *caixa executivo* passou a substituir, em termos de trabalho, até sete bancários na retaguarda, conforme relatado abaixo:

A primeira mudança no conteúdo do trabalho do caixa é verificada na década de 70, no momento em que a automação bancária é introduzida neste posto de trabalho através da realização de operações bancárias simples, como depósitos em conta corrente e em caderneta de poupança, pagamento de contas e verificação de saldos, retirada de extratos, possibilitando a agilização e intensificação do trabalho.

As listagens atualizadas diariamente nos CPDs (Centros de Processamento de Dados) referentes às contas correntes dos clientes, denominadas *sleeps*, possibilitaram a reorganização das funções no interior das agências, modificando intensamente sobretudo a função caixa e reduzindo o volume de trabalho na retaguarda dos bancos. O caixa, ao receber o adjetivo ‘executivo’, passa a realizar tarefas antes atribuídas à retaguarda nos bancos, por exemplo, conferir assinaturas dos clientes, efetuar lançamentos como pagamentos e recebimentos, verificar saldos e outras.

Muito embora, por um lado, o trabalhador tenha se tornado mais eficiente na execução de seu trabalho, de outra parte, é importante

---

<sup>10</sup> Segundo Jinkings (1994, p. 50), os Sistemas de Apoio às Decisões Gerenciais (SAD) são definidos como: “espécie de arquivo eletrônico ‘que centralizam e processam informações sobre diversas operações do conglomerado e arquivam informações a respeito dos clientes e do sistema financeiro’”.

destacar que há, por parte dos caixas, o sentimento de desvalorização, de perda de *status* da função, de insegurança, de desorientação e de impotência devidos à nova forma de organização do trabalho, ocasionando, no limite, o sofrimento psíquico que atinge níveis preocupantes (MERLO; BARBARINI, 2002).

Na década de 1980, foram implantadas as seguintes inovações: instalação dos terminais para atendimento ao público; instalação de terminais de transferência de fundos – que compreendem os serviços de caixas-automáticos, conhecidos pela sigla ATM (*Automatic Teller Machine*); a resposta audível; o vídeo texto; os postos de venda; terminais de saque; e os cartões magnéticos (BLASS, 1992).

Tais inovações possibilitaram aos bancos uma significativa redução no custo das operações bancárias. Dessa forma, se tomarmos por base o ano de 1997, temos o seguinte quadro: uma operação no caixa de uma agência custava, em média, dois reais para o banco; caso essa mesma operação fosse realizada no auto-atendimento, seu custo seria de cinquenta e oito centavos de real; por fim, se ela fosse realizada por meio do *home banking*, seu custo seria de aproximadamente vinte e nove centavos de real (ANTUNES, 2001. p. 87)<sup>11</sup>.

Dentro desse contexto de mudança tecnológica, alguns bancos, como forma de se tornarem mais atrativos e de se mostrarem mais adaptados ao novo contexto tecnológico, optaram por alterar seus nomes-fantasia, tais como: 'Bradesco Instantâneo'; 'Itaú Eletrônico'; 'Banorte Interlig'; e 'Banco 24 horas', formado pelos bancos Nacional, Unibanco, Bamerindus, Mercapaulo e Banespa (BLASS, 1992).

---

<sup>11</sup> Ainda segundo esse autor, "até o final de 1997, na maioria dos bancos, 86% das transações bancárias ainda eram realizadas dentro das agências." Todavia, essa mesma autora afirma que, no ano 2000, 67% das operações efetuadas foram realizadas sem a intervenção de funcionários dos bancos (ANTUNES, 2001, p. 88).

## 2.2 A DÉCADA DE 1990 E A REESTRUTURAÇÃO BANCÁRIA

Na década de 1990, a racionalização por meio da automação do trabalho bancário, com base na microeletrônica, atinge, em certo sentido, seu limite frente a um novo contexto de competição em âmbito financeiro mundial, exigindo medidas mais drásticas e radicais. Inicia-se, assim, um marcante processo chamado por alguns de reestruturação produtiva do sistema bancário nacional.

No Brasil, mais intensamente desde a segunda metade da década de 90, um processo drástico de reestruturação desencadeia-se no sistema financeiro, para “adaptá-lo” aos movimentos dos mercados mundiais de capitais. Sob a pressão dos organismos financeiros internacionais representantes dos interesses do grande capital transnacional privado, aumenta expressivamente a participação estrangeira no sistema, enquanto se aprofunda a concentração de capital no setor. Simultaneamente, o desenvolvimento de programas de privatização de instituições estatais reduz a presença do Estado e fortalece o capital privado nacional e estrangeiro. Num cenário de acirramento da concorrência internacional e de relativa estabilização da moeda no país, os bancos diversificam produtos e serviços e desenvolvem novas estratégias mercadológicas e de rentabilidade, ao mesmo tempo em que intensificam seus investimentos em tecnologia, objetivando reduzir custos operacionais e elevar a produtividade do trabalho (JINIKINGS, 2002, p. 38).

A reestruturação do setor bancário situa-se no interior de um processo “de intensificação da internacionalização do capital, acompanhado pela expansão do ideário neoliberal” (SEGNINI, 1999, p. 189). Partilhando dessa ideia, Araújo, Cartoni e Justo (2001) defendem que a reestruturação está diretamente associada à adoção de políticas de cunho neoliberal iniciadas durante o governo Collor de Mello (1990-1992), as quais tiveram como marco os processos de abertura comercial e de internacionalização da economia brasileira, intensificados durante os governos de Fernando Henrique Cardoso.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Importante notar que “o interesse e a pressão por parte da burguesia financeira em relação à adoção das políticas liberais podem ser encontradas já na década de 70. Já em 79, o então presidente da Associação de Bancos do Estado de São Paulo (ASSOBESP) e da Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN) contrapunha-se com veemência à intervenção do Estado na economia e



Tais ideias também são partilhadas por Jinkings (2002, p. 43), conforme abaixo:

Nos anos 90, o sistema financeiro nacional foi reestruturado para que se ajustasse aos movimentos dos mercados globais de capitais, viabilizados por políticas de liberalização e desregulamentação da economia. Os governos brasileiros adotaram os princípios neoliberais e o programa de reformas e de ajuste econômico global sintetizados no chamado Consenso de Washington<sup>13</sup>, criando as condições propícias para o livre fluxo do capital especulativo no país. Tais políticas contemplavam os interesses de importante fração da burguesia financeira local que, desde o final dos anos 70, exigia a adoção de medidas de liberalização da economia.

Segundo Segnini (1999), o processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil, coordenado pelo Banco Central, resultou em três tipos de ajustes. A primeira modalidade ou tipo de ajuste diz respeito ao **número de empresas no setor**, destacando-se o processo de incorporações, fusões e privatizações de bancos nacionais, que possibilitou a expansão da participação do capital estrangeiro no sistema bancário.

O quadro abaixo retrata a tendência de crescimento no número de bancos no Brasil no período de 1988 a 1994, seguido de um declínio para o período subsequente (1994-2002).

Tabela 3: Número de bancos no Brasil

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1988	106	1997	217
1989	179	1998	203
1990	216	1999	193
1992	234	2000	192
1994	246	2001	182
1996	231	2002	167

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2003 apud BRITO; BATISTELLA; FAMÁ, 2005)

---

conclamavam o conjunto do empresariado a atuar de modo “compatível com os princípios da livre empresa, da liberdade de iniciativa e da economia de mercado”. (JINKINGS, 2002, p. 55).

<sup>13</sup> “O Washington Consensus – termo criado nos EUA em 1989 – sintetiza um conjunto abrangente de princípios, metas e regras a serem aplicados aos diversos países e regiões do mundo capitalista para que se ‘ajustem’ econômica e politicamente ao novo capitalismo global, reordenado sob a égide da doutrina neoliberal e do predomínio norte-americano.” (JINKINGS, 2002, p. 94)

Vale lembrar que é nesse momento que, frente a um contexto de crise de confiança no mercado financeiro, o governo brasileiro lança mão, em novembro de 1995, do PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (SEGNINI, 1999, p. 186):

Tal programa foi apresentado como propiciador de estabilidade financeira, sobretudo no que tange aos grandes bancos privados nacionais, livrando o sistema de “risco sistêmico”, cabendo ao Banco Central do Brasil absorver a “parte ruim” dos bancos (dívidas), sobretudo dos grandes bancos acima citados [Econômico, Bamerindus e Nacional]. Os processos de intervenção nos bancos estatais, também efetivados pelo Banco Central do Brasil, preparou-os, nesse mesmo sentido, para a privatização “da parte boa” dos bancos.

A segunda modalidade de ajustes diz respeito às **mudanças ocorridas na composição dos produtos bancários**, as quais “se referem às estratégias do setor objetivando a manutenção e a ampliação das carteiras de clientes e de lucratividade, num contexto de intensa concorrência entre os bancos” (SEGNINI, 1999, p.187).

De acordo com dados do DIEESE (2006, p. 4), o Plano Real constitui um ponto de inflexão nesse contexto. Segundo esse órgão:

Em meados daquela década [1980], as diretrizes econômicas do Plano Cruzado fizeram com que os bancos iniciassem novas estratégias de atuação para operar num cenário de baixa inflação. No entanto, só a partir do Plano Real esse cenário foi, finalmente, consolidado. Nesse aspecto, o Plano Real desempenha papel diferenciado em relação aos planos anteriores, na medida em que mantém, a todo custo, a política de estabilidade dos preços. Com isso, os bancos reiniciaram nova fase de adaptação. A queda abrupta dos altos índices de inflação inviabilizou os ganhos com *floating*<sup>14</sup>. Ou seja, o ambiente inflacionário garantia, por si só, elevadas receitas aos bancos, na medida em que os recursos captados, praticamente sem remuneração, eram aplicados com taxas de retorno altamente lucrativas. Estima-se que, para os maiores bancos, o ganho proveniente desse tipo de receita representou R\$ 9,538 bilhões, em 1994, caindo para R\$ 903 milhões no ano seguinte.

Nesse sentido, Jinkings (2002) defende que, no período de implementação do plano real, os bancos foram forçados a adotarem novas estratégias de rentabilidade, devido a mudanças no quadro econômico ocasionadas pelos programas de ajuste financeiro e combate à inflação. Dentre

---

<sup>14</sup> “O *floating* referia-se aos depósitos feitos pelos clientes que não caíam nas contas de imediato – e assim podiam ser aplicados pelos bancos nos mercados especulativos.” (CANES, 2005).

essas novas estratégias, a autora destaca: 1) a expansão das atividades do setor para atividades que não se restringem ao âmbito financeiro, tais como: serviços de intermediação de negócios e engenharia financeira; 2) a venda de produtos financeiros e a cobrança de tarifas bancárias; 3) redefinição do *perfil operacional*, “segmentando a clientela e restringindo os serviços e produtos mais sofisticados às camadas sociais de renda mais elevada, consideradas ‘clientes preferenciais’.” (JINKINGS, 2002, p. 46).

A venda de produtos financeiros e a cobrança de tarifas bancárias como contrapartida dos serviços prestados surgem como estratégias de grande importância, conforme mostram as análises do DIEESE (2006, 2007)

Com a estabilidade dos preços, as receitas de inflação (*floating*), outrora apropriadas pelos bancos, são substituídas pela gradativa cobrança de prestação de serviços. Assim, essas instituições mantêm seus lucros mesmo em conjunturas macroeconômicas adversas porque continuam elevados também os ganhos dos bancos através das elevadas taxas de juros e de outras operações. A cobrança pela prestação de serviços exerce um papel fundamental no resultado das instituições financeiras, contribuindo para uma trajetória de lucros recordes (DIEESE, 2006, p. 15).

De acordo com DIEESE (2008, p. 2), esse processo de cobrança de tarifas bancárias de produtos e serviços como forma de repor as receitas que até então eram obtidas com o *floating* tem início em 1994, sendo que, “desde então, as receitas de prestação de serviços do setor bancário experimentaram um crescimento nominal<sup>15</sup> de 848,3% entre 2007 e 1994, saltando de R\$ 6,0 bilhões para R\$ 56,9 bi.” Vale destacar ainda que, no limite, o processo de reajuste contínuo das tarifas de serviços bancários levou o governo, em 2008, a criar uma regulamentação para essa questão, de sorte que “de agora em diante [2008], a criação de uma nova tarifa será submetida à análise prévia do Banco Central e os reajustes nos preços dos serviços bancários só poderão ocorrer a cada 180 dias.”

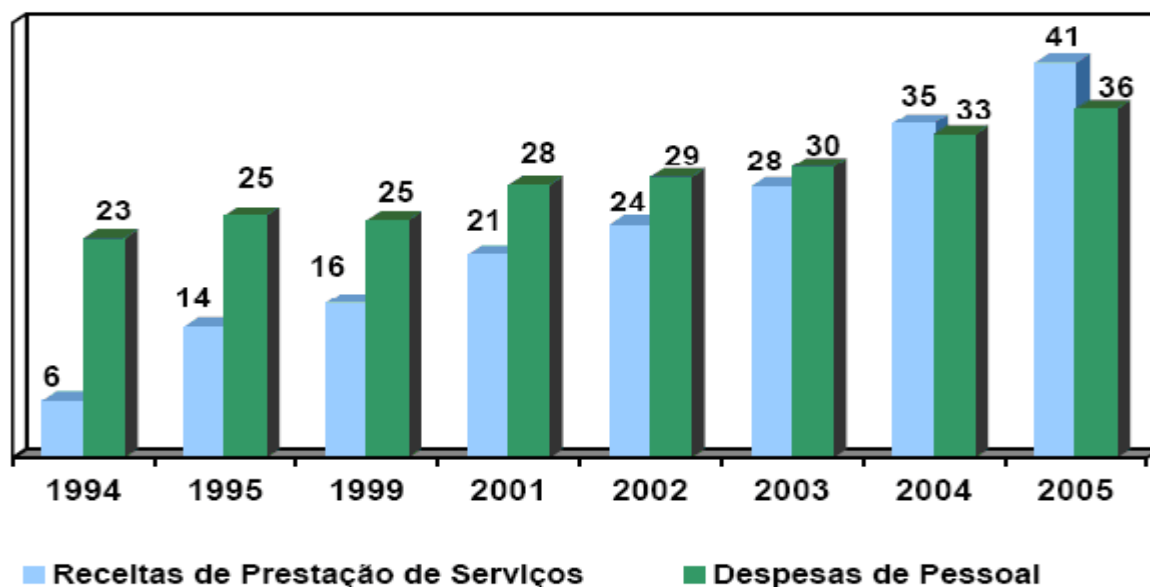
Ainda segundo o DIEESE (2006), temos que essa política de imposição de cobrança pelos serviços bancários, somada a uma política de contenção de gastos de pessoal, fez com que, a partir de 2004, a receita de

---

<sup>15</sup> “(...) em valores reais (acima da inflação), o crescimento foi de 249,4% em relação ao INPC-IBGE” (DIEESE, 2008, p. 2).

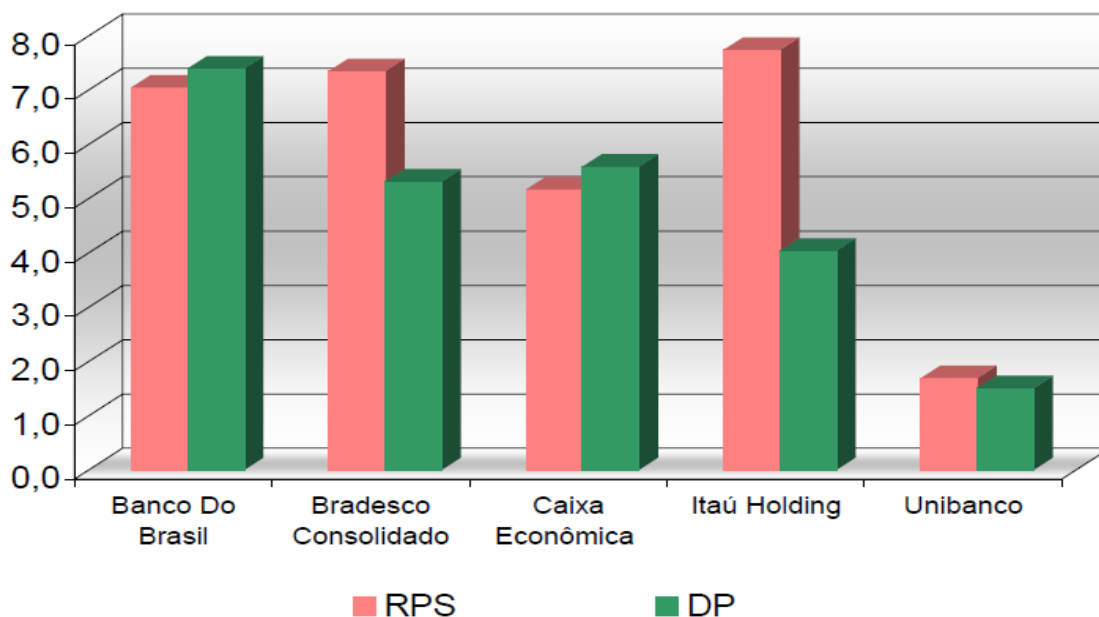
prestação de serviços superasse a despesa com pessoal, conforme quadro abaixo, e se tornasse a terceira maior fonte de arrecadação dos bancos.

Quadro 1: Evolução Nominal nas Receitas de Prestação de Serviços e as Despesas de Pessoal do Setor Bancário (em R\$ bilhões).



Fonte: DIEESE, 2006, p. 4

Quadro 2: Receitas de Prestação de Serviços (RPS) e Despesas de Pessoal (DP) - 2005 (em milhões de R\$)



Fonte: DIEESE, 2005, p. 5

Por fim, a terceira modalidade de ajuste refere-se às mudanças ocorridas no “**aparato regulatório do sistema bancário**, envolvendo mudanças no sistema de garantia de crédito”<sup>16</sup> (SEGNINI, 1999, p. 187, grifos nossos). Destaca-se que: 1) o total de ativos necessários para a abertura de um banco foi aumentado para 32% em 1996; 2) o Banco Central passou a ter maior poder de intervenção na administração dos bancos.

### 2.3 O SISTEMA FLEXÍVEL DE GESTÃO

*Acordos de produtividade, por exemplo, não podem ser entendidos como um simples produto do avanço tecnológico. Eles têm que ser entendidos à luz da estrutura ideológica da produção capitalista avançada. (Nichols; Beynon, 1977, p. xiv, tradução nossa)*

Frente a esse cenário, um sistema mais flexível de gestão da força de trabalho encontra solo fértil para assentar suas raízes, passando a ser um importante fator no processo de organização do trabalho. Por meio desse sistema, novas relações de poder e de dominação mais sutis e consensuais – porém não menos eficientes – são introduzidas no setor (relações essas embebidas pelo discurso do trabalho em equipe e da autogestão).

Como parte desse novo modelo ou sistema de organização do trabalho, temos os processos de enxugamento do quadro de funcionários do setor bancário, via automação, subcontratação e terceirização da força de trabalho e implantação de ferramentas de Qualidade Total e da difusão da filosofia da *lean production*, a exemplo dos novos padrões organizacionais e tecnológicos e das novas formas de organização social do trabalho introduzidos na esteira do processo de reestruturação produtiva do capital (ANTUNES, 2006).

Em certo sentido, uma nova forma de subordinação do trabalho ao capital ganha força sob novas condições materiais. Amparado pela moderna

---

<sup>16</sup> Em relação a essa questão, ver o trabalho Mendonça (2002) sobre os Acordos da Basileia.

tecnologia microeletrônica, o modo de organização do trabalho nos bancos parece migrar de um estilo com características mais próximas a um modelo taylorista/fordista para um modelo com características mais flexíveis.

O processo de reformulações das relações de produção e trabalho no setor bancário deixa suas marcas tanto sobre a forma de planejamento quanto sobre a forma de execução das tarefas. Assim, deparamo-nos com um processo de planejamento aparentemente democrático, mas, em essência, regido inteiramente pela demanda do mercado e, obviamente, pela ânsia do capital em extrair mais-valia.

Uma série de técnicas modernas de gestão – tais como os Programas como Qualidade Total, os CCQs, o *just-in-time*, o *kanban*<sup>17</sup> etc. – passa a ser utilizada pelas organizações bancárias visando a inculcar no trabalhador a ideologia própria do modelo flexível de gestão. Fruto desse processo de dominação, busca-se a intensificação da exploração do trabalho, por meio de um discurso que almeja o “trabalhador comprometido e empreendedor”, e que prega a “democracia” nas relações de produção (JINKINGS, 2002, 2007).

O processo de disseminação e de assentamento das práticas flexíveis não ocorre de modo natural, espontâneo, e, portanto, necessita de instrumentos que sejam capazes de operar o alinhamento ao novo ideário, representados pelos diversos programas de melhoria da eficiência e da qualidade como mencionados anteriormente.

Segundo Jinkings (2002), os programas de “qualidade total” foram introduzidos nos bancos estatais nos primeiros anos da década de 1990, buscando inserir, nesse contexto, a mesma lógica norteadora das instituições privadas, isto é, a lógica do mercado. Nessa direção, podemos citar o programa *NMOA – Novo Modelo Organizacional para as Agências*, implantado a partir de 1989. Segundo Machado (2002, p. 34), este foi o primeiro programa a tentar disseminar novos comportamentos e valores no Banco do Brasil. Vale notar que os novos valores são aqueles que regem a lógica de atuação das

---

<sup>17</sup> O pesquisador teve a oportunidade de vivenciar a utilização de fichas de acompanhamento de processos do tipo *Kanban* em uma das unidades em que trabalhou, introduzidas por um funcionário que havia trabalhado em uma rede internacional de *fast food*. Posteriormente, vivenciou na unidade em que trabalha, atualmente, a implantação do sistema 5S de qualidade. Vale destacar, ainda, a existência, nessa mesma unidade, de um Conselho de Gestão Participativa, composto por sete funcionários; tal Conselho é, em tese, responsável pela discussão e implementação contínua de melhorias.

empresas privadas num contexto que favorece as práticas flexíveis de gestão, conforme pode ser notado abaixo:

[O **NMOA**] Defendeu posturas voltadas para o “atendimento das necessidades do mercado e a valorização do cliente” e destacou a “mudança” como principal característica de um novo cenário presente no sistema financeiro brasileiro. Segundo o programa, os funcionários deveriam envolver-se com os objetivos estratégicos da empresa, participar das atividades e engajar-se no aprimoramento dos processos de trabalho. Valoriza-se o trabalho em equipe, onde a “equipe” pode ser compreendida como aquele grupo que constitui um setor de trabalho (Bateria de Caixas, Atendimento, etc.), uma agência ou a empresa como um todo, a depender da situação.

Esse autor ainda destaca os programas *O Novo Rosto do Banco do Brasil* e *Programa de Qualidade de Total do Banco do Brasil (1990)*. No discurso do primeiro programa esse autor identifica a busca pela implantação de formas participativas de gestão, centradas na integração dos funcionários aos objetivos, valores e práticas gerenciais da organização, bem como a valorização da competitividade e do desenvolvimento da empresa.

Pode-se falar da busca permanente de constituição do “consentimento” no trabalho. Esse consentimento vincula-se à interiorização de valores e concepções que condicionam e fundam práticas e comportamentos funcionais. (...) trata-se de um novo tipo de autoritarismo, que assume, ideologicamente, caráter democrático. (MACHADO, 2002, p. 35).

No Programa de Qualidade de Total do Banco do Brasil, Machado (2002) constata que o discurso empresarial assume duas dimensões: 1) “a ênfase no mercado e no cliente por meio da melhoria na qualidade dos serviços e do atendimento e 2) a melhoria da qualidade de vida e de trabalho dos funcionários”.

Em meio a essa série de programas, o BB vivia o seguinte dilema: como ganhar a colaboração e a confiança dos trabalhadores em um momento no qual se anunciavam programas como o plano de transferência compulsória de empregados (ROSSI, 1996) ou a pretensão de demissão de 538 empregados (BERZOINI; FERREIRA, 1997).

Dentre os treinamentos e projetos que visavam a lidar com esse dilema, de sorte a possibilitar instrumentos para que a administração manejasse a sua força de trabalho, encontramos algumas palestras dignas de

destaque, ministradas em 1995 pela psicóloga Victória Bloch, empregada de uma empresa que prestava consultoria ao banco na realização do Plano de Demissão Voluntária. Tratava-se de apresentações destinadas aos gerentes nas quais a palestrante discutia os possíveis impactos do sentimento de quebra de confiança por parte do corpo funcional para com a empresa e apresentava algumas orientações de como os gestores deveriam lidar com esse quadro (COMO ADMINISTRAR..., 1995, vide anexo II).

As práticas flexíveis de gestão atingem os bancos públicos delineando *novas* (mais em termos de aparência do que de essência) relações de controle e poder na relação entre capital e trabalho. Nesse sentido, acreditamos, em consonância com Alves (2005) e Machado (2002), que tais práticas são instrumentos usados na busca pelo consenso e pela legitimação da lógica do mercado dentro da administração pública<sup>18</sup>

Outros instrumentos característicos do modelo flexível de gestão se mostram também presentes, tais como as equipes semiautônomas de trabalho ou os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), cujo objetivo é, em essência, a produção de consenso em favor dos dirigentes organizacionais.

Vale citar ainda o uso da remuneração variável, que favorece o individualismo e a competição entre os trabalhadores (e sua consequente fragmentação), e consiste em uma forma de incentivar o trabalhador financeiramente sem que haja incorporação ao salário. Ademais, tal instrumento desempenha um importante papel na “culpabilização” do trabalhador pelo seu desempenho, eximindo, com isso, a empresa desse processo, uma vez que as oportunidades estão dadas e as regras são *claramente definidas* (JINKINGS, 2002).

---

<sup>18</sup> Nesse sentido, acreditamos que há a uma tentativa por parte das organizações de alinhar a subjetividade dos trabalhadores à lógica de mercado. Acreditamos, assim, que o estudo de Machado (2002) fornece subsídios para essa reflexão, especialmente ao mostrar que: “os empregados do Banco do Brasil, atualmente, podem ou não ser campeões. Não se trata mais de uma realidade automática, garantida pela inserção na empresa e decorrente do acesso aos padrões de assalariamento anteriormente existentes. No espaço de trabalho, existem também os ‘perdedores’, que tendem a ser segregados e excluídos. **Os novos campeões seriam aqueles capazes de se adaptarem aos parâmetros da competitividade, do mercado e do lucro segundo as exigências da empresa. O que está em jogo é a criação de parâmetros cultural-ideológicos capazes de fundar e reproduzir concepções de mundo e de vida, motivações e expectativas individuais e coletivas, valores e práticas profissionais mediando as posturas e relações de forma a integrar os funcionários aos objetivos e necessidades da empresa.** O discurso presente no espaço de trabalho tenta recriar o Banco enquanto símbolo da ‘modernidade’ no país, e seus funcionários como campeões da competitividade e da empregabilidade.” (MACHADO, 2002, p. 118, grifos nossos). Oliveira (2004, p. 77), por sua vez, defende que o modelo flexível forja a subjetividade do “trabalhador colaborador”, o qual implica, necessariamente, um alinhamento à *lógica do mercado*.



## 2.4 OS IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR BANCÁRIO

Como resultado do processo de reestruturação e da consequente modernização das práticas de organização do trabalho, temos, em primeiro lugar, uma forte redução no número de trabalhadores do setor bancário durante a década de 1990. Nesse sentido, o quadro 3 mostra-nos que houve um declínio no número de empregos no setor durante o período de 1986 a 1988, seguido de um leve aumento durante os anos de 1988 e 1989; por fim, de 1989 a 1996, observamos uma tendência de queda acentuada, levando o número de empregados de pouco mais de 800 mil para, aproximadamente, 500 mil.

Quadro 3: Evolução do emprego no setor financeiro.



Fonte: Segnini, 1999, p. 190

É interessante notar também a diminuição no número de trabalhadores por posto de atendimento, indicando uma menor necessidade de mão-de-obra e comprovando, em certo sentido, a eficiência organizacional das mudanças realizadas. Assim, o quadro 4 revela que a média de empregados por ponto de atendimento caiu de 28,2 em 1990 para 17,4 em 1999, representando uma queda de, aproximadamente, 38%.

Quadro 4: 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).

Fonte: Antunes, 2001, p. 45

Somado ao enxugamento no número de postos de trabalho, verificamos uma tendência de diminuição na remuneração média, como aponta Faria (2005, p. 75) ao analisar o período de 1994 a 2002 a partir da base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS):

a concentração na faixa salarial inferior, de 0 a 5 salários mínimos, passou de 9% dos funcionários em 1994 para 17,5% em 2002. Nas faixas salariais intermediárias, a mudança foi pouco expressiva. Na categoria de 20,01 salários mínimos ou mais, pode-se perceber a redução do número de bancários de 29% em 1994 para 18,5% em 2002.

É interessante notar que dados recentes apresentados pela Contraf-CUT (BANCOS..., 2010) parecem sugerir um movimento ainda alinhado, em alguma medida, à tendência identificada por Faria (2005). Embora referentes a um período de tempo bastante curto, 1º trimestre de 2010, os dados revelam que a remuneração média dos 11.053 trabalhadores admitidos no setor nesse período (R\$ 2.197,79) foi 37,85% menor do que a remuneração média dos 8.213 desligados (R\$ 3.536,38).

Acompanhando o cenário de redução de postos de trabalho e de tendência de queda na remuneração média da categoria que caracterizou a década de 1990, temos, por fim, a privatização, liquidação ou federalização (visando à futura privatização) de vinte bancos estatais (JINKINGS, 2002).

Em síntese, três fenômenos caracterizam o processo de reestruturação no setor bancário: 1) desemprego; 2) terceirização e precarização do trabalho e 3) intensificação do trabalho (SEGNINI, 1999).

Segundo Jinkings (2002), além da terceirização, os bancos lançam mão de uma série de outros mecanismos para reduzir os custos relativos à força de trabalho, tais como a *contratação temporária* de trabalhadores vinculados a empresas prestadoras de serviços; *transferência do funcionário* do banco para empresas participantes de seu conglomerado; *contratação de estagiários*, entre outros. Para essa autora, a queda dos níveis de empregos nesse setor está diretamente relacionada ao aumento do trabalho temporário ou subcontratado. Em sua análise, a subcontratação da força de trabalho se trata de mais um mecanismo de reestruturação do setor e que “significa precariedade do emprego e do salário, desregulamentação das condições de trabalho e perda de direitos sociais para a grande maioria dos trabalhadores” (JINKINGS, 2002, p. 132).

A fim de ilustrarmos a diferença nas condições de contratação e trabalho entre os trabalhadores terceirizados e não terceirizados do setor bancário, apresentamos abaixo a tabela elaborada por Sanches (2006). A partir de dados coletados com os próprios trabalhadores terceirizados, da Convenção Coletiva de Trabalho dos bancários de 2003-2004 e de outras informações procedentes do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região<sup>19</sup>, a autora apresenta-nos uma tabela na qual compara as condições de trabalho e assalariamento de três categorias de trabalhadores terceirizados com as condições de bancários efetivados, evidenciando tanto diferenças em termos salariais e de benefícios, quanto de fatores como duração da jornada de trabalho, treinamento, etc.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Embora a utilização de fontes diversas de dados possa trazer algumas limitações para as análises, o quadro elaborado por Sanches (2006) nos fornece uma primeira aproximação em relação ao fenômeno de criação de categorias de trabalhadores dentro do ambiente bancário.

<sup>20</sup> Vale destacar que, segundo a autora, os empregados comparados executam tarefas semelhantes.

Tabela 4: Relações e condições de trabalho dos empregados terceirizados e efetivos que realizam as mesmas atividades bancárias relativas à Retaguarda e à Compensação (dados referentes ao ano de 2004)

	Terceirizados			Bancários efetivos nos bancos
	Terceirizados efetivos nas empresas terceirizadas	Terceirizados trabalhando como temporários	Terceirizados trabalhando por produção	
<b>Local de trabalho</b>	Banco ou empresa terceirizada	Banco ou empresa terceirizada	Empresa terceirizada	Banco
<b>Salário</b>	Auxiliar Adm.: mínimo R\$ 300,00 e máximo R\$ 500,00	Auxiliar Adm.: mínimo R\$ 300,00 e máximo R\$ 500,00	<i>Free-lancer</i> ou horista: ganho por produção	- Piso Escriturário: R\$ 702,00; - Piso Caixa: R\$ 992,00
<b>Jornada de trabalho</b>	8h48	8h48	12h (em média)	6h
<b>Média de autenticações por hora trabalhada (dia de pico)</b>	250	250	250	108
<b>Participação nos lucros e resultados</b>	Não tem	Não tem	Não tem	80% salário recebido + valor fixo de R\$ R\$ 650,00
<b>Ticket Restaurante</b>	Para as empresas que pagam, o valor médio é de R\$ 5,00 por dia	Para as empresas que pagam, o valor médio é de R\$ 5,00 por dia	Não tem	R\$ 11.67 por dia
<b>Ticket Alimentação</b>	Para as empresas que pagam, o valor varia entre R\$ 30,00 a R\$ 50,00 mensais	Não tem	Não tem	R\$ 200,00
<b>Auxílio Creche</b>	Não tem	Não tem	Não tem	R\$ 163,00
<b>Convênio médico</b>	Tem	Tem	Não tem	Tem
<b>Treinamento</b>	Não há	Não há	Não há	Há programa de treinamento

Fonte: Sanches (2006, p. 80)

Para além da fragmentação entre terceirizados e bancários, Machado (2002, p. 100) nos lembra que:

(...) pode-se falar de um processo mais amplo de fragmentação do trabalho na empresa [Banco do Brasil], articulado à competitividade no espaço de trabalho. Esse processo envolve, por exemplo, as diferenças de classificação entre as agências e o deslocamento para diferentes postos de trabalho enquanto elementos que rompem com a homogeneidade de condições, situações e relações de trabalho no Banco. Pode-se falar, também, no decorrer das mudanças e dos programas implementados, da fragmentação entre os excedentes e não excedentes, qualificados e competitivos e desqualificados ociosos, pouco produtivos. Essa segmentação e fragmentação funcionais questionam a identidade coletiva anteriormente existente.

No tocante ao processo de fragmentação interna, isto é, entre os funcionários efetivados, dados do DIEESE (1997b) referentes ao período de 1986 e 1995 apontam para a diminuição do número proporcional de escriturários e auxiliares, bem como de cargos de chefia intermediária, e, ao mesmo tempo, revelam um aumento percentual para as seguintes funções comissionadas: direção/gerência; analistas e programadores; assessores econômicos e jurídicos; outros assessores; operadores de máquinas de processamento; caixas; secretárias, entre outros, conforme tabela 5:

Tabela 5- Distribuição da categoria bancária na Grande São Paulo 1986/1995 - (em %)

<b>Tipo de ocupação</b>	<b>1986</b>	<b>1995</b>
<b>Direção/gerência</b>	5,68	10,63
<b>Chefia intermediária</b>	17,61	13,72
<b>Analistas e programadores</b>	0,78	4,07
<b>Assessores econômicos e jurídicos</b>	0,68	1,90
<b>Outros assessores</b>	0,29	0,69
<b>Assistentes administrativos</b>	1,08	2,84
<b>Operadores de máquinas de processamento</b>	1,84	2,46
<b>Escriturários e auxiliares</b>	52,38	40,01
<b>Caixas, pagadores etc.</b>	14,04	16,57
<b>Operadores de serviços telefônicos</b>	0,39	2,18
<b>Secretárias</b>	1,23	1,92
<b>Apoio, limpeza, vigilância etc.</b>	0,30	0,32
<b>Outros</b>	3,69	2,70
<b>Total</b>	100,00	100,00

Fonte: DIEESE, 1997b

Acreditamos que esse processo de fragmentação dos trabalhadores, em última análise, faz com que um tradicional mecanismo de ação de luta e enfrentamento seja colocado em questão: os sindicatos. Desse modo, segundo Antunes (2002), esses se deparam, entre outros, com o desafio

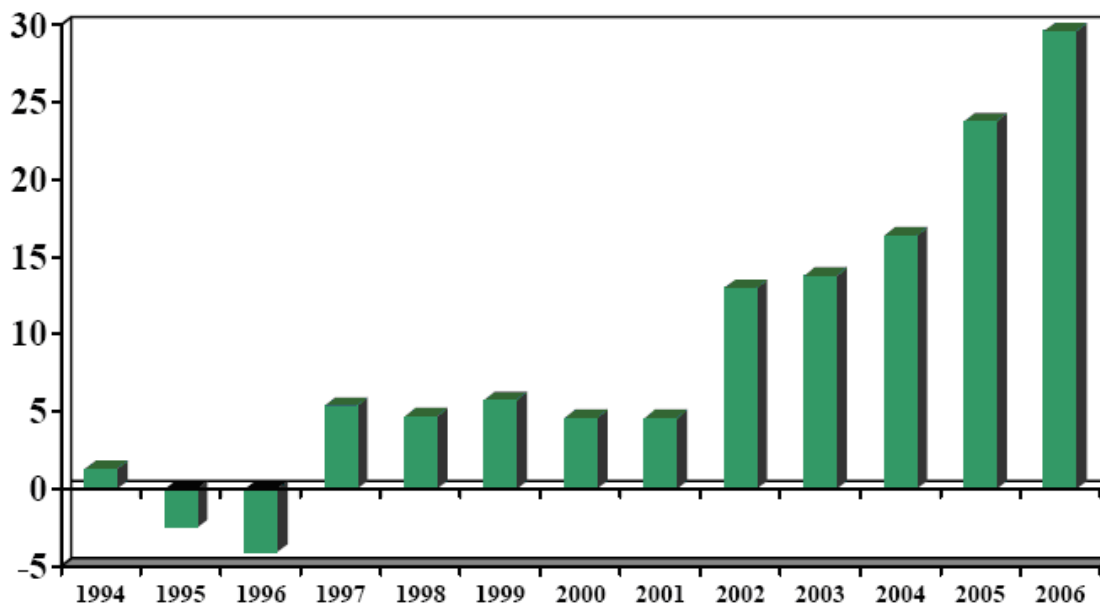
de romper a enorme barreira social que separa os trabalhadores “estáveis”, em franco processo de redução, daqueles trabalhadores em tempo parcial, precarizados.

Nessa mesma direção, Jinkings (2002, p.18) afirma que:

de fato, a luta sindical bancária e as ações de resistência nos locais de trabalho enfrentam maiores obstáculos, diante das conseqüências da reestruturação produtiva do capital. Diferentemente dos anos 80, quando o sindicalismo bancário realizou movimentos grevistas, assembleias e passeatas que aglutinaram grande quantidade de trabalhadores em todas as regiões do país, na década de 90 os sindicatos têm-se defrontado com dificuldades crescentes para organizar e mobilizar os bancários nas lutas por melhores condições de trabalho e salariais.

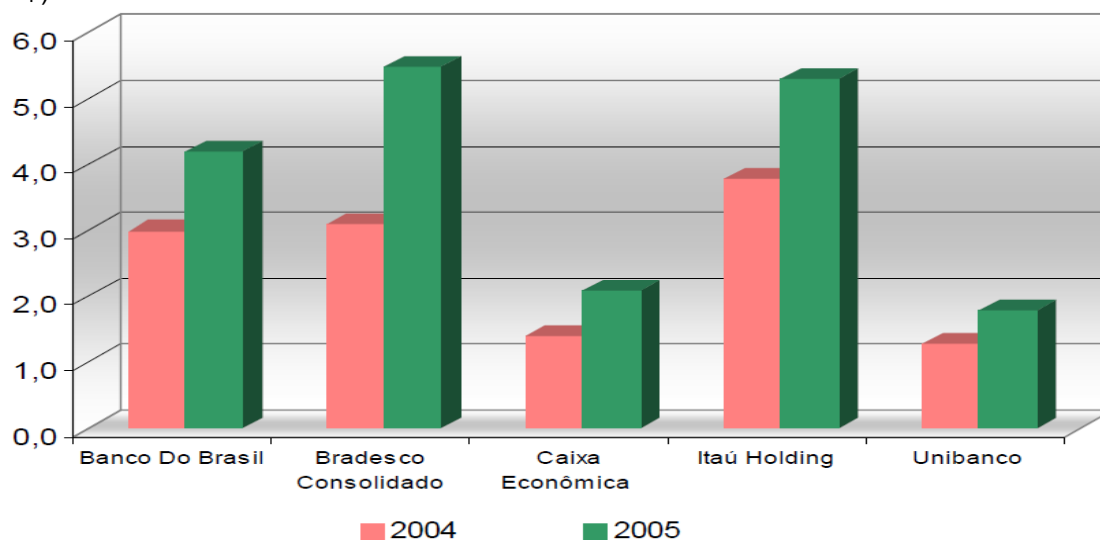
De modo geral, analisando-se os impactos e efeitos de todo o processo de reestruturação do setor bancário que buscamos caracterizar ao longo desse capítulo, vemos que este processo se mostrou bastante positivo do ponto de vista dos bancos e banqueiros, considerando-se, em especial, a recuperação dos resultados negativos ocorridos durante os anos de 1995 e 1996 e a tendência de crescimento no lucro, que se concretiza, sobretudo, a partir do ano de 2002, conforme pode ser verificado nos quadros 5 e 6.

Quadro 5: Lucro líquido dos 11 maiores bancos entre 1994 e 2006 (em R\$ bilhões).



Fonte: DIEESE, 2007, p. 7

Quadro 6: Lucro líquido anual dos Principais Bancos do País (em milhões de R\$).



Fonte: DIEESE, 2005, p. 2.

Em contrapartida, o saldo para os trabalhadores do setor parece ter sido essencialmente negativo. Assim, conforme denunciava o jornal do Sindicato dos Bancários de Bauru e Região (SÓ..., 2008) o quadro das

perdas salariais da categoria no ano de 2008, devido, especialmente, à política de arrocho salarial iniciada em 1994, encontrava-se da seguinte maneira<sup>21</sup>:

- Perda salarial de 97,95 % para os bancários do Banco X;
- Perda salarial de 86,51% para os bancários do Banco do Brasil;
- Perda salarial de 27,36% para os bancários dos bancos privados e da Caixa Econômica Estadual (SP).

---

<sup>21</sup> Vale mencionar que, com o governo Lula, a CUT passou a usar o termo reposição salarial considerando apenas a perda inflacionária anual; portanto, não mais considerando as perdas salariais ocorridas durante o arrocho salarial da década de 1990.



### **3. Banco X: dos anos 1990 ao início dos anos 2000.**

#### **3.1 PRIMEIROS ANOS DA DÉCADA DE 1990: “O GRANDE MAMUTE”**

Com o objetivo de enxugar 100 mil “marajás” do serviço público, o governo Collor, embora curto, deixou suas marcas no setor bancário. Para os bancários do X, tivemos a demissão de 2.500 empregados que ainda cumpriam o estágio probatório no ano de 1990, empregados estes que foram readmitidos em outubro de 1990, após forte movimento político-sindical da categoria (ENTULHOS..., 2010).

Em meados de 1992, o “segundo maior mamute do sistema bancário oficial” não se encontrava em uma posição muito confortável, anunciava a revista Exame (O MAMUTE..., 1992, p. 42). A empresa, há alguns anos, vinha apresentando problemas na aprovação de suas contas por auditorias externas; possuía uma inadimplência cujo montante somava “alguns bilhões de dólares” e havia apresentado um “prejuízo brutal” no balanço de 1991, estimado em US\$ 3,5 milhões (SOARES, 1992)<sup>22</sup>. Um relatório emitido em 1992 por um grupo de trabalho do Banco Central concluíra que “o problema do Banco X é grave e exige soluções emergenciais e estruturais” (CORRÊA, 1992, p. 84).

Dentre os fatores apontados como responsáveis por essa situação, a revista destaca: a absorção do extinto Banco Nacional de Habitação, BNH, em 1986, e de massas falidas de instituições de crédito imobiliário liquidadas pelo Banco Central, fatos esses denominados de “herança maldita”; inadimplência de Estados e Municípios no valor de US\$ 4,5 bilhões, entre outros.

---

<sup>22</sup> A ausência de número de página em parte das referências utilizadas nesse capítulo (artigos de jornais e revistas) explica-se pelo fato de que essa informação não constava nas cópias consultadas no acervo do CEDOC – Centro de Documentação do Sindicato dos Bancários.

Soares (1992, p. 85) acrescenta um terceiro fator inter-relacionado a estes: o uso do *critério político* em lugar do *critério técnico* nas decisões desta instituição.

o dinheiro do FGTS<sup>23</sup>, que serve para financiar a construção de casas populares, é administrado pelo Banco X, mas quem libera os empréstimos é o Ministério da Ação Social. Se o tomador do financiamento dá o calote, quem assume o prejuízo é o banco. Só do governo federal, o Banco X tem 3,2 bilhões de dólares para receber. Administrar uma instituição como o Banco X já é difícil. Torna-se uma tarefa mais complicada quando seus dirigentes autorizam operações duvidosas, como fez Lafaiete Coutinho, presidente do Banco do Brasil e compadre de Álvaro Mendonça, que andou distribuindo 40 milhões de dólares entre os amigos da corte ignorando pareceres contrários do corpo técnico do BB.

Nesse contexto, imagens que relacionam a instituição ao passado, ao rústico, aos seres ou objetos grandes e pesados são constantes, como no exemplo de Soares (1992, p. 84): “dentro dos padrões do que seja um bom banco, o Banco X poderia ser comparado ao velho Galaxie. A exemplo do automóvel, que há vários anos está fora de linha, o X é enorme, reluzente e gastador”.

Nas entrelinhas, o rústico contrapondo-se ao moderno diz respeito à comparação entre o órgão público (lento, antiquado, paquidérmico) e o órgão privado (eficiente, voraz, ágil). Seguindo essa linha, a revista Exame (O MAMUTE..., 1992, p. 4) denunciava: “se fosse uma instituição privada, certamente já enfrentaria uma fila interminável diante de seus guichês de gente querendo fechar as contas.” Ainda nessa direção, segundo Moretz-Sohn (1993), Eduardo Francisco Groz, ex-presidente do Banco Central, afirmou, em 1993, após o X ter apresentado um déficit operacional de US\$ 4,2 bilhões, que: “o que falta para o X é um enxugamento e um plano que considere a relação custo-benefício, como acontece nos bancos privados”.

---

<sup>23</sup> O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) é um fundo criado em 1967 pelo Governo Federal visando a proteger o trabalhador demitido sem justa causa. Ele é formado por depósitos mensais efetuados pelos empregadores. O patrimônio formado a partir desses depósitos pode ser sacado pelo trabalhador em momentos especiais, como o da aquisição da casa própria ou da aposentadoria e em situações de dificuldades, que podem ocorrer com a demissão sem justa causa ou em caso de algumas doenças graves. (baseado em texto disponibilizado no site do FGTS).

### 3.2 REESTRUTURANDO O BANCO X: EM DIREÇÃO À “MODERNIDADE”

Ainda em 1992, Airtton Leonel (nome fictício)<sup>24</sup> é substituído por Milton Donato na presidência do Banco X e um pacote de ajuste econômico e financeiro é anunciado com o objetivo de *modernizar, capitalizar e revitalizar a instituição* (CALMON, 1992; PRADO, 1992).

Em 1994, o Banco X empregava 66 mil funcionários e apresentava uma rede de atendimento com cerca de 1.800 agências. Durante a gestão do então presidente interino, Ângelo Antônio (empossado em março de 1994) (FREIRE, 1994a), foi anunciado um plano de fechamento de 149 agências do interior do país (tidas como deficitárias) (FREIRE, 1994b).

Além disso, anunciava-se a pretensão de reduzir custos por meio da dispensa de “estagiários, boys e os funcionários contratados de outras empresas para realizarem serviços de limpeza, conservação e segurança das agências” (FREIRE, 1994b). Entre 15 e 20 mil estagiários estariam sujeitos a demissões (CEF..., 1994).

Taveira (1994) apresentava o X como a instituição oficial em pior situação, responsável por 70% da inadimplência junto aos bancos federais, situação ratificada pelo Ministério da Fazenda (CEF..., 1994).

Durante esse período, um novo desafio se apresentava à empresa: a mudança na economia trazida pelo Plano Real. Diante disso, o X vende parte de seus ativos a fim de melhorar seu caixa, uma vez que temia a fuga do capital que, usualmente, vinha sendo aplicado em cadernetas de poupança durante o período inflacionário. Nesse sentido, o Jornal de Brasília (REAL...,1994) explicava que: “como a poupança passará a registrar rendimentos ‘pequenos’, uma vez que a inflação será baixa, o poupador tenderá a tirar dinheiro das aplicações financeiras e andar com mais moeda no bolso”.

Um grande desafio para as instituições bancárias durante esse período foi o fim da receita oriunda do “floating” inflacionário. Freire (1994c) destacava que esse não era considerado um problema tão grave para o X, uma

---

<sup>24</sup> Todos os nomes referentes a funcionários ou ex-funcionários do Banco X foram substituídos por nomes fictícios.

vez que, segundo seu presidente, essa receita não chegava a representar 5% dos ganhos totais da instituição. No entanto, ainda em 1994, cogitou-se até mesmo a legalização e a administração do Jogo do Bicho como uma possível forma de melhorar as fontes de recursos da empresa, tornando-a mais competitiva.

De forma geral, durante esse período, percebe-se a insurgência e o fortalecimento de um discurso que, em lugar do perfil social que até então essa empresa detivera, defendia o fortalecimento de um perfil comercial, como anunciava o então secretário geral do Departamento-Intersindical de Assuntos Parlamentares: “a saída para o banco X será ampliar a sua atuação como banco comercial, com a busca dos clientes mais rentáveis” (SANTOS, 1994).

A partir de outubro de 1994, começou-se a anunciar os primeiros sinais de melhora desta instituição: Cristino e Trindade (1994) e O Estado de São Paulo (SINAIS...,1994), baseados em declarações de Ângelo Antônio, estimavam em R\$ 70 milhões por mês a redução da despesa administrativa alcançada pela empresa, destacando também a obtenção de R\$ 300 milhões com a venda de imóveis da empresa; Mattos (1994) destacava o lucro líquido referente ao exercício de 1993 no valor de CR\$ 43,643 bilhões (equivalente à US\$ 133,8 milhões); Bottini (1994) anunciava a utilização de um sistema inteligente de reconhecimento de caracteres, utilizado sobretudo em documentos do FGTS, que traria a economia de milhões de reais ao banco.

Todavia, embora tais resultados pudessem sinalizar novos tempos para o banco, no sentido de que este enfim caminhava para a modernidade, O Estado de São Paulo (SINAIS...,1994), após declarar que “o Banco X, afinal, está entrando nos eixos”, advertia:

Mesmo sem pôr em dúvida sua veracidade, as informações devem ser avaliadas com cautela. **É preciso distinguir os acertos de contas, como a renegociação das dívidas de Estados e municípios, e a mudança de padrões administrativos.** A curto prazo, os arranjos parecem mais importantes, porque os números são grandes. Graças à renegociação, Estados e municípios vêm pagando mensalmente, segundo Almeida, R\$ 199 milhões. Além disso, há esperança de receber, em acordo com o presidente, R\$ 3,1 bilhões de empresas liquidadas pelo Banco Central. Trata-se de empresas devedoras do FGTS e Depósitos e Letras Imobiliárias (FGDLI), administrado pelo BC. (...) **Mesmo que o Banco X venha a recuperar, não se sabe até quando, boa parte desses créditos**

**“líquidos e certos”, assim como o dinheiro renegociado com Estados e municípios, isso não basta para mostrar uma nova política.** Mostra, no máximo, que foi possível salvar alguma coisa de um enorme desastre. (grifos nossos).

### **3.3 A ERA “RAPOSO”: “OU O X MUDA OU O X FECHA”**

Em dezembro de 1994, Mauro Raposo, então Ministro da Previdência, foi anunciado como futuro presidente do Banco X. Com ele, renovou-se o debate em torno de o X ser ou não um banco comercial, sendo a principal tarefa de Raposo: “esvaziar as funções de banco múltiplo hoje exercidas pela instituição, que oferece todos os tipos de aplicações financeiras.” Em contrapartida, o Banco X passaria a se concentrar “em atividades de financiamento de infra-estrutura social, ampliando os serviços de empréstimos para comprar de casa própria e hipoteca” (CAIXA..., 1994).

Embora a nova proposta reforçasse o perfil social do banco, a ideia de banco comercial não fora de toda descartada, uma vez que poderia haver uma sinergia entre os dois perfis, conforme Jornal da Tarde (CEF SERÁ...,1994):

O estudo desenvolvido [pelo governo] mostra que, para ser o banco social do governo, o Banco X não pode deixar de ser um banco comercial. É o banco comercial do X que garante os recursos necessários ao giro do dia a dia da instituição, já que como banco social o X capta recursos no curto prazo e empresta a longo prazo.

Parece ter sido esta também opinião da Federação Nacional das Associações das Associações do Pessoal do X – FENAE (BANQUEIROS..., 1995). Esta instituição denunciava o interesse então vigente em denegrir a imagem do banco, devido aos interesses dos bancos privados que se sentiam ameaçados pela atuação comercial do X.

Contrastando com os sinais de melhora acima anunciados, o jornal Folha de São Paulo (CEF..., 1995) contestava o lucro anunciado, referente ao ano de 1994, estimado em R\$ 213,4 milhões. Afirmava esse jornal que, caso as regras de balanço tivessem sido rigidamente seguidas, tal lucro

transformar-se-ia em prejuízo de R\$ 2,6 bilhões, superando o então patrimônio líquido da instituição, estimado em R\$ 1,7 bilhão. Ocorria que créditos cujo tempo de atraso deveriam ter sido contabilizados como prejuízo estavam sendo contabilizados como crédito, levando ao lucro acima mencionado. Além disso, em janeiro de 1995, novamente tivemos o anúncio da demissão de sete mil estagiários, além do aumento no número de demissões por justa causa (FREIRE, 1995). As mudanças então anunciadas não pouparam nem mesmo os cargos de confiança. Dessa forma, a proposta de extinção de 11 mil cargos de confiança era noticiada como sendo “o maior enxugamento administrativo de que se teve notícia nos últimos anos” (TAVEIRA; PILATI, 1995). Pretendia-se substituir as 31 superintendências regionais por seis regiões de negócios em todo país. Além disso:

O sistema a ser implantado no Banco X, chamado de verticalização, prevê ainda aferição de resultados periodicamente. Com isso, segundo explicou a fonte do X, será possível a demissão de empregados que não estejam enquadrados nos objetivos traçados para a empresa. (TAVEIRA; PIATI, 1995)

Novamente, o “grande mamute” era desafiado, porém, por meio de um discurso mais refinado, o qual não descarta o papel social do banco. O Jornal de Brasília (REFORMAS..., 1995) noticiava a reforma prevista para o banco, a qual teria como consequência o enxugamento de pessoal (dentre estes, são destacados os 32 mil cargos de confiança, os 25 mil prestadores de serviços, bem como os 17 mil estagiários), visando a aumentar sua qualidade e produtividade, tendo sempre por base uma atuação mais técnica e menos política da instituição:

A reforma do Banco X faz parte do programa reformista do governo FHC, no sentido não só de aliviar o Estado do peso de empresas e órgãos que possam passar às mãos da iniciativa privada, mas também do peso de empresas e entidades que custam caro à Nação por sua ineficiência administrativa. Seria injustiça chamar o X de empresa ineficiente, mas não é exagero dizer que ela precisa de reforma profunda para melhor desempenhar seu papel de tomadora de poupança popular e transformadora desses recursos em riqueza nacional.

Novos tempos eram anunciados agora por Raposo (1995) ao afirmar que “o que não se pode mais aceitar é o uso clientelista e fisiológico desta instituição, que acabou por concentrar parte considerável dos recursos

públicos nas mãos de poucos e permitiu o desvio das escassas dotações dos programas sociais (...). Nessa direção, a Folha Bancária (CEF JOGA...,1995) revelava a aprovação do Programa de Racionalização Administrativa e de Aumento de Competitividade, porém advertia que seu conteúdo ainda era desconhecido.

Em 25 de abril de 1995, foi anunciada, segundo Gazeta Mercantil (REFORMA..., 1995), a nomeação dos seis chefes das coordenadorias regionais do Banco X que substituiriam as 31 superintendências então existentes. Contudo, sob *protesto político* (POLÍTICOS..., 1995), temos a suspensão desta mudança. Uma versão menos radical do programa de reforma administrativa é proposta, sendo que a principal alteração do programa, segundo o Jornal do Brasil (POLÍTICOS..., 1995), consistiu em “abandonar a idéia de substituir as 31 superintendências regionais por apenas seis coordenações regionais, abrangendo vários estados.”. O novo projeto previa a criação de 65 “escritórios de negócios”, em substituição às superintendências, “um ou mais em cada estado, com menos funcionários e ligados diretamente às diretorias do X.”

Dentre as metas do projeto de reestruturação do banco, Cristino e Trindade (1994) destacavam:

- a. redução dos gastos do X com custeio de 4,56 bilhões de reais para 3,72 bilhões de reais;
- b. diminuição dos 23 níveis hierárquicos para 7;
- c. diminuição dos números de funções comissionadas de 36 mil para 20 mil.

Além disso, esse jornal destacava que poderia haver redução do número de agências e de funcionários; e que os contratos vencidos de estagiários e menores não seriam renovados.

Frente à repercussão das mudanças anunciadas, Raposo impôs um tom mais dramático ao seu discurso:

- “Ou se faz isso [reformas propostas] ou a instituição não consegue sobreviver.” (BORTOT, 1995a);
- “Ou se coloca um ponto-final nisso ou um ponto-final na instituição.” (BORTOT, 1995a);
- “Ou o X muda ou o X fecha.” (CRISTINO; ALENCAR, 1995).

Vale destacar que, embora criticado pela Federação Nacional das Associações de Pessoal do Banco – FENAE (BANQUEIROS..., 1995), esse discurso foi apoiado por grande parte dos meios de comunicação.

A Gazeta Mercantil (CEF: RACIONALIZAR..., 1995), por exemplo, defendia a racionalização do banco a fim de que este pudesse cumprir seu papel social, bem como a política social do governo vigente:

É compreensível que políticos procurem evitar que o Banco X feche agências em municípios localizados em seus estados ou que constituem seus redutos eleitorais. Mas isso é indispensável. (...) As superintendências regionais do X serão racionalizadas e transformadas em escritórios mais centralizados de negócios. As despesas com pessoal serão também reduzidas, tendo sido estabelecido um teto para elas, mediante o enxugamento e a reformulação de quadros. Tudo isso gera muita gritaria, mas não há alternativas. (...) A reestruturação do X tem de prosseguir para não vir a frustrar, na prática, a política social do governo.

Bortot (1995b) destacava que Raposo apontava o *custo burocrático* como um dos fatores responsáveis pelo mau desempenho da empresa, citando o exemplo do custo unitário do empréstimo habitacional que, à época, era estimado em R\$ 20,40 ao mês. Estimava-se que cerca de 200 mil mutuários pagavam prestação mensal inferior a esse valor (ROMBO..., 1995). Por sua vez, o jornal O Estado de São Paulo (DESPERDÍCIO..., 1995), em nota, defendia que:

De cada três funcionários do Banco X, um é chefe. São quase 2 mil agências em todo o País, 65 mil empregados concursados, mais 40 mil prestadores de serviços, segundo documento ao qual o Estado teve acesso. *O governo se assusta com o luxo.* (grifos nossos)

Cristino (1995, p. A14), apoiado em declarações de Raposo, destacava que “a matriz e suas 31 superintendências são responsáveis por 40% de toda a despesa de custeio da instituição.” (vide tabela I). Além disso, afirmava que as sedes das superintendências nos Estados ostentavam luxo comparável ao de Wall Street: “são verdadeiros castelos da burocracia.”



Tabela 6: Os Castelos do Banco X

Unidade	Valor do imóvel (R\$)	Custo médio por empregado / mês (R\$)
Matriz (Brasília)	30 milhões	2,8 mil
Superintendência Alagoas	5,06 milhões	2,3 mil
Superintendência Amazonas	3,3 milhões	2,5 mil
Superintendência Campinas	12,3 milhões	2,2 mil
Superintendência Ceará	9,8 milhões	2,4 mil
Superintendência Paraná	9,9 milhões	2,1 mil
Superintendência Rio de Janeiro	99,4 milhões	2,5 mil
Superintendência Santa Catarina	3,3 milhões	2,2 mil
Superintendência São Paulo	85 milhões	2,3 mil

Fonte: CRISTINO, 1995.

Nessa mesma direção, era destaque o fato de o Sistema Financeiro de Habitação<sup>25</sup>, gerido pelo Banco X, apresentar uma dívida estimada em R\$ 44 bilhões, ocasionada, segundo O Estado de São Paulo (ROMBO..., 1995, p. A15), por uma série de problemas acumulados pelo banco “ao longo de um passado nebuloso, seja na mão de péssimos administradores seja sob a influência de interesses políticos que falavam mais alto.” Além disso, acrescentava esse jornal que se estimava que 90% das agências dessa instituição fechavam no vermelho todo o mês.

Quadro 7: Radiografia do Banco X

Radiografia do Banco X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O X tem 105 mil empregados, dos quais 40 mil não são concursados. No total, custam quase R\$ 3 bilhões por ano.</li> <li>• O banco tem a receber R\$ 6 bilhões do Tesouro Nacional, referentes às diferenças nos valores de contratos do SFH.</li> <li>• Há 20 mil imóveis invadidos. Outros 100 mil são de difícil comercialização.</li> <li>• São 180 mil os contratos SFH com prestações mensais inferiores a R\$ 11,00. Para administrar cada um desses contratos, o X gasta R\$ 20,40 por mês.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das 1.947 agências, 1.710 dão prejuízos.</li> <li>• Somente a sede do X e a superintendência de Brasília consomem 40% das despesas do banco.</li> <li>• Há superintendentes e chefes de seção que não comparecem ao trabalho há quase três anos e continuam recebendo, normalmente, os seus salários, de até R\$ 6 mil.</li> <li>• Superintendências pequenas, como as do Piauí e de Santa Catarina, têm 600 funcionários cada. No Rio, há 3 mil servidores.</li> </ul>

Fonte: Nunes, 1995, p. 13.

<sup>25</sup> “O Sistema Financeiro de Habitação foi criado pelo governo federal através da Lei no 4.380, de 21 de agosto de 1964, para facilitar a aquisição da casa própria. O objetivo, em tese, era favorecer as classes de baixa renda. Segundo as regras, a casa obtida pelo mutuário será de uso próprio, não podendo ser revendida, alugada, ou usada com fim comercial e por outra pessoa que não o financiado. A lei prevê a rescisão do contrato de financiamento em caso de locação ou inadimplência do mutuário” (SISTEMA FINANCEIRO DE HABITAÇÃO).

Tabela 7: Custo médio mensal dos empregados no setor bancário.

Banco	Custo médio mensal dos empregados
Banco X	R\$ 1.634,00
Bradesco	R\$ 926,00
Itaú	R\$ 1.013,00
Bamerindus	R\$ 1.081,00

Fonte: Sousa, 1996

À luz desse diagnóstico nada promissor, começaram a ser apresentadas as alopatrias. Assim, em nome da “moralização do dinheiro do contribuinte” e após comparar o Banco X ao Banco Itaú, que, com apenas 32 mil funcionários, administrava número equivalente de agências, Rabello (1995) denuncia o PT por este não admitir demissões e nem o fechamento das agências deficitárias.

Conforme Nunes (1995, p. 13), Raposo afirmara que direcionaria parte da ação planejada para as Superintendências, uma vez que as considerava como sendo “verdadeiros elefantes brancos que, ao longo dos últimos anos, foram usadas como cabide para muitos políticos.” Dessa forma, anunciava a pretensão de remanejar parte dos trabalhadores dessas unidades a fim de compensar a demissão dos 40 mil prestadores de serviços, prevista para o fim de 1996.

Já em 1995, Raposo dava sinais da nova postura da empresa ao assinar, no mês de outubro, uma portaria cortando duzentos Cargos Comissionados<sup>26</sup>, em represália à greve deflagrada naquele ano (CEF CORTA..., 1995).

Em janeiro de 1996, temos, no Estado de São Paulo, a deposição de 36 funcionários (18 do interior do estado de São Paulo e 18 da capital deste estado) que possuíam cargo comissionado, como represália à greve de 12 dias deflagrada na campanha de 1995 (BANCO..., 1996). Todavia, após reivindicações dos empregados e de seus representantes, houve uma mudança na postura da empresa, deixando “a critério dos administradores que fizeram o descomissionamento a recondução dos bancários a seus postos”.

<sup>26</sup> Atualmente, todos os funcionários concursados do banco iniciam suas carreiras como Técnico Bancário. A ascensão profissional se realiza mediante a obtenção dos chamados Cargos Comissionados, que representam incremento funcional e salarial. Como exemplo de Cargos Comissionados, podemos citar: Técnico de Fomento e de Recursos Humanos, Analista Junior, Analista Pleno e Analista Sênior, Gerente de Atendimento, etc.

Com isso, aos poucos, as funções outrora retiradas foram devolvidas àqueles que as detinham, segundo anunciado pelo diretor sindical Valmir Gôngora (EMPRESA..., 1996).

Em novembro de 1995, Kramer (1995) destacava que “o assunto corrente no Banco X é demissão” e concluía: “resumo da ópera: o tempo está quentíssimo no Banco X.”

Em dezembro daquele ano, passava a ser veiculado na imprensa o Programa de Demissões Voluntárias, conhecido também como Plano e Incentivo ao Desligamento (PID), Programa de Apoio à Demissão Voluntária, ou, ainda, Plano de Apoio ao Desligamento Voluntário (PADV), previsto para dezembro de 1996, cujo objetivo consistia em reduzir o quadro de empregados em 10% (representando 6.300 demissões) e alcançar uma economia de R\$ 27 milhões mensais (CEF FINANCIA..., 1995; SOUSA, 1995, DEMISSÕES..., 1995; PLANO..., 1996).

Calculava-se que tal programa teria um custo total estimado em R\$ 270 milhões. De acordo com o diretor sindical Valmir Gôngora, o Banco X ofereceria aos que aderissem ao PADV: licenças-prêmio pendentes; liberação do FGTS com multa dos 40%; devolução de metade da contribuição do fundo de previdência complementar; e, por fim, pagamento de gratificação por ano trabalhado, da seguinte forma: “até 15 anos de casa, 30% do salário-base; 16 a 20 anos, 50%; de 21 a 24 anos, 100% (mulheres): de 21 a 29, 100% (homens)”. O período de adesão era esperado para 25 de março de 1996 (CAIXA..., 1996; CAIXA FEDERAL..., 1996; O GLOBO, 1996; PLANO..., 1996).

Quadro 8: PADV

O PACOTÃO DO X Confira os benefícios para quem sair	
Obrigatórios	Vantagens adicionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviso prévio indenizado</li> <li>• Férias vencidas e proporcionais</li> <li>• 13º proporcional</li> <li>• Abono de férias (30% do salário)</li> <li>• Saldo do FGTS com multa de 40%</li> <li>• Auxílio-alimentação</li> <li>• Resgate das contribuições para o fundo de pensão dos funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo de licença-prêmio adquirida</li> <li>• Licença-prêmio proporcional</li> <li>• Grana extra de acordo como o tempo de trabalho:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 30% por ano sobre o salário para quem tem até 15 anos na empresa</li> <li>b. 50% por ano para quem tem entre 16 e 20 anos e 100% por ano para quem tem mais de 21 anos de trabalho</li> </ol> </li> </ul>
Benefícios previdenciários e de assistência à saúde	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem tem tempo de trabalho igual ou superior a 15 anos poderá permanecer associado ao fundo de pensão no lugar de receber a devolução de sua contribuição;</li> <li>• Neste caso, o banco pagará a contribuição do empregado e do empregador até que a pessoa possa se aposentar pelo prazo de até cinco anos após o desligamento;</li> <li>• Uso do plano de assistência média (sic.) por 24 meses após o desligamento.</li> </ul>	

Fonte: Notícias Populares, 1996

À época, o PADV era defendido pela empresa como uma reivindicação dos próprios funcionários, uma vez que muitos empregados passaram a se sentir desmotivados, sobretudo após a adoção das medidas de reestruturação que implicaram na perda de uma série de cargos comissionados (CAIXA..., 1996), 13.600 segundo O Globo (CEF..., 1996). Todavia, é importante destacar que essa ideia não era partilhada pela CNB/CUT e nem pela FENAE (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS, 1996).

O jornal O Globo (CEF...,1996), por seu turno, destacava que:

O programa de demissões voluntárias faz parte da reestruturação da empresa. A nova estrutura de cargos, já em vigor, é bem mais simples que a anterior e tem 13.600 funções a menos. Como o número de empregados foi mantido, muita gente perdeu cargos que tinham maior prestígio ou eram comissionados. A reestruturação também promoveu realocações de funcionários entre as diversas unidades do X. *Os funcionários que estiverem insatisfeitos com todas essas mudanças no Banco X terão agora, com o programa de demissões voluntárias, a melhor oportunidade para deixarem a empresa.* Dependendo de quantas pessoas saírem de cada unidade, o X organizará novas realocações, e alguns funcionários poderão precisar trocar de cidade ou até de estado. Os insatisfeitos da fase seguinte ao programa de demissões voluntárias, no entanto, não terão nenhum incentivo se quiserem se demitir, segundo o Banco X. A empresa informa que a empresa não fará demissões sem incentivos se o número de desligamentos do programa não atingir os cinco mil previstos.

Em maio de 1996, é importante destacar, anunciava-se a adesão de 3.771 voluntários ao Programa de Apoio às Demissões Voluntárias (CEF RECEBE..., 1996).

Como parte do projeto de racionalização da empresa, anunciou-se a meta de fechar 500 agências desta instituição em três anos, reduzindo os 2.300 pontos de vendas vigentes para 1.800 até 1998. Planejava-se iniciar esse processo das capitais para o interior, cogitando-se a utilização de postos móveis de atendimento em cidades com menos de 10 mil habitantes, conforme abaixo descrito: “pelo plano, a cada dia da semana, um trailer seria estacionado na porta das casas lotéricas, onde a população poderia então movimentar cadernetas de poupança e aplicações, pagar contas ou receber o seguro-desemprego o FGTS e o PIS/Pasep” (ALVES, 1996, p. 21).

O anúncio do bom desempenho do banco durante o ano de 1995 relegava ao segundo plano o debate em torno PADV. Em certo sentido, esta instituição deixava de simbolizar a má administração, passando para o rol dos exemplos a serem seguidos. Assim, frente a essa “volta por cima” (NUNES, 1996), O Estado de São Paulo (A BUSCA..., 1996) destacava que “o balanço do Banco X mostra como as instituições financeiras da União podem tornar sua atividade mais eficiente e mais clara para o público.” Ao passo que o Banco do Brasil apresentava um prejuízo superior a R\$ 4 bilhões referente ao exercício de 1995 (prejuízo recorde em sua história) (A BUSCA..., 1996), o X apresentava um lucro líquido de R\$ 221,3 milhões (CEF DÁ..., 1996b; NUNES, 1996), sinalizando, segundo Leitão (1996), “uma incontestável melhora”.

Ranking dos bancos					
Instituição	Ativo Total (em milhões de reais)	Part (%)	Patrimônio Líquido (em milhões de reais)	Operações de Crédito (em milhões de reais)	Depósitos Totais (em milhões de reais)
Banco X	80.413,061	19,052	3.529,402	39.256,649	48.383,866
Banco de Brasil S.A.	80.086,017	18,975	3.466,471	32.391,296	53.243,145
Banco Bradesco S.A.	28.866,087	6,839	4.842,092	10.754,720	14.882,496
Unibanco União de Bancos Brasileiros S.A.	21.629,305	5,125	1.967,821	6,529,752	10.315,994
Banco Itaú S.A.	19.929,294	4,722	3.371,327	6.416,431	9.863,463
Banco Bamerindus do Brasil S.A.	14.289,701	3,386	1.337,117	6.548,628	6.760,164

Fonte: Durão, 1996

Explicava o Correio Brasileiro (CEF DÁ..., 1996) que o déficit operacional da empresa, que, em 1994, era de R\$ 2,6 bilhões, passou à R\$ 33 milhões em 1995. No entanto, com a aplicação da correção monetária sobre o balanço, “o que era prejuízo virou um lucro líquido de R\$ 221,3 milhões.” Além disso, destacava Nunes (1996) que a mudança mais evidente no balanço do Banco X foi a “reversão no fluxo de caixa”, isto é, foi o fato de a empresa passar a ter sobras de caixa estimadas em R\$ 4,9 bilhões, em lugar dos R\$ 227 milhões faltantes, que obrigaram a empresa a solicitar constantes empréstimos ao mercado a fim de manter seu equilíbrio financeiro em 1994.

Segundo Alves e Fernandes (1996), “o ajuste das contas foi obtido à custa de muito esforço”, destacando-se:

- Eliminação de seis mil cargos comissionados;
- Demissão de funcionários contratados (terceirizados) e estagiários (a empresa passou a ter 99,8 mil funcionários em lugar de 112,8 mil);
- Renegociação dos R\$ 20 bilhões de dívidas atrasadas de estados e municípios (devido a essa renegociação, o X recebeu, aproximadamente, R\$ 2 bilhões de prefeituras e governos estaduais no ano de 1995);
- Renegociação de dívidas de, aproximadamente, R\$ 1,7 bilhões das sociedades de crédito imobiliário liquidadas no passado pelo Banco Central.

### **3.4 OS ESQUELETOS NO ARMÁRIO: DÍVIDAS DA UNIÃO E O FUNDO DE COMPENSAÇÃO DE VARIAÇÃO SALARIAL**

Junto ao resultado da empresa, anunciou-se o seu novo desafio: a redução do nível de inadimplência. Operações de crédito vencidas há mais de um ano (e, por isso, consideradas de difícil liquidação) somavam R\$ 5,2 bilhões. A área habitacional era apontada como o setor mais crítico em número de inadimplência. (ALVES; FERNANDES, 1996).

Perseguindo essa meta, alguns “esqueletos escondidos no armário” (SAFATLE, 1996, p. 14) foram expostos e cobrados junto ao governo pelos administradores do Banco X. Dentre eles, podemos destacar: R\$ 1 bilhão cobrado da União e mais R\$ 5,5 bilhões de passivos vencidos junto ao Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS) (SAFATLE, 1996).

Outro alvo do Banco X durante o ano de 1996 foram as empreiteiras. Segundo Cristino (1996), esperava-se recuperar R\$ 1 bilhão destas empresas naquele ano. Tratavam-se de dívidas não quitadas, oriundas de recursos tomados junto ao FGTS em 1991, destinados à construção de conjuntos habitacionais que não foram vendidos.

Interessante notar que, embora as denúncias contra os bancos públicos, muitas vezes, mesmo que sutilmente, recaíssem sobre o “elevado custo do funcionalismo” e sobre a ineficiência dos serviços prestados, a má administração e o uso político do banco eram também destacados pela mídia:

Os rombos do Banco do Brasil e do Banco X foram produzidos ao longo dos últimos 10 a 15 anos, fruto de decisões erradas, despreocupação com a capacidade de pagamento dos tomadores de crédito, subsídios inadequados, que formaram um gigantesco problema cujo custo será pago pela sociedade (SAFATLE, 1996, p. 14).

### **3.5 BANCO X: O AGENTE FINANCEIRO DO ESTADO**

Embora o banco tenha mudado sua postura em relação ao endividamento da União, ele não deixou de cumprir seu papel de apoiar, por meio de concessão de financiamentos, o Estado. Todavia, uma série de condições passou a ser exigida dos órgãos públicos antes dessas concessões. Com isso, de acordo com Figueiredo (1996), a empresa passou a desempenhar o papel de “FMI dos Estados”.

Quadro 9: exigências do X para concessão de empréstimos.

<b>Os empréstimos e as exigências do Banco X aos estados</b>		
<b>Estado</b>	<b>Empréstimo em R\$</b>	<b>Exigências</b>
Santa Catarina	90 milhões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalismo: implantar programa de demissões voluntárias; revogar benefícios concedidos aos servidores estaduais que não sejam concedidos ao funcionalismo público.</li> <li>• Patrimônio: elaborar, até dezembro deste ano, estudos de privatização das Centrais Elétricas de Santa Catarina e Companhia Catarinenses de Água e Esgotos; obter R\$ 30 milhões com venda de imóveis até o final de dezembro de 1997.</li> </ul>
Rio de Janeiro	180 milhões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalismo: implantar programa de demissões voluntárias; revisar a legislação com o objetivo de revogar quaisquer benefícios concedidos aos servidores estaduais que não sejam concedidos ao funcionalismo público.</li> <li>• Patrimônio: Instituir, até 30 de março deste ano, programa de desmobilização patrimonial de fundações, autarquias e fundos; fundir empresas da área rural até o final do próximo mês de junho; extinguir e privatizar empresas; destinar os recursos obtidos com o Programa Estadual de Desestatização para pagar dívidas com o Tesouro; obter R\$ 500 milhões com venda de imóveis.</li> </ul>
Bahia	100 milhões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalismo: não contratar novos servidores para preencher vagas que venham a ser abertas.</li> </ul>
Minas Gerais	190 milhões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalismo: demitir funcionários não-estáveis de modo a baixar em 40% gastos com folha de pagamento; reduzir de 10% para 5% o valor dos quinquênios pagos aos servidores.</li> <li>• Patrimônio: utilizar os recursos da privatização do Credireal para pagar dívidas com a União; iniciar a privatização do Banco do Estado de MG em 90 dias após a venda do Credireal; privatizar a Cia. de Gás de MG e a Minas Gerais Administração e Serviços; extinguir o Planejamento da Região metropolitana de Belo Horizonte e o Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos.</li> </ul>

Fonte: Figueiredo, 1996

Atuando como agente financeiro do Estado, o Banco X destacou-se durante o Programa de Estímulo à Reestruturação e



Fortalecimento do Sistema Financeiro (Proer). O Proer foi instituído em 04 de novembro de 1995, por meio da Medida Provisória 1.179, e teve por objetivo: “promover o enxugamento do sistema financeiro através de fusões entre bancos, bem como aquisições, reorganizações societárias, e reestruturação de instituições” (PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional).

Em maio de 1996, foi anunciado o repasse de financiamento no valor R\$1,686 bilhões do Banco Central ao Banco X a fim de que este adquirisse carteiras de crédito imobiliário do então extinto banco Econômico, carteiras essas rejeitadas pelo banco Excel, comprador da parte “saudável” daquele banco (RODRIGUES, 1996). Além disso, outros R\$ 786 milhões foram repassados ao X para que este comprasse a carteira de financiamentos habitacionais do Banorte (CEF COMPRA..., 1996). O Banco X, em 1997, recebeu, ainda pelo Proer, R\$ 2,5 bilhões para compra da carteira imobiliária do Bamerindus (CEF..., 1997) – carteira essa considerada por Iacomini e Expedito Filho (1997) como sendo um “crédito problemático que ninguém queria receber” –, além de mais de R\$ 10 milhões a fim de que a empresa administrasse o passivo do Banco do Estado de Alagoas (Produban) (PREVIDELLO, 1997a).

Nunes (1996), ao criticar os empréstimos concedidos pelo X para “salvar Estados falidos”, e retomando a discussão sobre o papel dos bancos públicos, apresentava-nos uma polêmica afirmação seguida de um questionamento provocativo: “O uso político quebrou o Banco do Brasil, que só não fechou as portas porque tem como acionista o Tesouro Nacional. E o Banco X?”.

A constante tensão entre ser um banco público tradicional, cujos interesses são mais sociais do que financeiros, ou ser um banco público com “espírito privado”, no qual o cálculo utilitário meio-fim (sendo o fim o lucro e não o aumento do bem-estar da sociedade) rege as decisões, permanece. Tal dilema mostrou-se presente na discussão pública, como resume Ming (1996):

Vai ficando incompreensível a natureza dos bancos estatais. De um lado, pede-se que tenham “responsabilidade social”, o que significa que a cada momento devem abrir mão da melhor aplicação do seu

dinheiro para o financiamento de projetos de interesse público. De outro, dentro de um mercado cada vez mais competitivo, precisam não só dar lucro, mas também abocanhar cada vez maior participação no mercado e aumentar sua influência internacional. Os objetivos de responsabilidade social, ainda que tecnicamente bem administrados, são sempre de altíssimo risco. Altíssimo risco é tudo o que um banco bem administrado tem de evitar. E não estamos ainda levando em conta que, em um banco estatal, quem define os objetivos sociais são os políticos, altamente comprometidos com interesses menores, que facilmente confundem as atividades de fomento e o financiamento de metas.

Na visão da então diretora financeira do Banco, o X permanecia sendo o “agente financeiro do Estado”, diferentemente do Banco do Brasil, cujo perfil assemelhava-se ao de um banco privado e que à época apresentava prejuízos constantes. A imagem de Banco Estatal com gestão voltada para o social aparece também no discurso de Raposo. Salientava esta a imagem do X como agente financeiro do governo, destacando que só em assistência aos estados haviam sido emprestados cerca de R\$ 2 bilhões em 1996. (A BUSCA..., 1996; CORRÊA, 1996).

### **3.6 RECOBRANDO O FÔLEGO**

As ações implementadas pelos administradores e os resultados previstos para o ano de 1996 foram anunciados com certo entusiasmo pelo jornal o Globo (CUTOLO...,1996): “enxugamento do quadro, automação e cobrança de dívidas dão resultado”. Era esperado, assim, um pequeno lucro residual referente ao ano de 1996. Destacava ainda este jornal:

- Aumento do Patrimônio Líquido de R\$ 1,7 bilhão para R\$ 3,4 bilhões;
- Crescimento dos ativos totais de R\$ 51 bilhões para R\$ 94 bilhões;
- Crescimento dos depósitos de R\$ 33,8 bilhões para R\$ 54,7 bilhões.

Já Corrêa (1996) estimava um resultado positivo ou negativo em torno de R\$ 100 milhões, o qual era considerado, em certo sentido, satisfatório uma vez que,

no entendimento de Raposo, o ideal para o Banco X é a busca de um equilíbrio no balanço, pois a instituição fez uma opção clara como “banco social” e, nesse caso, o lucro torna-se apenas um acessório, deixando de ser um elemento de obsessão, comum aos bancos rigorosamente comerciais. (CÓRREA, 1996)

Diferentemente do que ocorrera em 1994; no ano de 1996, essa instituição passou a emprestar dinheiro às instituições bancárias em dificuldades. Estimava-se em R\$ 7,5 bilhões o valor aplicado/emprestado aos bancos. No entanto, conforme Mugnato e Pinheiro (1996), tal dinheiro, segundo técnicos da área econômica do governo, seria oriundo do FGTS. Ocorria que, devido a uma resolução que previa a remuneração mínima de 6% (equivalente ao rendimento da poupança), apenas esse valor era repassado ao fundo, sendo o resto retido pelo Banco X e depois aplicado/emprestado ao setor bancário. Por isso, a CUT reclamava a aplicação integral desse dinheiro em habitação ao invés dos empréstimos aos bancos em dificuldades.

Além disso, o Banco X passou a buscar novas frentes de atuação. Segundo Sousa (1996), a empresa, dentro de seu plano de reestruturação, buscou o lançamento de novos produtos e serviços por meio de sua empresa de seguros, SAX. Dentre as ações pretendidas, podemos destacar: criação de uma administradora para os cartões de crédito; lançamento de um plano de previdência privada; início de operações com *leasing*. Interessante notar que, embora Raposo não considerasse a seguradora do banco como sendo uma empresa privada; ele reconhecia que ela não precisava seguir o acordo coletivo do X. Dessa forma, podia-se fazer uso de uma estrutura mais enxuta em termos empresariais e trabalhistas e, portanto, mais ágil, diferente do “grande mutante”.

Apesar de toda a polêmica em torno do papel social e da aplicação dos recursos do banco, entre outras questões, o bom resultado financeiro da empresa novamente foi destacado pela imprensa. Anunciou-se, assim, um lucro de R\$ 275 milhões (CAIXA..., 1997; PREVIDELLO, 1997b; IZAGUIRRE, 1997). Junto a esse resultado, o Banco X foi reconhecido em

junho de 1997 como a maior estabelecimento de crédito da América Latina (OS MAIORES..., 1997).

Embora a rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido do banco tenha sido um pouco superior ao ano de 1995, ou seja, tenha subido de 6,2% para 6,5% (PREVIDELLO, 1997b), tal rentabilidade era ressaltada negativamente pelo Jornal do Brasil (CAIXA..., 1997), uma vez que ela era “apenas metade do rendimento da média dos bancos privados, que foi em torno de 12%”.

Diante desse lucro considerado modesto, embora representativo, Raposo reafirmava, por diversas vezes, o papel de banco social, que diferenciava a empresa de outras instituições do setor, como pode ser verificado em suas declarações publicadas, respectivamente, em Izaguirre (1997) e no Jornal do Brasil (CAIXA...,1997):

- “Não estamos muito preocupados em criar lucros, nossa missão é outra”;
- “Não estamos muito preocupados em gerar lucro, esta é uma instituição pública.”

De modo geral, o desempenho da empresa parecia suficientemente promissor aos olhos de Raposo (DINIZ, 1997). Essa opinião favorável era também respaldada pelos resultados comparativos aos anos anteriores, conforme abaixo:

ITENS	(R\$ bilhões)			
	1994	1995	1996	1996/1994 (%)
• ATIVO	51,124	80,413	94,264	84,38
• OPERAÇÕES DE CRÉDITO	33,059	55,219	64,772	95,93
• DEPÓSITOS	33,866	48,384	53,170	57,00
• DEPÓSITOS SEM JUDICIAL	18,937	30,568	35,513	87,53
• PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1,709	3,529	4,172	144,12
• INTERMEDIações FINANCEIRAS:				
- RECEITAS	10,050	10,344	7,723	
- DESPESAS	(8,811)	(9,513)	(6,334)	
- RESULTADO BRUTO	1,239	0,831	1,389	12,11
• DESPESAS ADMINISTRATIVAS:	(1,972)	(2,035)	(2,237)	13,44
- PESSOAL	(1,405)	(1,505)	(1,631)	16,09
- OUTRAS	(0,567)	(0,530)	(0,606)	6,88
• RESULTADO OPERACIONAL	(0,152)	0,036	0,349	
• LUCRO LÍQUIDO	0,166	0,079	2,44	46,99

Fonte: Jornal do Brasil (CAIXA...,1997)

Vale notar que, apesar das demissões voluntárias e da “falta de aumentos salariais nos últimos dois anos” (CAIXA..., 1997), as despesas com pessoal aumentaram 16,09% se comparado com o ano de 1994 e cerca de 14% se comparado com o ano de 1995.

Como forma de buscar aumentar sua rentabilidade, o Banco X incorporou, em 1997, as casas lotéricas como canais alternativos de atendimento. Conforme anunciava no Jornal do Brasil (GRAMACHO, 1997, p. 17):

Até o fim do ano, a rede de 1.800 agências do X, que já é a maior instituição de crédito do país em ativos (mais de R\$ 80 bilhões), terá o reforço das 5.800 casas lotéricas em funcionamento no país. As loterias funcionarão como postos de atendimento da instituição e com uma vantagem adicional em relação aos bancos: o horário.

Naquela época, as lotéricas passaram a receber, além das contas de água, luz, telefone e gás, o carnê de habitação, as contas de condomínio e escola e outras cobranças feitas pelo Banco. Ademais, pequenos pagamentos, como, por exemplo, pensões e aposentadorias, PIS-Pasep e outros, passaram a ser feitos também via lotéricas. Por meio da transferência de serviços para esse canal alternativo, o X pôde desafogar grande parte do seu atendimento bancário (GRAMACHO, 1997). O custo pago pela empresa era de R\$ 0,10 e R\$ 0,18 por conta recebida, custo esse bastante interessante

para a empresa se comparado a uma série de despesas estruturais e de obrigações trabalhistas que a rede de atendimento tradicional exigiria.

Em junho de 1997, era destacado um plano de investimento de R\$ 500 milhões visando a modernizar a rede de agências do Banco X: “Ele [Raposo] quer que a maioria das agências passe a ter máquinas de autoatendimento eliminando as filas” (CAIXA..., 1997). Anunciava-se também um projeto de mudança de imagem corporativa na empresa, cujo custo estimado foi de R\$ 1,5 milhão. Por meio desse projeto, a empresa ganharia um novo *design* que acabou implicando em alterações no logotipo, nas fachadas, nos móveis e nas máquinas das agências, bem como nos produtos, tais como talões de cheque e cartões (SCOFIELD JR, 1997). No final de 1997, por fim, a empresa enviou ao congresso um orçamento que previa o investimento de R\$ 544 milhões em instalações e na modernização das agências (CAIXA E BB..., 1997).

Em termos de administração da força de trabalho, foi anunciado, no segundo semestre de 1997, pela Folha Bancária (RH..., 1997), “um plano de migração incentivada, com o objetivo de trazer cerca de mil funcionários das regiões Norte e Nordeste para São Paulo.” Dentre os incentivos que foram anunciados aos que aderissem ao programa, podemos destacar a remuneração extra e a carta de crédito habitacional.

Já em janeiro de 1998, foi anunciada a decisão de terceirizar parte da cobrança imobiliária (CAIXA..., 1998). Destacava-se também que a instituição já havia transferido para terceiros os setores de advocacia e de engenharia, o que teria possibilitado a ampliação da capacidade de a empresa fiscalizar as obras do sistema de habitação.

O balanço apresentado em 1998, relativo ao exercício de 1997, novamente trazia números promissores concernentes ao desempenho da empresa. Segundo Rodrigues (1998), o Banco X registrava lucro líquido de R\$ 405,9 milhões, que equivalia a um resultado 47,4% maior que o de 1996. Diante desse resultado, uma nova discussão foi reaberta: que valor repassar à União, único acionista da empresa. De acordo com Correio Braziliense (CAIXA..., 1998) e Rodrigues (1998),  $\frac{1}{4}$  desse lucro foi repassado ao governo.

A diminuição da inadimplência continuou sendo a grande meta anunciada na mídia. A carteira imobiliária da empresa apresentava

inadimplência de R\$ 55 bilhões (27% dos créditos em atraso acima de 60 dias); já em relação à carteira comercial, 60% das operações estavam em atraso, representando R\$ 5 bilhões (RODRIGUES, 1998).

Em entrevista ao Correio Braziliense (CAIXA ECONÔMICA..., 1998, p. 22), Raposo defendeu uma postura mais agressiva da empresa em relação ao que chamou de “cultura do calote”. Assim, em defesa dos recursos aplicados por pequenos poupadores e da contribuição dos trabalhadores com o FGTS, denunciou e reforçou o combate aos devedores da empresa.

Como forma de ampliar as fontes de recurso e também como forma de garantir crédito à população, a empresa anunciava o lançamento de um cartão de crédito aos trabalhadores da classe C e D (ALVES, 1998).

Em certa medida, os bons resultados e as novas políticas organizacionais foram vistas com bons olhos pela grande imprensa, especialmente quando comparadas às das administrações anteriores. Dessa maneira, o Correio Braziliense (CAIXA..., 1998), anunciando o repasse de 25% dos lucros à União, lembrava-nos que: “a história recente do Banco X foi marcada por desorganização e ineficiência. Para se ter uma ideia, o X sempre teve sua contabilidade misturada com a do FGTS.”

No entanto, nem tudo era passível de comemorações. Gushiken e Borges (1998), após defenderem a importância da posição híbrida da empresa com agente público em disputa no mercado interbancário, denunciavam a gestão de pessoas da empresa:

Contrariando a tendência universal de valorização e profissionalização de seus quadros, a direção da empresa tem adotado um (sic.) política de pessoal extremamente autoritária. Primeiro, acabou com uma conquista histórica dos empregados, extinguindo o cargo de diretor representante, eleito diretamente pelo corpo funcional. Ao mesmo tempo retirou do conselho de administração do Fundo de Pensão dos Empregados do X o representante da Federação das Associações do X.

Se por um lado empregados se aposentam ou deixam a empresa em razão dos baixos salários, por outro lado o Banco X vem ampliando seus serviços, seja para atender às novas demandas sociais, seja por imposições do mercado, sem, contudo, promover a reposição e valorização de seus quadros. Segundo cálculos da Comissão Executiva dos Empregados, há cerca de 2 milhões de horas-extras pendentes, resultando em uma dívida do Banco X de cerca de R\$ 35 milhões, conforme cálculos do Dieese/FENAE. Em processo de negociação salarial, a direção o X oferece reajuste “zero”, além de retirar outros benefícios.

Freitas (1998), por sua vez, atribuía à passividade do governo FHC: “a quebra da estabilidade [do funcionalismo público] e os três a quatro anos sem correção”. Destacava, ainda, esse jornalista que “o assombro porém, é que tudo acontece sem reação. (...) Os raros atos de protesto, no entanto, contam só com punhadinhos compostos pelos minguados *protestadores* de sempre.”. No que diz respeito às greves, a revista FENAE Agora (REAÇÃO..., 1998), à luz de um estudo do Dieese e frente a uma taxa de desemprego de 16,6% no ano de 1997, atribuía ao medo do desemprego a diminuição no número de greves ocorridas no país em 1997.

Foi nesse contexto que se criou um novo Plano de Cargos e Salários (PCS) destinado aos Técnicos Bancários, designação criada para diferenciar os novos bancários concursados dos Escrivães. Dentre as diferenças entre os PCS dos Técnicos Bancários em relação ao PCS dos Escrivães, destacamos:

Tabela 10: Plano de Cargos e Salários (PCS)

	<b>PCS Escrivães</b>	<b>PCS Técnicos Bancários</b>
Teto	2.483,00	1.051,00
Níveis	78 <sup>27</sup>	15
Promoção	Mérito e antiguidade <sup>28</sup>	Antiguidade

Fonte: FenaE Agora, (HISTÓRICO..., 2008, p. 18)

Vale destacar que, de acordo com a revista FENAE AGORA (HISTÓRICO..., 2008, p. 18), “as medidas adotadas, a partir de 1998, estavam em consonância com o processo de preparação da empresa para a privatização, dentro da política governamental que vigorou até 2002”.

Peixoto (1998) alertava os trabalhadores do banco em relação a algumas ameaças, advindas, especialmente, dos poderes Executivo e Legislativo, que colocavam em risco o futuro do X, dentre as quais, destacamos: descentralização do FGTS e do serviço de penhor; transferência dos serviços bancários para as lotéricas; privatização do banco.

<sup>27</sup> A conclusão do estágio probatório representava a imediata ascensão em cinco níveis salariais para os escrivães.

<sup>28</sup> A partir de 1993, a empresa não mais promoveu a promoção por mérito (HISTÓRICO..., 2008).



Por fim, devido ao não pagamento de horas-extras, estimado em 24 mil horas-extras devidas a 500 bancários do ABC ou R\$ 500 mil, 80 funcionários do Banco X de Santo André interromperam as atividades em 27 de agosto de 1998 (PESSOAL..., 1998).

### 3.7 A ERA CAMURAI

Em 1999, chega ao fim a “era Raposo”. Roberto Camurai, afilhado político do então vice-presidente da República Marco Maciel, foi nomeado presidente do Banco X (DESCONFIANÇA...,1999).

O lucro líquido de R\$ 387 milhões, referente ao exercício de 1998, foi anunciado por Camurai ainda em fevereiro. Destacava-se, então, o fato de o Banco X poder repassar, pelo segundo ano consecutivo (“após 12 anos sem que isso ocorresse”), parte de seu lucro ao seu controlador, a União (BREVE, 1999). No entanto, advertia o presidente que a empresa ainda não se enquadrava nas regras do acordo de Basileia, “segundo as quais o patrimônio líquido deve ser de, pelo menos, 11% dos ativos totais ponderados pelo risco<sup>29</sup>.” (BREVE, 1999).

Como medida para melhorar o desempenho da empresa, anunciou-se a intensificação dos programas de recuperação de ativos, sobretudo por meio do combate à inadimplência. Além disso, anunciava-se, com vistas ao desempenho da empresa, “melhorar a comunicação interna e promover um programa de incentivo aos funcionários” (BREVE, 1999).

Castanheiras (1999) noticiava, em março de 1999, o reajuste salarial de 1% para os empregados somado ao abono de R\$ 1.000,00. O reajuste foi considerado como um avanço por Ubiratan Campos do Amaral (diretor da Contec) por significar a quebra de um jejum de três anos sem reajustes (1996, 1997 e 1998). Tal acordo frustrava o intento da comissão de negociação dos empregados em discutir o reajuste de 17,7% mais R\$ 3 mil de

---

<sup>29</sup> De acordo com Izaguirre, o fator de ponderação de risco variava conforme o tipo de ativo. “Para alguns ativos, o fator de risco é zero, o que equivale a dizer que não entram na base de cálculo. Para outros, o fator é 100% e, portanto, entram integralmente na base. A fórmula significa que, levada em conta a ponderação, para cada R\$ 100 aplicados pelo banco, pelo menos, R\$ 11 têm que ser em capital próprio. O resto pode ser captado do público.”

abono, então visados, além de não significar o fim da política de congelamento salarial para os bancários do X (vide anexo I).

No que diz respeito à atuação do Banco X, um fato digno de nota foi o crescimento em importância da área de varejo da empresa, isto é, da área responsável pela venda de produtos e serviços bancários aos clientes, a exemplo dos serviços prestados pelos demais bancos privados, tais como cartão de crédito, previdência complementar, apólices de seguro, título de capitalização, entre outros. A venda de produtos e serviços passa a figurar importante papel para a empresa.

Nos quatro primeiros meses do ano – o balanço semestral ainda está sendo fechado –, os ganhos com tarifas e vendas de produtos garantiram a cobertura dos prejuízos de cerca de R\$ 500 milhões nas áreas de desenvolvimento urbano (habitação e saneamento básico) e de transferência de benefícios e ainda permitiram ao banco fechar o quadrimestre com lucro acumulado de R\$ 249 milhões. (NUNES, 1999, p. B4)

A linha de atuação comercial do banco também incluía o atendimento à pessoa jurídica. Dentro dessa linha, pode-se destacar o lançamento de linhas de crédito para micro e pequenos empresários, cujo acesso podia ser feito via caixa eletrônico, por meio de cartão magnético (SCHETTINO, 1999).

Ronaldo Cordeiro, que havia saído da iniciativa privada para comandar a equipe comercial e de marketing do banco, afirmava que “queremos mostrar aos 3 milhões de clientes os produtos e serviços que o X tem que a maioria da (sic.) pessoas desconhece.” (CAIXA...,1999, p. B10). Previa-se, então, o investimento de R\$ 400 milhões em desenvolvimento de produtos e tecnologia.

O grande diferencial do Banco X dentro dessa área de atuação era o seu foco: “a classe de baixa renda, aquela desprezada pelos bancos” (NUNES, 1999). Buscava-se, assim, equacionar o dilema em torno da atuação e do perfil esperados deste banco, já exposto anteriormente.

A ordem é ampliar a geração de receitas no banco comercial para que se possa financiar os dois braços do Banco X que executam tarefas na área social, mas ainda não estão com suas estruturas ajustadas a ponto de equilibrar as contas. (NUNES, 1999).

Apesar do esforço em torno dessas novas linhas de atuação, ainda em 1999, por não atingir os 11% de patrimônio líquido em relação aos ativos totais, conforme acordo da Basileia, o Banco X foi obrigado a negociar com o Banco Central do Brasil. Mário José, então diretor de finanças do X, reforçando a imagem de banco público, clamava por uma regra específica que levasse em conta “o papel de instrumento de políticas públicas de habitação, saneamento e infra-estrutura.” (IZAGUIRRE, 1999a).

O dilema em torno da função e do papel a ser desempenhado pelos bancos públicos federais ainda estava longe de ser definitivamente solucionado. Entre os anos de 1998 e 1999, o Plano Real e a economia brasileira eram colocados em questão. Como consequência, a questão acima voltava a ser o centro das atenções. Temos, assim, a seguinte tensão: por um lado, resgatava-se a imagem do velho, grande e lento paquiderme, cuja solução seria a privatização; em contrapartida, por outro lado, ressaltava-se o importante papel de agente do Estado na execução de políticas públicas, as quais não eram de interesse dos agentes privados. Vejamos alguns dos argumentos que foram levantados durante esse período:

Quadro 10: Prós e contras da privatização.

- “O banco de investimentos Goldman Sachs, de Nova York, recomenda a privatização da Petrobrás, Banco X e do Banco do Brasil como uma ‘medida de grande impacto’ para o restabelecimento da confiança internacional no Brasil.” (GOLDMAN..., 1999).
- “O governo não deve tampouco temer tabus na privatização. A Petrobrás, o Banco do Brasil e o Banco X podem e devem ser privatizados. Acelerar o enxugamento da máquina pública, em todos os níveis, é crucial. País algum progride se o seu orçamento é excessivamente comprometido por salários e pensões.” (CORAGEM..., 1999).
- “O governo federal anunciou ontem [08 fev. 1999] a retomada de um programa de enxugamento dos bancos federais que deverá resultar na fusão de algumas instituições e a transformação de outras em agências de fomento e desenvolvimento. Segundo nota divulgada pelo Ministério da Fazenda, as medidas terão como objetivo ‘racionalizar e tornar mais compatíveis as atividades do Banco do Brasil, do Banco X, do Banco do Nordeste do Brasil e do Banco da Amazônia.’ (GOVERNO..., 1999).
- “O debate em torno da privatização da Petrobrás, do Banco do Brasil e do Banco X provocou polêmica entre os economistas Roberto Campos e Aloizio Mercadante no melhor estilo da campanha ‘O Petróleo é Nosso’ ou das assembléias estudantis da década de 60.” (PRIVATIZAÇÃO..., 1999)
- “O ministro da Fazenda, Pedro Malan, admitiu ontem a privatização do Banco do Brasil e do Banco X em médio ou longo prazos, segundo relato de parlamentares do PFL.” (MADUEÑO; BRAMATTI, 1999)
- Michel Camdessus, diretor-gerente do FMI (Fundo monetário Internacional), acenou ontem com a privatização dos bancos federais brasileiros (o Banco do Brasil e o Banco X).” (ROSSI, 1999).
- “Existem distorções no sistema bancário que, eliminadas, tornam desnecessárias as duas instituições, Banco do Brasil e Banco X, numa economia de mercado aberta para o exterior.” (YOKOTA, 1999).
- “O governo não deve privatizar o Banco do Brasil e o Banco X. Embora essas instituições tenham sido usadas com freqüência para financiar grupos econômicos privados, com base em critérios de favorecimento político, ainda assim, o balanço de suas ações indica que seria um sério erro vendê-las.” (SUPLICY, 1999)

Em julho de 1999, a revista da FENAE avaliava que algumas das políticas adotadas pelo banco como a venda de ações da empresa de seguros do X, a terceirização crescente dos serviços bancários e a criação de um novo plano de aposentadoria baseado na ideia de contribuições definidas em lugar de benefícios definidos podiam ser indícios de que o banco estava sendo preparado para a privatização (DIREÇÃO..., 1999).

Muito embora a privatização não tenha chegado às *vias de fato* no Banco X, a pressão exercida pelos seus defensores deixou suas marcas. Dentre elas, podemos destacar o RH 008, lançado em 2000, o qual demarcou uma importante alteração na relação entre capital e trabalho na instituição. De acordo com o Banco X (NEGOCIAÇÃO..., 2006), o RH 008 “foi um manual normativo que disciplinou a demissão sem justa causa no X.” Esse dispositivo foi criado em 2000, tendo sido extinto no ano de 2003, em atendimento a reivindicações da categoria.

Estima-se que, entre os anos de 1997 a 2003, cerca de 407 empregados foram demitidos, conforme Agência Câmara (PROJETO..., 2006):

Os deputados lembram que a década de 90, quando ocorreu a maior parte das demissões no Banco X, foi marcada por ações de um modelo de gestão político-administrativa cujos principais objetivos eram reduzir, de forma estrutural, a intervenção do Estado na economia, por meio de privatizações, demissões e flexibilização de leis trabalhistas.

A edição da RH008, segundo eles, foi feita a partir dos princípios desse modelo e provocou uma série de "ações arbitrárias, perseguições, coações, assédios morais", que, na maioria dos casos, acabaram em demissões. Segundo dados da Federação Nacional dos Economistas Federais (FENAE), de outubro de 1997 a abril de 2003, foram demitidos, de forma arbitrária, 407 empregados, sendo que só 78 foram reintegrados por força de decisão judicial.

No que concerne aos resultados empresariais, o caminho trilhado durante os anos 1990 sinalizava bons agouros ao Banco X. Segundo Izaguirre (1999b) e Jornal do Comercio (TERCEIRO..., 1999), o X contabilizava um lucro líquido acumulado de R\$ 473 milhões referente ao período de janeiro a outubro de 1999. De forma geral, quando comparado ao ano de 1998, os números de 1999 pareciam promissores, conforme abaixo:

Tabela 11: Balanço patrimonial do X

Os números do Banco X	
	R\$ milhões

Itens	Até out 99	Até out 98	Varição (%)
Operações de crédito	82.220	78.244	5,08
Depósitos	62.469	57.406	8,81
Patrimônio Líq.	4.047	3.464	16,83
Res. Intermediação fin.	3.731	3.342	11,63
Ativos	123.302	111.100	10,98
Res. Operacional	745	213	249,76
Res. Líq.	473	214	121,02

Fonte: Jornal do Commercio, (TERCEIRO..., 1999, p. A17)

### 3.8 ANOS 2000: X, UM ESQUELETO NO ARMÁRIO!

Visando a ampliar sua competitividade no mercado e seguindo a filosofia anunciada pelo diretor responsável pela área de fundos da empresa, o Banco X, em meados de 2000, lançou uma série de fundos de investimentos, dentre os quais, destacamos: Fundo FAC pré-fixado; o FGTS Atuarial; o Fundo Mútuo de Privatização-FGTS (visando a permitir a utilização de cotas aplicadas no FGTS para a compra ações da Petrobras) (JULIANI, 2000). Por fim, Juliani (2000) anuncia a intenção de a empresa lançar fundos de *Private Equity*<sup>30</sup> voltados para os setores de infraestrutura e saneamento.

Nesse mesmo ano, o diretor de serviços financeiros do banco, no que concerne ao mercado de crédito, anunciava que iria preterir as grandes empresas em favor das micros, pequenas e médias. Importante ressaltar que esse ato, ao que parece, devia-se mais a uma estratégia de mercado do que a uma política social, visto que, conforme o diretor financeiro da empresa, citado em Gazeta Mercantil (CEF..., 2000, p. B1), “não tínhamos como competir em operações estruturadas com grandes bancos multinacionais especializados no segmento [empresarial de grande porte] e, muitas vezes, com ‘funding’ internacional”.

A possibilidade de parceria com uma das empresas administradoras das bandeiras de cartão de crédito Visa ou Mastercard, ambas com atuação internacional, insurge como mais uma novidade visando a

<sup>30</sup> Fundos de Private Equity ou Fundos de Ativos Privados correspondem a uma modalidade de fundo de investimento que compra participação acionária em empresas, direcionado para negócios que já funcionam e têm, em geral, boa geração de caixa. Tendem a investir em negócios mais maduros, como consolidação e reestruturação. ([http://www.acionista.com.br/mercado/venture\\_capital.htm](http://www.acionista.com.br/mercado/venture_capital.htm))

fortalecer o lado comercial do banco. Nesse sentido, o banco possibilitaria a uma dessas empresas a administração de seus 13 milhões de cartões de débito (D'ANGELO, 2000).

Embora o fim da década de 1999 tenha se mostrado bastante promissor, sobretudo se considerarmos os resultados comerciais do banco, os anos 2000 trouxeram novos desafios. O principal deles foi o anúncio de uma nova regra para as operações de crédito criadas pelo Banco Central, por meio da qual todas as operações dessa natureza teriam que ser classificadas a partir de uma escala que variava de AA a H, sendo esta última letra atribuída aos créditos com maior possibilidade de inadimplência. A partir da classificação dos créditos, os bancos teriam que provisionar determinada quantia de dinheiro que, por seu turno, seria inversamente proporcional à classificação da operação de crédito. Ocorre que o Banco X, sobretudo por atuar como um agente de políticas públicas do governo e maior concessor de crédito para construção de habitação popular do país – responsável por 77% do saldo do financiamento do país no ano 2000 (CRISTINO, 2000), possuía cerca de R\$ 9,064 bilhões em empréstimos classificados como H (RIBEIRO, 2000a).

Como consequência, calculava-se, à época, que a empresa precisaria recorrer a um aporte financeiro do governo no valor de estimado de R\$ 10,6 bilhões, superando o aporte de R\$ 8 bilhões feito pelo governo em favor do Banco do Brasil em 1996 (RIBEIRO, 2000b).

Diante desse contexto, Mário José destacava que “o X tem uma função social. É uma questão de política pública. Temos estoque de contratos com problemas dessa missão social que precisamos ver qual será o tratamento dado” (D'AMORIM, 2000, p. B2). Embora, como visto acima, fortalecer o lado comercial parecia ser uma prerrogativa da empresa, o lado social não deixava de ser mencionado quando de interesse da organização.

Às vésperas da virada do século, a atenção voltava-se novamente para os bancos públicos. O Banco X foi classificado pelo Valor Econômico, como “o primeiro e o maior entre os esqueletos financeiros guardados nos armários do governo federal”, categoria na qual também foram incluídos os seguintes bancos: Banco do Brasil, Banco da Amazônia e Banco do Nordeste (UM ROMBO..., 2000).

Dessa forma, ganhou destaque o relatório publicado em 2000 pela empresa Booz Allen & Hamilton, o qual comparava os bancos federais aos bancos privados: Bradesco, Itaú, Unibanco e Real. Conforme Saflate (2000), baseado nesse relatório, os bancos públicos apresentavam:

- 22% a mais de despesas administrativas por agência;
- 37% a mais de funcionários;
- 81% a mais de despesa por funcionários;
- 55% a mais de despesa para a mesma receita.

Esse conjunto de dados sustentava a afirmação de Safatle (2000, p. A2) de que “como estão, os bancos federais são inviáveis”. Também à luz desses dados, o Valor Econômico (UM ROMBO..., 2000, p. A12) defendia a necessidade de se criar

mecanismos capazes de impedir interferências política nos negócios; que se institua a avaliação prudencial como requisito básico de suas engrenagens e que seus dirigentes aprendam a dizer não.(...) o X terá de reduzir o custo pessoal e administrativo, além de eliminar agências superpostas às de outros bancos federais no país. É o mínimo. (...) essas instituições [bancos públicos] precisam ser produtivas e cuidar do dinheiro, que tem dono: o brasileiro.

Para complicar um pouco mais a situação do X, a então nova regra de Basileia determinava que o suporte ao banco deveria ser ainda maior. Para alcançar o patrimônio líquido mínimo previsto por esse acordo, o X necessitaria aumentar seu patrimônio em mais de R\$ 2,7 bilhões (NOVA..., 2000). Na esteira desses acontecimentos, Izaguirre (2000, p. C2) destacava que:

Antes de chegar a uma situação tão extrema, um banco privado seria liquidado pelo Banco Central. O governo e o BC decidiram dar um tratamento diferenciado para o X porque entendem que não se trata de um banco qualquer. Em primeiro lugar, bancos federais não podem ser liquidados, pois contam com a garantia do Tesouro. Segundo e mais importante ponto: o “desequadramento” (sic.) em relação às regras é consequência, na maior parte, do fato de o X ser um instrumento de políticas públicas, em especial o financiamento de habitação para as famílias de baixa renda. Diferente do que acontece em outros bancos, no X o crédito habitacional tem um peso muito maior.

Como resultado, em dezembro de 2000, Alencar (2000) noticiava o rombo de R\$ 14 bilhões da instituição. O Estado de São Paulo



(2000, p. B2), por seu turno, ponderava que, além das mudanças nas regras do Banco Central e do acordo da Basileia, “um dos maiores problemas que afetam a instituição é o elevado índice de inadimplência de suas operações com pessoas físicas e órgãos estatais. O X lidera o segmento de crédito imobiliário”.

Apesar dos contratemplos enfrentados pela empresa no ano de 2000, em 07 de fevereiro, anunciava-se a abertura de concurso público para o banco, como previsão de contratação de 2.000 técnicos bancários, com salário inicial de R\$ 808,00 (TÉCNICO..., 2000).

De outra parte, a empresa negociava com os representantes sindicais o pagamento de no mínimo 40% das horas-extras no mês de ocorrência, uma vez que, até 1998, não existia um prazo definido para o pagamento destas (BANCÁRIO..., 2000). Além disso, em meados de 2000, dirigentes ligados ao sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região protestavam contra as demissões ocorridas em anos anteriores por meio do RH 008, bem como alertavam os bancários sobre um possível corte de 10% da força de trabalho aventada pela empresa, informações essas veiculadas em reuniões da diretoria, segundo o sindicalista Plínio Pavão (BANCÁRIOS..., 2000).

Em setembro daquele ano, a revista FENAE Agora (EMPREGADOS..., 2000), dava ênfase aos principais pontos da pauta de reivindicações da categoria para o período de 2000/2001, a saber: reajuste salarial, readmissão de empregados demitidos pelo RH 008, manutenção de direitos, combate à terceirização e defesa dos bancos públicos. No que diz respeito às cláusulas, reivindicava-se reajuste salarial de 71,23%, referente às perdas salariais ocorridas desde julho de 1994.

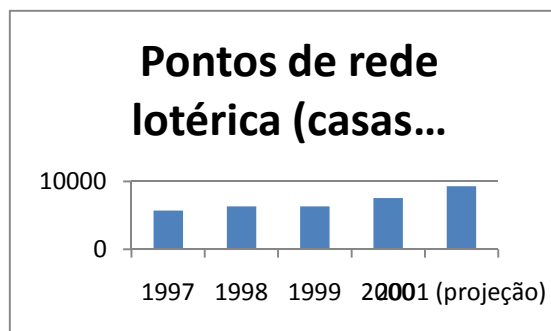
Em meio às negociações com a categoria e diante da previsão da contratação de 2.000 funcionários, o banco anunciava a intenção de implementar um novo Plano de Demissões Voluntárias (PDV) (NUZZI, 2000).

### **3.9 “SÓ É PERMANENTE O QUE É SUSTENTÁVEL”**

“Com pouco dinheiro, muita logística e algum privilégio, o X chega aonde nenhum outro banco consegue ir”; eis o modo como Rosenberg (2001, p. 54) iniciava seu artigo acerca da expansão da rede de atendimento do Banco X. Destacava essa repórter o papel social prestado pelo banco ao oferecer serviços bancários básicos a populações desprovidas, por meio de lotéricas e de minipostos bancários localizados em estabelecimentos comerciais de cidades interioranas, tais como, por exemplo, Ibicuitinga, onde “nem mesmo o onipresente Banco do Brasil, com suas 2.900 agências e 4.500 postos de atendimento, se instalou” (ROSENBURG, 2001, p. 55). Nesse mesmo sentido, Aliski (2001) noticiava a inauguração dos correspondentes bancários: Padaria Dois Irmãos, em Solidão (interior de Pernambuco); e Bar do Gilson, em Normandia (Roraima). Vale lembrar, ainda, que o custo por transação realizada nesse tipo de estabelecimento é 35% menor do que o custo do atendimento realizado numa agência convencional (ROSENBURG, 2001).

Por meio dessa expansão, o X fazia-se presente em 3.500 municípios brasileiros (em 1997, o número de municípios atendidos era de 1.400) (ROSENBURG, 2001). De acordo com D’Amorim (2001a, p. B1), o X teve como meta em 2001 “atender todos os 5,5 mil municípios brasileiros até o final do ano”. Visando a dar sustentação à expansão do atendimento por meio da rede lotérica, em fevereiro de 2001, o X promove uma licitação visando à contratação de serviços de captura, transmissão e processamento eletrônico em estabelecimentos lotéricos, a qual Figueiredo (2001, p. B3) classificava como “uma das maiores licitações já promovidas por bancos oficiais”. Abaixo, seguem dados referentes à expansão dos pontos de atendimento lotérico durante os anos de 1997 e 2001:

Quadro 11: Lotéricas e unidades simplificadas do X.



Fonte: Rosenberg (2001, P. 55)

Visando a ampliar o atendimento prestado por esses correspondentes bancários, o X encaminha, em maio de 2001, um pedido ao Banco Central solicitando autorização para que os correspondentes atuassem como intermediários na abertura de contas corrente e de poupança (D'AMORIM, 2001a). A expansão dos serviços prestados também era buscada pelo Banco do Brasil que, por exemplo, tinha como correspondente bancário a rede de supermercados Sendas e também o supermercado Barateiro (ALISKI, 2001).

Um assunto que também chamou a atenção da mídia no ano de 2001 foi a venda de ações da empresa X Seguros (QUADROS; D'AMORIM, 2001; QUADROS, 2001; LEITE; QUADROS; MIYA, 2001). Segundo Leite, Quadros e Miya (2001), no início do mencionado ano, o controle acionário da empresa passou para um grupo francês, que efetuou a compra de 50,75% do capital social da empresa X Seguros, que pertencia ao fundo de pensão dos funcionários do X. Tal transação foi considerada pelo Sindicato de São Paulo e pela Federação Nacional das Associações de Pessoal do X (FENAE) (detentores de 1% das ações da seguradora) como uma privatização disfarçada, além de ilegal (QUADROS, 2001).

No que diz respeito à necessidade de adequação às novas regras do Banco Central e da Basileia, Camurai e sua equipe, visando a solucionar o problema, decidem novamente desenterrar alguns esqueletos do armário. Nesse sentido, adverte que “a solução pode passar pela compensação de créditos e débitos do Tesouro com o X. Temos, por exemplo, um crédito enorme referente ao FCVS” (ALLAN, 2001), crédito esse estimado em R\$ 29 bilhões. Além disso, o X possuía uma série de créditos problemáticos herdados de bancos quebrados durante os programas PROER (Programa de

Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro) e PROES (Programa de Estímulo à Redução do Setor Público no Sistema Financeiro) (IZAGUIRRE, 2001).

O Tesouro Nacional, por sua parte, anunciava que exigiria um programa de redução de custos antes de aprovar uma solução para cobrir o rombo de mais R\$ 11 bilhões do X (PERES, 2001). O programa deveria focar nas despesas de pessoal e administrativas, bem como na racionalização da rede de agências e de processos internos, uma vez que comparações com bancos privados sinalizavam o alto custo das despesas do banco quando comparadas aos resultados obtidos (PERES, 2001).

Diante dessas questões, Camurá propunha ao governo dividir a empresa em duas (IZAGUIRRE, 2001; D'AMORIM, 2001b, LEITE, 2001). Dessa forma, aventava-se a hipótese de criar uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) que, por não ser banco, não se submeteria às regras do BC ou da Basileia e, assim, estaria apta a absorver a chamada “massa velha”, cujo saldo chegava a R\$ 64 bilhões (IZAGUIRRE, 2001; D'AMORIM, 2001b).

Borges (2001, p. A2), presidente da FENAE, considerava tal solução como insuficiente, propondo que a solução para o problema do X seria reconhecê-lo como uma instituição especial “que carrega em sua missão o auxílio à execução das políticas públicas”. Advertia ainda que, caso a solução proposta por Camurá fosse seguida:

o peso do ajuste também ficaria mais uma vez com os empregados da empresa. Se já não bastasse toda a reestruturação dos últimos seis anos, com a eliminação de 15 mil empregos, o arrocho salarial, a segmentação da clientela e a terceirização, hoje 46% dos empregados da empresa são terceirizados.

Em junho, Camurá (CARAZZAI, 2001, p. B2) anunciava a reestruturação patrimonial do X. Ao justificar essa reestruturação, ressaltava a necessidade de alcançar uma fórmula que “permita à empresa cobrir as suas despesas recorrentes”; nesse sentido, lembrava-nos que “só é permanente o que é sustentável.”.

Camurá (CARAZZAI, 2001, p. B2) destacava duas premissas da reestruturação: 1) “a manutenção do X como agente de distribuição de programas públicos”; 2) “a garantia de que a instituição não vai gerar no futuro

novos passivos contingentes (os ‘esqueletos’). Colocando fim ao impasse com o governo, afirmava que o plano previa que “ativos constituídos exclusivamente por financiamentos imobiliários concedidos no período anterior a 1995 serão reparados da contabilidade do X e repassados à Secretaria do Tesouro Nacional.”

Em julho de 2001, de acordo com Cruz (2002), o governo criou PROEF (Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais), um programa de ajuda aos bancos federais em dificuldade, incluindo: X, Banco do Brasil, Banco da Amazônia e o Banco do Nordeste. No que concerne ao X, a chamada reestruturação patrimonial, contou com: 1) um aporte financeiro no valor de R\$ 9,35 bilhões realizado pelo Tesouro Nacional, visando a reforçar o Patrimônio Líquido do Banco; 2) transferência de parte das operações de risco do banco à União. Ainda segundo Cruz (2002), os “créditos podres” repassados para a União somavam cerca de R\$ 53,5 bilhões.

Em setembro, a revista FENAE Agora (SACO..., 2001) anunciava um conjunto de medidas implementadas ou em curso na gestão Camurai que ficaria conhecida “Saco de Maldades” e envolvia: ampliação da terceirização; segmentação dos serviços que, segundo essa revista, consistia “em apartar e diferenciar o atendimento entre clientes desejáveis e não-desejáveis” (p. 10), transferindo os indesejáveis para os correspondentes lotéricos; Plano de Demissão Voluntária; transferências; alteração no Programa de Assistência Médica Supletiva (Pams), anunciada em agosto, prevendo instituição de mensalidade de R\$ 38,26 independente da faixa salarial<sup>31</sup>; mudança no plano de aposentadoria, visando a implementar a contribuição definida ao invés do benefício definido; extinção de unidades.

Além dos problemas enfrentados devido às regulações do Banco Central e do acordo de Basileia, o X também era pressionado pelo Ministério Público do Trabalho, o qual havia entrado com uma ação civil pública contra a empresa, visando a suspender a contratação dos prestadores de serviços (SASSARRÃO, 2001). Segundo ação do Ministério do Trabalho, a empresa descumpria a legislação ao empregar trabalhadores terceirizados em atividades-fim do banco. Nessa época, a empresa contava com 95 mil

---

<sup>31</sup> Acerca da história do plano de saúde dos bancários do X, vide anexo III.

trabalhadores, sendo cerca de 42% destes (40 mil trabalhadores) terceirizados. Vale ressaltar que, conforme declaração de Plínio Pavão (SASSARRÃO, 2001), diretor sindical, enquanto um trabalhador concursado recebia R\$ 1.200,00 , em média, o terceirizado recebia cerca de R\$ 400,00, ou seja, apenas 33% do salário daquele.

Além dessa questão, o sindicato dos trabalhadores preocupava-se, então, com o Plano de Demissão Voluntária (PDV) que estava sendo preparado para o segundo semestre. De acordo com Nuzzi (2001), esperava-se o desligamento de 12 mil trabalhadores. O PDV foi anunciado por Camurá, depois de o banco receber um aporte financeiro do Tesouro Nacional no valor de R\$ 9,3 bilhões (CAIXA ..., 2001).

### **3.10 MÁRIO JOSÉ: UM GOVERNO PROVISÓRIO**

Com o fim do processo de reestruturação patrimonial do banco, Camurá anunciava a meta para o ano de 2002: bater o recorde de concessão de crédito imobiliário (HERRISSON, 2002). Dessa forma, pretendia-se investir R\$ 8,2 bilhões nesse setor, sendo a maior parte desse crédito voltado para a população de baixa renda, superando, assim, o recorde de 2000, quando foram investidos R\$ 7,02 em créditos imobiliários (MOTTA, 2002). Parte desse crédito, cerca de R\$ 1,7 bilhões, seria destinado à classe média por meio da reabertura de linhas de créditos que se encontravam fechadas desde agosto de 2001.

A partir de março de 2002, noticiava-se o prejuízo recorde do banco no valor R\$ 4,687 bilhões no ano de 2001 (ALISKI, 2002a). Cruz (2002, p. B5), nessa direção, apresentava o levantamento realizado pela ABM Consulting, segundo o qual: “desde 1995, apenas o Banco do Brasil entre os principais bancos que atuam no país, já teve prejuízo tão grande quanto o registrado pelo X no ano passado. Em 1996, o BB encerrou o ano com perdas de R\$ 7,5 bilhões”.

Ainda em março, a renúncia do então presidente do banco era anunciada, Camurai (PFL..., 2002). A renúncia foi motivada pelo rompimento político do PFL com o governo do PSDB. De acordo com Guaraciaba e Ramos (2002), com esse rompimento, o PFL recomendou a todos os seus afiliados ou indicados que ocupavam cargos federais que apresentassem suas cartas de demissão, conforme procedeu Camurai.

Diante de tal fato, Mário José, ex-diretor financeiro do banco, assumiu a presidência do banco com o desafio de “colocar o X no Azul” (PARAGUASSU; ALISKI, 2002a, p. A1). Vale lembrar que tal desafio já estava sendo cumprido, conforme avaliava Izaguirre (2002a), em meados de março de 2002, ao se anunciar o fim dos esqueletos do X e a expectativa de lucro no valor de R\$ 1 bilhão para o ano de 2002.

Essa expectativa começava a se mostrar real já em maio de 2002. Dessa maneira, Camba (2002), por exemplo, anunciava o lucro de R\$ 215 milhões, referente ao primeiro trimestre desse ano, e defendia que este havia sido possibilitado por três fatores: 1) a reestruturação patrimonial de 2001; 2) a receita com prestação de serviços (que já cobria toda a despesa de pessoal do banco e que havia subido de R\$ 663 milhões para R\$ 932 milhões); 3) o crescimento do crédito comercial (pessoas físicas e jurídicas).

Dessa forma, Mário José destacava a importância de se “seguir as práticas de governança corporativa para conseguir maior comprometimento de todos (funcionários e acionistas) e para nos inserirmos no mercado internacional” (CAMBA, 2002, p. C3).

Ainda em maio, Aliski (2002b) chamava a atenção para a conclusão do processo de instalação dos correspondentes bancários do X, que culminava no alcance da meta de estar presente em todos os 5.561 municípios brasileiros. Ainda nessa direção, Mario José anunciava o acordo que permitiria que os cartórios atuassem como correspondentes lotéricos.

Em novembro de 2002, noticiava-se o lucro de R\$ 456 milhões, referente ao 3º trimestre daquele ano (CRISTINO, 2002). A partir desse resultado, Izaguirre (2002b) concluía que, em nove meses, o X havia conseguido atingir seu objetivo de lucrar R\$ 1 bilhão no ano de 2002. Mário José, à luz de tal resultado, destacava a importância do uso da instituição na distribuição de políticas sociais, por meio de programas da rede de proteção

social como Bolsa-Escola e Bolsa-Alimentação, bem como o pagamento de crédito complementar do FGTS (CRISTINO, 2002).

### 3.11 2003: GOVERNO NOVO, NOVOS RUMOS?

Com a ascensão do PT à presidência, novos nomes foram indicados para assumir a presidência dos grandes bancos nacionais, dentre os quais o X. Nesse sentido, um imbróglio foi iniciado quando a então prefeita de São Paulo Marta Suplicy decidiu apoiar Carlos Barroso, ex-secretário de Relações Internacionais da Prefeitura de São Paulo, em lugar de Vaccari, então presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo, que era apoiado por Luiz Gushiken e Ricardo Berzoini (CANTANHÊDE; COSTA, 2003). A confusão se explica quando se leva em consideração o orçamento anual disponível ao X para aplicação em habitação popular e em saneamento: R\$ 8,4 bilhões. O impasse em torno do nome novo do presidente do X foi resolvido com a nomeação de Carlos Barroso, ocorrida em 07 de janeiro de 2003 (PALOCCI..., 2003; JORGE..., 2003).

É importante ressaltar que o critério político esteve bastante presente durante as nomeações ocorridas no ano de 2003 no X. Nessa direção, Michael (2003) afirmava que “o loteamento de cargos promovidos pela administração petista transformou o X em um verdadeiro ‘condomínio’”. Ex-sindicalistas e apadrinhados políticos da base congressual do governo passam a compor o alto escalão do banco, conforme apresenta-nos Michael (2003) ao elencar os novos nomes nomeados para as vice-presidências. Além disso, esse mesmo jornalista destacava a ocorrência de troca do comando “em pelo menos 40 das 76 superintendências”.

No que concerne ao papel social do banco, Barroso destacava duas frentes de atuação: a intensificação do processo de **bancarização**, entendido como a política/processo de expansão do acesso aos serviços bancários à população economicamente menos favorecida, e o fortalecimento



de políticas de microcrédito promovidas por meio de correspondentes bancários (SOUSA; SALOMON, 2003).

Souza e Manfrini (2003) anunciavam o início das operações de microcrédito no Banco do Brasil e no X. Dessa forma, linhas de crédito seriam oferecidas por esses bancos à população de baixa renda. Como parte dessa política de microcrédito, o governo petista exigia, de bancos públicos e privados, a aplicação de 2% do total dos depósitos à vista (dinheiro depositado nas contas correntes) em microcréditos. Os juros para essas linhas de créditos deveriam ser de até 2% ao mês, com prazo mínimo de pagamento de quatro meses. Estimava-se em 1,1 bilhão o total que seria aplicado nesse tipo de crédito durante o ano de 2003.

Dentro da política de barateamento de crédito bancário, Banco do Brasil e X destacavam-se, como apontava o jornal Folha de São Paulo (SHOW..., 2003). Em julho de 2003, o primeiro havia reduzido as taxas praticadas em oito modalidades de crédito, enquanto o segundo havia reduzido a taxa de quatro tipos de linha de crédito.

No que diz respeito ao processo de bancarização, ressaltava-se a criação de uma conta especial, que chamaremos de X-Aqui ou conta simplificada do X (PRADO, 2003). Em três semanas, a conta X-Aqui atraiu 150 mil novos correntistas para o X. Diferentemente dos processos de abertura de contas bancárias tradicionais, não se exigia a apresentação de comprovação de renda, de residência ou de depósito inicial para a abertura da conta X-Aqui. Em contrapartida, a conta simplificada do X tinha algumas limitações, tais como o não fornecimento de talão de cheque.

Uma segunda etapa do processo de bancarização tem início em julho de 2003. Com essa etapa, os correspondentes bancários poderiam abrir suas contas simplificadas do X nos próprios correspondentes bancários. Com isso, pretendia-se reduzir o número de famílias sem acesso a serviço bancário no país, então estimado em 25 milhões (CAIXA..., 2003).

Nesse contexto, Barroso afirmava que os beneficiários dos programas sociais do governo federal, como o Bolsa-Família, seriam o foco da segunda etapa do processo de bancarização. Defendia ele que muitas dessas pessoas não conseguiam abrir contas bancárias por não possuírem o CPF.

Barroso ressaltava a possibilidade do uso do NIT em lugar do CPF como forma de garantir o acesso bancário a essa população (CAIXA VAI..., 2003c).

O X, juntamente com o Banco do Brasil, participou também do Programa Primeiro Emprego do governo federal. A partir desse programa, anunciava-se a contratação de adolescentes de baixa renda com idades entre 15 e 17 que ocupariam as 7,5 mil vagas disponíveis nos bancos acima mencionados (MAIS..., 2003).

Além disso, Barros (2003) noticiava a autorização para contratação de 4.800 novos funcionários e também para a abertura de 500 agências até o ano de 2004. No que diz respeito às contratações, 3.000 destas referiam-se à substituição de terceirizados. Pretendia-se, ainda segundo Barros (2003), substituir os 17 mil terceirizados que ainda atuavam no banco até o final do primeiro mandato do governo Lula. Vale destacar que uma das motivações para tal pretensão advinha do fato de a Justiça ter considerado ilegal o processo de terceirização em cidades como Bauru e Campinas.

Um projeto com o objetivo de partilhar a rede de atendimento dos bancos federais foi anunciado em novembro de 2003 (BB..., 2003). Conforme Edson Monteiro, à época vice-presidente de Varejo do BB, “a idéia é trazer para o Brasil o mesmo tipo de atendimento que já existe em outros países, onde o cliente pode usar o terminal de atendimento de qualquer banco para sacar dinheiro e fazer outras operações”. Nesse contexto, Barroso assegurava que, mesmo atuando juntos em algumas funções, a fusão entre Banco do Brasil e X não estava em discussão (MATTOSO..., 2003).

Em termos financeiros, o ano de 2003 parece ter sido bastante promissor para o X. Nesse sentido, o lucro acumulado de janeiro a setembro foi de R\$ 1,35 bilhão, representando um aumento de 32,7% em relação à igual período do ano anterior (LUCRO..., 2003). Nunes (2004), nessa direção, ponderava que, mesmo com a economia estagnada, as quatro maiores instituições financeiras do país (dentre as quais o X) haviam registrado juntas “os maiores lucros da história do país no setor: R\$ 10.495 bilhões, 23% acima do resultado de 2002.

Vale lembrar que, mesmo diante de um ano que tenha se mostrado bastante favorável, tanto em termos financeiros quanto sociais, o X, conforme o Jornal do Commercio, encabeçava o ranking das 30 empresas com

o maior número de processos no Tribunal Superior do Trabalho no ano de 2003. O banco possuía 5.328 ações em andamento, número esse inferior ao do Banco do Brasil, que possuía 9.764 ações (TST..., 2003).

Frente a acusações de continuísmo em sua política econômico-financeira, advindas inclusive do próprio PT, Lula, em março de 2004, defendia seu governo afirmando que havia de fato mudado o sistema financeiro do país, conforme suas palavras:

O que nós estamos fazendo, na verdade, é colocando o sistema financeiro, sobretudo, através dos bancos públicos brasileiros, a serviço da sociedade brasileira, a serviço do crescimento econômico, a serviço de novas linhas de crédito. Eu estou tranquilo que nós fizemos com o dinheiro público para investimentos mais do que tinha sido feito nos últimos dez anos no nosso Brasil. (LULA..., 2004)

Nesse sentido, Saad (2004) destacava a política de inclusão da população menos favorecida ao sistema financeiro. Ressaltava que, além da possibilidade de abertura de conta simplificada do X sem a necessidade comprovação de renda ou residência, empréstimos no valor de R\$ 600,00, com taxa de juros mensal de 2%, eram oferecidos à população que antes não tinha acesso aos serviços bancários.

Além das políticas de microcrédito e bancarização, o X, em 2004, anunciava ainda:

- disponibilização de R\$ 400,00 milhões por meio de uma linha de crédito destinada ao desenvolvimento do turismo nacional (CAIXA..., 2004);
- ampliação do crédito comercial em 50% (totalizando R\$ 30 bilhões), com o fim de incentivar o aquecimento da demanda por bens duráveis e não-duráveis (CAIXA AMPLIA..., 2004);
- oferecimento de um linha de crédito para a classe média destinada à compra de lotes e reformas de imóveis (BANCO..., 2004);
- criação de uma linha de crédito destinada às cooperativas populares (CAIXA PREPARA..., 2004);

- lançamento de uma linha de crédito, a juros baixo, para aposentados (NO RÁDIO..., 2004);
- liberação de recursos do FGTS para trabalhadores que viviam em áreas atingidas por desastres ambientais (VÍTIMAS..., 2004);
- liberação de R\$ 15 bilhões para investimento em habitação e saneamento básico para o ano de 2005 (CEF..., 2004);
- lançamento do Programa de Especial de Remessa para o Brasil de Recursos de Residentes no Exterior (CAIXA LANÇA..., 2004);
- lançamento de linha de crédito para micro e pequena empresa visando a estimular exportações, com recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) (CAIXA LANÇA LINHA..., 2004);
- criação de seguro de vida e título de capitalização para pessoas de baixa renda (CAIXA LANÇA SEGURO..., 2004);
- lançamento de micropenhor destinado a pessoas de baixa renda (CAIXA LANÇA MICROPENHOR..., 2004);
- convênio com a Força Sindical, visando à concessão de crédito para construção no valor de R\$ 7.000,00 para os filiados a essa central sindical (CAIXA LANÇA LINHA PARA..., 2004), entre outros.

No que diz respeito ao FGTS, Cézari (2004) chamava a atenção para o prazo final do cadastramento obrigatório das empresas no novo canal eletrônico criado pelo X, por onde a transmissão de informações à base de dados do fundo passaria a ser feita. Esse canal recebeu o nome de Conectividade Social.

A partir de março de 2004, uma série de denúncias passaram a macular a imagem do banco. Era publicava a notícia de que o Ministério Público Federal havia enviado, em 29 de março de 2004, uma denúncia à Justiça Federal contra o presidente do X e contra outros altos funcionários do banco por: “gestão temerária e fraudulenta, corrupção ativa e passiva e concussão” (PRESIDENTE..., 2004, p. A5). Tais acusações ocorreram devido à

renovação do contrato da Gtech do Brasil, responsável pela gestão do sistema de loterias do X.

De acordo com Michael (2004), “a denúncia decorre de uma das seis investigações sobre os negócios da GTEch com o X, e é originária da revelação de que Waldomiro [Diniz] pediu propina a [Carlos] Cachoeira para financiamento de campanhas eleitorais.”. Por ter envolvido o então subchefe de Assunto Parlamentares da Casa Civil do Palácio do Planalto, esse episódio ficou conhecido como caso Waldomiro Diniz e sua repercussão não se limitou ao ano de 2004.

Em 2004, foram ainda divulgados os resultados do concurso para o cargo (agora extinto) de Técnico Bancário Superior que previa a contratação de 146 bancários de nível superior (CAIXA DIVULGA..., 2004).

A revista FENAE Agora (CONCURSO..., 2004) defendia a necessidade de novas contratações para o X, e apresentava o quadro abaixo que mostra ao número de empregados que trabalhavam no X durante o período de 1994 a 2004:

Quadro 12: Evolução do número de empregados do X.

Evolução do número de empregados										
1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
64.245	63.423	59.260	55.529	55.438	55.558	53.760	54.800	55.691	57.382	59.163

Fonte: FENAE Agora (CONCURSO..., 2004, p. 7)

Em meados de 2004, noticiava-se o acordo assinado pelo X com o Ministério Público que previa a substituição de parte dos 25 mil funcionários terceirizados até o ano de 2007. Vale mencionar que esse acordo foi assinado num período em que Ministério Público do Trabalho travava uma batalha com as empresas estatais a fim de diminuir o número de trabalhadores terceirizados (ROLLI; FERNANDES, 2004).

A utilização dos fundos de pensão dos funcionários dos bancos públicos federais para investimento em projetos relacionados às PPPs (Parcerias Público-Privadas) também chamava a atenção da mídia (SOUZA, 2004). Vale ainda mencionar que, durante a greve de 2004, noticiava-se o

aumento no número de clientes das lotéricas, grande parte dos quais eram correntistas do X (POR CONTA..., 2004).

Em termos financeiros, o banco apresentava um lucro menor que o ano anterior para os três primeiros trimestres. Ainda assim, o lucro acumulado registrado no período de janeiro a setembro de 2004 foi de R\$ 1,06 bilhões (FUTEMA, 2004).

No ano de 2005, além do Caso Waldomiro que continuava em pauta (PRESIDENTE..., 2005), novos escândalos tiveram início. Tratava-se de dois casos: um suposto esquema de caixa dois em favor do PT envolvendo os bancos BMG e X (SALOMON, 2005); e outro suposto esquema de arrecadação de dinheiro para financiar esse mesmo partido, cujo dinheiro advinha de fraudes na área de tecnologia do Banco X (MICHAEL, 2005).

Dentre as políticas sociais operacionalizadas pelo banco no ano de 2005, podemos destacar, além de sua atuação como operador de programas como o Bolsa-Família: oferecimento de crédito para compra de computadores populares (no valor de até R\$ 1.200,00), visando a aumentar a inclusão digital da população de baixa renda (CRÉDITO..., 2005); utilização de recursos da poupança para financiamento de casa própria, sobretudo para pessoas da classe média, destacando-se, conforme Barros (2005), que a linha de financiamento habitacional com recursos da poupança estava fora de operação fazia 13 anos.

Ainda nesse sentido, advertia-se que o X havia atingido seu limite na contratação de operações de empréstimo com o setor público, ficando, assim, impedido de financiar investimentos em saneamento para Estados e municípios (BANCO..., 2005). À época, aventava-se até mesmo a possibilidade de injeção de recursos do Tesouro Nacional no banco, visando a solucionar esse problema.

Era anunciado também o início do compartilhamento de terminais de autoatendimento entre os bancos X e Banco do Brasil. Estimava-se que tal iniciativa reduziria o custo da transação de saque de R\$ 0,64 por operação para R\$ 0,40 (BANCOS..., 2005).

O Jornal do Commercio (CAIXA..., 2005), por sua vez, anunciava que, em Recife, 167 prestadores de serviço haviam recebido dispensa do trabalho no dia 19 de maio, visando a atender o termo de ajuste de

conduta impetrado pelo Ministério Público do Trabalho. Ao todo, conforme Sallum (2005), 600 funcionários terceirizados já haviam sido substituídos pelo X. O acordo assinado com o Ministério Público do Trabalho no ano de 2004 era considerado por Sallum (2005) como sendo a maior vitória daquele Ministério na luta contra as terceirizações nas empresas estatais.

Além disso, o banco desembolsava R\$ 672,618 milhões para cumprir uma das etapas do acordo realizado entre o governo federal e os trabalhadores concernentes à correção da diferença do FGTS referentes aos planos Verão e Collor I (CAIXA PAGA..., 2005)

Em 2005, tivemos ainda:

- a conquista do direito de incluir companheiro(a) do mesmo sexo no plano de saúde dos trabalhadores da empresa. Tal conquista adveio das negociações coletivas durante a campanha salarial de 2005 (CAIXA ESTENDE..., 2005);
- aprovação do Conselho Gestor da empresa das “regras para a readmissão de quem já voltou ao trabalho por força de liminar ou sentença em primeiro grau, assim como daqueles que vierem a ser beneficiados por ações ingressadas até 1º de dezembro de 2004” (VITÓRIA..., 2005, p. 16).

De outra parte, uma notícia preocupante para os empregados do banco noticiada também nesse período referia-se à convocação dos presidentes dos fundos de pensão das empresas: Banco do Brasil, X e Petrobrás. Investigava-se o uso de dinheiro do fundo de pensão dos funcionários dessas empresas em esquemas ligados à compra de votos de parlamentares, escândalo que ficaria conhecido como Mensalão (PRESIDENTES..., 2005).

Em termos financeiros, números promissores novamente vinham à tona. Nesse período, segundo levantamento realizado pela Federação Latino-Americana de Bancos, sete bancos brasileiros encabeçavam a lista das dez maiores instituições financeiras Latino-Americanas. Nessa lista, o X ocupava a terceira posição, com cerca de US\$ 71 bilhões em ativos, atrás, apenas, dos bancos Bradesco e Banco do Brasil (NUNES, 2005).

Por fim, em dezembro de 2005, Cruz (2005a) noticiava o lucro do X acumulado durante o período de janeiro a setembro de 2005, cujo valor correspondia a R\$ 1,235 bilhão, superior em 16% ao lucro registrado para o mesmo período de 2004. Ponderava, entretanto, que se tratava de um crescimento inferior ao crescimento apurado para os outros bancos, cuja média de crescimento para o período havia sido de 39%. Para Cruz (2005b), o bom desempenho do setor bancário era explicado por dois fatores: “o controle maior nos gastos, especialmente no que se refere à folha de pagamento, e os ganhos obtidos com tarifas bancárias”.

### 3.12 BALANÇO DA DÉCADA DE 1990 E INÍCIO DOS ANOS 2000 NO X

Buscamos retratar, ao longo desse capítulo, os principais fatos e acontecimentos que marcaram a década de 1990 e primeira metade da década de 2000 no Banco X, listados sinteticamente no quadro abaixo.

Quadro 13: Resumo dos fatos e acontecimentos relacionados ao Banco X: dos anos 1990 à metade dos anos 2000.

1990	Demissão de 2.500 empregados que cumpriam estágio probatório
1992	Prejuízo estimado de U\$ 3,5 milhões Anúncio de um Pacote de ajuste econômico e financeiro
1994	Plano de fechamento de 149 agências Dispensa de estagiários e de funcionários terceirizados X é classificado como a instituição oficial em pior situação Fim da receita inflacionária Redução das despesas administrativas em R\$ 70 milhões
1995	Demissão de 7 mil estagiários Proposta de reforma prevendo a extinção de 32 mil cargos de confiança, 25 mil prestadores de serviços e 17 mil estagiários Denúncias em relação ao custo burocrático do banco O presidente do banco anuncia plano para remanejar trabalhadores alocados nas superintendências e assina portaria cortando duzentos cargos comissionados
1996	Início do congelamento salarial



	<p>36 trabalhadores são depostos dos cargos comissionados em represália à greve (quadro posteriormente revertido)  Anúncio do primeiro PADV  Nova estrutura de cargos com 13.600 funções a menos  Anunciado Plano de Racionalização com o fechamento de 500 agências em três anos.  Balançaço de 1995 apresenta lucro líquido de R\$ 221,3 milhões  Banco cobra dívidas da União  PROER: Compra de carteiras de crédito dos bancos: Econômico; Bamerindus; Banorte.</p>
1997	<p>Balançaço de 1996 apresenta lucro de R\$ 275 milhões  Uso de lotéricas como canal alternativo de atendimento  Anúncio do plano de modernização da rede de atendimento bancário  Plano de migração incentivada visando a transferir 3.000 funcionários das regiões Norte e Nordeste para São Paulo.</p>
1998	<p>Criação do cargo de Técnico Bancário e de um novo Plano de Cargos e Salários  Terceirização da cobrança imobiliária  Repasse de 25% dos lucros à União  Representantes dos trabalhadores denunciam a existência de 2 milhões de horas-extras pendentes</p>
1999	<p>Necessidade de adequação ao Acordo da Basileia  Reajuste salarial de 1% mais abono salarial de R\$ 1.000,00  Crescimento da importância da área de varejo para o banco  A possibilidade de privatização do banco passa a ser aventada na/pela mídia</p>
2000	<p>Criação do RH 008, o qual permitia a demissão sem justa causa de bancários do X  Classificação dos créditos e a necessidade de adequação às regras do Banco Central e as novas regras da Basileia, o que implicava em um aporte financeiro estimado em 14 bilhões devido à existência de um grande número de créditos de alto risco.  Relatório da Bozz Allen &amp; Hamilton comparando os bancos públicos aos privados, realimentando a discussão acerca da ineficiência do modelo público  Abertura de concurso público, estimando a contratação de 2.000 Técnicos Bancários  Anúncio de novo PADV</p>
2001	<p>Política de ampliação da rede de atendimento bancária à população de baixa renda por meio de correspondentes bancários  Venda do controle acionário da empresa de seguros do X para um grupo francês  Anúncio da reestruturação patrimonial do banco  Ação civil proposta pelo Ministério do Trabalho, visando a suspender a contratação de prestadores e serviços no banco, que compunha 42% da força de trabalho do banco  Anúncio de novo PADV</p>

2002	Fim do congelamento salarial Constatação de prejuízo de R\$ 4,687 bilhões referente ao exercício de 2001 Crescimento da receita com prestação de serviços e do crédito comercial
2003	Intensificação do processo de <i>bancarização</i> Fortalecimento da política de microcrédito Anúncio da contratação de 4.800 novos funcionários, sendo 3.000 para substituição de terceirizados, e a abertura de 500 novas agências. Anúncio da intenção de substituir os 17 mil terceirizados que atuavam no banco em virtude de termo de ajuste de conduta
2004	Recuperação dos lucros Denúncias contra altos funcionários do banco por gestão temerária e fraudulenta, corrupção ativa e passiva e concussão. Divulgação de resultado de concurso para Técnico Bancário Superior, prevendo a contratação de 146 funcionários Assinatura de acordo com o Ministério Público prevendo a substituição de 25 mil funcionários terceirizados até o ano de 2007
2005	Fortalecimento do papel do banco como operador de programas sociais do governo Política de compartilhamento de terminais de autoatendimento com o Banco do Brasil O banco é classificado como a terceira maior instituição financeira Latino-Americana pela Federação Latino-Americana de Bancos

Em síntese, podemos concluir que a década de 1990 foi um momento bastante controverso para o Banco X e seus bancários, no qual a imagem do banco público, grande, lento, pesado e ultrapassado passa a ser constantemente atribuída ao banco. Por vezes, a culpa por essa situação foi atribuída ao próprio corpo funcional, por este ter criado e alimentado uma estrutura organizacional – bem como relações de emprego e salário – não condizentes com o tempo então presente. Todavia, também foi lembrado que o uso político da instituição, bem como as decisões políticas no Banco, figuravam entre os fatores responsáveis por aquela situação. Como foco central dessa e de outras discussões, temos sempre como pano de fundo a comparação entre o modelo de empresa pública e privada. Comparação essa cujo impacto fez-se sentir, inclusive, no perfil do banco.

É nesse cenário que uma série de mudanças são iniciadas, dentre as quais: demissão de estagiários, terceirizados e, inclusive, de

empregados concursados; novas políticas de vendas de produtos e de atendimento ao público – impactando, também, na (re)definição do público-alvo do banco; reestruturação da estrutura organizacional e também dos cargos; busca por novos canais de atendimento, tais como o uso dos agentes lotéricos (o que, no limite, também representa uma maneira de precarização do trabalho no setor); entre outras. Frente a esses fenômenos, temos também recuperação dos lucros e do fortalecimento do perfil social do banco via disponibilização de acesso a serviços bancários à população mais pobre e também via operacionalização de políticas sociais.

Em meio a esse cenário, um novo Plano de Cargos e Salários é instituído, estabelecendo a diferenciação entre os Escriturários e Técnicos Bancários. Tal diferenciação se acentua devido à diminuição do primeiro grupo e crescimento do segundo, decorrentes, respectivamente, dos Planos de Demissão Voluntária e dos processos de substituição de funcionários terceirizados via contratação de novos concursados que se intensificam a partir dos anos 2000. No ano de 2008, conforme dados da Proposta do X para o Plano de Cargos e Salários, o número de Escriturários e Técnicos Bancários alcançara equivalência (aproximadamente, 37 mil funcionários em cada um dos grupos) (PROPOSTA...., 2008). A criação do cargo de Técnico Bancário é, a nosso ver, o marco (simbólico e institucional) fundamental de um processo que representa o nascimento de uma nova geração de bancários, cuja identidade profissional é forjada em meio a um novo padrão de relações de trabalho.

## **4. A percepção de Escriturários sobre o emprego bancário e o processo de reestruturação do Banco X**

No presente capítulo, procuraremos explorar as percepções dos trabalhadores que vivenciaram as duas últimas décadas no banco X. Para tanto, primeiramente, apresentaremos, resumidamente, suas histórias, de modo a compreender os motivos que os levaram a optar pela carreira no banco público pesquisado. Feito isso, apresentaremos a história desses bancários no interior do banco para que, após essa contextualização, possamos, enfim, adentrar na questão específica da percepção acerca da mudança no trabalho e nas suas relações, os impactos disso para os bancários e para o banco, o significado social atual e passado de ser um bancário de banco público.

### **4.1 PORQUE ESCOLHI TRABALHAR EM UM BANCO**

João entrou no banco em 1984, após ter trabalhado em um banco privado como contínuo em 1978, lecionado em curso supletivo ao terminar sua faculdade e atuado como secretário de uma escola pública estadual (concurso público). O entrevistado descreve sua “opção” por trabalhar no banco, conforme abaixo:

Na verdade, eu não tinha outra opção [risos]. Como a maioria dos brasileiros, eu saí da faculdade – eu me formei em Tecnologia Civil, na área específica de construção de estradas e movimentação de terra – e foi uma época muito ruim, de muito desemprego. Eu não conseguia nem para trabalhar em estágio de graça. Fui procurar um estágio em uma empresa de topografia lá em Jaú e nem de graça o cara quis. E eu procurei emprego! Fui para São Paulo. Eu não tinha experiência, pois tinha acabado a faculdade e, nessa época, eu estava trabalhando na escola e procurando algo na minha área de trabalho. Aí apareceu o concurso do Banco X, na época era um... um emprego bom. Não era da minha área, mas era o que estava na minha oportunidade. Aí eu passei no concurso do X e estou lá até hoje. (João)

Esse discurso é bastante similar ao de Adão. Casado, formado em Engenharia, bancário há 20 anos, antes de atuar no banco, trabalhava com seu pai em serviços de construção civil: “a gente fazia qualquer coisa, servente de pedreiro, o que aparecia.”. Adão sonhava em cursar Engenharia Agrícola, mas, devido a sua condição financeira e de sua família, acabou cursando Engenharia Civil na UNESP – Bauru, após uma tentativa frustrada de arcar com os custos de um curso de Administração em uma tradicional instituição privada da região. Em certo sentido, sua trajetória profissional espelha sua trajetória acadêmica, ambas limitadas por suas condições materiais de vida, levando-o, a exemplo de João, a afirmar que:

É como eu falei, não foi exatamente uma opção, um sonho ser bancário. Era a necessidade de você conseguir (...) Então, mesmo quando eu me formei na área Civil, eu me formei na UNESP por falta de opção. Então, o que era, eu não me identificava bem com a área Civil. Eu me identificava com a agricultura, de Engenharia Agrônoma, essa parte, assim. Só que é o tal negócio, também não tinha. Ou você tinha grana para bancar ou, então, você ia fazer o quê? UNESP. O quê que tinha na UNESP, que era grátis, que eu me identificava mas sem ser essa área: área Civil. Então, eu acabei me formando na área Civil, mas não porque gostasse. E bancário também... (Adão)

Adão relata que, a princípio, seu objetivo de vida era prestar concursos, adquirir estabilidade financeira e, quem sabe, até mesmo acumular um patrimônio a fim de estudar e “fazer o que eu gostaria de fazer da minha vida que seria mais aí na parte de engenharia agrícola”. Nosso entrevistado foi bem-sucedido na primeira etapa de seu plano, mas não na segunda. Foi aprovado em três concursos: Fórum, Nossa Caixa e Banco X. Descartou o Fórum por ser o menor salário, iniciando sua carreira no banco estadual; logo, contudo, foi chamado pelo X. No entanto, com o tempo, o que era um meio para se atingir um fim, torna-se um fim em si mesmo.

Aí eu entrei como bancário com essa ideia já [de sair futuramente para seguir carreira na área de Engenharia Agrícola]. Mas aí você vai ficando, você vai se acostumando, fazendo amizades, você vai se desenvolvendo, você vai crescendo. Então, acabei ficando... Optei no meio do caminho pelo banco. (Adão)

Mário, bancário do X há 27 anos, também descreve o início de sua carreira no banco mais como fruto de uma necessidade do que de uma opção de vida. Ex-aluno de Escola Militar e desempregado, decidiu prestar concursos públicos. Foi chamado para trabalhar no INSS e, pouco tempo depois, também no Banco X. O primeiro lhe oferecia a vantagem de trabalhar seis horas, porém o segundo lhe pagaria CR\$ 62.563,00 em lugar dos CR\$ 37 mil oferecidos por aquele. Ao relatar o porquê optou pelo trabalho no banco, Mário afirma que:

Foi o que apareceu, necessidade. Eu tinha deixado a carreira que eu queria, aliás, não pude dar continuidade. Aí surgiram os concursos e eu fui fazendo o que apareceu. E o X, apesar de ter sido na época o último concurso que eu fiz, foi o primeiro que me chamou. A partir do meu primeiro dia de X, eu passei a desistir de outros. (Mário)

Vagner, casado, bancário há 28 anos, formado em Direito e pós-graduado em Gestão Empresarial, relata que por não ter uma “vocação definida” e nem padrinhos (requisito assinalado como necessário para o início de uma carreira no setor privado), então, decidiu prestar o concurso do X. Conforme relata: “Foi aí que eu decidi prestar concurso, porque se você tiver uma vocação, você corre atrás. Agora, quando você é um Zé Mané, você vai abraçando o que vem pela frente, não é verdade? É isso aí que acontece.”

Antes de trabalhar no X, trabalhava na roça da propriedade agrícola que pertencia a seu pai e a seu tio. Foi aprovado em um concurso para a vaga de escriturário de escola, onde trabalhou por “dois ou três meses”, tendo abandonado esse emprego após ter sido aprovado no concurso do X 1982.

Maria, por sua vez, entrou no banco em 1990. Antes de trabalhar no banco, exerceu a função de inspetora de alunos. Havia, em sua família vários bancários, dentre os quais, irmãos e cunhados. Diante do que ouvia destes, costumava considerar que “quem trabalhava em banco era louco”. Dessa forma, confessou pensar que “jamais trabalharia [em banco]”. Porém, talvez mais por uma questão socioeconômica do que por ironia do destino, foi chamada para assumir justamente a vaga no Banco X em uma época em que havia decidido prestar (e efetivamente prestou) vários concursos públicos. Mas, conforme destaca, ao corrigir o entrevistador sobre o porquê havia optado por trabalhar no banco: “Eu não escolhi não [risos].”

Marta entrou no banco em 1982. Morava na capital e, antes de entrar no banco, exerceu uma série de outras atividades. Trabalhou com o pai no comércio, depois em uma editora, em seguida, no setor de compras de uma distribuidora de soja, trabalhou como auxiliar em pesquisas e, também, no projeto Rondon. Quando questionada sobre por que optou pelo trabalho no banco, afirma ter sido “sem querer”. Após ter concluído a faculdade, declara ter decidido prestar concursos públicos, dentre os quais: Prefeitura de São Paulo, outro banco público federal (no qual declara não ter sido aprovada) e para o Banco X, onde trabalha atualmente.

Isaac, 50 anos, tem 27 anos de experiência bancária (20 deles no X) e trabalhou como funcionário público da Marinha no Rio de Janeiro durante a década de 1970. Devido ao que chama de “resquícios da ditadura”, decidiu abrir mão desse emprego, o que relata com certo arrependimento uma vez que tal emprego lhe proporcionava ou lhe proporcionaria uma série de benefícios de que hoje não dispõe. Trabalhou também no setor de exportação e importação de uma empresa no Rio de Janeiro: realizava cálculo de estiva e destaca com orgulho que falava com pessoas do mundo todo. Com o fechamento dessa empresa, foi para Angra dos Reis para trabalhar no setor de exportação/importação, o que fez com que abrisse mão de seus estudos. De volta ao Rio de Janeiro, trabalhou por dois ou três anos em uma empresa que vendia tratores. Após a falência desta, iniciou sua carreira no banco Bradesco, onde trabalhou por sete anos, muito embora alegue que, quando jovem, tenha declarado que jamais trabalharia em um banco. Nessa instituição, exerceu as funções de Caixa (mesmo sem ter feito o curso de Caixa), de Supervisor de Caixa e Tesoureiro. Em 1987, conseguiu uma transferência para Porto Ferreira a fim de se casar. Ainda nesse ano, e já casado, decidiu prestar o concurso do X. Foi aprovado e convocado em 1990. Visando à estabilidade e tendo boas referências vindas de parentes de sua esposa que construíram a vida a partir de suas carreiras em bancos públicos, aceitou a convocação de trabalho do X.

Pedro trabalha há 20 anos no banco e foi funcionário concursado pelo banco Nossa Caixa. Diante da possibilidade de um melhor salário, decidiu trocar aquele banco pelo Banco X. Esse entrevistado não explicitou sua ida para o X como fruto do acaso ou pela falta de oportunidades, mas também não deu indícios de que tenha sido algo planejado.

Já Rosa dá indícios de que foi preparada pela família para carreira em órgão público. Filha de ex-funcionários públicos, tinha a estabilidade no emprego, própria do funcionalismo público, como um de seus objetivos.

**Há vinte anos atrás, o concurso do Banco X era assim, além de dar *status*, era um dos que pagava melhor em termos de salário.** Eu não queria sair da cidade, meus pais, os dois eram funcionários públicos, os dois sempre me passaram que ter um salário todo o fim de mês era muita segurança. Então, eu acabei a faculdade, eu prestei vários concursos. Para o DER [Departamento de Estradas de Rodagem], para a Nossa Caixa, para o Banco X. Acho que um dos únicos que eu passei foi o do X [risos]. E aí já entrei, quer dizer, acabando a faculdade e já começando um emprego, eu nem fui tentar outra coisa naquela época. Então, era assim, eu acho que hoje ainda é assim. Ainda hoje dá aquela garantia. Mas, no meu caso, foi por dar uma estabilidade financeira. (Rosa)

Érika, casada, ex-escriturária de Delegacia de Polícia, funcionária do X há 20 anos, afirma, ao ser questionada sobre os motivos que a levaram a optar pelo emprego no X, que: “na época era *status* trabalhar no X. Não sei se você pegou essa época”. Essa entrevistada relata ainda que, embora tenha cursado uma faculdade de Contabilidade, não possuía grandes certezas e nem expectativas em termos profissionais. Sentia-se sem vontade e perdida durante seu curso de graduação. Diante disso, foi aconselhada por seus pais a “fazer concurso público para garantir emprego”. Após concluir sua faculdade, prestou concurso público e iniciou sua carreira, a princípio, na delegacia de polícia e, posteriormente, no Banco X.

De forma geral, vemos os motivos que levaram os Escriturários a optarem pelo emprego no X parecem estar embasados em torno do tripé: estabilidade, salário e *status*. Além disso, os depoimentos destacam duas posturas em relação à entrada dos entrevistados no Banco X, alinhando-se à categorização de Romanelli (1978, p. 149), apresentada em seu estudo sobre o trabalho e as aspirações dos bancários do então Banco do Estado de São Paulo S.A. na década de 1970, segundo a qual há: 1) um grupo de trabalhadores “cujo objetivo é fazer carreira e que considera o emprego como definitivo”; 2) aqueles para os quais o banco “é mero ‘trampolim’ a ser utilizado até que, em um futuro indefinido, tenham condições para transformar o emprego provisório em definitivo”.



Dessa maneira, temos, por um lado, uma maioria que atribui o início de suas carreiras bancárias antes a uma necessidade de vida ou falta de outras oportunidades do que a uma carreira previamente planejada. Muito embora o trabalho para esses empregados tenha sido visto, a princípio, como transitório, esta ideia se modifica frente às dificuldades de inserção em um mercado de trabalho específico, ou seja, capaz de oferecer condições de trabalho (estabilidade) e assalariamento equiparáveis às do banco, fazendo com que a condição de trabalho definitivo torne-se prevalente com o tempo. O relato de Adão, por exemplo, mostra-se um caso típico desse movimento denominado Romanelli (1978) *provisório-definitivo*.

Por outro lado, temos também uma minoria que não se enquadra nesse conceito, uma vez que, desde o princípio, viram neste a oportunidade de seguir uma carreira permanente. Assim, o banco, de fato, surge como um projeto de vida capaz de proporcionar melhores condições de vida para o ex-empregado de um banco privado, ou para uma recém-formada sem expectativas em termos profissionais, ou mesmo para a filha de funcionários públicos que já visava a um emprego nos moldes do X.

#### **4.2 ENTRE REESTRUTURAÇÕES: AS TRAJETÓRIAS DOS TRABALHADORES DO X**

Com exceção de Mário, que é Escriturário Superior<sup>32</sup>, de Adão, que é Escriturário, e de Isaac, ex-Escrutário e atual Técnico Bancário Novo, todos os entrevistados possuem Cargo Comissionado. Ademais, todos possuem em seu histórico profissional transferência(s), na grande maioria das

---

<sup>32</sup> O Plano de Cargos e Salários (PCS) do X vem sofrendo uma série de mudanças nas últimas décadas. Nesse sentido, segundo o SEEB Campinas (2008), em 1989, o PCS previa três cargos efetivos no banco, a saber: escriturário, escriturário superior e técnico em contabilidade. Já o PCS de 1998 previa apenas dois cargos efetivos: técnico bancário e técnico bancário superior. Em 2008, conforme Rosa (2008), um novo PCS passa a vigorar na empresa. Tal PCS é denominado PCS unificado, visando a extinguir as carreiras dos PCS antigos, substituindo estas por uma nova. Gratificações foram pagas aos empregados das carreiras antigas que aderissem à nova estrutura, na qual todos receberiam a denominação de Técnico Bancário Novo.

vezes compulsória(s); por fim, a grande parte deles relata ter experiência tanto em áreas-meio quanto em agências.

João, há aproximadamente 25 anos atrás, iniciou sua carreira no X em uma agência atendendo clientes em balcão, trabalho esse considerado bastante manual. Após realizar um curso de Caixa, na própria empresa, assumiu essa função, cujas atividades, por serem consideradas rotineiras e repetitivas, causavam-lhe frustração. Frente a um trabalho alienante decidiu “procurar outros caminhos dentro do banco”. Foi dentro desse contexto que ele se transferiu para a área de Recursos Humanos, a qual permanece até hoje. Nessa área, iniciou como Técnico de Segurança e chegou à função de Analista Pleno.

Vagner também iniciou sua vida profissional no X em uma agência. De Escriturário foi promovido para Caixa Executivo e, posteriormente, para Supervisor (cargo hoje equiparável ao de Gerente de Atendimento, segundo o entrevistado). No entanto, em meados de 1991, devido a uma reestruturação que determinou o fechamento da unidade em que trabalhava, ele perdeu seu cargo<sup>33</sup> e foi transferido para a gerência responsável pelo FGTS, em que se encontra até hoje. Como fruto dessa transferência e por não possuir “força política” para conseguir vaga em alguma agência nos arredores de Junqueirópolis, sua cidade natal, foi obrigado a residir em Bauru (a cerca de 300km de distância), longe de sua família, fato que relata com certo pesar: “uma mudança, imagina, eu sozinho, não tinha familiares nenhum.” Assim, Vagner, como muitos outros, foi incorporado à força de trabalho alocada em Bauru, em uma área relacionada ao FGTS, oriunda de uma centralização a partir de 1991. Nesse setor, o entrevistado galgou cargos e, atualmente, exerce a função de Analista Pleno. Alega ter, inclusive, tentado o processo seletivo para a função de gerente, não obtendo sucesso: “para gerente eu até fiz os estágios aí, mas não... Depois, eu perdi o tesão e fiquei por aqui mesmo.”

Já Adão iniciou sua carreira bancária em 1989 em uma área-meio, no setor de habitação, no qual permaneceu até 1993. Lá atuava na atividade de concessão, atividade descrita como interessante e também rica em termos de sentidos, conforme abaixo:

---

<sup>33</sup> Em 1996, o entrevistado entra com um processo reivindicando a incorporação das perdas salariais sofridas pela perda da função de confiança que exercia na agência e ganha.

A gente fazia empréstimo para cooperativas. Então era uma área muito interessante, realmente. (...) Em concessão, você vê o empreendimento nascendo, você participa daquilo tudo. Às vezes, você vai até na obra para dar uma olhada. Você tem contato com as construtoras. (...) Tem a parte técnica – você dá um apoio na verdade – tem a engenharia que é a parte técnica, você dá um apoio para a área jurídica, pois você relaciona toda aquela documentação. Você tem até o contato com os empresários, por meio de cooperativas, vamos supor, os cooperados. Então, você tem um envolvimento com aquilo que você está fazendo. E interessante que tem um início, um começo e um fim. (Adão)

Entretanto, devido a uma reestruturação, em 1993, com a extinção do setor de habitação, aceitou compor um grupo de trabalho temporário, com a promessa de que teria uma vaga garantida em Bauru após o trabalho, o que não se cumpriu. Com o final das atividades do grupo, para sua surpresa e por não possuir muitos “contatos” na cidade, recebeu uma carta do banco solicitando sua apresentação na cidade de Franca, em 24 horas. Descobriu que lá seria seu novo local de trabalho. Indignado, procurou o sindicato e entrou com uma ação contra o banco. Por força de liminar, conquistou seu direito de permanecer na cidade. Foi realocado para a gerência responsável pela administração do FGTS, em Bauru, e tornou-se encarregado de cuidar do almoxarifado. Afirma que, devido ao atrito que criou, tornou-se “uma pessoa não tão bem vista diante da direção da empresa da época” e, por isso, ficou “escanteado” (...) preso, sem chance de ascensão, até meio que discriminado”. Foi novamente realocado, dessa vez para o setor de retaguarda de agência. Atuou nessa área por dois meses, quando recebeu o convite de um amigo para trabalhar em uma agência em Agudos, cidade próxima a Bauru. Embora acreditasse não ter perfil para agência, aceitou o desafio. Permaneceu por lá até meados de 2005, quando surgiu a oportunidade de trabalhar em uma grande agência de Bauru, onde se encontra até hoje. Atualmente, trabalha em uma área considerada social e não comercial, relacionada ao FGTS. Adão afirma gostar e se identificar com a atividade atualmente desempenhada.

Por fim, ainda em relação às reestruturações vivenciadas por esse entrevistado, vale destacar que, em desabafo, Adão assim apresenta esse período: “Eles vão reestruturando, eles vão mexendo, vão fechando setores, eles vão mexendo aleatoriamente com você. É uma parte que eu diria

que não é muito agradável. Eu diria que não é muito justa com o empregado não.”

Maria relata que, embora tenha prestado o concurso para o pólo de Araraquara, foi convocada para trabalhar na regional de Bauru, no setor de habitação. Conta que, assim como ela, várias pessoas de outros polos foram convocadas e “aceitaram” trabalhar na regional. Cerca de seis anos depois de sua admissão, o setor de habitação passou por uma reestruturação. Como consequência, Maria foi alocada na área de segurança, a qual, após um ou dois anos, também foi reestruturada. Parte das pessoas dessa área foi absorvida para o setor de infraestrutura, dentre as quais Maria. Essa área, por sua vez, também sofre uma reestruturação e, novamente, nossa entrevistada foi realocada, dessa vez, para o setor de compras e contratações. Lá, em meados de 1997, recebeu sua primeira função. Foi nessa época que ela destaca ter se sentido pressionada pela empresa a “mostrar interesse de crescer”. Por fim, Maria mais uma vez mudou de setor, desta vez, indo para Recursos Humanos, onde trabalha atualmente possuindo a função de Técnica de RH. Vale destacar que, para ela, os processos de reestruturação são classificados como “traumáticos”, “complicados” para os envolvidos e também não planejados: “É assim que acontece na empresa pública, surgem os boatos e depois você é jogado, né? E aí, você precisa ver para onde vai.”

Rosa relata uma experiência bastante semelhante. Ela também iniciou sua carreira na área de habitação em 1989, onde permaneceu até 1996, quando sua gerência foi extinta. Assim como relata Maria, os empregados da área extinta tiveram que procurar por si próprios novos lugares para trabalhar. Esse processo é definido por essa entrevistada da seguinte maneira: “foi uma coisa assim bem ‘democrática’. Foram surgindo convites. Então, quem aparecia mais ia recebendo convites para trabalhar.”. Essa fase de mudança é classificada como um período muito difícil, uma vez que Rosa era tímida, ficava sempre “nos bastidores”, e, portanto, não “aparecia” e não se destacava entre os colegas. Por causa disso, chegou a ser aconselhada por um colega, ex-dirigente sindical e que, atualmente, é gerente, a aprender a fumar ou a tomar café, como formas de se socializar com os demais colegas e, especialmente, com os gerentes. Como consequência relata que

E eu fui ficando, fui ficando, ficando. Bom, eu falei: acho que ninguém vai me convidar. [risos]. Aí eu comecei a pedir. E a Fulana que na época era da área de RH – aquela japonesa, ela já se aposentou agora, ela realmente falou “não, aqui tem lugar sim, fica tranquila!” e aí que eu arrumei. Mas foi assim, no apagar das luzes. Não tinha mais muita escolha não. Ou era lá ou...

Ainda hoje essa entrevistada atua na área de Recursos Humanos e possui a mesma função de Maria, isto é, Técnica de Recursos Humanos.

Érika iniciou sua carreira em 1990, no Setor de Recursos Humanos. Lá atuava na área de treinamento. Relata que, por ter filhos pequenos e por considerar estes sua prioridade, não podia viajar para ajudar nos treinamentos. Como consequência, “então, eu não podia pegar cargo por causa disso.”. No entanto, em relação à questão da ascensão profissional no banco, Érika destaca a dificuldade própria à época em que entrou, enfatizando que foi apenas “de um tempo para cá que ficou mais fácil pegar função”.

O dilema entre vida profissional e vida pessoal é bastante destacado por essa entrevistada, conforme abaixo:

Então, eu ficava me cobrando muito no serviço e ficava me cobrando muito na parte dos filhos. Então na hora que eu falei, “puxa vida, eu queria uma função também”, porque você procura uma coisa melhor, né? Porque você está se dedicando e tal... Daí eu tive que optar. Eu falei, “vou optar”... quando eu optei para os filhos eu falei, “agora é tudo ou nada”, e como eu optei pelos filhos eu fiquei um pouco mais tranquila. E aí tudo que vinha, viagem para fazer, esse parte... função, esse tipo de coisa eu falei “não, eu optei pelos filhos.” Me deu uma certa tranquilidade pela minha opção.

Embora tenha declarado sua afinidade com a área de treinamento, uma reestruturação a obrigou a mudar de setor. Frente a um momento de tensão, no qual “eles [a direção] ficavam falando que ia embora, que ia para outro lugar”, Érika aceitou o convite para compor em grupo de trabalho formado para trabalhar na área de habitação.

Entretanto, como bem destaca essa entrevistada, “a gente trabalhando em área-meio sabe que tem sempre essas oscilações”. Assim, devido a uma nova reestruturação, Érika foi transferida para a gerência responsável pelo FGTS, em um setor no qual pôde utilizar seus conhecimentos adquiridos na área de habitação e, enfim, ser promovida, desfrutando dos

benefícios de uma reestruturação interna: “E foi aqui nessa área que eu consegui o cargo de Técnico do FGTS e depois de analista. Mas, assim, também sempre por causa das reestruturações, porque eles estão sempre mexendo”.

Marta também vivenciou um processo bastante interessante e tenso no setor bancário. Foi transferida diversas vezes, mas por motivos diferentes dos de Maria, Rosa e Érika.

Em 1982, quando ingressou no banco, foi chamada para trabalhar no Departamento de Pessoal localizado em São Paulo, como Auxiliar de Escritório, cargo esse que, segundo Marta, havia sido criado pela direção do banco com o intuito de rebaixar salários, uma vez que “os escriturários que entraram lá no final da década de 70, entraram como escriturários. Depois de uns cinco anos, sei lá, eles criaram esse cargo de auxiliar de escritório. O nosso salário era metade do salário do escriturário.”

Após ter contato com colegas que faziam parte da oposição bancária, em sua maioria ligados ao Partido dos Trabalhadores (PT), no período pós-ditadura, a entrevistada tomou consciência da não existência de isonomia e passou a se envolver com questões políticas dentro da empresa, reivindicando, entre outras coisas, jornada de seis horas para todos e direito à sindicalização.

E aí a gente descobriu, aí eu já estava no Banco X em 82, aí a gente descobriu que para ter as seis horas, tinha que passar pela sindicalização. Se a gente conseguisse se sindicalizar, porque a gente era economiário, a gente não era bancário. (...) Ao mesmo tempo em que a gente começou a brigar pela sindicalização, que aí era para todo mundo, a gente começou com a história do enquadramento. (...) Aí eu descobri, eu e mais uns dois, três, a gente descobriu que existia as atribuições de cada cargo e as atribuições do Auxiliar de Escritório era igual as do Escriturário. Eles só mudaram a redação, mas era igual. (Marta)

Como resultado das reivindicações dos empregados, ainda segundo Marta, a empresa, em meados de 1984, decide lançar um concurso, o qual visava a selecionar dois mil bancários entre os seis mil existentes, os quais seriam promovidos para escriturários. Diante dessa imposição da empresa, alguns empregados decidiram, em protesto, não prestar o concurso.

Como resposta, iniciou-se um período de pressões e represálias por parte da empresa. Primeiramente, “eles [a direção] fizeram uma

pressão: olha, existe um perigo. Se vocês não se inscreverem no concurso aí vai aparecer coisa”. Mesmo diante dessas pressões, trinta funcionários não realizaram a inscrição no concurso, incluindo Marta. O gerente geral do Estado de São Paulo convocou esses funcionários para uma reunião, cujo teor é abaixo relatado:

Aí a gente entrou lá na sala e ele falou assim:  
 – Eu chamei vocês para dizer que existe a intenção de mandar vocês embora se vocês não se inscreverem no concurso.  
 Aí ficou aquela coisa meio assim...  
 – Mas como assim? Mas, não tem mais o prazo para o concurso.  
 – Não, mas Brasília deu mais um dia de prazo para vocês, vocês podem se inscrever até amanhã.  
 Acho que era dia vinte e cinco de março na época. (...) Aí ele falou:  
 – Existe a intenção de mandar vocês embora, se vocês não se inscreverem no concurso. Foi dado o prazo para vocês até amanhã para vocês pensarem.  
 Aí eu lembro que eu falei assim, a gente morria de medo, eu morria de medo dele, ele era o Deus, o Diabo, sei lá... Aí eu falei assim:  
 – Posso fazer uma pergunta?  
 E ele disse:  
 – Não, isso é um monólogo, nós não estamos conversando.  
 Aí ele disse:  
 – Boa tarde!  
 Ele deu a mão para cada um, aí a gente saiu da sala e fomos lá para o pátio. (Marta)

Frente a essa situação, o grupo se dividiu e parte decidiu fazer as inscrições, mas se negando a alterar a data da inscrição. Como consequência, a entrevistada relata ter sofrido sua primeira transferência. Em uma conversa com sua gerente, foi informada que passaria a atuar em outra unidade, conforme o diálogo relatado a seguir:

Aí [a gerente] falou assim,  
 – Você está transferida.  
 Aí eu disse:  
 – Transferida? Como? Eu não pedi transferência.  
 – Não, mas você não vai mais trabalhar aqui. Você vai procurar uma agência. Me diz a agência que você quer ir.  
 Aí eu disse:  
 – Eu não sei, a agência Avenida Paulista.  
 – Não, você não vai ficar nesse prédio. Você escolhe qualquer agência, mas não aqui nas imediações da Paulista.  
 Aí eu:  
 – Ah, tá, Vila Madalena, porque eu estava morando lá na Vila Madalena.  
 – Ah, tá bom, então você está transferida para lá. A partir de amanhã, você estaja lá na Agência Avenida Vila Madalena. (Marta)

Alguns dias depois desse diálogo, foram anunciadas as demissões dos empregados envolvidos na situação relatada. Após cerca de cinco dias de trabalho na unidade da Vila Madalena, Marta foi novamente chamada para uma conversa, dessa vez, com o gerente da área de Recursos Humanos. Aconselhada por sua gerente, ela levou sua bolsa e suas coisas e se apresentou na área de Recursos Humanos, onde recebeu a seguinte notícia:

Aí eu fui e quando eu entrei na sala do Pedrato (nome fictício) ele falou:

– Eu sinto informar, mas você está demitida.

Aí eu disse:

– Como assim eu estou demitida?

Porque eu pensei: “espera aí, tem algo a ver com o concurso.” Mas eu preenchi a ficha. Aí eu falei:

– Mandaram embora quem preencheu a ficha?

– Não, é que você datou a ficha. (...)

– Não era para datar a ficha?

Ele falou assim:

– Não vou discutir se é certo ou errado o que você fez. Eu estou fazendo só o que me mandaram fazer. Só tenho para dizer que veio uma portaria presidencial. (Marta)

Durante o período em que permaneceu fora da empresa, Marta trabalhou em diferentes lugares, empregos esses conseguidos a partir de contato com os colegas da oposição bancária. Durante esse tempo, juntamente com os outros “onze ou doze demitidos”, a convite dos sindicalistas, era sempre chamada a participar das mesas de negociação com a empresa, porém sem obter sucesso. Até que, em 1987, os empregados demitidos, após uma série de reivindicações e de um processo judicial contra a empresa, receberam uma proposta: voltar a trabalhar na empresa, contanto que desistissem da ação movida contra esta. Após reunir-se com os demais colegas de trabalho e imbuídos de “um sentimento de solidariedade fantástico”<sup>34</sup>, decidiram aceitar a proposta. Marta optou por trabalhar em Embu-Guaçu e lá recebeu sua primeira função de Caixa. Em 1992, abriu mão da função em troca de uma transferência para a área de contabilidade em São Paulo. Em 1997, foi afastada por Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e só retornou ao trabalho em 1999, na área de habitação de uma agência em São Vicente. Em 2005, prestou um PSI

---

<sup>34</sup> Marta relata que a aceitação dessa proposta foi tomada em consenso com os demais colegas. Considerando, em especial, a difícil situação de três destes, um dos quais estava inclusive tendo problemas com álcool, o grupo decide aceitar a proposta.



(Processo Seletivo Interno) e foi selecionada para ocupar a função de Analista Junior em uma área-meio localizada em Bauru, onde permanece até hoje.

Outra história que detém semelhanças com a de Marta é a de Isaac. Como já relatado, após vir do Rio de Janeiro para trabalhar no Bradesco de Porto Ferreira para poder se casar, Isaac foi aprovado no concurso do X, que lhe proporcionaria estabilidade, *status* e até, quem sabe, um bom salário, a exemplo de seus conhecidos que trabalhavam em banco. Todavia, o que parecia ser a concretização de um sonho acabou virando um pesadelo. Quando indagado sobre como foi sua entrada no banco, Isaac afirma que “foi traumático!”. Ele foi chamado para trabalhar em Bauru (200 km de Porto Ferreira) e iniciou suas atividades em 13 de março de 1990. Como tinha um filho pequeno, decidiu vir sozinho para “ver como é que é” e, só então, trazer a família. Fez alguns amigos, montou uma república, e o pior aconteceu:

Entrou o Fernando Collor e, por contenção de despesas, para enxugar a máquina, mandou [embora] 112, 113 pessoas, as que tinham entrado comigo. Não foi só aqui em Bauru. O Cicrano, que está no Paraná e a Maria. Fomos todos demitidos. (Isaac)

Isaac lembra que foi nesse dia, em meados de junho ou julho de 1990, que, após quatro anos, voltou a fumar. Embora tenha sido readmitido em meados de novembro daquele ano, afirma que ficou traumatizado com a situação vivida. Dentre os impactos da demissão para sua vida pessoal e familiar, Isaac destaca:

Foi aproximadamente em novembro do mesmo ano [a readmissão]. Fizeram a rescisão, tudo direitinho. E, numa cidade como Porto Ferreira, eu não conseguia mais emprego. (...) Eu fiquei desempregado de junho a outubro. E com um detalhe: eu tinha uma reserva da rescisão do Bradesco, porque eu ganhei um dinheiro bacana e que ficou preso com o próprio Fernando Collor e a Zélia. Como teve a rescisão do X, eu não cheguei a pegar nem uma parcela do seguro desemprego, já tinha na época. Mas a minha sorte é que tinha a família, embora meus pais morassem longe, eles sempre me ajudaram. Tinha a família da minha esposa também. Essas coisas, por exemplo, eles tinham sítio, então leite, e essas coisas assim, não tinha problema. Nós tínhamos criança pequena. E com a rescisão fomos a Ribeirão Preto, que é bem perto de Porto Ferreira, nós fomos ao Carrefour, isso foi idéia minha, e compramos. Enchemos dois carrinhos de coisas não perecíveis; que você podia manter. E, assim, nada de arrumar emprego, só bico. Eu fazia trabalho de escola para algumas pessoas, cobrava alguma coisa. Foi desse jeito. (Isaac)

Ao ser readmitido, solicitou sua transferência de Bauru para uma cidade mais próxima de Porto Ferreira. Saiu de um setor grande, responsável pela administração de loterias, e ingressou em uma agência de uma cidade em Santa Rosa do Viterbo, o que hoje avalia como uma má ideia em termos profissionais. Em 1993, decidiu voltar para Bauru, mas, dessa vez, com a família. Em Bauru, passou pelas áreas de patrimônio, sendo realocado depois para a área de protocolo; avalia que ambas lhe proporcionam experiências bastante interessantes e diferentes do que, até então, havia vivenciado no setor bancário, mas que lhe causaram problemas na sua coluna a partir de 1995, o que o motivou a procurar outro tipo de atividade, culminando no seu ingresso na área de Recursos Humanos, na qual se encontra até hoje.

#### **4.3 DO TRABALHO MANUAL AO TRABALHO INFORMATIZADO**

Ao serem questionados sobre as mudanças ocorridas em relação ao trabalho no banco, os entrevistados destacaram a transição de uma atividade mais manual – e, por vezes, também braçal – para um trabalho mais informatizado.

Você fazia o fechamento de uma agência, na máquina de escrever. Acho que você nunca viu uma na sua frente. [risos]. Era complicado. Era na calculadora. Você pegava um cara da agência, ele recebeu conta da CPFL, conta de água, outras contas; aí ele recebeu a conta da prefeitura lá em Santa Rosa, o cara tinha uma casa lá em Campos do Jordão, por exemplo. Então ele pagou lá, o caixa recebeu o IPTU de Campos do Jordão. Se viesse um documento diferente, você tinha que pegar um livro para ver se o X tinha convênio com aquilo lá para receber. (...) Compensação, você tinha que carimbar todos os cheques, na mão mesmo. Então era tudo na mão. (...) Vamos supor que eu sou o Caixa e você vai descontar um cheque, então, na segunda-feira, chegava uma coisa que chamava listão (...) então, vinha o listão, aí é aquele tal negócio: chega você para sacar um cheque de determinada pessoa, de R\$50,00; aí, você pegava o cheque, você olhava primeiro no cartão de assinatura, para ver se a assinatura batia; aí você ia no listão para ver se tinha saldo; aí você pegava a caneta e no lado você botava lá, se o saldo do cara era R\$ 1.000,00, você botava lá do lado: menos R\$ 50,00. Aí já pagava o cheque. Autenticava o cheque e dava o dinheiro para o cara. Aí, acontecia muito assim, dia de pagamento da empresa, mais de um

caixa trabalhando e tinha sempre um que não marcava lá e você estava arriscado a pagar um cheque sem fundo. (Isaac)

João, que também exerceu a atividade de Caixa, destaca que, embora essa função fosse um posto almejado, após algum tempo de trabalho, teve a sensação de que esta era: “um pouco frustrante para mim, porque você ficava o dia inteiro contando dinheiro, carimbando cheque, conferindo assinatura e não mudava. E essa rotina ia te... Sempre a mesma coisa. Tinha que prestar muita atenção para não fazer coisa errada.”. Por fim, conclui João que, como caixa, “não fazia nada produtivo para você. (...) Não aprendia nada novo. Era só aquilo ali.”.

O caráter rotineiro, repetitivo e manual do trabalho também é destacado por Rosa, quando esta relata como era o trabalho no início de sua carreira no setor de habitação. Lá existiam “fichinhas com o nome dos mutuários. Então, ele não pagava a prestação; então, a gente digitava ficha por ficha”. Essa digitação era feita “naquelas máquinas pesadas” e o trabalho era muito repetitivo: “pegava-se vinte fichinhas e fazia-se a mesma coisa”. Fatos como esse, aventa Rosa, explicam o “alto índice de DORT; porque, antigamente, o que a gente digitava era um absurdo”.

Pedro, ao descrever o processo de trabalho e o início da informatização ocorrida na década de 90 na unidade responsável pelo FGTS, relata que:

Então, já em 91, 92, começava o processo da informatização. Então, durante muitos anos trabalhando na digitação; digitando a relação de empregados, dando entrada. Quer dizer, formando o banco de dados do FGTS. Pegando aquele banco de dados que era de outros bancos e passando para o Banco X. A gente fez esse trabalho, que foi árduo! Então, você errava muito, criava-se várias contas do mesmo empregado. Depois de um tempo, teve que se fazer uma checagem, juntar essas contas todas numa única. Mas o empregado que não era digitador, fez esse trabalho de digitador. Eu também fiz esse trabalho de digitação. E depois começou a obrigatoriedade do disquete (...). A gente usava aquele três oitavos, o disquetão. Depois foi o disquetinho. Você trabalhava com os dois. E as grandes empresas elas mandavam aqueles rolos de fita magnética. E assim a gente trabalhava com relatórios. Foi um processo legal. (Pedro)

De forma geral, esse processo de informatização é considerado por Pedro como um período bastante conturbado. Relata-nos que uma série de empregados terceirizados foi contratada (os quais foram alocados

em uma sala separada dos escriturários) para efetuar o serviço que deveria ser realizado pelos bancários, o que gerou uma série de protestos, especialmente por parte do sindicato. Após pressão desse órgão, houve a substituição dos terceirizados por bancários.

É importante lembrar que o processo de substituição de trabalhadores terceirizados por Técnicos Bancários, mencionado por Pedro, originou-se de um Termo de Ajuste de Conduta do Ministério do Trabalho após este ter considerado ilegal o processo de terceirização em cidades como Bauru e Campinas, conforme noticiado por Barros (2003) e Sallum (2005).

Marta, por sua vez, descreve sua experiência de trabalho no setor de contabilidade que, a exemplo dos outros, era bastante manual:

Ficávamos assim nas mesas e tinha um escaninho. No escaninho tinham várias gavetinhas; vários buraquinhos. Então, você ficava esperando com a máquina de somar; de repente chegava o maloteiro; aí todo mundo corria: “olha o maloteiro, olha o maloteiro!”; aí ia todo mundo ficava assim que nem abelha: abre o malote, cadê meu malote? Porque cada um “fechava” uma agência. Aí você pegava o malote e sentava na mesa. Sua função era fazer o papel bater, ver se estava batido e despachar logo. (...) e pregar as fitas com duas somas, porque você sempre fazia duas somas (...) porque os meninos que ficavam lá na sala lá dos micros, eles soltavam uns relatórios. Na hora que eles soltavam o relatório, você conferia com a sua soma. Mas a gente já somava duas vezes porque o relatório demorava. (...) Na hora que chegava o relatório, você conferia; você fazia duas fitas e, se não batesse, você procura a diferença. (...) Era pauleira. Quem acabava ajudava o outro e podia ir embora. (Marta)

Embora essa história seja contada com certo entusiasmo, a entrevistada, em 1997, foi afastada do trabalho por DORT-LER devido ao trabalho manual e repetitivo.

Outro empregado que também teve que se afastar do trabalho devido a problemas de saúde ocasionados pelo trabalho foi Isaac. Após ter atuado em agência bancária, foi transferido para um área-meio, a qual era responsável pelo gerenciamento do patrimônio da empresa, na qual desempenhou atividades bastante distintas das da agência. Mesmo sem entender de telefonia, ficou responsável por essa área. Relata que, como não havia contratos pré-definidos com empresas de prestação de serviços, era o responsável por fazer os três orçamentos e contratar uma empresa, trabalho esse mais difícil uma vez que “no X, na época, não tinha computador”. Com o

passar do tempo, foi-lhe atribuída uma segunda atividade: manutenção predial, na qual Isaac era obrigado a “rodar essa cidade aqui dentro de uma perua Kombi com cinco [pessoas]”. Com essa equipe, exerceu atividades variadas, dentre as quais, até mesmo, “quebrar chão de banheiro”. Conforme ressalta o entrevistado: “Eu tinha até mais de uma marreta, que eu comprei com o meu dinheiro, dinheiro do meu bolso”. Insatisfeito com suas atividades no banco, decidiu conversar com seu gerente, o qual lhe ofereceu a oportunidade de trabalhar no setor de protocolo, área na qual os malotes da empresa eram centralizados, o que lhe proporcionou outra experiência de trabalho interessante. Conta-nos Isaac que, além de separar os malotes, auxiliava na entrega destes. Nessa atividade, destaca ter carregado muitos malotes nas costas, mesmo sem ter obrigação de fazer isso. Como consequência, passou a ter problemas em sua coluna, tendo até que se afastar do trabalho por um tempo.

De modo geral, como visto acima, no início da carreira dos entrevistados, o trabalho foi apresentado como bastante manual, repetitivo, rotineiro e, por vezes, até mesmo braçal, como no caso de Isaac. No tocante aos trabalhos desempenhados em escritório, os exemplos aqui destacados ilustram a tese de Braverman (1980, p. 286), segundo a qual o processo de *taylorização* do trabalho e a consequente desqualificação do trabalhador ocorridos, a princípio, nas fábricas, deixou suas marcas também no trabalho daqueles que atuam em escritórios. Dessa maneira, postula que:

a tendência dos processos de trabalho exemplificados nas várias funções mecânicas não se confina aos trabalhadores grupados diretamente em torno do computador. Pelo contrário, com exceção de uma minoria especializada cujas perícias técnicas e “sistêmicas” se expandiram, **esta tendência afeta cada vez mais todos os trabalhadores de escritório** (grifos nossos).

Entretanto, o trabalho bancário modificou-se. Nesse sentido, João, após afirmar que “[o trabalho] Mudou bastante! Antigamente era tudo muito manual e hoje é tudo muito informatizado”, diz acreditar que, provavelmente, se tivesse que voltar a trabalhar em uma agência, após 13 anos em área-meio, teria que aprender o trabalho todo novamente, uma vez que não é familiarizado com os novos processos informatizados das agências

modernas. Foi o que aconteceu com Marta, em 1999, ao retornar de sua licença, tendo sido alocada em uma área bastante diferente: uma agência com novos instrumentos de trabalho. O relato abaixo sugere o quão impactante foram as mudanças trazidas pela informatização para os empregados.

Quando eu voltei em 99, tinham os micros em cima das mesas. Aí alguém falava para ligar os micros, e eu falava assim: como liga os micros? Não sabia nem onde era o botão! “Ah, não sei o que é Rede X<sup>35</sup>”. Eu pensava, “que Rede X?” Eu descobri o X-mail<sup>36</sup> em 1999, 2001. Um dia minha chefe falou assim: “o quê? Você não recebeu a correspondência!” Eu disse: “não, que correspondência?”; “A que eu mando no X-mail”; “Que X-mail?” Aí falaram, “ai, eu não acredito que você não sabe o que é o X-mail!”. E eu falei, “não, não sei!” (Marta)

No tocante à percepção dos entrevistados acerca dessas mudanças, uma visão bastante positiva é apresentada, uma vez que a tecnologia “facilita o trabalho” e o torna “muito mais rápido” (Adão), por exemplo. Vagner, nesse sentido, ao ser questionado sobre como era o trabalho no X no início de sua carreira, destaca que: “[o trabalho] era mais bruto, devido à ausência de tecnologia (...) porque o X era um banco público e era meio defasado em relação à tecnologia”. Maria, por sua vez, destaca que “não existia nada informatizado. Não existia nenhum computador na área, então, no FGTS, **o controle era tudo em papel e você nem imagina...**”

Ainda nessa direção, Rosa associa o termo *facilidade* à introdução do microcomputador: “não era a mesma facilidade [em relação ao trabalho] que é o micro hoje” ; “assim, com a facilidade, depois que chegou o micro...”. Vale notar que a introdução dos microcomputadores não trouxe facilidade de forma imediata, conforme ressalta a entrevistada: “[em meados 1996] ainda era uma coisa mais precária. Micro tinha um no setor, para vinte pessoas usarem. Era um negócio mais precário. Ninguém sabia, ninguém conhecia. Ninguém sabia como usar”. Dentro de uma visão evolucionista, conclui que: “Aí que a gente foi se familiarizando. Quer dizer, **a modernidade hoje não se compara.**”

Relatando a evolução em termos de tecnologia de informação, Érika lembra ainda que, quando trabalhava na área de habitação, seus amigos

<sup>35</sup> Rede X é o nome que daremos ao sistema operacional usado internamente pelos empregados do banco.

<sup>36</sup> X-mail é o nome que atribuiremos ao sistema de e-mails do X.

de agência ficavam “boquiabertos” ao verem que a maioria dos empregados possuía computador para trabalhar, “porque era muito difícil [encontrar recursos tecnológicos]. Hoje, a gente percebe que cada um tem um computador”.

Pedro, por fim, pondera que:

Em termos de trabalho, era exigido mais, porque a gente não tinha tanta tecnologia como nós temos hoje. Você chegava no caixa e “eu quero ver meu saldo”, então, não era uma questão on-line. Você tinha uma relação e lá ele via, de acordo com a compensação da noite, ele via o saldo que você tinha. E conforme os cheques iam caindo. (...) Era exigido mais, devido à falta de tecnologia. (Pedro)

Já Mário apresenta um diferente modo de avaliar o trabalho de antes e o trabalho informatizado de hoje. Ele também considera que faltavam recursos tecnológicos no banco, porém afirma que o trabalho “era bem mais tranquilo do que hoje”. Nesse sentido, defende que, embora hoje tenhamos um “acrécimo na capacidade tecnológica”, “o dia é mais corrido”. Além disso, destaca que o acréscimo tecnológico veio acompanhado do que considera como sendo o que chama de “retrocesso nas relações humanas, no dia-a-dia”, que será tratada adiante. Este entrevistado conclui que: “Nós queríamos ter recursos tecnológicos naquela época. Eu acredito que teria sido bem melhor a vida do bancário.”

As percepções deste último alinham-se às conclusões de Druck et. al. (2002, p. 222) acerca do processo de intensificação do trabalho no setor bancário, conforme abaixo:

Analisar essas mudanças como um processo único de reestruturação do trabalho bancário nos permite afirmar que a automação e as novas políticas de gestão/organização do trabalho não diminuem a quantidade de trabalho necessário, mas intensifica e transfere o trabalho para os terceirizados e para os clientes. Dessa forma, os resultados das mudanças indicam significativos aumentos de produtividade, com redução do tempo de operação em cada função e/ou tarefa, ao mesmo tempo em que aumentam o volume/número de operações realizadas por funcionários.

Adão, por sua vez, destaca que esse processo de informatização é acompanhado de um movimento no qual “o bancário está cada vez mais sendo excluído disso aí [do banco e do processo de trabalho

tipicamente bancário]”, incidindo negativamente no padrão de atendimento ao cliente e trazendo insegurança para os trabalhadores do setor quanto ao seu futuro. Esse mesmo sentimento de insegurança também surge no discurso de Maria quando esta é indagada sobre os anos 1990 no setor bancário:

A grande preocupação que eu via entre os colegas de trabalho era que se dizia que o banco do futuro seria só máquina. Então, as pessoas viviam com medo de não ter emprego. E realmente reduziu muito o número de bancários. Então, as pessoas tinham esse medo. E existia essa expectativa... (Maria)

Esse medo justifica-se pelo enxugamento ocorrido no setor (vide quadro 4). Processo esse acompanhado da acentuada diminuição do número de Escriturários na categoria, destacando-se que, “em apenas catorze anos [1983 a 1997], a participação deles no contingente total de bancários reduziu-se cerca de 53%, em consequência da intensificação do uso da informática, além da própria reorganização do trabalho bancário” (DIEESE, 1997). Vale lembrar que, em 1995, o Banco X possuía, aproximadamente, 40 mil funcionários não concursados (NUNES, 1995), número esse que parece ter sido mantido ao menos até o início dos anos 2000 (SASSARÃO, 2001).

Outro ponto negativo relacionado às mudanças que vêm ocorrendo no setor bancário e também à informatização é destacada por João, quando este afirma que o atendimento ao cliente de antigamente era “mais humano”. Ele acredita que isso se deve ao fato de a empresa antes possuir “empregados qualificados (...) que passavam por um concurso que era muito disputado, que era bem diferente do banco particular, e hoje se igualou! (...) Só que se igualou para baixo”. Destaca, ainda, que “até os próprios empregados aposentados e os empregados com mais tempo de banco relatam isso para a gente. ‘Oh, o X mudou, eu fiquei três horas na fila! Eu sou aposentado e mandaram eu ir na máquina e nem perguntaram o que eu queria’”.

Essa ideia de “nivelamento por baixo” do corpo funcional, vale destacar, contraria a tendência evidenciada pelo Dieese (1997) de evolução do nível de escolaridade da categoria, conforme quadro abaixo:



Tabela 12 - Grau de instrução do bancário - (em %)

Anos	1 ° Grau completo	2 ° Grau completo	3 ° Grau completo
1979 (1)	40,00	41,00	13,00
<b>1988</b> (2)	38,00	43,00	18,70
1993 (2)	25,00	49,60	25,60
1994 (3)	15,00	56,40	28,00
1996 (3)	10,73	55,18	34,08

Fonte: Dieese, 1997a

Se, por um lado, a narrativa acima possa conter resquícios de um conflito latente entre Escriturários e Técnicos Bancários (OLIVEIRA, 2009), por outro, vai ao encontro do que previa Braverman (1980, p.287), ainda na década de 1970, sobre as tendências de mudança no setor de serviços em geral e do setor bancário em particular, sobretudo no tocante ao processo de desqualificação do trabalho, via automação:

Datilógrafos, separadores de cartas, telefonistas, almoxarifes, recepcionistas, apontadores, funcionários e encarregados das folhas de pagamento, da expedição e outros ficam sujeitos à rotina, mais ou menos mecanizadas, de acordo com as possibilidades normais que os impedem de aprender até mesmo limitada informação sobre o que se passa no escritório, eximem-nos da necessidade ou capacidade de compreender ou decidir, e os transformam em olhos mecânicos, dedos e vozes cujo funcionamento é, tanto quanto possível, predeterminado tanto pelas formas como pelas máquinas. Como importante exemplo disso, podemos observar as transformações no trabalho do caixa de banco, antigamente considerado funcionário importante, pelo que se exigia dele em questão de honestidade, raciocínio e personalidade que eram essenciais para os contatos com o público e relações do banco. Ligados a equipamento mecânico e eletrônico, esses empregados, outrora caracterizados, foram transformados em funcionários de balcão de supermercados encarregados de conferir artigos, com seus salários tendo baixado a níveis mínimos no mercado de trabalho, suas atividades prescritas, conferidas e controladas de tal modo que eles se converteram em peças intercambiáveis. Acrescente-se ainda que a função do caixa, limitada como está agora, será aos poucos substituídas por equipamentos eletromecânicos que tiveram origem na Inglaterra e que se generaliza nos Estados Unidos. A máquina de dinheiro que, acionada pelo cartão individualizado do cliente, fornece-lhe o dinheiro, nada mais é que o primeiro passo experimental nesse sentido. Os chamados caixas automáticos são capazes, com base no mesmo princípio, de transacionar numerosas operações bancárias, inclusive depósitos e retiradas das contas correntes ou de poupança, transferência e liquidação de empréstimos. Tais equipamentos exigem não apenas uma revolução na tecnologia bancária como também a modificação do equipamento existente de modo que possa ser utilizado diretamente pelo consumidor, com oportunidade mínima para erro ou fraude. O fato de que isso se vem tornando cada vez mais comum no comércio e no setor de serviços indica que a maior parte do equipamento é tão fácil de operar que *não exige qualquer*

*instrução*; com isso é fácil prever o enfraquecimento da demanda de trabalho em setores de emprego que se expandem rapidamente.

Em meio a esse processo, parece-nos que o “capital-confiança”, isto é, o capital simbólico acumulado ao longo da vida do trabalhador “que corresponde no caso específico da atividade bancária, a ser o agente um fiel depositário, cada vez mais confiável, da riqueza alheia que é gerida pelo banco”, parece ter sofrido um processo de desvalorização no contexto bancário com o advento da informática, da automatização e da taylorização do processo de trabalho (GRUN, 1986). Dessa forma, pode-se dizer que a automação vem exigindo uma mudança no próprio perfil do funcionário bancário:

Ele não precisa ser dotado de um ‘capital simbólico’, ou seja, demonstrar que é capaz de ser responsável, honesto, correto com o dinheiro dos outros, muito menos provar que domina os procedimentos contábeis, até então exigidos para ingressar na categoria bancária. A exigência para esses trabalhadores agora é a de prestarem um bom atendimento aos clientes, transformando-se em excelentes vendedores de produtos do banco. (DRUCK et. al., 2002, p. 226)

Sendo assim, parece-nos que a mudança no padrão de atendimento não se deve apenas ao suposto “nivelamento para baixo” do corpo funcional; no limite, ela se relaciona à mudança no próprio perfil do bancário e, também, no caso específico dos bancos públicos, do perfil da instituição, que “está perdendo esse foco social” (Adão) e que, no limite, “vai empurrando o cliente para a lotérica” (Adão). Isaac, nessa direção, ressalta o nivelamento do X com as demais instituições financeiras, cujos perfis são tipicamente comerciais, conforme abaixo:

O X sempre foi um banco social. E hoje não é mais. Ele é um banco igual aos outros. Você pega qualquer pessoa, um parente ou um vizinho, para ter acesso a uma agência do X, [o acesso] é dificultado ao máximo. Vão te mandar para a lotérica se você quiser pagar uma conta. Você vê essas propagandas, você vê esses feirões de casa própria que tem por aí... é feito em um lugar, que é para uma classe menos favorecida. É feito em locais separados, longe de agências. Pega um domingo, bota uns balões... **porque na agência ninguém quer pobre não**. Agora assim, “ah, eu queria fazer um seguro”, o cara vai até na sua casa. Isso, infelizmente, mudou, para pior. O Banco X, a gente ouve há vinte anos, que sua missão era exatamente o FGTS e outras coisas como, caderneta de poupança e etc.; o Banco do Brasil a parte de crédito agrícola, entendeu?

Com isso, ratifica-se a tese de Druck et. al. (2002, p. 226), segundo a qual: “os bancos públicos vêm sofrendo um progressivo processo de privatização em suas culturas organizacionais muito antes de serem vendidos, à medida que deixam de ser bancos ‘sociais’ e transforma-se em bancos comerciais”.

O depoimento de Isaac leva-nos a refletir sobre o processo de *bancarização* iniciado em 2003. Afinal, se, por um lado, esse processo teve um objetivo social, qual seja, possibilitar o acesso ao serviço bancário a uma população historicamente excluída, por outro, essa inclusão se dá pela via de canais alternativos ou mesmo, no limite, precarizados. Nesse sentido, não se proporciona a essa população um pleno acesso ao banco, outrora social, mas um acesso limitado, no qual, no lugar do caixa ou do gerente de atendimento, encontra-se o agente lotérico ou o correspondente bancário.

#### 4.4 AS MUDANÇAS DA DÉCADA DE 1990

Ao serem inquiridos sobre a década de 1990, os entrevistados descrevem-na como um período de intensas mudanças e de adaptações a um novo ambiente político e econômico – de eleições diretas, de “Collor” e “FHC”, de fim da inflação e de Neoliberalismo.

João chama esse momento de transição de “**grande virada**”, a partir da qual a empresa foi obrigada a realizar serviços que outrora eram realizados, sobretudo, pelos bancos privados. “Então, o X teve que começar a se adaptar, ele começou a fazer aplicações no *over-night*, então ele entrou para competir de igual para igual com os outros bancos.” (João).

Durante a época em que o perfil social da empresa começou a ser questionado, parece ter havido uma maior pressão em reforçar a lógica econômica, no sentido do cálculo utilitário em função do lucro, a exemplo da lógica que rege a empresa privada. Assim, João pondera que “foi uma fase de transição que o X não se encontrava, não sabia o que queria. E isso daí de ser banco comercial ou atuar mais na área comercial, isso daí muda de acordo

com o que muda a cabeça pensante do X". Vale lembrar que se tratava da época em que o banco público foi associado ao "mamute", diferenciando-se do banco privado, considerado um exemplo a ser seguido em termos de estrutura, eficiência e eficácia (O MAMUTE..., 1992).

Como forma de implementar essa mudança, ex-administradores de bancos privados passaram a atuar como administradores do banco público. Segundo Mário, esses administradores foram contratados durante a gestão Collor de Mello "para acabar com os 'marajás'; então, para cortar de vez. Nós tivemos muitas perdas que permanecem até hoje, que eu procuro não esquecer, e um incremento das atividades bancárias". Perdas essas cuja incidência vai além dos quase 98% de perdas salariais, incluindo também os direitos que foram suprimidos quando do surgimento dos novos agentes denominados Técnicos Bancários.

Num período em que os bancos privados passaram a figurar como modelo para os bancos públicos, temos o que Mário chama de "bradescalização", conforme abaixo:

Hoje nós temos uma *bradescalização*, vamos assim dizer, uma privatização do relacionamento. É claro que não é ainda assim como o banco privado, mas em muitos lugares, muitos gerentes vestiram essa camisa e eles são verdadeiros gerentes Bradesco. Quando se relacionam com o empregado. Isso existe hoje no X, nas agências. (Mário)

Bradescalização refere-se, portanto, ao processo de reformatação das relações de trabalho no banco analisado, tendo como paradigma o modelo do banco privado Bradesco, considerado como sendo um dos piores modelos do ponto de vista dos trabalhadores para esse entrevistado. Vale destacar que esse fenômeno, em certo sentido, parece remeter ao que Ritzer (2008) chama de *McDonaldização* da sociedade (*McDonaldization of society*), processo pelo qual se busca criar burocracias mais previsíveis, eficazes e seguras em termos de resultados, cujo ícone é a rede de fast-food *McDonald's*.

Como resultado dessas mudanças sintetizadas sob o termo Bradescalização, muitos administradores "botaram as mangas de fora no sentido de baratear os custos das agências" (Mário). Para atingir esse fim,

ainda segundo Mário, lançou-se mão da terceirização, da admissão de estagiários e outros trabalhadores cujos custos trariam menos impacto para o resultado final das agências, chegando, no limite, à situação relatada: “Então, o bancário mais antigo pedia transferência para uma agência, por exemplo, e dificilmente ele era aceito. Aos gerentes, importava ter bancários a um custo menor.”. Como resultado desse processo:

Nós tivemos uma redução do período de atendimento bancário e redução do quadro de funcionário de uma forma geral. O quadro chegou a ser reduzido a pouco mais de 45 mil bancários. Mas houve um grande incremento na terceirização. Um número muito grande de terceirizados e de estagiários. Então o quadro total chegava a quase cem mil bancários, mas a maior parte terceirizado. (Mário)

É dentro desse contexto que esse entrevistado define a década de 1990 como:

um **período de extrema aridez. Um deserto!** A imagem que mais vem à minha mente é a de um período de deserto, de aridez nas relações. (...) Foi um período de reivindicações não atendidas, reajuste zero. Era difícil para a categoria bancária como um todo e também para nós do X. Foi um período de muitas perdas, não só em termos de índices, mas também de direitos. De admissão de bancários com direitos diminuídos em relação aos bancários que existiam no banco anteriormente. De criação de castas, assim, vamos dizer. Um processo que continua até hoje...

Nessa mesma direção, Vagner caracteriza a década de 1990 como um período “pesado” e Adão, por sua vez, a classifica como “o fim da época de ouro”, marcada pela ascensão de Fernando Collor, pelas demissões, pelas greves e também pela “caça aos marajás” (Adão).

Adão considera como “época de ouro” o período que termina com os primeiros anos da década de 1990, definido como “uma época que o pessoal era mais respeitado, tinha um salário melhor. De lá para cá, em todos os sentidos, as perspectivas não são melhores. Até porque, contra a globalização, o que se espera?”.

Rosa também define os anos 1990 como “**uma época tenebrosa**”, de desvalorização dos trabalhadores. Período de demissões e de reestruturação da área em que trabalhava. Descreve como foi vivenciar aquele momento:

Eu fiquei, assim, na fase que acabou a habitação que a gente teve que cada um procurar um cantinho; a turma se dispersou, ficou todo mundo magoado: “pô, mas como é que o banco termina um negócio assim, sem mais nem menos?”, é, “a gente não é nada. Nós somos só uma matrícula. Começaram a passar uma relação assim: vai ter prioridade, quem é casado e com filho vai ter prioridade para ficar na cidade, depois quem é casado e sem filho e por último quem é solteiro, entendeu? Quem é solteiro não apita nada, vai para onde a gente mandar. Então, a gente ficou, assim, bem traumatizado. Eu era solteira sem filho naquela época. Eles iam me mandar lá para a Conchinchina. Eu falei, eu sou a última da lista. Hoje eu acho que há um pouco mais de respeito. Pelo menos porque eu estou aqui no RH. Naquela época eu não estava. Quando a gente está no RH, eu pelo menos, da minha parte eu sinto que o X tem mais respeito com a gente. Esse RH 08<sup>37</sup> aí caiu por terra. **Foi uma época tenebrosa.** Eu não sei se todos os demitidos foram recontratados. Realmente disso eu não tenho conhecimento, mas das demissões que houveram, a gente sabe de muitas que voltaram atrás, porque é um absurdo existir um instrumento desse. O gerente olhava para sua cara e dizia, “você não serve para mim!”, e usava o RH 008. Quer dizer, todo mundo vivia em pânico e não é assim que funciona. (Rosa)

Isaac, vale lembrar, foi um dos 2.500 empregados demitidos durante o governo Collor (ENTULHOS..., 2010). Para ele, a década de 1990 é definida como “trágica” para o bancário em geral e, em particular, para o bancário de empresa pública. Momento de “desvalorização não só em termos financeiros”, em que “os empregados tanto do Banco do Brasil quanto do X tiveram uma queda terrível até no conceito”. Essa afirmação sugere uma deterioração ampla do emprego bancário público, que parece ter afetado dois dos pilares do tripé destacado pelos Escriturários ao tratarem de seu ingresso no X, quais sejam: o salário e o *status*.

Em termos do processo de desvalorização financeira, esse entrevistado destaca que, embora esse processo tenha se iniciado no governo Fernando Collor, ele se intensificou no governo Fernando Henrique Cardoso. Dessa forma, pondera que o governo do PSDB “desmoralizou o funcionário público ao ponto de ficarmos oito anos sem um centavo de aumento nos dissídios coletivos”. Acrescenta ainda que, naquela época, em lugar de aumento salarial, oferecia-se abono salarial, que não era incorporado ao salário. Por se tratar de “muito dinheiro”, os empregados, iludidos, aceitavam a troca. Para Isaac, essa é uma prática ainda vigente no setor bancário.

---

<sup>37</sup> O RH 08 foi um manual normativo que permitia a demissão sem justa causa de empregados.

Alguns entrevistados destacaram os resultados das mudanças em favor do banco. Vagner afirma ter havido “melhorias” para a empresa. Maria destaca ter havido crescimento, o qual é relacionado com o fato de os empregados estarem ficando “cada vez mais loucos para dar conta do trabalho” (Maria). Também Mário ressalta o crescimento, relacionado a um “incremento nos ganhos” (Mário), advindo da introdução de práticas comerciais que até então não eram usuais no banco, tais como a venda de produtos.

Em meio às percepções e aos fatos já citados, os entrevistados, ao avaliarem a década de 1990, também destacaram:

- os processos de enxugamento;
- as perdas de direitos e o arrocho salarial;
- o aumento da pressão sobre o trabalhador;
- as fusões e quebras no setor;
- o forte movimento sindical e as greves “fervorosas”.

Interessante destacar que alguns dos entrevistados, ao serem indagados sobre os motivos das mudanças ocorridas em relação ao trabalho bancário, apontam para um contexto maior, ou seja, para um contexto que extrapola o banco. Nesse sentido, as mudanças são vistas como um movimento adaptativo, seja ao próprio mundo, porque “mudou o mundo. O mundo não é mais estanque” (Vagner); seja à Globalização (Maria, Mário, Adão, Vagner), “até porque, contra a Globalização, o que se espera?”; ou ao Neoliberalismo (Adão). No tocante a essa questão, os entrevistados apresentaram, de forma geral, um sentimento de impotência e de inevitabilidade, como expresso, por exemplo, na fala de Vagner:

Olha, eu não falo se ela [a mudança] é boa ou ruim, eu falo que ela é necessária. São mudanças necessárias, que não tem como evitar. E por mais que você esperneie e tal, [por mais] que [você] vai defender o seu corporativismo, chega um momento em que muda. Porque a mudança é contínua. A mudança ela vem mesmo. De uma forma ou de outra ela vem e você tem que se adaptar a ela. Não tem outro caminho... Ou você cai fora. Vem outra mudança aí? Vem! E daí? Você tem que se adaptar.

A mudança, assim, está posta, não cabendo questionar suas determinações e seus efeitos sobre os trabalhadores. Ao sujeito isolado resta apenas a adaptação funcional às novas imposições do sistema. O não

ajustamento assume um caráter de fraqueza do indivíduo, incapaz de atender ao imperativo de adaptação. O enfrentamento ou questionamento das mudanças é caracterizado como uma atitude infantil (o espreitar de uma criança) ou corporativista, por seu caráter supostamente não realista. Em última análise, percebemos aqui um processo discursivo de legitimação das mudanças.

Vale ainda destacar que, embora a década de 1990 tenha sido um momento de transição, de “bradescalização das relações” e de mudanças no perfil do banco, a lógica política parece não ter sido completamente substituída por uma lógica econômica, ao menos para João, sobretudo quando este leva em conta os fatos e acontecimentos ocorridos na alta hierarquia. Assim, em certo sentido, parece ter havido uma constante tensão entre essas duas lógicas. Dessa forma, ao destacar que a empresa continuou a cumprir o papel de “cabide de emprego”, lembra-nos que

Toda a vez que muda o governo, muda toda a diretoria. Sem contar que quando o Fernando Henrique saiu do poder. O Banco X tinha um presidente, um vice-presidente e várias diretorias. E quando ele estava para sair, ele transformou todos os diretores em vice-presidentes.

#### **4.5 AS RELAÇÕES NO TRABALHO**

As mudanças ocorridas em termos de como as pessoas se relacionam no trabalho mostraram-se bastante presentes nos depoimentos. A maioria dos entrevistados afirmou ter havido mudanças significativas nesse sentido.

Interessante destacar que, de acordo com o moderno discurso organizacional, esperava-se encontrar um ambiente bastante propício à cooperação entre os funcionários, devido à necessidade de promover o trabalho em equipe. Em princípio, parece que a percepção dos entrevistados não segue nessa direção. Nesse sentido, Marta enfatiza a diferença entre o discurso e a prática: “Que é diferente de quando falam lá na área onde estou, ah, isso tem que ser um trabalho em equipe. Ah, dá vontade de falar assim, vai



tomar banho! [risos] Porque não é, entendeu? Isso daí é da boca pra fora. São aquelas frases feitas. Ah, tem que ser um trabalho em equipe...”.

De modo geral, a principal mudança percebida foi o aumento do individualismo, o qual, geralmente, é acompanhado da percepção de deterioração na qualidade da relação entre os colegas de trabalho. Conforme destaca Maria:

Antes, existia, assim, uma maior preocupação com o outro. Eu acho que cada vez mais o ser humano – e na relação de trabalho a gente também vê isso – muito individualismo. Hoje eu vejo muito individualismo. Antes existia mais amizade até nas relações de trabalho. E até, eu acho, eu vejo a integração da equipe... existia mais... um se preocupava até com o outro, com o trabalho. (...) Eu acho que hoje piorou. É cada vez mais essa competição, um ambiente de trabalho muito ruim, de muita competição.

Rosa, que trabalha na mesma unidade de Maria, apresenta um ponto de vista semelhante em relação a essa questão:

Olha eu não sei se sou eu que sou meio tapada. Eu não tenho muita noção, mas, eu acho que antigamente tinha mais coleguismo do que hoje em dia. Parece que antigamente um não queria comer o fígado do outro para tentar subir. Eu não vou querer explicar tudo que eu sei para o meu colega que está entrando agora porque ele pode querer puxar meu tapete, pode querer me ferrar no futuro ou alguma coisa assim. Antigamente, eu tenho essa sensação, lógico, a gente era mais novo, hoje eu sou 20 anos mais velha, mas quando a gente entrou, aquela garotada na faixa dos vinte, acabando a faculdade, acho que o coleguismo era maior. A gente podia confiar em todo mundo. A gente saía de lá e conversava assunto de trabalho na mesa de bar, lógico, não coisa sigilosa, mas conversava. Era uma relação mais amigável. Hoje em dia, parece que o negócio é mais assim: “eu não vou comentar isso com o Fulano, senão ele vai comentar para o chefe e vai ferrar o esquema”. Você tem, você tem que medir com quem você vai falar, que tipo de coisa você vai falar. (...) Eu não sei se é também porque o mundo está mais moderno, as crianças de hoje nem se comparam com as crianças de vinte anos atrás, mas a relação de trabalho, essa mudou bastante. Eu sinto isso.

Pedro defende que as greves são um importante exemplo de como os empregados antigamente eram mais unidos. Segundo esse entrevistado, “por exemplo, as greves daquele período eram fervorosas! Até as pessoas com funções, elas entravam em greve, o pessoal era mais unido.”. Nessa mesma direção, Érika, ao descrever como era o movimento sindical no início de sua carreira bancária e ratificando a opinião de Pedro, afirma que: “a

gente ia com o objetivo de lutar pela classe. (...) eu sentia isso, que o pessoal era mais unido, todo mundo com aquela cabeça”.

A existência de um sentimento de maior solidariedade nas relações de trabalho também foi evidenciada por Machado (2002, p. 55) ao analisar as narrativas de funcionários do Banco do Brasil. Postula esse autor que, nesse período,

Os pensamentos e sentimentos funcionais acerca das relações interpessoais no espaço de trabalho revelam a existência de situações marcadas pela solidariedade e por uma convivência afetiva que extrapola o trabalho.

Marta, novamente, ao tocar na questão do individualismo, confessa como até mesmo ela acabou aderindo à lógica individualista e utilitária própria do que parece ser o atual ambiente de trabalho no banco:

A diferença que existia antes e agora, de relacionamento das pessoas, eu não sei se é esse setor que eu estou ou se é a cidade, quer dizer, a região. Porque é interior de São Paulo. De repente, se eu estivesse em São Paulo a coisa perdurasse mais. Mas nesse setor que eu estou, eu acho que as pessoas são extremamente individualistas. Então, as pessoas têm uma necessidade enorme, assim, de bens. Elas se sentem com esse direito. Até eu entrei na história. Eu sou [Analista] Júnior, quando tem uma vaga de pleno, por que que não é para mim? Por que que é para outra pessoa? Você se inscreve, qualquer cidadão do Brasil, e, quer dizer, fica mais uma loteria. E eu acho que deve ser assim mesmo. Tanto é que eu já me inscrevi em dois: um em Brasília e outro em São Paulo que eu acabei largando no meio do caminho.

Essa entrevistada complementa seu depoimento afirmando que a questão do individualismo se trata de um problema geracional, próprio do que chama de “geração empregada”, isto é, a geração em que as mães, por terem que trabalhar fora, deixam seus filhos serem educados pelas empregadas. Aqui, o conflito entre Escriturários e Técnicos Bancários explicita-se.

Esse conflito geracional, ao que parece, relaciona-se de um modo dialético com o processo de re-significação do trabalho bancário. Ambos os grupos reconhecem a existência de um processo de mudança em relação ao que foi e o que é o trabalho no banco. No entanto, muitas vezes, esse processo envolve um juízo de valor em favor ou contra um dos grupos de agentes envolvidos, ou seja, Escriturários ou Técnicos Bancários.

Adão, dessa forma, chama-nos a atenção para a mudança na percepção acerca do emprego, que, para o novo empregado, dá-se numa “mentalidade neoliberal”, conforme abaixo:

Porque antes quando você entrava numa empresa você pensava em seguir carreira nela, você acreditava na empresa. A formação das pessoas era diferente. Esse pessoal mais novo que vem aí tem uma mentalidade neoliberal. Não vou generalizar, mas boa parte quer crescer a qualquer custo dentro da empresa, esquecendo muito da ética, muito do respeito com os colegas e com os clientes. Alguns deles chegam honestamente, a exemplo de vários colegas que estiveram aqui e que hoje não estão mais. Mas boa parte, infelizmente, está aqui para ganhar um tempo, fazer um dinheiro, sem a mínima intenção ... não se dedicam como deveriam e logo saem. Esse Neoliberalismo é assim mesmo. (...) Antigamente, o empregado entrava no X, gostava do X, ele queria trabalhar no X. Então, ele vislumbrava crescer, como todo mundo vislumbra. Mas, salvo uma ou outra pessoa, seguia os caminhos normais para progredir dentro da empresa.

Subjaz no discurso acima a ideia do emprego como um projeto de vida; da existência de uma relação salutar entre o trabalhador e o seu trabalho, muito diferente da relação que passa a vigorar a partir da entrada de novos empregados com uma “mentalidade neoliberal”. O contraponto desse discurso, vale destacar, é encontrado, por exemplo, quando Oliveira (2009) explora a visão de Técnicos Bancários. Na visão de alguns destes, o “emprego para vida” do pré-reestruturação, condiz com as ideias de estagnação, acomodação, ineficiência e regalias próprias ao funcionalismo público.

Aparte a questão geracional, Adão ainda aventa uma terceira hipótese para o aumento do individualismo, segundo a qual esse deriva das mudanças na direção da empresa e na pressão imposta por esta ao corpo funcional. Dessa forma, essas mudanças ocorrem de modo diretamente proporcional à pressão colocada sobre os trabalhadores, podendo, no limite, até mesmo impactar nas relações horizontais, isto é, entre colegas do mesmo nível hierárquico. Nas palavras de Adão:

Se ela [a direção] joga uma maior responsabilidade, as pessoas vão se relacionar de uma maneira assim, o de cima vai cobrar mais o de baixo, que vai querer progredir e vai acabar atingindo o colega do lado. Então, tem muito a ver com a direção da empresa e com o governo. Na época do governo Collor, foi terrível. Nem tanto o Collor, mas FHC. Na época de FHC, era terrível.

Outro fator revelado no depoimento desse entrevistado, e que parece também estar relacionado às mudanças nas relações de trabalho, refere-se à política de cargos da empresa. Assim como destacou Rosa, Adão afirma ter havido uma expansão no organograma da empresa. Nesse sentido, afirma que antigamente “você conseguia montar praticamente um gráfico, onde eu vou mostrar para você: gerente geral, gerente de núcleo, escreventes e um técnico. Hoje você tem mil carguinhos por aí que vira um *bacuá*<sup>38</sup> que você não sabe mais quem é quem”. Vale lembrar que essas afirmações parecem alinhar-se com as constatações do tabela 5, que sugere a diminuição proporcional do número de escriturários, auxiliares e chefias intermediárias e o aumento proporcional das seguintes funções comissionadas: direção/gerência; analistas e programadores; assessores econômicos e jurídicos; outros assessores; operadores de máquinas de processamento; caixas; secretárias, entre outros<sup>39</sup>.

#### 4.6 NEM TUDO FOI NEGATIVO...

Interessante destacar que, em alguns sentidos, as mudanças apresentam aspectos positivos no ponto de vista dos entrevistados, sendo, entre esses, a tecnologia o ponto mais destacado. Por exemplo, Vagner, ao ser questionado sobre as mudanças no trabalho, afirma: “eu tenho para mim que houve muita melhora”. Pedro também destaca ter havido melhoras advindas da informatização e da conseqüente maior precisão e confiabilidade dos dados. Destaca que acredita ter havido progresso no sentido de que as oportunidades no trabalho passaram a ser melhores e, em certo sentido, mais democráticas, isso porque, a partir do uso da intranet, o empregado passou a ter a

---

<sup>38</sup> Nesta fala, o termo *bacuá* tem o sentido de bagunça, confusão.

<sup>39</sup> Ao longo da pesquisa, procurou-se obter acesso a dados referentes à evolução histórica dos cargos comissionados na empresa; no entanto, tanto os contatos feitos na empresa quanto via sindicato foram infrutíferos.

oportunidade de verificar os processos seletivos em nível nacional<sup>40</sup>, além das informações divulgadas por meio do e-mail:

A informação chega todos os dias para você, pelo sistema. Pelo Outlook. Naquela época, nós não tínhamos Outlook. Não existia o computador. A gente não tinha esses jornais. Quer dizer, olha tá tendo um concurso, tá tendo vaga em todo o Brasil, quer dizer, você não sabia, então... eu acho assim, que, para o empregado, na época atual, ele tem mais condições de crescer na empresa do que antes... [mas] antigamente ele ganhava mais. (Pedro)

Maria, por sua vez, destacou que, embora a competição seja um ponto negativo em relação às mudanças que vêm ocorrendo, “um ponto positivo para a empresa é, assim, ela tem a preocupação de investir no conhecimento do empregado. Dentre os investimentos destacados, temos o Programa de Incentivo à Graduação<sup>41</sup>.

Já Rosa, após relatar a experiência da reestruturação de sua unidade, afirma acreditar que: “hoje eu acho que há um pouco mais de respeito.”. Essa entrevistada acredita que o fato de uma mulher ocupar a posição de presidente da empresa pode ser relevante em relação à melhora no tratamento dos funcionários, porque “a gente vê que a política dela é um pouco diferente. É, assim, ela manda presentinho no dia das mães, no dia dos pais.”.

Érika, dessa mesma forma, aponta para a existência de uma tendência favorável em relação à valorização do empregado, que impacta positivamente nas relações de trabalho e que é fruto das novas políticas organizacionais:

É, com essa valorização aí, a tendência é melhorar a relação chefe e empregado e entre empregados entre si. Sempre tem uma ou outra coisinha que é muito pessoal. Mas quando vem a cobrança de cima, assim, a tendência é sempre melhorar. A valorização. Hoje em dia, tem código de ética. Você pode ver que de uns anos para cá a gente teve até que assinar o código de ética, que você tem ciência do código. Então, querendo ou não, todo mundo tem que ter ciência do que diz o código e estar trabalhando em relação aquilo. Daí tem a ver com relacionamento, a gente com os colegas de serviço e também em relação com os clientes.

---

<sup>40</sup> Há um sítio na intranet da empresa onde todos os empregados concursados podem visualizar os Processos Seletivos Internos (PSI) abertos, em andamento ou encerrados. As inscrições para os PSIs são realizadas via intranet.

<sup>41</sup> Todos os anos, o X oferece um certo número de bolsas, negociado em acordo coletivo, como uma forma de incentivar os empregados a se graduarem.

Nessa mesma direção, Vagner acredita ter havido uma melhora na relação entre chefia e empregado, uma vez que esta “antigamente era mais truculenta”. Mas, “devido à conscientização geral, melhorou”, sendo o relacionamento na empresa hoje “mais social”, “sociável”.

Já João, vale destacar, apresenta uma opinião contrária no que concerne ao aumento do respeito aos empregados, destacando, até mesmo, a existência de perseguições aos empregados, conforme abaixo:

Com vinte e cinco anos de empresa, comparando a condição nossa de trabalho, desse tempo todo, para hoje, eu entendo que a condição de trabalho... **as ferramentas melhoraram, mas a condição de trabalho do empregado piorou.** Ou seja, as ferramentas melhoraram, mas não o suficiente para dar uma condição melhor de trabalho. E mesmo assim na condição de respeito ao empregado, a gente perdeu bastante. Tanto na área trabalhista, como na condução, como na escolha dos gestores piorou. Recentemente, a perseguição que o X está fazendo aos funcionários que não migraram para o novo plano Fundo de Previdência do X. Então, eu estou achando que há uma coisa muito maior por trás disso. Talvez um pensamento do Banco X de privatizar ou vender ou extinguir. Porque, por que essa perseguição aos direitos dos empregados, adquiridos lá atrás? Por que estão querendo tirar esse direito que ele tem hoje? Então eu estou vendo por parte do Banco X uma incoerência. Naquilo que ele fala.

Mário, a exemplo de João, parece também discordar das hipóteses de Érika, Rosa e Vagner acerca da existência de uma tendência positiva em termos de relações de trabalho. Opinião essa revelada quando este, por exemplo, defende a existência de um processo de bradescalização do relacionamento, já apresentado anteriormente. Essa posição é reforçada também pelos depoimentos de Adão, Isaac e João quando estes destacam o aumento da pressão no trabalho trazido pela atual política de metas. Nesse sentido, Isaac destaca que, após a década de 1990, período em que os bancários foram sendo “sucateados”, a pressão “devido ao cumprimento de metas” configura um grave problema para os bancários, “porque as pessoas não tem um tempo ideal para se alimentar, não tem um tempo para sentar, entendeu? É tudo para ontem. Você não tem respaldo seja de chefia ou da direção do banco, não tem!”. De modo semelhante a uma das afirmações de Rosa acima apresentada, Issac conclui que: “Você é tratado como um **número**”.

Esse entrevistado ressalta ainda que entre o PSDB e o governo atual não houve muitas mudanças positivas, embora houvesse muita esperança por parte dos bancários, mas “houve pelo menos, assim, vamos colocar aspas, reposição de inflação, que nem isso tinha”. De outra parte, ele pondera que: “fora isso, continuou a mesma coisa, ou até pior, porque o duro é quando você está andando na rua e pelo menos você sabe de que lado vem o trânsito para você atravessar (...). Agora, o duro é quando vem carro da contra-mão, de onde você não está esperando.”

#### **4.7 SER OU NÃO SER UM BANCÁRIO DO X?: IMPRESSÕES DE ONTEM E DE HOJE**

Outro ponto que se procurou investigar diz respeito à percepção dos entrevistados acerca do significado pessoal e social atribuído ao trabalho no banco público analisado. Num primeiro momento, os entrevistados foram indagados em relação ao que significava ser um bancário de uma instituição pública no início de suas carreiras e o significado de ser um bancário de uma instituição pública hoje. Feito isso, procurou-se verificar se, para os entrevistados, ainda existe diferença entre trabalhar em banco privado ou público.

Todos os entrevistados afirmaram existir diferença entre o que significava ser um bancário de um banco público antes e o que isso significa hoje. Um ponto que parece ser consensual nas narrativas analisadas é o fato de o salário e o *status* da profissão terem decaído ao longo dos anos, muito embora o emprego no X ainda apareça como um emprego estável, seguro; no qual o empregado se identifica com o trabalho social do banco; e que, quando comparado a outros, sobretudo numa região interiorana, mostra-se razoável em termos salariais.

Rosa, ao relatar o que era ser um funcionário do banco X no início de sua carreira, compara este emprego à carreira atual de um Promotor de Justiça. Em sua opinião, o emprego no X “era assim, estável, o salário era

muito bom, não se compara”. Defende que o salário era cinco vezes maior que a aposentadoria de sua mãe, ex-funcionária pública do Departamento de Estradas de Rodagem (DER), diferença essa que caiu para duas vezes atualmente. Diante desse contexto, Rosa lembra a alegria de sua família, conforme abaixo:

Então, você imagina a felicidade de uma família [com filho] que passava no concurso. Recém-formada... porque aí começa aquela preocupação, nossa se formou, e agora? Vai fazer o quê? Vai vender cosmético agora. Então é aquela preocupação. Então, eu entrei ganhando muito bem.

Tais constatações vão ao encontro das constatações feitas por Machado (2002, p. 48) ao analisar o que significava ser um funcionário do Banco do Brasil no período anterior à reestruturação produtiva, quando

Os funcionários do “BB” representavam a elite da burocracia estatal e do *staff* administrativo no executivo brasileiro, sendo considerados, à época, os “campeões” dentre os trabalhadores brasileiros, aqueles que venceram na vida. Um emprego no Banco do Brasil era considerado superior a empregos na Receita Federal ou no setor judiciário, por exemplo. (...) São imagens sociais [segurança, identificação funcional e melhores condições de assalariamento] que permanecem hegemônicas socialmente durante décadas, até o final dos anos 1980, em relação aos funcionários do Banco do Brasil. Estes eram vistos como “campeões”, pois, a partir de seu trabalho teriam conquistado uma situação e posição que lhes garantia segurança financeira, estabilidade profissional e familiar e prestígio social. A força dessa situação pode ser ressaltada quando percebemos que vários advogados, médicos, economistas, administradores, etc. optavam pela carreira profissional no Banco do Brasil ao invés do exercício da profissão.

A questão salarial é reiteradamente destacada pelos entrevistados quando estes falam do início de suas carreiras no banco. De acordo com Pedro, “naquela época o bancário ganhava mais. Isso aí não tem discussão! O bancário, pelo menos o empregado do X, ganhava bem mais; conseguia mais coisas”. Chama a atenção para a existência de décimo terceiro salário, que incidia inclusive nos tickets alimentação e refeição. Vagner, por sua vez, defende que “antigamente tinha o peso da remuneração que era melhor, bem melhor!”; Isaac acrescenta que “foi de um bom tempo para cá que [o salário] caiu muito”, e João complementa que “se comparar o salário de vinte e cinco anos atrás com o de hoje, ele era muito maior. Era muito mais do que se



ganha hoje. Então, daquela época para cá, nós viemos acumulando várias perdas salariais.”.

Por fim, ainda nessa direção, Rosa, que comparou o trabalho bancário de antigamente com a carreira de um Promotor no contexto atual, conclui que, atualmente, em contrapartida, considera que “o negócio é fazer outros concursos, TRF [Tribunal Regional Federal] e, assim, esse monte de analista que tem na Receita, esse monte de coisa que tem aí, porque o salário é um absurdo”.

No que concerne ao prestígio social da profissão, Rosa pondera que, atualmente, “já não é aquele *status*”. Essa opinião é também compartilhada por Pedro, Maria e Vagner. Pedro destaca que “não era qualquer um que trabalhava, né? No Banco X, no Banco do Brasil. Então, você era destacado”. Situação diferente da atual na qual, em sua opinião: “eu acho que hoje você não tem mais muito disso não. Defasou bastante. E o salário era muito bom”. Maria destaca que quando entrou no X tinha a visão de que era muito difícil entrar num banco público: “e hoje a gente já não tem mais essa... **já não é dada mais essa importância que se dava ao *status* de ser um funcionário do Banco X.**”. Vagner defende que o emprego no X “era um emprego bem cogitado perante a população. (...) Hoje também é respeitado, mas não tem aquele peso. (...) Antigamente tinha o peso da remuneração que era melhor”.

Rosa, embora reconheça a deterioração relacionada à profissão bancária, pondera que, ainda assim, dentro do contexto nacional, o emprego no banco em questão “não é de todo ruim”.

Hoje a gente sabe, né? O salário de um TB é R\$ 1.400,00. Mas, por estar no RH, e você também viu isso, a gente ainda sabe que tem muita gente que valoriza isso. Eu não cuspo no prato que eu como. De jeito nenhum. Graças a Deus eu tenho esse emprego. Eu valorizo demais. Eu não ganho o que eu gostaria de ganhar, mas, enfim. Eu acho que antigamente era melhor, mas hoje não é de todo ruim não. De jeito nenhum.

Essas ponderações também aparecem na narrativa de Marta e Vagner. Marta, considerando o contexto de uma cidade interiorana, leva em conta o próprio ambiente de trabalho (de área-meio e não de agência) como um fator positivo do emprego, conforme abaixo:

Porque para você ficar em primeiro você não pode errar nenhuma. Aí você entra e você fala, ah, feliz, estou ganhando quanto? R\$ 1.300,00. Aí você olha para a cidade e você fala, é uma puta salário. Porque é! R\$ 1.300,00 para poder trabalhar de calça jeans, de tênis. Eu vou trabalhar de rasteirinha, não com este chinelo, mas eu vou de calça jeans, não sei o que, camiseta Hering, sem problema nenhum. Basta você bater o ponto, não perturbar ninguém, não roubar, ser cordial e pronto, você fica.

João, por sua vez, após destacar a existência de uma “crise de identidade” entre os funcionários do banco, devido ao fato de que estes, embora trabalhem em uma empresa pública, não são considerados funcionários públicos, uma vez que seus contratos são regidos pela CLT e não por estatuto – a mudança no regime de contratação de estatutário para CLT data de 1974 (ANTIGAS..., 2007). Afirma que ser funcionário do banco era “um emprego almejado por muitos. Que tinha fama de se ganhar muito e não se fazer nada. (...) “de fato, naquela época, não tinha muito trabalho na agência, era mais poupança, habitação quando abria. E ganhava-se muito bem!”.

Embora a imagem de marajá tenha sido associada ao empregado do banco, com o acúmulo das perdas de direitos e benefícios, dentre elas a diminuição salarial, João acredita que a imagem do marajá já não existe mais:

Então, assim, a população já está entendendo que já não se ganha mais como se ganhava há trinta anos, mas ainda continua aquela visão de que não se faz nada. Mas especialmente no caso do X, nem tanto, porque eles veem as agências lotadas e tudo mais. Que é diferente no caso dos funcionários públicos, especificamente regido pelo estatuto do funcionário público. (Marta)

Dentre as provas de quão valorizado era este emprego, Rosa destaca que “o pessoal vinha de longe” para assumir as vagas, “Há vinte anos atrás largava [o que estava fazendo]. Era muito... é o que eu estou te falando, o salário era muito melhor. Era um *status*”. Para dar força a sua afirmação, cita o exemplo de uma amiga “Eu tenho... a Fulana, uma amiga que trabalha no Banco X em Araraquara, era Oficial de Justiça em Araraquara, na época, há vinte anos atrás, ela largou e veio para o X.”

Outro fato bastante significativo em relação à questão do significado social desta profissão foi relatado por Rosa e Adão. Trata-se da

comemoração de suas famílias após suas respectivas aprovações. Rosa relata que “foi uma comemoração como se eu tivesse ganhado na loteria. (...) Então, foi uma comemoração muito grande quando eu passei. Foi assim, nossa, foi um orgulho para a família. [risos]”. Adão, por sua vez, afirma que:

Nossa, a alegria foi geral! Naquela época, eu não era casado e meu pai e minha mãe eles... pelo amor de Deus, foi uma alegria imensa. O pai que criou, a mãe que criou a todo custo um filho e ele entrou num banco, num banco estatal que para eles, assim, é o máximo, principalmente na época dela, naquela época, eles conversavam, “olha, se você trabalhar no banco você vai trabalhar de gravata, olha.”. Então, era todo aquele orgulho.

Em contrapartida, Érika, ao brincar com o entrevistador-bancário, evidencia uma mudança em relação ao significado social do trabalho bancário público quando afirma que:

Na época [em que fui admitida] era *status* trabalhar no X. Não sei se você pegou essa época. [Você é da época em que] **sua mãe ao invés de falar “parabéns”, falou “meus sentimentos”**. [risos]. Não, ainda não... Ainda é legal trabalhar no X...

Embora ciente da deterioração da profissão, Adão ressalta: “Até hoje eu estou aqui na agência e quando passa a Globo filmando e minha mãe me vê lá ela fica com maior orgulho. Ela liga para os outros, ‘olha meu filho lá’. Então, é, é bonito, é bonito.”

Mário, apesar de confirmar o processo de deterioração do *status* e da remuneração do bancário, pondera que “ainda hoje, em relação aos bancos privados, continua sendo menos mal que nos bancos privados.” (...) “é claro que ainda hoje existe uma diferença tremenda entre você ser um bancário de banco público e ser um bancário de um banco privado. Nós estamos em um período de greve e você está vendo a diferença”.

Opinião essa partilhada por Érika quando afirma que “ainda assim é melhor banco público, porque, no privado, eles não têm segurança. A gente vê quando a gente conversa nas greves com o pessoal. Então, “ah, eu não vou fazer greve porque senão me cortam a cabeça e tem um monte de pessoas esperando”.

Importante destacar que, quando questionados sobre a questão da diferença entre ser um bancário do setor público e do setor privado, a questão da estabilidade é sempre ressaltada.

Vagner, por exemplo, afirma haver uma equivalência entre o emprego bancário público e privado em termos de atividade, desgaste no trabalho, nível de cobrança e, até mesmo, de remuneração, mas, de outra parte, defende que “a única coisa que diferencia eles [bancários públicos de privados] é a estabilidade; e que você ingressa por um concurso público e não por um padrinho, por uma pessoa que te indica e tal... Então, você faz uma prova e você tem essa garantia.”

João defende que os empregados dos bancos privados, mesmo que bem remunerados em alguns cargos, não possuem estabilidade e a segurança por ela proporcionada; estabilidade essa que, segundo o entrevistado, evidencia-se em tempos de crise, como relatado no caso abaixo:

Outro dia eu estava conversando com um colega meu do Banespa, ele trabalhou 20 anos no Banespa também com essa despreocupação, e quando o Banespa foi vendido para o Santander ele começou a se preocupar. E isso muda e afeta completamente a vida da pessoa. Porque imagina só uma pessoa com 20 anos de Banespa e com salário razoável e com um bom padrão de vida acordar desempregado. Entendeu? Imagina você. Então, eu acho que a grande diferença entre banco público e banco privado não é tanto a condição de trabalho, nem a remuneração, é a garantia de você está empregado. Eu acho que isso é o grande diferencial. Ainda hoje.

Isaac, a exemplo de João, relata o caso que vivenciou em um banco privado, como forma de evidenciar a estabilidade como o grande diferencial do emprego em banco público:

No Rio eu tive uma experiência, eu trabalhei em uma agência na Tijuca. Para você ter uma ideia, eram três andares a agência. Eu lembro do dígito da agência até hoje 226-7, Bradesco. A gente tinha três andares. E trinta e poucos caixas, fora os box vazios. Trinta e poucos caixas funcionando todos os dias. Eu entrei, fiquei dois ou três meses atendendo balcão e dali você já fazia o curso de caixa, já ia para o caixa. Mas era com quase todo mundo. Só se o cara fosse muito ruim. Teve um dia em que você olhava, era esses bancos altos de caixa, você levantava e você olhava e você não via o chão, de tanta gente que tinha dentro daquela agência. Nenhum que eu me lembre com mais de trinta anos. E quando chegou no final do dia, o gerente mandou vinte embora, num dia só. Depois de os caras terem ralado ali, num dia daqueles. O banco abria acho que 10 horas no

Rio, cinco horas a gente estava trabalhando, eu me lembro que a gente estava autenticando coisa, aí ele [o gerente] chamou todos os caixas ali e teve gente que achou que ele ia agradecer [risos], mas ele mandou vinte embora. Já deu o papelzinho para passar lá e...

Em conclusão, Isaac afirma que “isso faz uma certa diferença. Porque, por exemplo, para você ser mandado embora de um banco como o X ou o Banco do Brasil, que deve ser a mesma coisa, você tem que ser caprichoso. Você tem que fazer um negócio errado, mas muito bem feito, entendeu?”.

Maria, por sua vez, acrescenta ter a impressão de que, quando comparado aos bancos privados, a diferença está na questão do “reconhecimento da sociedade”, no sentido de que “em relação aos serviços prestados, os bancos públicos são muito criticados em relação à qualidade dos serviços prestados.”

Já Adão avalia que a diferença entre ser um empregado do setor privado e ser um empregado do setor público encontra-se também na pressão cotidiana sofrida pelos primeiros, que é maior, e também na finalidade dos serviços prestados e no sentido dessa atividade para o trabalhador:

O banco privado, eu acho um absurdo, os empregados sofrem pressão violentíssima em todos os sentidos. Eles estão lá para ser sugados mesmo. E os clientes lá, salvo pouquíssimos clientes do setor Van Gogh, onde servem caviar. Tirando essa meia dúzia de hiper-privilegiados, o resto dos clientes está ali para ser consumidor mesmo. Restringem-se a isso, dar lucro para o banco. Capitalização. Então, eu vejo o retorno que esses bancos privados dão para os clientes é mínimo, é realmente mínimo. No banco público já não. Nós temos metas para isso, para capitalização, para previdência, mas ainda é um banco público é um banco estatal. Por mais que tenha mudado, os empregados ainda têm identificação e sentem orgulho de ser um funcionário público, de trabalhar na área social que é muito importante e todo mundo se envolve com ela de uma ou outra maneira. O cliente do Bolsa Família é o mesmo que vai abrir uma poupancinha ali. Então, esse funcionário ele vê a empresa de uma forma diferente e ele age de uma maneira diferente.

Por fim, como consequência desse processo de *re-significação* do trabalho no X, alguns entrevistados destacaram algumas impressões acerca da postura dos novos empregados em relação ao trabalho. Nesse sentido, Isaac, baseado em sua experiência no setor de RH, descreve dois tipos de relação com o emprego no X. O primeiro, próprio dos funcionários com menor idade e que tomam o emprego no X como um bico “para pagar a faculdade,

para fazer um outro concurso, como, em tese, trabalha-se seis horas. Dá para estudar, pagar a faculdade, tem plano de saúde, tem o ticket...”. O segundo tipo de relação é própria dos que entram no banco com mais idade “só para não ficar parado. Ou, então, para aposentar. Porque tem ainda aquela pessoa de mais idade que ainda tem aquela visão, ‘é emprego público’”.

Érika também identifica que os novos empregados adentram ao banco com uma perspectiva de transitoriedade, diferentemente do que ocorria com os Escriturários de sua geração: “antigamente a gente entrava com o objetivo de ficar, porque o salário era bom, porque você sabia que tinha uma carreira para seguir dentro do X. Então, **era uma coisa para a vida**”. Já para os novos empregados, “principalmente o pessoal novo, que nem você, (...) **é como se fosse um trampolim!** (...) ‘ah, esse serviço, vou dar um tempo e depois vou estudar para outras coisas’”. Nesse sentido, Isaac destaca que tem visto muitos Técnicos Bancários, jovens, deixarem o emprego após o término da faculdade ou após terem sido aprovados em concursos que lhes proporcionaram ascensão social.

As narrativas acima insurgem no contexto de comparação entre o antes e o depois, entre o que foi e o que é. Nesse sentido, o trabalho como *provisório* é um fenômeno atribuído ao contemporâneo, e não ao passado, por esses entrevistados. Tais relatos sugerem o fortalecimento da percepção de que está havendo um incremento no caráter *provisório-de-fato* entre os novos bancários.

Isaac, como vimos, revela ainda a existência de um segundo grupo de novos bancários que também difere dos provisórios: os que, mesmo sendo mais velhos, optam pelo banco. Em meio a um contexto de deterioração salarial e de *status*, resta a pergunta: o que leva tais pessoas a optar pelo setor bancário? O relato em questão nos permite apenas inferir algumas respostas: falta de opção frente a um mercado altamente competitivo; resquícios de memória acerca do emprego público em um passado já distante; estabilidade, visando à aposentadoria.

Os depoimentos dos escriturários acima expressam a ideia de carreira no serviço bancário público, tomando a transitoriedade como marca que os diferencia da nova geração de bancários. Contudo, convém notar, retomando a categorização de Romanelli (1978), que a perspectiva de

transitoriedade era assumida por parte da geração dos Escriturários, e, em certo sentido, aparece nas próprias narrativas de alguns entrevistados ao tratarem do início de suas carreiras no banco. Assim, acreditamos que, para a grande maioria dos Escriturários entrevistados nesta pesquisa, o emprego bancário público, embora não tenha aparecido como a primeira opção de vida para a maioria deles, torna-se, ao longo do tempo, de fato, uma carreira.

A dimensão do emprego bancário como uma carreira apresenta-se em Machado (2002, p. 49), quando este afirma que “a inserção na empresa é vista como uma carreira capaz de proporcionar um futuro seguro e estável” para antigos Escriturários do Banco do Brasil; além disso, destaca que o emprego assumia o **significado de projeto de vida**, uma vez que as condições de assalariamento permitiam “inserção e ascensão profissional e social, instaurando um futuro objetivo coletivamente partilhado” (MACHADO, 2002, p. 52). Dessa forma, vale destacar o depoimento abaixo, colhido por esse autor:

Este foi o Banco que eu cheguei e que não admitia que desse um único minuto de trabalho sem ser regamente pago e que me dizia que se eu não cometesse nenhuma desonestidade dentro do Banco, não tentasse roubar o Banco e o cliente, cumprisse com as leis e fosse uma pessoa ética e zelosa (...) eu iria me aposentar no Banco com um salário digno, etc., etc. e etc., e com tranqüilidade. Foi mais ou menos esse Banco que eu encontrei, com a sociedade e comigo mesmo. (Entrevista 9)

O caráter do emprego como um projeto de vida associado ao trabalho pelos trabalhadores com mais tempo de banco também é evidenciada por Rodrigues (2004, p. 38) em um estudo etnográfico realizado também no Banco do Brasil, conforme abaixo:

A quase totalidade [dos funcionários], após o ingresso no Banco do Brasil, nunca se imaginou fora dele. Para a maioria dos funcionários, o Banco, com o tempo, tornava-se um projeto de vida, um lugar onde eles se viam trabalhando, fazendo carreira e se aposentando. Decidir-se a sair era não apenas negar todo esse projeto como significava lançar-se a um futuro incerto. Por outro lado, ficar já não representava segurança alguma. As manifestações públicas deixavam claro que ficar era optar por viver em uma situação de risco permanente. (p. 38)

Porém, o emprego de outrora não parece ser o mesmo oferecido aos novos bancários. Após o congelamento salarial, e com o advento

dos processos de criação de “castas”, da “bradescalização” das relações de trabalho e do aumento do individualismo, a significação social do trabalho parece não ser mais a mesma quando considerada historicamente. A dimensão da carreira, seja ela almejada de antemão ou construída com o tempo, parece estar se enfraquecendo. O emprego transitório, traduzido pela imagem de um “trampolim” capaz de assegurar uma condição que vá além da estabilidade, parece estar ocupando cada vez mais espaço na percepção de nossos entrevistados ao se referirem à relação dos Técnicos Bancários com o emprego bancário público.



## **5. O emprego no banco público federal na percepção dos Técnicos Bancários**

Apresentaremos aqui os resultados das entrevistas com Técnicos Bancários do Banco X, empregados que iniciaram suas carreiras após o concurso de 1998. Buscamos, a exemplo do capítulo anterior, explorar as percepções destes trabalhadores, bem como os significados que estes atribuem ao emprego no banco no atual contexto socioeconômico.

### **5.1 TRAJETÓRIAS DE VIDA: PORQUE ME TORNEI UM BANCÁRIO**

André, 43 anos, união estável, agrônomo, mestre em Ciências pela USP – Ribeirão e com MBA em Gestão Empresarial pela FGV – Bauru, relata-nos trabalhar desde os 14 anos. Seu primeiro emprego foi na área de Construção Civil, durante o período de 1982 a 1988. Após essa experiência, atuou por um mês como contínuo do UNIBANCO (sem carteira assinada) e, por um ano, como auxiliar na área administrativa de uma empresa de adubos. Concomitantemente, estudava para o vestibular. Em 1990, iniciou um curso de Agronomia na UNESP – Jaboticabal, o qual concluiu em 1994. Ainda na universidade, realizou seu mestrado com sucesso, tendo sido, até mesmo, aprovado para o doutorado. No entanto, por não dispor de bolsa de estudos e tomado de um sentimento de desespero, afirma que: “eu saí prestando concursos”. Dentre os concursos prestados, destaca: X, Banco do Brasil, Embrapa, Ibama. Destes, foi aprovado apenas nos dois primeiros.

Importante destacar que André iniciou sua carreira no banco X em 1998 mesmo tendo tido no Unibanco “uma experiência, assim, de achar que nunca mais iria trabalhar em banco, de ver o estilo de trabalho, a loucura, a correria”. Quando questionado sobre o que o levou a prestar o concurso, destaca que:

Eu prestei os concursos até por uma questão de... como eu trabalhava desde os 14 anos, então eu já estava acostumado e com a necessidade de estar sempre com uma renda. E, no momento em que eu me vi sem renda, o doutorado não tinha bolsa, bolsa do CNPq, bolsa da FAPESP, que são os que atendem aqui em São Paulo, aí eu acabei saindo para essa área de concursos.

Simão, solteiro, 31 anos, ex-aluno de um colégio-técnico de processamento de dados, graduado em Geografia e pós-graduado em *Geoprocessamento*, também prestou o concurso de 1998. Porém, sua história com o X é um pouco mais antiga. Entre os anos de 1994 e 1995, quando tinha entre 14 e 15 anos, esse entrevistado tornou-se um adolescente-aprendiz do X. Quando completou 18 anos, deixou o programa e, por cerca de dois anos, trabalhou no comércio e também fez “bicos” na área de informática. Após vivenciar o desemprego, foi convidado por seu antigo chefe no X a trabalhar como terceirizado no FGTS, em que permaneceu por dois anos. Durante seu período como terceirizado, realizou um curso preparatório de curta duração voltado para o concurso do X. Em 1998, fez a prova e, em 2000, iniciou sua carreira de Técnico Bancário em uma agência em Jaú (a 60 km de sua cidade natal, Bauru). Quando questionado sobre os motivos que o levaram a escolher a carreira bancária, afirma ter se tratado de “um caminho meio natural” frente a sua trajetória de vida, conforme abaixo:

Acho que no meu caso foi o próprio encaminhamento das coisas. Na época que eu era menino ainda, minha mãe ficou sabendo dessa oportunidade que o X estava disponibilizando. Fiz a provinha de seleção na época e entrei. Aí eu conheci, comecei a conhecer o banco. E depois que eu fiz 18 anos, trabalhar no banco ficou meio uma consequência, a questão da segurança, eu já conhecia um pouco como era a estrutura. Então, foi um caminho meio natural.

Somada à questão da estabilidade e de sua familiaridade com o banco e sua estrutura, Simão acrescenta um terceiro fator que contribui para sua decisão de se tornar um bancário do X: as alternativas de emprego e remuneração disponíveis em seu contexto local. Nesse sentido, assevera: “Se você for comparar com outras áreas de serviço, comércio, você acaba entrando em um patamar bem inferior de remuneração, principalmente aqui no interior.”

Tomé, 43 anos, união estável, graduado em Geografia, prestou também o concurso de 1998. Antes de se tornar um Técnico Bancário do X declara ter sido funcionário dos Correios e também do banco Caixa Econômica

Estadual, em São Paulo, durante os anos de 1987 a 1991. Ao relatar os motivos que o levaram a se tornar bancário, afirma que: “bom, eu precisava de um emprego que garantisse uma renda relativamente boa e pela questão da estabilidade. Tanto a Nossa Caixa quanto o X são empresas que oferecem estabilidade.”.

Tomé confessa que, após sua experiência no banco estadual, fez a seguinte promessa a si mesmo: “eu nunca mais trabalho em banco. (...) eu nunca mais quero saber de serviço burocrático, coisa e tal.” Assim, após sua experiência na Nossa Caixa, Tomé, “de saco cheio de tudo” voltou para o interior de São Paulo, onde atuou como Agente Censitário Municipal durante o ano de 2000 e também como funcionário de uma gráfica. Em 2001, a promessa feita dez anos antes foi quebrada e Tomé tornou-se um Técnico Bancário do X. Em 1998, mesmo sem estudar, apenas “com a cara e com a coragem”, decidiu prestar o concurso do X. Como consequência, conta-nos Tomé com certo pesar que: “eu fiz [o concurso] e deu certo e eu voltei. Vai ser difícil eu sair. Vou me aposentar aqui. Porque tem perspectiva de carreira e também porque eu não tenho perspectiva fora do banco. Não nas minhas atuais condições”.

No tocante a sua condição atual, o entrevistado ressalta ser hoje pai de duas filhas, o que o impede de tomar atitudes como a que tomou anteriormente, na Nossa Caixa. Segundo Tomé, a questão da estabilidade “veio agora com as minhas filhas. Então, agora a gente pensa nisso. Em outros tempos, eu falei, ‘ah, não quero saber de banco. Vou-me embora, vou fazer outra coisa.’ Mas hoje já não dá mais. A questão familiar pesa bastante.”

Caio, solteiro, 36 anos, formado em Engenharia Civil na UNESP-Bauru, iniciou sua carreira no X em 2002, após ser aprovado em concurso prestado nesse mesmo ano. Aos 16 anos, iniciou sua trajetória profissional na padaria de seu tio, trabalho esse que desempenhou também durante seu período de graduação, uma vez que se tratava de uma atividade mais flexível, pois era possível trabalhar apenas nos fins-de-semana e nas férias da faculdade.

Em 2002, um ano após se formar e um mês antes do concurso do X, passou a dedicar duas horas diárias de estudo para esse concurso. Quando questionado sobre o porquê optou pelo trabalho no banco, Caio responde: “Ah, por causa do concurso. Eu comecei a prestar concurso depois

da faculdade para ver se eu entrava em algum... porque é mais estável e aquela conversa toda.”

Joana, casada, 38 anos, é formada em Tecnologia de Processamento de Dados e pós-graduada em Informática. Iniciou sua carreira no Banco X em meados de 2005, deixando sua cidade de origem, no interior do Estado de São Paulo, para residir em Bauru (a 100 km de distância) e trabalhar no setor de Recursos Humanos, onde foi inicialmente alocada.

Antes de se tornar bancária, exerceu por dez anos a profissão de professora autônoma. Dentre os motivos que levaram-na a prestar concursos, destacam-se: a) a sazonalidade de trabalho e de pagamentos a que está sujeito o profissional autônomo; b) a conseqüente incerteza trazida por esses fatos; c) o próprio caráter da atividade descrita como cansativa. Em relação a esse último aspecto, Joana pondera que:

Você vem para casa pensando na aula. Você não desliga. Você pensa, é lógico, eu dei aula acho que dez, doze anos, não sei, foi um bom tempo, então você pega o traquejo. Você tem a noção do que você vai fazer, mas mesmo assim você tem que estar preparado para a aula do dia seguinte. Então é um trabalho que eu acho bem mais desgastante. (Joana)

Frente a esses problemas, essa entrevistada passa a prestar concursos, buscando “algo mais estruturado” e com maior possibilidade de futuro profissional.

É porque, professora, não que você acabe estagnando, que é uma coisa difícil, mas ter um outro leque, ter uma outra profissão. E a gente tem realmente aquele negócio de buscar uma estabilidade. Quando você faz um concurso, na verdade, o principal eu acho que é buscar isso. É uma estabilidade no emprego.

Por meio da Internet, Joana procurava concursos que pudessem lhe proporcionar a almejada estabilidade. Após ter estudado para o IBAMA, decidiu “na coragem mesmo” prestar o concurso do X, em 2002. Como preparação para esse concurso, destaca apenas ter dado “uma olhada nas coisas básicas” da prova. Em 2005, iniciou sua carreira de bancária.

Aparecida, solteira, 28 anos, formada em Direito e com pós-graduação em Gestão de Pessoas, também iniciou sua carreira no X no final de 2005. Essa entrevistada relata trabalhar desde os 14 anos e, dentre suas

experiências profissionais, destaca: professora de informática após se formar em um colégio técnico; estagiária em uma concessionária de carros durante três anos ao longo de sua graduação; bancária de um banco privado (ABN); concursada pelos Correios; e, por fim, bancária da Caixa Econômica Estadual.

Relata que, quando terminou seu colegial, já desejava alcançar, por meio de concurso público, a estabilidade e um bom salário. Dessa forma, junto aos seus colegas de colegial, passou a procurar por concursos na Internet. Durante esse período, contou com a ajuda de sua mãe, descrita como “aquela mão santa que te conduz”, que, além de ajudá-la a encontrar os concursos, também realizou sua inscrição para as provas.

Em 2002, prestou o concurso do Banco X, assumindo a função de Técnico Bancário em 2005, época em que, em certo sentido, já havia alcançado a estabilidade almejada, uma vez que trabalhava em uma unidade interna (área-meio) do banco Nossa Caixa, realizando serviços contábeis. Ao ser convocada pelo Banco X, afirma que “quase não saí [da Nossa Caixa], porque tinha os exames de sangue. Os exames preliminares. Tinha que fazer exame de sangue e eu quase não saí da Nossa Caixa para ir para o X por causa disso. (..) eu morro de medo [risos]. A pessoa morre de medo, chora, passa mal. [risos]”.

Roberta, 26 anos, solteira, graduada em Fonoaudiologia pela USP e realizando pós-graduação na mesma área, também iniciou sua carreira no Banco X em meados de 2005, mediante concurso prestado no ano de 2002.

Sua carreira no banco é descrita como sendo um acidente, que tem como uma das causas principais, a exemplo de Aparecida, sua mãe:

Foi um acidente. (...). Quando eu terminei meu colegial eu prestei... eu ainda não sabia qual a graduação, o curso que eu queria fazer, qual curso – estava meio perdida, aí eu prestei Arquitetura e tinha prova de desenho aquelas coisas; e não era para mim. Não passei em nada, fiquei arrasada, revoltada. Aí minha mãe viu o concurso do X – eu nem sabia o que era o X – e minha mãe falou “ah, filha presta esse concurso.” Aí eu fui no embalo da minha mãe. Eu nunca tinha prestado esse tipo de concurso na minha vida, foi, assim, de cair de pára-quedas mesmo. Eu prestei e aí acabou... deu nisso. [risos]

Diferentemente dos outros entrevistados, o banco foi o primeiro emprego de Roberta. Interessante notar que, conforme nos relata, esse foi um emprego bastante comemorado por seus pais:

Então, quando eu fui chamada eu já nem lembrava mais. Aí quando eu fui chamada eu fiquei ... eu nem sabia direito e minha mãe e meu pai fazendo festa. Foi por eles! Quando eles viram “nossa, X, nossa que demais!”. Aí eu entrei naquela empolgação. [risos]. Eu mal sabia. [risos]. Brincadeira. Não, mas aí foi assim, sabe? Eu entrei de pára-quadras.

Paulo, 32 anos, solteiro, graduado em Administração de Empresas, iniciou sua carreira no banco em 2008, após ter prestado o concurso de 2006. Relata que trabalhava em um emprego público, exercendo o cargo de Supervisor de Atendimento. Afirma que optou pelo emprego no banco devido à carga horária menor (seis horas diárias) e também devido à natureza do trabalho, o qual considera mais tranquilo. No entanto, embora sua carga horária semanal tenha se alterado de 40 horas semanais para 30, pondera que seu salário teve uma redução de 25%.

Dentre suas experiências profissionais, consta também um estágio realizado em um banco público (Banco do Brasil) durante sua graduação. Ao ser questionado se o trabalho que efetuou no Banco do Brasil difere do atual, afirma que “não muito”. E descreve aquela experiência de estágio da seguinte maneira: “E era um serviço, embora maçante e repetitivo... mas era bem tranquilo, porque não tinha que atender o público – e atender o público é que estressa.”

Ficou sabendo do concurso do X pela Internet e também por meio de seu irmão que trabalhava no banco. Estudou sozinho para a prova, por meio de uma apostila. Todavia, sugere que não se tratou de um estudo profundo ao afirmar, com certo desdém, que apenas “deu duas lidas na apostila”. Ocorre que, dois anos após ter prestado o concurso, foi convocado e iniciou sua carreira em uma área-meio do Banco X, na qual se encontra até hoje.

Teresa, casada, 31 anos, graduada em Jornalismo, foi aprovada no concurso de 2006 e iniciou sua carreira de Técnico Bancário em 2007. Dentre suas experiências profissionais anteriores ao banco, destacamos: operadora de caixa de supermercado e auxiliar de dentista. A exemplo de Simão, atuou como prestadora no Banco X durante o período de 1999 a 2007.

Nesse período, tentou prestar o concurso do X (em 2002), não tendo sido aprovada.

Como prestadora, almejava seguir carreira no banco. Tomou ciência dos concursos por meio dos colegas do banco e também pela Internet. Não tendo sido aprovada em sua primeira tentativa, decidiu investir e realizou um curso preparatório para as provas de conhecimentos bancários e de informática, obtendo sucesso no concurso de 2006. Questionada sobre os motivos que a levaram a concorrer ao cargo de técnico bancário, afirma que

Eu queria! (...) é aquela visão que a gente tem de que trabalhar em um banco público federal tem estabilidade. Eu sempre soube que não se ganhava rios de dinheiro. Já [se ganhou] antigamente. Mas hoje em dia não. Mas tem a estabilidade, tem o... a gente brincava muito que eu ia parar de ganhar o pobre-card para ganhar o rico-card, porque o meu vale-alimentação era de R\$ 90,00 e, de repente, pulou para seiscentos e pouco. Então, tudo isso chama a atenção, ainda mais nos dias de hoje. Ainda mais em Bauru onde o nível salarial é super baixo.

Como visto, mesmo não sendo um emprego onde se ganha “rios de dinheiro”, ainda assim, mesmo em termos salariais, trata-se de um emprego desejado em um contexto socioeconômico próprio de uma cidade interiorana. Ademais, vale destacar que novamente a estabilidade aparece como um fator decisivo na escolha do emprego no Banco X.

Por fim, Abel, 30 anos, solteiro, graduado em Direito, iniciou sua carreira no X em 2006, após prestar o concurso nesse mesmo ano. Relata-nos que, antes de trabalhar no banco e durante sua graduação, realizou estágio nas seguintes empresas: Correios, Secretaria da Administração, Procuradoria de Execução Fiscal de Bauru.

Após graduar-se, Abel passou a estudar para concursos visando, sobretudo, à área jurídica. Durante esse período, acompanhou a abertura de concursos em sites e se preparou por meio de apostilas. Mesmo não tendo muito conhecimento do trabalho bancário, decidiu prestar o concurso do X, sendo que a dificuldade em se conseguir um primeiro emprego é revelada como um dos motivos que o levaram a tomar essa decisão, conforme a seguir: “um dos motivos que eu escolhi o X foi por essa questão de primeiro emprego. Na iniciativa privada, muito se fala em experiência. Mas como vamos ter experiência antes do primeiro emprego? Isso não existe.”.

Embora afirme ter sido aprovado em outros concursos, optou por X pelo fato de o salário ser maior que o dos demais concursos em que havia sido aprovado, concluindo que: “Apesar dos pesares, o X, em relação a Bauru, ele tem pagado razoável. Então, eu acredito que seja um passo para outros objetivos que a gente almeja. Principalmente na área jurídica, no caso.”

De modo geral, podemos identificar nos relatos acima uma série de pontos em comum com os depoimentos apresentadas pelos Escriturários. Nesse sentido, o ingresso no banco é explicado, mesmo que sem muito entusiasmo, como uma ascensão profissional e social que tem por base a comparação com a situação passada. No entanto, o ponto de apoio dessa ascensão parece estar se deslocando do tripé salário-*status*-estabilidade, para a questão da estabilidade meramente. Enquanto nos relatos dos Escriturários apresentados no capítulo anterior, encontramos referências ao prestígio social associado ao emprego no Banco X e a recorrente menção aos *bons salários*, os Técnicos Bancários referem-se a um salário que pode ser considerado *razoável*, enfatizando, em sua grande maioria, essencialmente, o vínculo estável de trabalho.

Diante de tal quadro, surge a indagação: por que a estabilidade se sustenta como força central e catalisadora para os novos bancários do X? Não seria o processo de deterioração salarial e de *status* razão suficiente para repelir novos entrantes? Parece-nos que as respostas a esses questionamentos devem ser buscadas a partir do entendimento das condições objetivas do atual mundo do trabalho e da reconfiguração das instituições e valores dentro do capitalismo contemporâneo.

Nesse sentido, destacamos a transição do modelo fordista de acumulação para um modelo flexível, o qual surge como resposta à rigidez do primeiro. O modelo de acumulação flexível “se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 1993, p. 140) e não mais na produção e no consumo em massa e no modelo de relação de trabalho *normal* (GODOY, 1991). Com esse novo modelo, temos: o crescimento exponencial do trabalho (e do salário) *hifenizado*<sup>42</sup>, passando a ocupar cada vez mais o lugar que antes cabia ao

---

<sup>42</sup> Trabalho hifenizado é um termo usado por Beynon (2002) para se referir ao trabalho em tempo parcial, temporário, casual ou por conta própria.



trabalho em tempo (e salário) integral (salário família) (BEYNON, 2002); o crescimento da empresa em rede e da economia informacional (CASTELLS, 2003).

É dentro desse novo contexto do trabalho e do salário parcial, do contrato esporádico, dos laços fracos, da organização em rede e da empresa flexível (SENNETT, 2008), próprios da era do grande desengajamento (BAUMAN, 2003), que os Técnicos Bancários entrevistados formaram suas percepções acerca do emprego no X e optaram por se inserir neste. Portanto, parece-nos que é à luz de experiências episódicas de trabalho que a estabilidade (mesmo estando manca devido à deterioração do salário e do *status*) se destaca e se sustenta nos discursos de nossos Técnicos Bancários. Dentre estas experiências, destacamos as que seguem: bolsista de mestrado; trabalhador casual que fazia bicos no ramo de informática; Agente Censitário; padeiro temporário; professor autônomo; ex-adolescente aprendiz do X; trabalhadores terceirizados do X; estagiários; e, por que não, estudantes recém-graduados e sem emprego. Assim, a percepção oriunda de uma comparação sincrônica, no qual o emprego no X aparece como uma alternativa diante de experiências de trabalho temporário, instável ou flexível, parece amoldar a percepção oriunda de uma análise diacrônica, que reconhece as perdas históricas do emprego bancário.

## **5.2 EXPERIÊNCIAS E PERCEPÇÕES: TRABALHANDO NO X**

Dos dez entrevistados nessa etapa, três iniciaram suas atividades de Técnico Bancário em agências, dos quais apenas um permanece hoje trabalhando nesse tipo de unidade. Todos os demais iniciaram suas carreiras em áreas-meio. Além disso, três deles foram aprovados no concurso de 1998, quatro no de 2002 e três no de 2006.

Acreditamos que para uma correta apreensão da percepção dos entrevistados acerca do banco e do trabalho faz-se necessário conhecer um pouco melhor suas trajetórias profissionais no X e suas atuais condições de trabalho, o que será apresentado a seguir.

Em 1998, André inicia sua carreira de Técnico Bancário, com salário inicial de R\$ 800,00, em uma agência localizada em Ribeirão Preto, sua cidade natal. Ele afirma ter se tratado de “uma experiência complicada no começo”. Dois motivos parecem estar relacionados a essa afirmação: o primeiro refere-se ao fato de ter havido “uma redução de benefícios muito grande em relação ao concurso de 1989. (...) eu já entrei com um salário reduzido, os benefícios, o Plano de Saúde, não tinha APIP<sup>43</sup>, não tinha Licença Prêmio”; já o segundo motivo relaciona-se ao ambiente de trabalho que considera como sendo muito diferente do ambiente em que vinha atuando, primeiro como agrônomo e depois como acadêmico.

Porém, em setembro de 1999, André é transferido para uma agência que estava sendo inaugurada, agência essa “sem nenhuma pendência, sem nenhuma cobrança, sem nada de inadimplência”. Como resultado, pondera: “foi aí que eu comecei a me interessar mais pelo X”.

No início de 2001, conseguiu sua primeira função de confiança: Supervisor de Habitação. Para tanto, mudou-se para São Paulo. Um mês após tomar posse da função, perdeu-a devido a uma reestruturação. Tal situação foi, contudo, rapidamente contornada por meio de uma transferência. Assim, André foi realocado de sua agência inicial na Freguesia do Ó para uma agência na Vila Maria, com a função de Supervisor de Habitação.

Interessante notar que o entrevistado avalia que o cargo foi uma questão imprescindível para sua permanência na cidade de São Paulo devido à condição salarial, conforme abaixo:

Porque para ficar em São Paulo eu tinha que ter esse cargo. Só para você ter uma ideia, o salário inicial era R\$ 800,00, com a função o salário foi para R\$ 2.500,00. Então, praticamente, triplicou. Até por isso estimulou a minha ida para São Paulo. Porque se não fosse isso eu não teria condições de sobreviver, de morar em São Paulo.

Em setembro de 2001, retornou para Ribeirão Preto a convite de uma colega, também Supervisora de Habitação, que estava indo para Brasília. Em 2005, diante de uma reestruturação na agência em que então atuava e da iminente extinção da função que exercia, decidiu prestar processos seletivos internos. Relata que, embora aprovado na prova para gerente,

---

<sup>43</sup> APIP significa Afastamento por Interesse Particular. A cada ano, os funcionários são contemplados com cinco dias de APIP, que podem ser gozados, após prévia autorização da gerência.

compondo o banco de habilitados, não conseguiu prosperar. Considerando não ter o perfil para gerente, decidiu prestar o concurso para a função de Técnico de Fomento (inferior à função de supervisor em termos salariais) de uma área-meio relacionada à área habitacional, localizada em Bauru. André foi aprovado, exercendo tal função até hoje.

Entre 2008 e 2009, a unidade na qual André trabalhava passou por uma reestruturação. Sua função foi mantida, mas sua área foi incorporada por outra também relacionada ao setor habitacional, em que o entrevistado passou a atuar com cobranças e renegociações de contratos habitacionais, atividades consideradas dinâmicas e cujo ambiente de trabalho é avaliado como bom, conforme abaixo:

Como é uma mesa de negociação, a interação é muito dinâmica. Nós somos quatro pessoas. Nós revezamos no horário de almoço. Cada um almoça num horário, então, sempre fica três, no mínimo dois dos quatro têm que estar na mesa, trabalhando. Então, são dúvidas constantes: é um trocando ideia com o outro, é um sugerindo para o outro. É muito dinâmico e é uma forma até saudável. É uma forma saudável com um relacionamento muito bom, com apoio irrestrito. Não tem aquela visão de, “ah ,vou favorecer o colega e me prejudicar”. Não! Ali é praticamente todo mundo unido.

Embora seja um ambiente no qual as relações são consideradas saudáveis, André pondera a existência de “metas pesadas de cobrança” e de um gerente de filial bastante rigoroso, que não permite, por exemplo, o parcelamento de férias ou a concessão de Licença Prêmio aos Escriturários. No que concerne às metas, ressalta a existência de uma crescente política de aumento destas. Nesse sentido, afirma que “quando eu entrei no X, em 98, a gente tinha uma meta de venda de seguros anual de 20 apólices (...) uma meta irrisória. Hoje a gente tem que fazer vinte por dia”. Por fim, André chama nossa atenção para o aumento no número de tarefas desempenhadas pelos funcionários, relacionando este fato: 1) ao avanço tecnológico e organizacional, responsáveis pela substituição do processo manual de ficha-autógrafo e da integração de sistemas cadastrais; 2) à substituição dos trabalhadores terceirizados por concursados (na proporção de três terceirizados para um concursado).

Simão, que assim como André possui uma função de confiança, é o empregado que atingiu maior ascensão profissional dentre os

entrevistados da segunda fase. Em 2002, dois anos após iniciar sua carreira de Técnico Bancário em uma agência localizada em Jaú, pediu transferência para o FGTS, área em que havia atuado como adolescente-aprendiz e que passava por um processo de substituição dos empregados terceirizados. Já no FGTS, em curto espaço de tempo, foi escolhido para assumir a função de Técnico de Fomento. Exerceu essa função por cerca de dois anos, quando, então, decidiu concorrer a uma vaga para Analista Júnior que abrisse no FGTS, obtendo sucesso.

Durante o tempo em que foi Analista, destaca ter prestado outros processos seletivos, incluindo os de: Avaliador de Penhor, Auditor e Gerente Júnior. Nesse último processo seletivo, que envolveu análise funcional e curricular, conseguiu ser classificado, passando a compor o banco de habilitados. Em 2006, durante o processo de segmentação do banco, enquanto “algumas pessoas perderam a função”, Simão assumiu a função de Gerente Júnior.

Atualmente, Simão é Gerente de Relacionamento do segmento empresarial em uma agência na região central de Bauru. Este coordena uma equipe composta por ele e por mais duas pessoas, a qual é responsável pela administração de uma carteira de clientes, os clientes empresariais. Destaca esse entrevistado que, embora seja um agente de relacionamento, suas tarefas são muito operacionais. Afirma que “embora ele [o X] queira um Gerente de Relacionamento, ele te obriga a ser um Gerente Operacional”. Nesse sentido, relata que o atual modelo da empresa, classificado como centralizador nesse aspecto, dificulta a delegação de tarefas aos funcionários. Por outro lado, ao tratar do estilo de chefia do banco, destaca acreditar que, embora também seja um fator relativo à personalidade de cada chefe, a empresa tem “meio que forçado a democratização da relação [entre chefes e subordinados]”. Exemplifica o entrevistado que, para se obter algumas certificações, reuniões devem ser realizadas com os funcionários. Além disso, ressalta que, em seu caso, na qualidade de chefe, procura “manter bastante diálogo com o pessoal”.

Tomé, que assim como André ocupa a função de Técnico de Fomento, relata-nos que, ao entrar no X, em 2001, iniciou sua trajetória em uma agência em Pederneiras. Por morar em Piratininga (45 km de Pederneiras) e não possuindo carro, precisava desloca-se até Bauru via ônibus

intermunicipal, para, só então, embarcar para Pederneiras, o que lhe tomava cerca de três horas diárias divididas entre a ida e o retorno. Além disso, destaca que cursava faculdade em Bauru, o que tornava as coisas mais difíceis, concluindo que: “então juntava tudo. Minha filha maior, por exemplo, assim, eu nem vi crescer porque eu ficava o dia inteiro fora e depois à noite eu ia para a faculdade.”

Em Pederneiras, Tomé fez alguns amigos no trabalho, junto com os quais, em 2003, conseguiu sua transferência para o FGTS, em Bauru. Nessa época, essa unidade passava por um processo de substituição dos funcionários terceirizados (ainda como parte do ajustamento ao Termo de Ajuste de Conduta do Ministério do Trabalho de 2001). Durante o período de 2003 a meados de 2007, o entrevistado afirma ter permanecido sem função e também “sem muita perspectiva, porque tinha muita gente, muita concorrência”. Essa situação perdurou até 2007, quando, devido a uma reestruturação, novos cargos surgiram e Tomé assumiu o cargo que ocupa até hoje: Técnico de Fomento.

No tocante ao trabalho, Tomé, que se encontra no setor de gerenciamento de cadastro de FGTS, define-o como rotineiro; concordando com as percepções dos entrevistados do primeiro grupo, acredita que o trabalho está diminuindo e se tornando mais leve devido à automação: “A gente está fazendo menos trabalho aqui agora do que quando eu cheguei em 2003. Antes vinham caixas e caixas de trabalho, de documentos, de disquetes, mas agora a coisa está ficando mais automatizada e está bem mais leve”. Além da facilitação do trabalho, o entrevistado também toca na questão da insegurança trazida pela automação no sentido de que “uma sala inteira pode ser substituída por uma máquina ou uma *macro*<sup>44</sup> que faça o serviço da gente”, indo na mesma direção de Adão.

O relacionamento entre os colegas é descrito por Tomé como cordial e os métodos gerenciais, em sua percepção, tendem mais para um modelo democrático que autoritário. Nesse sentido, ressalta que: “a gestão (...) deu uma amaciada nas relações de trabalho”; com isso, o modelo de gestão “não é tanto autoritarismo, pelo menos não formal (...) seria algo mais sutil, não

---

<sup>44</sup> *Macro* é uma programação utilizada para substituir o trabalho humano em operações rotineiras realizadas no computador.

existe um confronto como nos andares lá de cima [setor de cobrança habitacional, no qual se encontra André]”.

Caio, também lotado no FGTS, destaca já ter trabalhado em três diferentes gerências que integram o FGTS: Créditos Judiciais, Monitorar e Pagar. Tais mudanças derivam de reestruturações internas promovidas pela gerência geral do Fundo. Atualmente, na gerência do Pagar, afirma que seu trabalho consiste em avaliar e monitorar os documentos relativos aos pagamentos do Fundo realizados nas agências. Em linhas gerais, os documentos encaminhados são analisados à luz dos normativos, a fim de verificar a consistência e conformidade dos pagamentos. Além disso, ressalta também a atividade de suporte às agências: “antes do pagamento, se o cara tem dúvida, ele entra em contato por e-mail, telefone e a gente tenta resolver a dúvida.”

No que diz respeito às relações de trabalho, Caio classifica-as como “boas”. O ambiente de trabalho e as relações com a chefia, por sua vez, são considerados “tranquilos”. Essa avaliação é condicionada, segundo ele, pelo fato de suas atividades não incluírem atendimento ao público externo.

Joana, admitida em julho de 2005, trabalhou como Técnica Bancária na área de Recursos Humanos até o ano de 2009. Lá atua em uma atividade relacionada ao Plano de Saúde, o qual é administrado pelos próprios empregados da empresa. Em meados de 2009, por iniciativa própria, decidiu mudar de setor. Destaca que, mesmo sem conhecer ninguém, conseguiu uma transferência para o setor responsável pela administração de programas sociais do governo, tais como o Bolsa-Família. Ela parece orgulhar-se do papel social desempenhado pelo Banco X, bem como do alcance dessas ações. O banco é definido como o agente pagador de benefícios oferecidos pelo governo, sendo a área de atuação de Joana a responsável por esse processo. A entrevistada define o atual estágio de sua experiência no novo setor como uma “lua-de-mel”.

Seu trabalho no banco é definido como trabalho por demanda:

Temos, vamos chamar assim, os nossos clientes. As pessoas que a gente atente são: as pessoas que trabalham na prefeitura, que cuidam de um sistema que se chama Cadastro Único, que é um cadastro que tem em todo o Brasil. Esse Cadastro Único é onde a prefeitura vai fazer o cadastro das pessoas que estão numa situação

de risco, pobreza. Então, a gente ajuda a prefeitura, porque o sistema, somos nós que gerenciamos, de certa forma... Então, a prefeitura está com dúvida, a prefeitura quer saber por que um benefício não está sendo pago, ou quer saber por que o benefício foi cancelado, bloqueado, enfim... Então ela entra em contato com a gente e a gente responde as demandas. E isso daí acontece também nas agências. Às vezes, por problemas de sistema, a agência quer efetuar um pagamento, então a gente responde à prefeitura, à agência e ao próprio beneficiário. Ele [o beneficiário] não vai ligar diretamente lá na unidade, mas existe um 0800 e a ouvidoria que repassa essa demanda para a gente. Então a gente trabalha dessa maneira, através de demandas. E, assim, o que vai aparecendo, quando o governo faz alguma coisa, algum benefício novo ou então uma implementação do Bolsa Família ou de qualquer outro programa, de PIS, etc., então a gente que vai se adaptando e dando os meios para as pessoas usarem os benefícios.

Embora possa parecer que exista uma autonomia total de trabalho, Joana, ao ser questionada sobre essa questão, esclarece que: “eu tenho uma gerência e eu tenho que ter o aval dela para responder”. A entrevistada enfatiza que todo trabalho que realiza é verificado por sua gerência imediata, atitude essa vista como positiva, como uma preocupação, um cuidado: “Eu acho que é até um cuidado, porque, assim, o gerente sabe o que está acontecendo, ele não vê o seu trabalho, mas sabe o que está acontecendo dentro da unidade ou, pelo menos, do setor que ele cuida.”

Dentro desse contexto, considera a relação com os colegas de trabalho como sendo “super tranquila”. Todavia, deixa subentendido que se trata de uma consideração geral, pois enfatiza que, embora as relações interpessoais sejam boas: “eu até poderia reclamar, mas não tem nada que eu fale: ‘nossa, a relação com tal pessoa me afetou, me prejudicou, nada disso’”. Ao que parece, tal afirmação refere-se à sua antiga unidade de trabalho, mais especificamente à gerência daquela unidade.

Nesse sentido, ao ser questionada sobre como considera a relação entre empregados e chefia, classifica-a como boa; todavia ressalta que “existem chefes e chefes”, o que faz com que essa questão varie de acordo com a pessoa que ocupa a gerência. Interessante destacar que se percebe, no discurso de Joana, um respeito acentuado à hierarquia e, por vezes, à burocracia: “é lógico, tem coisa que não tem democracia: ordem é ordem e ponto! O que está normatizado tem que ser obedecido. Então, existem coisas que você não consegue passar por cima”. Assim, a hierarquia é vista como

necessária e merecedora de respeito por parte dos empregados, opinião que difere da de Aparecida, a qual afirma que:

Atualmente, a hierarquia, eu acho que ela seria dispensável, porque tudo funciona sem a presença, sem a orientação da nossa gerência direta, da nossa gerência de serviço. Sempre vai ter que ter alguém para responder por aquela unidade, sempre vai ter que ter alguém respondendo por uma gerência, mas, independente de quem estivesse lá, a equipe consegue trabalhar e o serviço flui, mesmo sem a presença da gerente de serviço. Então, isso [a ausência da gerente] não é algo que amarra, que atrapalha.

Aparecida, assim como Joana, iniciou sua carreira no Banco X na área de Recursos Humanos, em novembro de 2005. Após três anos e nove meses naquela área, na qual trabalhou com plano de saúde, contratação dos Técnicos Bancários e também na área de licença médica, decidiu mudar de setor e passou a trabalhar na área de Alienação de Imóveis do Banco X, em que Roberta então trabalhava.

Ao ser questionada sobre sua trajetória profissional no banco, Aparecida, em tom de desabafo, afirma que:

Olha, eu acho que, no fim das contas, no resumão de tudo, a gente espera reconhecimento. Independente do serviço que você vai fazer, do tipo de trabalho que você vai fazer, do que você vai ter que aprender, a gente acaba aprendendo tudo, do jeito que deve ser feito e fica esperando que alguém te reconheça. E, no meu caso, foi algo que não aconteceu.

Em relação ao seu trabalho atual, considera ter autonomia para a realização do serviço: “eu que dou as coordenadas do que eu vou fazer primeiro, de como eu vou realizar, de que maneira. O serviço tem que estar ‘ok’ na data programada”. O trabalho desempenhado é o de recepção dos imóveis retomados pelo banco, os quais são novamente disponibilizados ao mercado por meio de leilão público. Conforme Aparecida:

Então eu recepciono esses imóveis e tenho que fazer a regularização da documentação, o laudo de avaliação do imóvel. O X tem os normativos e a gente tem que seguir os documentos dos normativos. Um dos documentos é o laudo de avaliação. Então, assim que chega o imóvel, eu tenho que demandar para um engenheiro, em uma das quatro regiões da superintendência, para eles providenciarem esse laudo de avaliação e me encaminharem dentro do prazo, a gente estipula quatro dias úteis, mas sempre ultrapassa esse prazo.



Chegando o laudo aqui, os documentos já têm que estar “ok” para inclusão no sistema para a gente disponibilizar a venda novamente.

Dentro desse contexto, a entrevistada avalia sua relação com os colegas de trabalho como sendo ótima e considera sua chefia como sendo bem democrática “e até bem liberal demais”, o que acredita ser bom, uma vez que possibilita o crescimento profissional dos empregados.

Nessa mesma área do banco, trabalha Roberta, a qual também iniciou sua carreira em meados de 2005 no setor de Recursos Humanos. Em 2008, decidiu ir para a área de Alienações de Imóveis, em que recebeu a função de Analista Junior após três meses de trabalho.

Essa entrevistada considera que possui autonomia de trabalho (muito maior que na área anterior), embora ressalte que dependa de seu gerente para supervisão e da análise do seu trabalho. Atualmente, é responsável pelo pagamento das despesas dos imóveis alienados do Banco X. Sua atividade de trabalho é descrita da seguinte maneira:

Vêm os boletos, as demandas de pagamento, os débitos, as dívidas e eu analiso, vejo se é devido, se a gente deve pagar ou não, aí eu demando o pagamento. Eu preparo todo o pagamento e aí meu gerente analisa comigo a peça.

Considera que a relação com os colegas de trabalho, embora talvez não verdadeiras (corroborando a percepção de Rosa), são boas. No que diz respeito aos métodos gerenciais, os considera como mais democráticos do que autoritários e pondera que: “É lógico que tem o normativo que a gente segue, mas é tudo discutido com a gente. A gente tem essa autonomia para a gente decidir. Só em casos específicos mesmo que a gente senta para conversar”.

Paulo iniciou suas atividades no X em 2007, na área responsável pela administração do FGTS. Ele define seu ambiente de trabalho como sendo “tranquilo, o pessoal respeita, é muito agradável! Tem ar-condicionado...”. Embora considere os colegas de trabalho como sendo muito reservados, no sentido de não possuírem ou demonstrarem muita intimidade durante as interações sociais, afirma que as relações sociais são boas. Ao

mesmo tempo, considera seus colegas de trabalho como sendo conformados, segundo o exposto abaixo:

Assim, pelo pouco tempo que eu estou lá, eu percebo, assim, que o pessoal é bem conformado. Como não é uma empresa que proporciona muitas oportunidades, e as oportunidades não são iguais, porque existe muita influência; então, as pessoas que estão lá são mais antigas, elas têm 25, 20, 30 anos de banco; então, é uma coisa bem estável mesmo. Faz o trabalho, vai embora e tchau, tchau.

Ao falar de sua trajetória profissional, Paulo toca numa questão interessante, referente à sua expectativa na empresa. Declara que não tem nenhuma expectativa profissional no banco, fato esse explicado da seguinte maneira:

Porque o banco, o que parece é que teve uma época que teve bastante cargo, que foram... distribuíram, porque eles aumentaram a renda, as funções, como eles falam. E o salário é o salário base mais a função. Aí teve uma época, uns cinco ou seis anos atrás, em que deram função para todo mundo e agora quem tem, tem, e quem não tem, não tem, e é quase impossível conseguir.

Paulo acredita que, embora metade de seus colegas possuam expectativas profissionais no Banco X, a outra metade “está lá para ganhar o pão”.

Atualmente, trabalha no setor responsável pelo controle e administração dos pagamentos do FGTS. Considera não ter autonomia, uma vez que se encontra no nível mais baixo da hierarquia e que os métodos gerenciais são mais para autoritários do que para democráticos. “Tudo de cima para baixo, não tem nada democrático!”.

Teresa, assim como Paulo, iniciou sua carreira de Técnico Bancário do X em 2007. Inicialmente, foi alocada na área de Recursos Humanos, mas a exemplo de Joana, Aparecida e Roberta, decidiu mudar de setor. Desde 2009, atua na área de Desenvolvimento Urbano, a qual é responsável pela administração de recursos federais destinados às melhorias das cidades. Atualmente, exerce a função de agente de RH, embora esta seja uma função na qual não há incremento salarial, além de não ser reconhecida hierarquicamente. Como tal, realiza as seguintes tarefas:

Então eu faço férias, eu ajudo a abrir a caixa postal da unidade, acompanho os deslocamentos. Porque os engenheiros eles vão nas obras para fazer medição, vistoria. Então, eu tenho que fazer deslocamento, porque eles não podem sair da empresa sem estarem cobertos pelo deslocamento, e várias outras coisas. Tudo parte administrativa mesmo. Quando o pessoal tem problemas, eu abro chamado. Cai tudo ali.

Dessa forma, Teresa considera-se como uma espécie de secretária do gerente. Suas tarefas são definidas como rotineiras e possui autonomia no sentido de determinar a ordem ou maneira de execução das tarefas. Além disso, considera as relações de trabalho como sendo boas e afirma ter facilidade de relacionamento com os colegas.

A exemplo de Paulo, considera que, em relação à chefia, “hoje está mais para autoritário”, muito embora, assim como Aparecida, pondere que essa questão varia de acordo com o gerente. O autoritarismo dentro da empresa é explicado por Teresa da seguinte maneira:

Eu acho que hoje dentro do X existe uma política muito forte e que muitos gerentes eles têm meio que uma coisa partidária. Eu vejo assim, que é uma hierarquia muito grande. Então, tem o pessoal de Brasília. Eles não têm muita autonomia para determinadas coisas. Tudo fica na dependência das “mentes iluminadas” lá de Brasília, que têm um *insight* e mandam. E a gente tem que obedecer. Então é por isso que eu vejo que hoje é mais autoritário. [No sentido] assim, de amizade e de conversar, eu acho que existe tudo isso, mas a empresa não é aberta. Por exemplo, hoje em dia dificilmente você é promovido dentro do seu setor. Eles abrem processo seletivo para contratar uma pessoa de outro setor. Não dá. Então eu acho que isso é autoritário. Mas, às vezes, é hierarquicamente autoritária. Não vem do próprio gestor.

Por fim, Abel, que assim como André atua no setor de habitação, destaca que, embora nunca tenha mudado de unidade, já atuou em diversas atividades. Relata que a primeira atividade que desenvolveu foi “na purga de contratos habitacionais, ou seja, no pagamento, na adimplência que os mutuários efetuavam depois de uma notificação extrajudicial. Eu dava baixa, trabalhava nesse sentido”. Uma segunda atividade relatada foi a manutenção de contratos de financiamento estudantil, para a qual Abel recebeu treinamento em Brasília. Atualmente, atua na recuperação de crédito, ou seja, no processo de cobrança dos mutuários que se encontram em situação de inadimplência.

Interessante destacar que o entrevistado pontua que essas transições não foram preparadas. Nas palavras de Abel, foi algo “tipo, ‘olha,

amanhã você vai absorver a atividade tal e nós estamos precisando de você lá”; em conclusão, avalia que “não há gestão de pessoas. O cara chega de um dia para o outro e fala ‘nós vamos precisar de você em outro setor’ e pronto”.

A exemplo de outros entrevistados, classifica a relação de trabalho como sendo tranquila, embora pondere que “existe uma certa disputa evidentemente por ascensão, só que hoje está mais objetiva, mais objetivo o processo (...) mas ainda precisa melhorar”. Outrossim, destaca que a sociabilidade e o diálogo com os colegas de trabalho são comprometidos pelo ritmo intenso de trabalho e também pelo estilo centralizador da gerência, o que causa “um clima de medo” e impede uma “sociabilidade mais à vontade”.

De modo geral, os relatos acima apontam para um ambiente de trabalho “tranquilo”, “com ar-condicionado” e com relações pessoais cordiais. No tocante ao trabalho, ainda que alguns o tenham descrito como rotineiro, parece haver uma diferença relevante quando o comparamos aos depoimentos dos Escriturários acerca do trabalho no início de suas carreiras. Dessa maneira, em lugar do trabalho rotineiro, manual e realizado individualmente, temos nas narrativas dos Técnicos Bancários relatos que sinalizam para um modelo que, em alguns espaços, mostra-se mais alinhado a um trabalho flexível no sentido de: 1) trabalho realizado em equipe, como o da mesa de negociação descrita por André ou da equipe coordenada por Simão; 2) trabalho por demanda, descrito por Joana; 3) controle por desempenho e 4) autonomia de trabalho, inferidos do discurso de Aparecida; 5) trabalho com maior número e variabilidade de tarefas quando comparados, por exemplo, ao trabalho de digitação descrito pelos Escriturários.

### **5.3 BANCO X, UMA QUESTÃO DE ESTABILIDADE**

Analisaremos aqui a percepção dos entrevistados em relação ao emprego no Banco X. Nesse sentido, os entrevistados foram solicitados a explicitar qual o significado de ser um funcionário desse banco e também se

consideravam haver diferenças entre o emprego no Banco X e nos outros bancos privados.

Conforme constatou Moura (2002, p. 66), ao entrevistar bancários de um banco estatal, nos anos 1970 e início dos anos 1980, o emprego em um banco público era visto como garantidor de estabilidade e de um bom salário, significando “(...) para os entrevistados, segurança que se mostrava, muitas vezes, como razão suficiente forte para não se tentar outros empregos”. Somado a isso, essa autora destaca ainda: o sentimento de pertencimento a uma categoria de trabalhadores, distinta devido aos salários e às demais vantagens oferecidas por esse trabalho; e o *status* próprio dessa profissão expresso por alguns dos entrevistados ao evidenciarem que “ser funcionário do PARAIBAN era símbolo de *status* que contribuía para um bom padrão de vida sua, e de seus dependentes.” (MOURA, 2002, p. 67).

Em consonância com as constatações de Moura (2002), vimos, no capítulo anterior, que, para os funcionários do Banco X, as questões do *status* e do salário figuram entre as principais diferenças apontadas pelos empregados com mais tempo de banco. Tais fatos foram explicitados, por exemplo, quando Rosa compara a antiga carreira no banco à atual carreira de um Promotor; ou quando Pedro afirma que “naquela época, o bancário ganhava mais. Isso aí não tem discussão. O bancário, pelo menos o empregado do X, ele ganhava bem mais”; ou quando Maria afirma que **“já não é dada mais essa importância que se dava ao *status* de ser um funcionário do Banco X”**; ou ainda quando Vagner defende que o emprego no X “hoje também é respeitado, mas não tem aquele peso, né? (...) Antigamente, tinha o peso da remuneração que era melhor”.

De forma geral, para os empregados que entraram no Banco X após a década de 1990, muitas dessas percepções mudaram, com exceção da questão da estabilidade. Frente a um mercado de trabalho tido como competitivo e incerto, a estabilidade aparece como o principal fator que diferencia o emprego no Banco X dos demais empregos nos discursos de todos os entrevistados nesta segunda etapa da pesquisa.

Joana considera o emprego no Banco X como “um emprego normal”, assim como Aparecida quando afirma enxergar este “como um trabalho comum, como outro qualquer”. Entretanto, é importante destacar que,

embora essa última tenha afirmado tratar-se de um emprego “qualquer”, ela prontamente pondera que este significa: “estabilidade! Não é mais *status*. Acho que a questão do *status* foi há muito, muito tempo atrás. Acho que quando meu pai entrou no Banco do Brasil; e ele já se aposentou do Banco do Brasil.”.

Paulo, um pouco mais enfático, defende que: trabalhar no X “não significa muita coisa não. O salário é muito baixo. É um salário que não... pelo menos meu salário é do nível de operário. Então, o nível do *status* social é quase nenhum”.

Caio, um pouco mais ponderado, afirma, tendo por base seus diálogos com colegas mais experientes, que:

o significado [de ser um bancário] eu acho que já foi mais valorizado. (...) agora já está meio sucateado, vamos dizer, mas mesmo assim tem uma certa estabilidade. Dá para fazer planos a longo prazo. Porque você sabe que você não iria ser mandado embora como seria em um banco particular.

Simão parece também concordar que esse emprego “significa segurança, isso olhando sempre na ótica de tentar comparar com o mercado, significa segurança!”.

Nessa mesma direção, Roberta destaca que “quando eu me penso como uma funcionária de um banco público federal, eu penso em estabilidade. Só isso que eu penso: estabilidade”. Porém, vale ressaltar que, no caso de Roberta, a questão salarial é um fator relevante, uma vez que ela ocupa a função de Analista Júnior. Nesse sentido, embora seja fonoaudióloga e tenha declarado desejar atuar como autônoma nessa área, complementa seu discurso afirmando que:

Está valendo a pena ficar no X por conta da estabilidade, do meu salário e das coisas que eu ganho. É isso! Eu falo que eu sou vendida, porque eu estou no X por causa do salário. [risos]. Porque na verdade eu sou fonoaudióloga. (Roberta)

O mesmo ocorre com André, agrônomo que, atualmente, possui a função de Técnico de Fomento. Nessa direção, esse entrevistado ressalta que: “eu tenho um salário hoje [de Técnico de Fomento] que, para muitos concursos, principalmente para prefeituras municipais, está superior ao salário de agrônomo no mercado”.

Por fim, Abel apresenta-nos uma visão bastante negativa acerca do significado de ser um bancário público hoje:

Bancário de um banco público, do X? Hoje é triste pensar, olhar para trás e ver pessoas que por aqui passaram, que por essas cadeiras passaram e que antigamente batiam no peito com orgulho de ser um funcionário do X, um banco público federal, porque eram respeitados pela sociedade, eram pessoas que tinham poder aquisitivo. Hoje, essa é uma classe que está bastante oprimida, justamente pela falta de reconhecimento, de investimento, apesar de que o X tem tentado suprir o baixo salário com alguns programinhas ali, outros programas acolá [referindo-se sobretudo às bolsas de estudos e pós-graduação oferecidos pelo banco], mas o baixo salário tem aí pisado na nossa categoria.

Interessante notar que, embora a questão da estabilidade pareça ser o grande denominador comum nas entrevistas, a questão do *status* também se mostra presente, mesmo que em menor grau. Ademais, diferentemente da estabilidade, o prestígio social aparece no relato dos entrevistados geralmente de modo ambíguo e relativo.

Nesse sentido, é importante destacar o contexto social no qual tanto a questão do *status* quando a questão salarial está sendo considerada. Parece que, na qualidade de um primeiro emprego, para uma pessoa recém-formada, em um mercado de trabalho extremamente competitivo e com alto número de trabalhadores desempregados, o emprego no banco X ainda mantém um certo *status*, ao menos aos olhos dos familiares, conforme pôde ser notado no discurso de Roberta quando esta descreveu a alegria de seus pais ao tomarem ciência de sua convocação para trabalhar no banco. Nesse mesmo sentido, Aparecida relata que:

Ficaram [felizes], meu pai e minha mãe. E eu era nova quando eu entrei. Se for somar todo esse período de correio, Nossa Caixa e X, foram quase dez anos. Então, é como se fosse... Era o primeiro emprego estável. (...) Então, eles ficaram felizes. (Aparecida)

Aparecida, ao continuar seu relato, deixa bastante claro o quão relativo é esse *status* do X, conforme a seguir:

Mas eles [os pais] pegam no pé até hoje: 'tem que estudar, tem que estudar. Tem que melhorar, tem que crescer, tem que sair de lá. O X já não dá mais camisa para ninguém'. É aquilo que pai e mãe fala para todo mundo.

Em complementação aos relatos acima, casos de pessoas na rua ou conhecidos demonstrando admiração ao emprego no X também foram relatados pelos entrevistados. Dessa forma, Joana, por exemplo, destaca que “Às vezes as pessoas olham para mim e falam, “nossa, você trabalha no X!? Que legal!”; o mesmo faz Aparecida ao afirmar que: “mas mesmo assim, se você falar na rua ou por aí que você trabalha no X, todo mundo fala “nossa você trabalha no X!?”; e Teresa: “esses dias mesmo, eu falei para uma senhora, (...) “onde você trabalha?”, “no X.”, “ah, no Banco X!”. Acho que todo mundo que trabalha no X já deve ter escutado uma entonação dessa”.

No entanto, importante notar, Teresa pondera que esse reconhecimento provavelmente ocorre devido a uma distorção baseada em uma realidade passada, na qual se acredita que o bancário compunha a elite do país juntamente com profissionais como médicos e policiais. Acrescenta essa entrevistada que, “hoje, nosso salário está tão defasado que a gente está praticamente nos três salários mínimos”. Comenta, em tom irônico, que fica feliz ao saber que os técnicos bancários já se enquadram no programa do governo Minha Casa Minha Vida, destinado à população com renda de zero a três salários mínimos.

Todavia, pondera novamente Teresa, que, mesmo com um salário baixo, defasado, ainda trata-se de uma profissão com o salário acima do padrão, considerando o interior do estado de São Paulo:

Então, quer dizer, para Bauru, eu acho que a gente tem um padrão acima, porque Bauru é uma cidade comercial. O nível de salário é R\$ 600, R\$ 700. Então, se a gente somar o nosso salário, com o vale alimentação, com o ticket. Eu acredito que para Bauru o nosso salário é relativamente bom. Mas para uma cidade que nem Brasília ou São Paulo, técnico bancário passa fome.

Uma percepção bastante similar é revelada no discurso de André. Assim, após esse entrevistado ter afirmado sentir-se “bem” na profissão de bancário – sobretudo devido ao lado social do banco, o qual, em sua opinião, está sendo preterido em favor do lado comercial – afirma achar “que tem um certo *status* [trabalhar no X]”. Por outro lado, a exemplo de Teresa, também avalia existir uma distorção entre a visão que a população tem do empregado do X e a real situação deste. Segundo André, “a visão ainda lá fora



ela é um pouco equivocada. Então os nossos salários não são tão altos assim. Já vamos ter funcionário recebendo abono de PIS logo, logo. O salário inicial hoje é R\$ 1.400,00”.

Repetindo o movimento apresentado no discurso de Teresa, Tomé, ao considerar a situação do trabalhador da região de Bauru, acrescenta que:

O plano de benefícios [do X] ele é melhor, tendo em vista a média, mesmo dos bancos, e como a cidade é uma cidade basicamente comercial, onde a remuneração é baixa e as pessoas dependem de SUS para se medicar, então, dentro de um contexto de uma cidade que nem Bauru e aos olhos dos outros, a gente está numa boa situação! É claro que com salário de TB em São Paulo você iria passar fome. (...) Tanto que a rotatividade aqui da região é pequena, porque o cara atinge uma... ele tem um *status*. Quem vê de fora fala: “ah, está no X, está tranquilo”. Mas a gente sabe que não é assim, pois são os outros que ganham mal e não a gente que ganha bem.

Ao serem questionados sobre a diferença entre ser um bancário de banco público e privado, a questão da estabilidade novamente se mostrou consensual. Nesse sentido, André afirma que “eu percebo [diferença] sim. Então, a gente percebe a questão da estabilidade num momento de greve em que a maior parte que está fazendo greve são empregados de bancos públicos”. Joana, nessa mesma direção, avalia que: “Você tem a parte da estabilidade. Que, sem dúvida, no setor privado, você não tem. Então, eu acho que isso é o grande diferencial”. Aparecida destaca que a diferença entre os trabalhadores do setor público e privado “é a questão da estabilidade. No privado, você pode ser mandado embora a qualquer momento, com motivo ou sem motivo, por redução de quadro”. Tomé considera que “nos bancos públicos, no Banco do Brasil e no X, o pessoal trabalha com mais segurança, no sentido da estabilidade mesmo. Nos bancos privados, eu acho que a cobrança comercial é bem grande”. Esse entrevistado ainda destaca o medo da demissão vivenciado pelos empregados do setor privado, assim como Teresa ao concluir que

eles [empregados do setor privado] vivem o medo de meta, de o tempo todo ter cobrança. O Santander, dizem que lá, assim, se você não vender, você sofre ameaça o tempo todo: “vou te mandar

embora! Vou te mandar embora!”. Tanto é que o sindicato fala Satãnder; Senzala. Porque dizem que é verdade mesmo.

Caio, por sua vez, considera que, nos bancos privados, “tem muito mais pressão (...) você tem que atender muito mais aos anseios do seu patrão e aqui é mais tranquilo”. Nessa mesma toada, destaca Abel: “existe uma diferença grande em relação à exploração do trabalhador. O banco privado (...) ele suga muito do funcionário”.

Em consonância com as percepções acima, Teresa cita um interessante caso de uma colega que, mesmo como gerente de um banco privado, é obrigada a realizar vendas no calçadão central de Bauru, em pleno sol de verão. Além disso, relata-nos como foi sua transição da condição de prestadora para a condição de concursada no banco. Importante notar que este relato, mais uma vez, evidencia, em certa medida, o significado da transição do emprego instável para o estável, em um contexto social no qual o estar empregado, seja em qual emprego for, já é algo a ser comemorado.

Não que não tenha meta no setor público, mas eu acho que esse terror que eles fazem, porque você pode ser mandado embora... tanto é que quando eu saí de prestadora e passei para empregada, eu tinha postura de prestadora. Minhas colegas de setor falavam, “Teresa, pára!” Porque eu tinha medo de tudo. Eu tinha medo de fazer mais que 15 minutos [de intervalo]. Eu tinha medo de conversar. Eu tinha medo de tudo. Porque, quando eu era prestadora, eu poderia ser mandada embora a qualquer momento. Depois que você é empregada, não que você não tenha suas obrigações, você tem, mas não é tudo a ferro e fogo. E mesmo porque você começa a ver que tem gente que ganha bem e não faz nada. Aí você começa a ficar meio revoltada. Mas eu vim com essa postura do setor privado, que morre de medo de tudo. E depois você vai ficando mais *relax*.

Interessante destacar que, dentre as questões que emergem dessa discussão, nem sempre a questão da estabilidade é vista como positiva. Nesse sentido, Roberta, por exemplo, considera que a competitividade, que faz com que a pessoa tenha que gerar resultado sob pena de perder sua função, gera qualidade, o que, em sua perspectiva, parece faltar ao Banco X. Nesse mesmo sentido, Simão, entrevistado que também ocupa uma função comissionada, afirma acreditar existir maior meritocracia no banco privado, conforme abaixo:

Nós sempre quando vamos conversar aqui pensamos na questão da meritocracia, que a gente imagina que no banco privado é muito

maior. Mas eu penso assim, eu acho que, na questão do banco privado, vamos pensar em salário: a média dos funcionários lá vai ter um benefício menor que no X, porque no X você sabe o que todo mundo ganha; tem a tabela de salário, e é público.(...) Agora no banco privado, a média vai ganhar um pouco menos. Só que as pessoas que se destacam e de repente se esforçam mais têm um pouco mais de... [silêncio] humm... a palavra certa aqui é... comprometimento, você tem a imagem de que elas podem ser reconhecidas mais, de repente, podem ter um salário maior, como forma de reconhecimento. Aqui sempre surge uma revolta, aqui, ali, de repente, até na nossa percepção, tipo: “nossa, por que que o fulano lá não tem um comprometimento e o banco não tem nenhum mecanismo de, não vamos dizer, nem puni-lo, mas de reconhecer o meu comprometimento a mais que o dele?”

Por fim, um último ponto relacionado à comparação entre o emprego em banco público e privado é a questão salarial. Ao que parece, ao menos para Aparecida e Teresa, essa não é mais uma questão diferenciadora entre os empregados dos setores público e privado. Dessa forma, Aparecida defende que a questão salarial é “equiparável” nos dias de hoje. Já Teresa acredita que a questão é desfavorável para os bancários do banco público: “Então, eu acho que a diferença é que eles ganham mais que a gente, eu acredito”.

#### **5.4 BANCÁRIO, UM EMPREGO PARA UMA VIDA?**

A questão da perspectiva de crescimento dentro do banco é um ponto relevante no entendimento do significado do emprego bancário público e da expectativa futura dos entrevistados. Atualmente, o banco passa por um processo de implementação de uma nova sistemática de Processo Seletivo Interno, visando a diminuir a incidência do favorecimento político, uma vez que essa tem sido uma das principais reclamações dos empregados durante as pesquisas internas realizadas nos últimos anos. Um dos fatores que fazem dessa questão algo de grande importância para os trabalhadores é a diferença salarial entre o cargo inicial e os demais cargos hierárquicos oferecidos pelo banco, como pode ser verificado no apêndice IV. Um cargo de Técnico de Fomento (cargo de nível A4, conforme apêndice IV), por exemplo, significa um crescimento de cerca de 85% da remuneração e um cargo de

Analista Júnior (cargo de nível A5, conforme apêndice IV) pode significar um crescimento de cerca de 100% da remuneração inicial.

Tendo isso em vista, procuramos verificar como os entrevistados avaliam seu futuro no banco. Quando questionados sobre se o banco oferece ou não perspectivas de crescimento, os entrevistados se mostraram receosos. Como regra geral, eles não negam a existência de perspectiva de crescimento oferecida pela empresa, mas esta perspectiva sempre é seguida de um “porém”.

Aparecida, por exemplo, considera que a pessoa tem que dar a sorte de estar no lugar certo e na hora certa. Simão parece concordar com essa hipótese ao falar de si: “eu tive um pouco de sorte aí... de estar no lugar certo na hora certa”.

Sorte também é um fator apontado por André para o crescimento profissional, a qual deve vir acompanhada de uma busca permanente, no sentido de o empregado estar sempre atento e focado para as chances que, constantemente, surgem devido à natureza dinâmica do banco. Por fim, determinação aparece como um último componente no discurso desse entrevistado, uma vez que a disputa por uma vaga é muito grande. Como prova disso, destaca que, quando assumiu o cargo de Técnico de Fomento, concorreu com outros 43 candidatos. Embora o fator sorte tenha sido apontado, em certo sentido, a ideia da existência de chances que surgem *constantemente*, somada à *iniciativa pessoal* representada pelos fatores *busca* (interesse) e *determinação*, indicam, mesmo que de modo velado, a presença da ideia de culpabilização do indivíduo por sua ascensão ou estagnação profissional. No entanto, André finaliza sua reflexão sobre essa questão com a seguinte ponderação: “depende de cada um de nós estar buscando o melhor e também tem aquela questão de estar no lugar certo na hora certa. Também tem muito disso”.

Caio avalia que “não depende só de você. Depende também dos QIs [quem indica] aí da vida, se você tem seu marketing pessoal, eu acho que depende disso daí e não só de você, de sua capacidade”. Roberta, nessa direção, defende que há uma diferença entre teoria e prática em relação à perspectiva de crescimento, uma vez que, em teoria, existe a possibilidade de

ascensão, mas, na prática, nem sempre se trata de uma questão de competência.

Teresa também olha com certa ressalva para a questão da possibilidade de crescimento no banco. Dessa forma, destaca que, se, por um lado, existem possibilidades de carreira, uma vez que há muitos setores contemplando “todas as áreas de formação praticamente”, de outro, pondera que essas possibilidades são muito restritas. Assim, ao relatar uma conversa que teve com uma amiga de trabalho, revela o dilema vivenciado pelos bancários em relação ao sonho da ascensão profissional frente à realidade concreta:

Esses dias eu comentei ainda com uma moça que trabalha do meu lado. Eu disse “Fulana, eu estou achando que muitos de nós que entramos agora nos últimos anos vamos nos aposentar técnico bancário”. Ela falou, “será, Teresa?”; “eu acho que sim!”. Porque eles estão fechando muito o cerco.

Por fim, mais enfático, Paulo defende que o banco só oferece perspectivas de crescimento “se você tiver influência política, conhecer alguém, pertencer a grupos sociais”, referindo-se a grupos tais como os grupos religiosos, políticos, maçônicos ou mesmo as “panelinhas” formadas no ambiente de trabalho.

Como consequência dos fatos e percepções acima apresentados, muitos dos entrevistados, ao serem questionados sobre sua pretensão de investir em sua carreira no banco ou fora dele, mostraram-se divididos, a exemplo de Roberta ao afirmar que “Às vezes eu penso, ‘ah, eu quero morrer no X’, mas aí eu penso ‘não!’. Me desespera pensar isso...”. Essa hesitação aparece também nos relatos abaixo:

Eu sempre falo isso, se eu tiver a oportunidade de crescer, é lógico que eu vou crescer na medida do possível. Então, daí você vai tentando dar os seus passinhos. E, por fora, eu vou prestando outros concursos, porque eu não posso falar assim: “ah, vou largar, vou pedir a conta e vou sair”. A gente não tem condições de fazer isso. Mas a gente vai prestando outros concursos, outras coisas que podem ser interessantes. Num momento, de repente, se me chamarem ou se eu achar que eu preciso sair do X, eu preciso ir para outro lugar, não tem problema nenhum, eu vou. (Joana)

Isso ainda não tá definido na minha vida. Essa é uma dúvida que me assombra toda vez. Não sei. Não sei até que ponto vale a pena eu

me dedicar para o X, sendo que, muitas vezes, a qualificação não vai fazer a diferença e até que ponto eu devo me dedicar à minha profissão enquanto fonoaudióloga. (Roberta)

Aparecida, por sua vez, avalia que o atual emprego deve ser considerado como algo passageiro: “É um emprego bom, é um salário bom, mas a gente sabe que a gente tá ali e tem que ser passageiro. A nossa passagem pelo X deveria ser mais breve do que ela é; do que ela está sendo.” Nessa mesma direção, Paulo afirma que pretende investir em novas oportunidades, em sua carreira fora do banco, a exemplo de outros colegas ex-bancários, provisórios-de-fato. Vale notar que a menção à experiência alheia reforça o *mito da provisoriedade*, cuja eficácia e atualização dependem de sua realização, ao menos por uma minoria (ROMANELLI, 1978).

Assim, para Paulo, o papel do banco limita-se a “garantir o sustento básico”, não se constituindo em um espaço para desenvolvimento futuro. Ainda nesse sentido, Caio confessa que não enxerga “muita perspectiva para crescer, para se desenvolver profissionalmente (...) mas também como ser humano”; defende que o emprego no X “é uma passagem, não é para você ficar a vida inteira. Pelo menos agora, nessas épocas”. Abel declara que o X está convencendo-o a se “preparar para o mercado, de estudar mais; (...) de investir em cursos preparatórios para prestar outros concursos fora”, revelando sua desilusão em relação às perspectivas de crescimento oferecidas pelo banco, conforme abaixo:

Se ele [o X] oferece perspectivas? Eu fui para Brasília há um tempo atrás, nesse curso que eu mencionei , e vendo a potência do X, o organograma da empresa, a vasta dimensão de áreas diversas eu falei “puxa, é uma empresa promissora, que tem ramos diversos e tem para tudo que é gosto.” Pensei eu e falei “ascensão, oportunidade não deve faltar” Pensava eu... até que, no dia-a-dia, a gente vê que não é bem assim. (...) existe dificuldade porque são poucos os cargos (...) É uma dificuldade! Eu tenho percebido que a dificuldade maior está para os novos, porque os mais antigos de casa têm uma pontuação maior no processo seletivo, ou seja, quanto tempo você teve de analista? Quanto tempo você tem daquilo? Se você passou por isso no passado a sua pontuação é muito maior. E o novo, quer dizer, vai demorar muito para a estrela brilhar para o lado dele.

Tomé, por sua vez, afirma de modo categórico, ao ser questionado se o banco oferece ou não perspectivas de crescimento, que: “no

atual estágio não!”. No entanto, ao longo do relato, circunscreve essa percepção àqueles que são formados em áreas relacionadas às ciências humanas e sociais, ponderando existir “alguma possibilidade de crescer” para os formados em Administração, Economia, Direito ou Informática. Todavia, circunscreve novamente essa possibilidade àqueles que aceitam mudar-se para um grande centro como “São Paulo, Rio, Brasília”.

É interessante ressaltar que, diante desse quadro de limitadas possibilidades de ascensão profissional, Tomé afirma acreditar que irá se aposentar no banco, embora tenha declarado que pensa em sair do banco, “pelo menos no sentido platônico”. Nesse sentido, reclama não ter tempo nem recursos para investir em cursos preparatórios ou de formação. Em meio a esses relatos, conta-nos que, em 2006, chegou a assinar o aviso prévio do banco, após ter sido aprovado em um concurso para a CDHU. Porém, devido ao cancelamento desse concurso, Tomé foi obrigado a solicitar o cancelamento de seu aviso prévio. Como resultado, conclui o entrevistado: “eu continuei no X. Mas eu já estava de saída por causa do salário. A pretensa estabilidade seria a mesma e o salário seria melhor.”

André, que apresenta uma visão um pouco mais positiva em relação às possibilidades de crescimento na empresa, revela que, ao longo de seus onze anos de X, vem mudando seu foco, uma vez que: “fica cada vez mais difícil de eu voltar para a minha área de formação [Agronomia]”. Dessa forma, destaca que tem a intenção de investir em sua carreira no banco e tentar progredir no X. Todavia, pondera que isso não o impede de tentar outros concursos, tais como, por exemplo, o da Receita Federal, que afirma ter prestado recentemente. Ademais, confessa pretender prestar concursos na área de Agronomia, porém ressalta estar ciente da dificuldade de se encontrar, nessa área, uma oportunidade que se equipare em termos salariais ao seu atual salário de Técnico de Fomento.

Simão e Teresa são os únicos que revelam de forma clara a intenção de permanecer no banco. É interessante notar que ambos vivenciaram a condição de trabalhador terceirizado antes da condição de empregado concursado.

Simão, que possui um cargo gerencial, afirma pretender “crescer no banco” ao invés de buscar algo lá fora. Esse entrevistado destaca o

fato de o banco ser uma grande empresa, com áreas diversas, o que lhe permite sonhar em um dia poder direcionar sua carreira para a área de Planejamento Urbano, sua área de formação.

Teresa afirma também pretender seguir carreira no Banco, uma vez que não almeja galgar os maiores níveis hierárquicos e visto que trabalhar no banco dentro de um contexto interiorano pode lhe proporcionar um padrão de vida satisfatório:

Eu pretendo investir no banco. Eu não almejo chegar a altos cargos. Eu acho que eu não tenho perfil para gerência. Eu não sei mandar. Eu trabalho ali no administrativo e tem alguns estagiários meus, administradores, se eu for pedir alguma coisa e fez cara feia para mim, eu não sei ficar brava, eu não sei. Eu tenho vontade de ir lá e fazer, e um gestor não pode fazer isso. Ele tem que mandar e, puxa, a gente tem estagiário para ajudar a gente. Senão não precisava ter estagiário. Então, eu, assim, particularmente não me vejo em uma gerência. Assim, hoje, se eu estivesse em um cargo de analista pleno, por exemplo, que ganha por volta de 4 ou 5 mil, para mim eu já poderia até aposentar. Então é por isso que eu não... eu quero sim buscar coisas dentro do X. Mas, é, então, eu não pretendo, assim, prestar outros concursos. Ah, eu quero um concurso de 7 mil, de 9 mil, de 10 mil? Não, porque eu acho que bem ou mal a gente trabalha seis horas. A gente tem uma qualidade de vida. Porque, que nem, a gente mora em Bauru, que é uma cidade mais calma. Porque se você morar em São Paulo, você leva duas horas para chegar em qualquer lugar. Você vê, hoje eu saí daqui, fui para a academia, voltei, me encontrei com você e vou voltar para casa, você entendeu? É uma qualidade de vida que eu acho que dinheiro nenhum paga. Dinheiro é importante? É! Mesmo porque a gente, na nossa geração, é tudo mercadoria. Mas, eu não almejo, assim grandes alturas.

Uma última questão relacionada à perspectiva de crescimento profissional na empresa refere-se à questão da qualificação. Interessante notar que grande parte dos entrevistados, embora considere a qualificação formal para o trabalho como importante, avalia que esta não é necessariamente valorizada pelo banco. Segundo Aparecida, o peso da qualificação formal profissional em termos de oportunidade de crescimento é de 30%, sendo preterida em relação à experiência profissional.

O que conta nesses processos seletivos é essa parte de avaliação profissional. Então, o curricular ele é, na maioria dos casos, deixado de lado e o que se analisa é essa oportunidade que a pessoa já teve de realizar algum serviço, independente do que foi ou se vai refletir diretamente naquilo que ela vai realizar dali pra frente. Quer dizer, ou seja, vai assumir a função aquele que a gerência quiser. Então, tem todo um processo seletivo, uma etapa de provas, bancos de



oportunidades e, no fim das contas, quem entra é quem o gerente quer. (Aparecida)

A exemplo de Abel, Caio e Tomé, Roberta afirma que, embora considere a qualificação formal como sendo essencial, adverte que a empresa não valoriza esse conhecimento.

Eu ainda sinto que faltaria alguma coisa assim, um curso, alguma coisa voltada para essa área para eu desenvolver melhor minhas atividades. Só que eu penso, “ah, vou fazer isso”, só que o X não valoriza muito isso. Se abre um PSI [Processo Seletivo Interno] aí eles põem lá as exigências que tem, a qualificação que tem, mas, na minha atividade, se eu fizer um curso para eu entender melhor o meu serviço, para o X isso não vai mudar nada. Para eles, tanto faz. Eu fazer quanto eu não fazer, dá na mesma. Isso seria bom para mim. Eu que vou ter mais segurança para exercer minha atividade lá. Mas para o X não tem um reconhecimento... eu não sinto um reconhecimento, uma valorização, entendeu? (Roberta)

Teresa adverte que, muitas vezes, embora seja exigido nível superior para alguns cargos, essa regra não se aplica a todos, visto que “a gente vê que quem está mais perto da chefia lá em cima, muitas vezes, pula isso. Então, você vê que a regra não funciona para todos”. Paulo, por sua vez, coloca explicitamente a questão da qualificação como não relevante no contexto do Banco X, “porque tem várias pessoas no banco com pós-graduação, 99% têm faculdade e tem gente que está lá há dez anos e nunca conseguiu uma função. Então, é inútil.”

Por fim, os entrevistados Tomé, Caio, Simão, Joana, Aparecida, Roberta e Teresa destacam existir uma Universidade Virtual da empresa, na qual eles podem realizar cursos. Tal iniciativa é tida como uma forma de a empresa patrocinar a educação continuada dos empregados e é vista com bons olhos, porém com ressalvas. Nesse sentido, embora Teresa afirme que a Universidade Virtual é um diferencial da empresa, destaca, por exemplo, que os gerentes têm metas para seus empregados em relação à conclusão de cursos, os quais só podem ser realizados durante o período de trabalho. Como resultado, “a gente faz mal feito. (...) Aí eles querem que eu cumpra a meta, para eu cumprir a meta e trabalhar, eu faço mal feito”. Ademais, essa entrevistada reclama da qualidade dos cursos, uma vez que alguns “são muito chatos”.

Nessa mesma direção, Roberta questiona a validade de tal ação: “Não sei, eu acho que isso aí é um paliativo, um sei lá... não que eles não sejam bons, os cursos da Universidade X, eu acho ótimo, só que, sei lá, não sei se é a forma que eles colocam esses cursos, que você faz na correria...”. Caio confessa desconfiar que os cursos da universidade virtual, em termos de formação, “não acrescentam muito não”. Aparecida, por sua vez, destaca que, embora os cursos sejam bons e úteis, a responsabilidade por sua correta utilização “vai de cada um”, isto é, há uma atomização da responsabilidade.

A partir dos relatos dos Técnicos Bancários que nos revelam suas expectativas futuras em relação à carreira profissional, parece-nos possível inferir que o provisório que se torna definitivo é um fenômeno que ainda se sustenta, expressando-se: na fala de Tomé, que se refere a um desejo platônico de abandonar o Banco X, mas, objetivamente, acredita que não terá condições que o permitam concretizar essa expectativa; no dilema de Roberta, que embora sonhe em atuar como fonoaudióloga, permanece na condição de bancária, assim como André, agrônomo de formação.

Mas, diante de um emprego historicamente defasado em termos salariais e de *status*, por que a ideia do provisório-definitivo ainda se sustenta? Por que o provisório-de-fato não assume de vez o lugar daquele? Parece-nos que respostas a estes questionamentos devem ser buscadas para além dos muros do X. Embora essa deterioração se concretize na comparação histórica entre o que foi e o que é o emprego bancário público, ela se relativiza no contexto presente diante de um quadro externo que se mostra ainda mais degradado em termos de condições de trabalho e assalariamento. Nesse sentido, a relação de trabalho normal (GODOY, 1991) passa a ser a exceção na trajetória de vida de nossos entrevistados, cujas experiências parecem se dar mais dentro do que Boltanski e Chiapello (2009, p. 124) chamam de Cidade de Projeto<sup>45</sup>, referindo-se “ao mundo flexível constituído por projetos múltiplos dirigidos por pessoas autônomas, cujo quadro é esboçado pelos autores de gestão empresarial”, ou, então ao mundo do trabalho a curto prazo, por contrato ou esporádico e das organizações em rede “que pesam menos sobre

---

<sup>45</sup> Vale destacar que se trata de um Tipo Ideal.

os pés” (SENNETT, 2008, p. 23). É dentro desse contexto que o trabalho público estável constrói seu sentido e que a estabilidade ganha peso.

No entanto, o limite desse sentido evidencia-se ao longo das narrativas no momento em que os Técnicos Bancários mostram-se reticentes quanto ao seu futuro profissional no banco. Como visto, a grande maioria, com exceção dos dois funcionários que, coincidentemente, vivenciaram a experiência do emprego terceirizado no X, manifestou a intenção ou desejo de buscar outras oportunidades fora do banco. Vale destacar que não se tratam de quaisquer oportunidades, mas sim de oportunidades **também estáveis**, porém com melhores condições salariais e de *status*. Portanto, essas novas oportunidades almejadas parecem ter por base o tripé que outrora deu sustentação ao emprego bancário público.

Porém, parece-nos que a recuperação do salário e do *status* também pode se dar por vias internas, ou seja, por meio dos Cargos Comissionados, justificando a hesitação dos Técnicos Bancários quanto aos seus futuros profissionais, como nos mencionados casos de Roberta e André.

Dessa forma, constata-se a existência de uma relação segundo a qual: quanto mais reduzidas se mostrem as possibilidades internas de crescimento profissional, tanto mais forte torna-se a ideia (ou mito) do emprego bancário como uma passagem, tanto mais se renova a ideia do provisório. Todavia, a possibilidade de concretização dessa ideia está diretamente relacionada às condições externas de compra e venda da força de trabalho, o que, em última análise, determinará a transitoriedade ou permanência no banco.

## **5.5 REESTRUTURAÇÃO: LEMBRANÇAS DE UM PASSADO NÃO TÃO LONGÍNQUO**

Ao longo das entrevistas, os Técnicos Bancários foram indagados acerca de seus conhecimentos sobre a reestruturação ocorrida na década de 1990. É interessante destacar que a maior parte deles mostrou-se

hesitante ao tratar desse assunto, afirmando, muitas vezes, não ter conhecimento a respeito por não ter vivenciado aquele período. No entanto, após alguma insistência, revelaram possuir percepções que são baseadas em relatos de colegas de trabalho, em depoimentos de familiares que trabalhavam no banco ou mesmo baseados em suas experiências pessoais.

Aparecida, por exemplo, na qualidade de filha de ex-bancário, afirma ter acompanhado “bem de perto” aquele processo. Assim, relata que:

Naquela época, meu pai teve uma dificuldade de conseguir se manter aqui em Bauru. No final, deu certo. Ele acabou ficando, com duas crianças pequenas. Ele trabalhava de madrugada na compensação. Alguns setores são fechados, outros são reabertos; os funcionários todos sem saber para onde ir; muitos deles [funcionários] não conseguiram ficar aqui e foram para longe das famílias; várias famílias se desestruturaram – com crianças da mesma idade que eu e minha irmã. Foi uma fase bem sofrida. Tem colegas do meu pai que estão conseguindo voltar a trabalhar agora, faltando pouco para aposentar. Então, você vê que o semblante da pessoa é diferente. Você vê que ele teve a dificuldade, que continua passando por dificuldade, mas não tinha como falar não. Afinal, tinha família, filhos e também, muitas vezes, não tinha como levar a família para acompanhá-los. Mas tudo é superável. A gente fala que de todas as dificuldades que a gente passa a gente sai mais forte.

Joana, por sua vez, na qualidade de cliente bancária e moradora de uma pequena cidade, lembra-se de “pessoas que trabalhavam em bancos privados e que, de repente, devido a essa reestruturação perderam o cargo. Às vezes, era um gerente e precisou voltar para o caixa. Às vezes era um caixa e foi mandado embora”.

Paulo relata ter ouvido que muita gente teve “que mudar de cidade” ou “ser transferido à força”. De outro lado, ressalta também que foi a época em que se iniciou o uso dos computadores e da informatização, processos esses avaliados como positivos para o banco, uma vez que esse “passou a economizar na folha de pagamento”, além de ter melhorado a qualidade dos serviços, fato este, ainda segundo esse entrevistado, necessário e ocorrido no mundo todo, não se limitando ao setor bancário nacional. Contudo, Paulo também considera que foi nessa fase que ocorreu o processo que chama de “nivelamento por baixo dos salários”, no qual o bancário deixou de ter “salários excelentes”, equiparáveis aos salários de “promotores e juizes”, concluindo que: “hoje, é como eu disse, eu ganho salário de operário, chão-de-

fábrica”. Entretanto, se, por um lado, a comparação do empregado bancário com o operariado seja relevante por revelar a degradação desse trabalho, por outro, vale destacar que não se trata de um fenômeno contemporâneo, haja vista a imagem “operário engravatado” destacado pelos depoentes de Romanelli (1978).

Caio, nesse sentido, defende que o governo FHC foi o grande ponto de virada, concluindo que, “pelo que eu entendi, durante esses oito anos, deu aquela sucateada que nos trouxe aqui. Eu acho que antes era muito bom.(...) pelo menos, é o que eu escuto falar”.

Teresa também menciona o arrocho salarial promovido durante o governo FHC. Ademais, compartilhando a percepção de Paulo, afirma que “parece que foi da água para o vinho, assim, que o pessoal nadava [em dinheiro] mesmo, assim. Então, essa é a visão que eu tenho dessa reestruturação. Eu não sei exatamente o que foi a reestruturação. Só sei que mudou”.

Para além da redução de salário (Paulo, Teresa, Caio), das transferências forçadas (Aparecida e Paulo) e das demissões (Joana), Tomé traz uma reflexão mais ampla sobre os reflexos desses processos para os bancários e para a categoria:

Mas, nos anos 90, com o Neoliberalismo, o pessoal perdeu emprego e, com o processo tecnológico, ao mesmo tempo, o bancário ficou mais focado na sua sobrevivência, sem importar muito com o aspecto político, se está certo ou se está errado, **o que importa é mais ele estar vivo e trabalhando do que o coletivo**. Nos anos de 87 e 90, a greve dos bancários era muito forte.(...) era bem diferente, cara. Você nem precisava chamar o pessoal para a greve. Eles iam espontâneo, assim.

André, por sua vez, chama a atenção para a mudança de foco do banco ocorrida ao longo da década de 1990. Assim, avalia que antes o banco possui um foco maior “na parte social”. Como prova disso, cita que, em 1998, quando iniciou sua carreira, existiam ainda três tipos de gerentes: o gerente de habitação, o gerente social e o gerente comercial. A partir de 2000, essa estrutura gerencial é substituída por uma estrutura baseada na faixa de renda dos clientes, a exemplo do que ocorre nos bancos comerciais. De acordo

com André, a nova estrutura é composta pelos seguintes gerentes: Gerente Básico, Gerente Essencial, Gerente Integral e Gerente Personalizado.

Já Simão menciona a questão da informatização ao ser questionado sobre a década de 1990. Embora pondere que no X esse processo tem ocorrido de maneira desigual entre as áreas e processos, parece apresentar uma visão positiva acerca dessas mudanças.

Também Abel destaca que “algumas coisas mudaram para melhor”. Nessa direção, afirma ter havido melhoras nas condições de trabalho e, como prova disso, destaca que hoje o ambiente de trabalho é climatizado. Acrescenta ainda que não enxerga grandes e desastrosos impactos para aqueles que vivenciaram aquele período. Dessa forma, cita o caso de uma supervisora sua que “sobreviveu” a quatro reestruturações e afirma que, “às vezes, se aumentava muito mais a ansiedade e muito mais o medo do que a coisa realmente aconteceu”. Contudo, é interessante notar que Abel, ao tratar do contexto no qual está inserido, relata estar vivendo certa tensão devido ao processo de reestruturação que estava em curso em sua área. Ocorre que, por determinação da matriz, sua área estava prestes a se extinguir por meio de um processo de fusão.

Por fim, Roberta, fonoaudióloga e Analista Júnior do X, relata nada saber sobre a reestruturação dos anos de 1990 e, indo além, afirma: “Nunca ouvi falar. [risos]. E nem me preocupo em saber. Não sei, não sei.”. Tal indiferença, somada ao seu desinteresse confesso acerca de questões políticas e sindicais ligadas à categoria, como veremos a seguir, parecem sugerir uma não identificação com a categoria bancária.

## **5.6 CADA UM POR SI: A NOVA QUESTÃO SINDICAL**

Dentre os dez entrevistados, seis são sindicalizados (André, Tomé, Caio, Paulo, Teresa e Abel), ao passo que quatro não o são (Aparecida, Roberta, Joana e Simão). Todos os entrevistados consideraram como relevante o papel do sindicato local e também avaliaram que este tem levado as reivindicações da categoria perante os banqueiros, muito embora tenham

afirmado também que, de modo geral, o sindicato não tem obtido sucesso em relação a estas reivindicações. Conforme Teresa, os membros do sindicato local “levam as reivindicações, mas não sei se eles são ouvidos [pelos banqueiros e pelos outros sindicatos]”. Nesse sentido, Caio apresenta-nos uma interessante metáfora quando afirma que o sindicato local, embora combativo, é como “o camundongo num canto tentando lutar contra a vassoura”. Joana, a exemplo de Caio, alude ao dito popular “uma andorinha só não faz verão” ao tocar nessa questão.

Vale destacar que essa limitação apontada pelos entrevistados deve-se, em grande medida, ao fato de o sindicato local não se vincular à base majoritária, representada pela CUT. Nesse sentido, Abel, que declara participar das greves, lamenta o fato de a base nacional estar nas mãos da CUT, a qual, no atual contexto, representa mais a “classe patronal do que dos empregados propriamente ditos.” André, que também se declarou atuante em termos sindicais, acredita que o sindicato local é um sindicato diferenciado e reconhecido na região justamente por estar vinculado à Conlutas e não à CUT, fato esse que o faz “apresentar sempre mais brigas, mais resultados para os empregados do X e para os bancários em geral”.

Dos quatro entrevistados não sindicalizados, três declararam o seu não envolvimento com o movimento sindical, a saber: Joana, Roberta e Simão. Entre estes, Joana alega que, embora reconheça o papel do sindicato local, optou pela não sindicalização por uma questão ideológica e por não acompanhar de perto os fatos que ocorrem no sindicato. Entretanto, destaca que:

Eu acompanho o que acontece nas assembleias, eu sempre ligo, pergunto para um, para outro, mas eu acho meio complicado isso daí. Eu particularmente não gosto. (...) Como eu não estou disposta de ir lá e dar a cara para bater, tem essas pessoas [os que participam do enfrentamento com os banqueiros via sindicato] que têm essa visão e então elas vão lá representando a categoria. Essa é a função. E é por isso que eu vejo que o sindicato ele está lá para isso.

Nessa mesma direção, Roberta considera-se “alienada” em relação à questão sindical. Tal alienação mostra-se no discurso dessa entrevistada como causador de um dilema moral expresso, por exemplo, ao afirmar: “É uma coisa [o sindicato e a participação sindical] que não me

interessa muito, apesar de que eu deveria”. Como forma de solucionar esse “dilema”, a entrevistada conclui que “eu também não penso em morrer no X, então eu nem ...”. Destacamos que essa afirmação reticente é reveladora de uma possível relação entre a percepção do emprego bancário mais como uma fase passageira do que como uma carreira propriamente dita e o seu não envolvimento nos movimentos formais de reivindicação no setor.

Simão, que é gerente, afirma em relação ao movimento sindical: “eu não participo muito não. É complicado, assim, você como gestor, você é meio que mais identificado com a empresa do que com... [risos]”. Mesmo assim, esse entrevistado confessa reconhecer o papel do sindicato quando este realiza trabalhos de “conscientização da população em relação às demissões”. De outro lado, Simão critica o sindicato quando este apresenta uma postura de “defesa intransigente do funcionário”, afirmando que:

A gente vai ver também aquilo que eu falei, da meritocracia. Quando ele vai defender funcionário, ele vai defender a classe como um todo. Às vezes, a gente tá aqui, não digo tanto um gerente, mas um colega ali, a gente pensa: por que é que eles tão defendendo tanto aquele colega, que não coopera com o trabalho do outro. Mas eu acho que dos males o menor. Se for pra defender, acho que é isso aí mesmo.

Outro fator que parece influenciar na participação ou não nesse movimento parece ser a perspectiva de crescimento dentro da empresa. Considerando, como acima destacado, o contexto no qual as condições para prosperar dentro do ambiente bancário são limitadas e a existência de uma política salarial bastante desfavorável para aqueles que se encontram nos níveis mais baixos da hierarquia, a possibilidade de crescimento agindo como uma força sedutora parece influenciar na decisão de envolvimento ou não envolvimento com o sindicato, e, com isso, direcionando, em última análise, uma tensão que se dava antes em sentido vertical (entre trabalho e capital), para uma tensão horizontal (entre funcionários em igual nível hierárquico) (BURAWOY, 1979), como pode ser inferido a partir dos discursos de Aparecida:

Olha, se você for pegar, por exemplo, essa unidade que eu estou agora não interferiria em nada. Em outras unidades sim, até porque há a pressão, a orientação dos gerentes para a não participação. Tem a comparação sim, entre quem está fazendo greve e quem não



está fazendo greve. Quem fica para trabalhar, quem não faz greve acaba tendo que fazer o serviço de quem está fazendo greve, então gera até aquela inimizade entre os colegas da própria unidade. Então, é complicado.

Quando eu entrei no X, na área em que eu entrei, de 28 funcionários, dois ou três participavam da greve. Havia, assim, uma pressão da gerência, da gerência de filial, da gerência de serviço. Havia a nossa expectativa de crescimento. Mas o tempo vai passando, as fichas vão caindo. Faz dois anos já que eu participo de novo. Eu acho que se quando eu entrei no X eu tivesse a mesma consciência de hoje de participação, de luta, talvez eu já tivesse desde o início participado das manifestações. Como eu já participava na Nossa Caixa. Talvez eu até tivesse ajudado a fortalecer mais.

Essa sedução exercida pela hierarquia funcional e salarial no banco parece também impactar a própria ideia/ percepção de *categoria*, na medida em que concorre para sua cisão, podendo estar, em alguma medida, relacionada à questão do individualismo apontada pelos entrevistados da primeira etapa.

Nessa direção, Paulo defende que “a categoria é cada um por si. Quem tem cargo não está nem aí; não faz greve, que eu veja... Não participa, porque ganha cinco, seis vezes mais do que o funcionário em início de carreira. Eles não reivindicam”. Conclui esse entrevistado que “quem precisa reivindicar é quem ganha pouco”.

Tomé, por sua parte, afirma que, atualmente, o bancário “é mais individualista”. Sustenta essa afirmação baseado em três pilares:

- o fato de os trabalhadores bancários estarem mais centrados na própria sobrevivência do que na mobilização coletiva;
- a crise do movimento operário;
- o crescimento do “caráter pequeno burguês” na categoria dos bancários, resumido da seguinte maneira: “ele [o bancário] anda com carro novo hoje, e tal; mas, para ele, isso é fruto apenas do trabalho dele, não é uma coisa coletiva, fruto de uma mobilização coletiva.”

Em linhas gerais, Tomé avalia que o bancário médio pensa da seguinte maneira: “o sindicato não vai fazer nada por mim. Então eu tenho que puxar o saco aqui, fazer minhas coisas”; ou então: “o sindicato não vai resolver minha vida”.

Como visto, a questão do individualismo, presente nas falas dos Escriturários, ressurgiu no discurso dos Técnicos Bancários. Embora essa questão seja mais clara nos dois últimos depoimentos, acreditamos que, em alguma medida, ela se faz presente no discurso dos entrevistados, ainda que indiretamente, na confessa omissão/afastamento em relação aos movimentos reivindicatórios *coletivos* da categoria, seja em função do lugar hierárquico ocupado, seja pelo receio de ser preterido em uma futura promoção, seja como uma alienação deliberada.

Se, por um lado, temos que as próprias mudanças estruturais internas ao banco como: rebaixamento do piso salarial e criação de uma estrutura hierárquica descrita como confusa (“um *bacuá*”) e que remete à ideia de “castas”; existência de uma gritante diferença salarial entre empregados comissionados e não comissionados; e restritas possibilidades de crescimento interno, etc.; fatos esses que, por si só, aguçam e reforçam o individualismo, por outro lado, não podemos esquecer que as trajetórias e ideologias da nova geração de trabalhadores bancários foram construídas dentro de um contexto de “grandes desengajamentos”, caracterizado como:

Tempos de grande velocidade e aceleração, do encolhimento dos termos de compromisso, da “flexibilização”, da “redução”, da procura de “fontes alternativas”. Os tempos da união “até segunda ordem”, enquanto (e só enquanto) “durar a satisfação” (BAUMAN, 2003, p. 41)

Assim, num mundo no qual “não há mais longo prazo” e as narrativas de vida são tudo menos contínuas, do “tempo desconjuntado”, da reinvenção descontínua de instituições e da especialização flexível (SENNET, 2008), a ação a longo prazo desorienta-se, os laços de confiança e de compromisso afrouxam-se, o individualismo, o curto prazo e o cálculo meio-fim passam a ocupar mais e mais o lugar antes ocupado pelas ideias de classe/categoria, do longo prazo e da racionalidade substantiva que dava base para estes. Nesse contexto, “a competição entre os indivíduos é mais importante do que unir-se a ‘outros em condições semelhantes’” (BAUMAN, 2003, p. 77). A noção de *categoria* se enfraquece, sobrando pouco de sua “outrora poderosa capacidade de geração de comunidade”, posto que:

A percepção da injustiça e das queixas que ela faz surgir, como tantas outras coisas nestes tempos de desengajamento que definem o estágio “líquido” da modernidade, passou por um processo de individualização. Supõe-se que os problemas sejam sofridos e enfrentados solitariamente e são especialmente inadequados à agregação numa comunidade de interesses à procura de soluções coletivas para problemas individuais. Uma vez perdido o caráter coletivo das queixas, podemos também esperar o desaparecimento dos “grupos de referência” que, ao longo dos tempos modernos, serviram como padrão de medida da privação relativa. Isso, de fato, está acontecendo. A experiência da vida como procura inteiramente individual redundando numa percepção das fortunas e infortúnios de outras pessoas como resultado, principalmente, de seu próprio esforço ou indolência, com a adição de um toque pessoal de boa sorte ou um golpe individualmente desferido de má sorte. (BAUMAN, 2003, p. 79)

As percepções dos Técnicos Bancários sobre a reestruturação da década de 1990 e sobre a questão sindical parecem caminhar justamente nessa direção. A hesitação dos entrevistados diante do questionamento sobre o processo de reestruturação e o conhecimento genérico e pouco aprofundado que têm sobre esse período (ex: “Eu não sei exatamente o que foi a reestruturação. Só sei que mudou”) revelam a pouca importância dada à história da categoria. Tal história parece de pouca relevância em um quadro, segundo nossos Escriturários, de individualismo exacerbado em lugar das greves fervorosas de outrora. Nesse sentido, a percepção da injustiça parece alicerçar-se em bases individuais e sincrônicas (em relação à condição de outras categorias de pessoas) e não mais em bases diacrônicas (em relação a uma condição passada) e coletivas (BAUMAN, 2003).

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo que norteou esse estudo foi investigar e analisar como os trabalhadores de um banco público federal percebem o trabalho bancário após as mudanças decorrentes do processo de reestruturação da década de 1990, processo esse caracterizado: por uma série de incorporações, fusões e privatizações de bancos nacionais; pela terceirização, precarização e intensificação do trabalho; pela introdução de novas tecnologias de trabalho que passaram a desempenhar papel central na atividade bancária, bem como do discurso da organização flexível; pelo enfraquecimento da luta sindical; pelo adoecimento físico e mental de trabalhadores e, por fim, pela tendência de recuperação da lucratividade que culminaria em índices expressivos já a partir do início década de 2000.

Particularmente em relação ao Banco X, vimos que a década de 1990 configurou um momento bastante controverso, no qual a imagem do banco público, grande, lento, pesado e ultrapassado passou a ser constantemente associada ao banco, em meio a um processo de culpabilização do próprio corpo funcional (que teria criado e alimentado uma estrutura organizacional, bem como relações de emprego e salário não condizentes com o tempo então presente), assim como do uso político do banco (tomada de decisão tendo como base interesses políticos).

De forma geral, permeando essa discussão, temos sempre como pano de fundo a comparação entre o modelo de empresa pública e privada. Comparação essa cujo impacto fez-se sentir inclusive no perfil do banco. Assim, o Banco X, visto então como um “mamute”, grande e lento, no qual os trabalhadores detinham as “regalias” próprias ao emprego público, é colocado em questão. O perfil de banco social passa a ser questionado pela ideia de um perfil mais alinhado ao discurso do mercado, cujo modelo é o banco privado, no qual a lógica instrumental impera, relegando a um segundo plano a chamada “politicagem”.

É nesse cenário que uma série de mudanças são iniciadas, dentre as quais: demissão de estagiários, terceirizados e inclusive de empregados; novas políticas de vendas de produtos e de atendimento ao público – impactando inclusive na (re)definição do público-alvo do banco; reestruturação da estrutura organizacional e também dos cargos; parcerias com a iniciativa privada por meio da criação da seguradora; busca por novos canais de atendimento, tais como o uso dos agentes lotéricos (o que, no limite, também representa uma maneira de precarização do trabalho no setor); entre outras.

Esse conjunto de mudanças cujo objetivo anunciado consistia em melhor adequar esse instrumento público (seja inclusive por meio de sua potencial venda) ao contexto moderno visando a melhor atender a sociedade, trouxe impactos significativos e marcantes, sobretudo para os trabalhadores desse banco, que vivenciaram os impactos dos dilemas e das transformações acima relatadas.

Podemos constatar um claro processo de deterioração nas condições de assalariamento dos funcionários do Banco X, expressa na tendência de queda na remuneração média do bancário e na redução de benefícios, a qual tem na transição do Escrivão ao Técnico Bancário seu principal marco. No esteio desse processo, o reconhecimento social dos funcionários do banco sofre também um processo de deterioração. Assim, vimos que os entrevistados do primeiro grupo, ao compararem o que era ser um bancário público no início de suas carreiras com o que isto significa hoje, destacaram, de forma geral, que houve piora tanto em termos salariais quanto em termos do prestígio social da profissão. Nesse sentido, ao passo que no primeiro grupo o emprego bancário de outrora foi comparado ao cargo de um Promotor, no segundo grupo, o emprego atual de um bancário é comparado ao de um operário de chão-de-fábrica.

É dentro desse contexto que tentamos entender o significado do emprego no Banco X. Nessa direção, as percepções sobre as mudanças resultantes da reestruturação constituem um primeiro ponto de aproximação para contextualizarmos as significações apresentadas. Foram estas mudanças um movimento de sucateamento do emprego bancário ou foram transformações adaptativas e necessárias? Elas sinalizam para um movimento

de ajustamento do emprego à modernidade ou, pelo contrário, um retrocesso em relação aos direitos historicamente conquistados pelos empregados do setor? O posicionamento frente a esses questionamentos pode revelar uma primeira e importante percepção em relação ao nosso objeto de estudos.

Segundo os depoimentos, as respostas a esses questionamentos não são do tipo “ou isso ou aquilo”, mas sim do tipo “isso e aquilo”, no sentido de que, se, por um lado, representam a deterioração do trabalho e dos direitos conquistados, por outro, representam, na percepção dos entrevistados, um realinhamento da empresa ao mercado e à globalização.

Dessa forma, para os Escriturários, a década de 1990 foi descrita como um momento de transição, de redefinição na empresa, na qual os administradores “botaram as mangas de fora no sentido de baratear os custos das agências”, período caracterizado como: árido como um deserto, trágico, pesado, tenebroso, de medo, no qual ocorreu um processo de desvalorização da categoria, de retrocesso nas relações humanas, no qual os empregados tornavam-se mais “loucos” ao passo que os bancos tornavam-se mais lucrativos. A deterioração das relações entre os colegas de trabalho e o crescimento do individualismo foram outros elementos apontados pelos trabalhadores com mais tempo de banco, processo este relacionado com a criação de “castas” destacado por um dos entrevistados. Tais processos estão diretamente relacionados à deterioração salarial e de *status* referentes à significação do emprego no Banco X e também ao processo de “Bradescalização”.

Os Técnicos Bancários, por seu turno, associaram a década de 1990: ao Neoliberalismo, ao arrocho salarial promovido durante o governo FHC, ao “nivelamento por baixo” dos salários, ao sucateamento do emprego bancário e ao fortalecimento do lado comercial do banco.

No entanto, paradoxalmente, esse período foi também descrito como um momento de acréscimo da capacidade tecnológica, no qual as ferramentas de trabalho evoluíram e, portanto, em que o trabalho tornou-se menos braçal, mais informatizado, eficiente e, em certo sentido, mais seguro para o bancário. Essa percepção de adaptação evolutiva do trabalho bancário frente ao mercado que se globalizou parece ser o alicerce da justificação das

mudanças e da nova configuração do emprego no Banco X aos olhos dos entrevistados de ambos os grupos: “contra a globalização, o que se espera?”.

Um segundo movimento necessário ao entendimento das mudanças na percepção do trabalho no X diz respeito aos motivos que levaram empregados de ambos os grupos a optarem pelo emprego no banco público federal. Dessa maneira, destaca-se uma primeira semelhança entre os grupos: a grande maioria dos entrevistados, tanto Escriturários quanto Técnicos Bancários, revelou tratar-se mais de uma decisão baseada na necessidade de vida do que de um objetivo almejado, no sentido de um sonho previamente planejado.

No entanto, por contraditório que possa parecer, chama-nos a atenção o fato de os entrevistados do segundo grupo – e que, portanto, vivenciaram o emprego pós perdas salariais, de direitos trabalhistas e de *status* – terem relevado, ao descreverem motivos que os levaram a optar pelo emprego, tão grande ou até maior predisposição em relação ao emprego no X do que os empregados do primeiro grupo. Dessa maneira, a opção pelo emprego no banco público para os Técnicos Bancários insurge como uma opção vista com bons olhos seja para um recém-graduado, para um ex-bolsista de pós-graduação desprovido de condições financeiras para dar sequência aos seus estudos, para um ex-bancário que voltara da capital, para um ex-terceirizado, para um trabalhador que vivenciou a experiência do emprego precário no comércio e também a experiência do desemprego, ou mesmo para um ex-professor sujeito ao trabalho e à remuneração não estáveis.

Fruto ainda da comparação entre os dois grupos analisados, vale destacar que a estabilidade, importante para os Escriturários, aparece como central e ainda mais decisiva para os Técnicos Bancários – inclusive para aqueles que consideram o salário como razoável para o contexto de uma cidade interiorana.

A estabilidade parece, assim, ter se tornado um fator ainda mais central, fato relacionado, em nossa análise, à atual configuração do capitalismo contemporâneo, que tem por base relações sociais múltiplas e efêmeras. Nesse mundo flexível, que coloca em questão o próprio caráter pessoal (SENNETT, 2008), a ideia de estabilidade parece surgir como uma ilha perdida, destoando em relação ao continente. Assim, acreditamos que o X e

sua estabilidade estão para os nossos entrevistados do segundo grupo, assim como a comunidade está para Bauman (2003) nestes tempos de “grande desengajamento”. Nesse sentido, nesse tempo “de grande velocidade e aceleração, do encolhimento dos termos do compromisso, da ‘flexibilização’, da redução, da procura de ‘fontes alternativas’”, teoriza Bauman (2003), a comunidade aparece como o “paraíso perdido”.

Entretanto, essa analogia tem o seu limite revelado ao longo das entrevistas. Assim, embora ainda exista ainda certo prestígio social associado à profissão – limitado à condição de um emprego de início de carreira – e mesmo considerando que o salário seja melhor do que a média salarial da região, a grande maioria dos entrevistados com menos tempo de banco (segundo grupo) declarou-se incerta quanto ao futuro profissional, aventando a possibilidade de seguir carreira em outra empresa, caso essa oportunidade exista. Dentro de um contexto de difícil obtenção de reconhecimento e de limitadas possibilidades de crescimento, o emprego bancário passa a ser visto antes como um emprego transitório (para um período determinado da vida) do que como uma carreira propriamente dita, reeditando a tese segundo a qual o emprego no X trata-se mais de um *intermezzo*, ou, segundo palavras dos entrevistados, de uma *passagem* ou *trampolim*, evidenciando, aqui, o limite da analogia com a “ilha perdida” de Bauman (2003).

Esse processo de re-significação do emprego bancário público, certamente, impacta sobre o envolvimento político e sindical dos trabalhadores bancários. Nesse sentido, acreditamos que as mudanças objetivas e subjetivas relacionadas a esse trabalho alimentam, por um lado, a percepção do aumento da competitividade e do individualismo entre aqueles que almejam ser “campeões” (MACHADO, 2002) e que, para tanto, devem se destacar da condição inicialmente assegurada pelo concurso, mas alimenta, por outro lado, o sentimento de hesitação em relação à carreira bancária, que, em última análise, pode culminar no sentimento de “desencantamento” e de perda da identidade com o “ofício bancário” (DRUCK et. al., 2002). A nosso ver, tanto o desencantamento com o ofício bancário (e com a categoria) quanto à adesão ao novo ideário organizacional por parte daqueles que almejam compor a “casta” dos comissionados figuram como importantes elementos para se



compreender o atual (não) envolvimento dos bancários nas ações político-sindicais.

Em síntese, podemos caracterizar a re-significação do emprego bancário público como um processo que envolve **rupturas** e **continuidades**. As rupturas se revelam na medida em que o significado do trabalho já não mais se sustenta no tripé estabilidade-*status*-salário e pela atenuação do sentido de pertencimento a uma categoria. As continuidades se expressam na medida em que a estabilidade associada ao emprego mantém e amplia sua importância frente à atual configuração do mundo do trabalho, bem como pela reedição e intensificação de uma tendência já presente na pré-reestruturação representada pela ideia de provisoriedade do emprego bancário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A BUSCA de ajuste nos bancos estatais. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 18 mar. 1996.
- ALENCAR, S. Caixa Econômica tem rombo de R\$ 14 bilhões. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 23 dez 2000.
- ALEXANDRE, M.; LIMA, G. T.; CANUTO, O. **Distribuição espacial da atividade bancária no Brasil**: dimensões e indicadores. Nova Economia. Belo Horizonte, jan. –abr. 2005.
- ALISKI, A. Bar do Gilson agora também é agência da Caixa. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B1, 18 dez 2001.
- ALISKI, A. Caixa faz parceria com cartórios. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B2, 23 maio. 2002b.
- ALISKI, A. Caixa tem perda recorde de R\$ 4,687 bilhões em 2001. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, P. B1, 13 mar. 2002a.
- ALLAN, R. CEF quer acerto de contas com tesouro. **Valor Econômico**. São Paulo. 14 mar. 2001.
- ALVES, A. E. S. **Qualificação e trabalho bancário no contexto da reestruturação produtiva**. Vitória da conquista: edições Uesb, 2005.
- ALVES, R. Caixa Econômica vai fechar 500 agências até 1998. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 21, 22 mar. 1996.
- ALVES, R. CEF: Cartão para quem ganha mais de R\$ 200. **O Globo**. Rio de Janeiro, p. 23, 25 mar. 1998.
- ALVES, R.; FERNANDES, C. Caixa Econômica fechou balanço do ano passado com lucro de R\$ 221,3 milhões. **O Globo**. Rio de Janeiro, 18 mar. 1996.
- ANTIGAS Caixas unificadas e maior autonomia executiva. **FENAE Agora**, ano 10, n. 51, p. 6-8, maio / jun. 2007.
- ANTUNES, L. R. **Reestruturação produtiva e sistema bancário movimento sindical bancário brasileiro nos anos 90**. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Economia da UNICAMP. Campinas, 2001.
- ANTUNES, R. A. era da informatização e a época da informalização: a riqueza e miséria e do trabalho no Brasil. ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 15-25.
- ANTUNES, R. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In: ANTUNES, R. (org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**: reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002, p.71-84
- ARAÚJO, A. M. C., CARTONI, D. M., JUSTO, C. R. D. M.. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 45, fev. 2001.

BANCÁRIO da Caixa está perto de assinar acordo. **Diário Popular**. São Paulo, p. 14, 05 abr. 2000.

BANCÁRIOS protestam na Caixa. **Diário Popular**. São Paulo, p. 14, 07 maio. 2000.

BANCO financiará obras para classe média. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 07 maio 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

BANCO não pode mais emprestar ao setor público. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 26 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em ago. 2010.

BANCO pune grevistas. **Folha Bancária**, São Paulo, 22 jan. 1996.

BANCOS geram 2.840 novos postos de trabalho no primeiro trimestre de 2010. **Contraf-CUT**, 12 set. 2010. Disponível em: <[www.contrafcut.org.br](http://www.contrafcut.org.br)>. Acessado em: out. 2010.

BANCOS oficiais lançam terminal compartilhado. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 25 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010

BANQUEIROS e governo tramam contra a CEF. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 01 jan. 1995.

BARROS, G. CEF reabre linha de crédito para classe média. **Folha de São Paulo**, 16 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010.

BARROS, G. CEF vai contratar 4.800 e abrir novas agências. **Folha de São Paulo**, 27 out. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

BATISTA, E. **O Banco do Brasil na trilha do empowerment**: um estudo de caso sobre emancipação do trabalho versus discurso organizacional. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/segundosimposio/erika\\_batista.pdf](http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/segundosimposio/erika_batista.pdf)>. Acessado em: dez. 2008.

BAUMAN, Z. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

BERZOINI, R; FERREIRA, A. BB, crônica de uma privatização anunciada. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 16 abr. 1997.

BEYNON, H. As práticas do trabalho em mutação. In: Antunes, R. (org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**: reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002, p. 9-38.

BLASS, L. M. S. **Estamos em greve!** imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários, 1985. São Paulo: Editora HUCITEC; Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fonte, 2009.

BORGES, C. Uma alternativa para a CEF. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A2, 06 maio. 2001.

- BORTOT, I. J. Cutolo faz ajustes na CEF. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25 abr. 1995a.
- BORTOT, I.J. CEF empresta o que não tem. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 17 maio. 1995b.
- BOTTINI, C. CEF elimina a digitação de dados. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 28 nov. 1994.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª Ed.. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.
- BREVE, N. Caixa Econômica tem lucro de R\$ 387 milhões. **O Estado de São Paulo**. 13 fev. 1999.
- BRITO, G.A.S.; BATISTELLA, F.D.; FAMÁ, R. Fusões e aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. **RAUSP**, São Paulo, v.40, n.4, p.353-360, out./nov./dez. 2005.
- BURAWOY, M. **Manufacturing Consent**: changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago: The University of Chicago Press, 1979.
- CAIXA AMPLIA crédito comercial para R\$ 30 bilhões. **Jornal do Comercio online**. 12 mar. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA COMPRA carteira do Banorte. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 31 ago. 1996.
- CAIXA dispensa prestadores a partir de julho. **Jornal do Comercio online**. 20 maio. 2005. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA DIVULGA resultado de concurso para preencher 146 vagas. **Jornal do Comercio online**. 05 ago. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA E BB ganham R\$ 1,1 bilhão. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 22 dez. 1997.
- CAIXA Econômica deixará de ser banco múltiplo. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 29 dez. 1994.
- CAIXA ECONÔMICA vai atacar 'cultura do calote' na habitação. **Correio Braziliense**. Brasília, p. 22, 22 mar. 1998.
- CAIXA ESTENDE plano de saúde de bancário para companheiro gay. **Jornal do Comercio online**. 17 out. 2005. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA expande abertura de conta corrente fora das agências. **Jornal do Comercio online**. São Paulo. 22 jul. 2003. Disponível em:<<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA FEDERAL quer eliminar 5.000 funcionários. **Notícias Populares**. São Paulo, 09 mar. 1996.
- CAIXA Federal: acordo do novo PCS assinado no dia 1º. **Folha Bancária**. n.5099, 1 e 2 de julho de 2008. Disponível em: <<http://www.spbancarios.com.br/fb.asp>>. Acessado: out. 2009.

- CAIXA inicia demissão voluntária. **Correio Braziliense**. Brasília, 09 mar. 1996.
- CAIXA investe R\$ 400 milhões em tecnologia e produtos, para enfrentar bancos privados. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, p. B10, 11 out. 1999.
- CAIXA LANÇA LINHA de crédito para promover exportações. **Jornal do Comercio online**. 23 jul. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA LANÇA LINHA PARA Materiais. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 05 set.. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.
- CAIXA LANÇA MICROPENHOR para pessoas de baixa renda. **Jornal do Comercio online**. 02 set. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- Caixa lança seguro de vida para pessoas de baixa renda. **Jornal do Comercio online**. 26 jul. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA LANÇA serviço no exterior. **Jornal do Comercio online**. 03 ago. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA lucrou R\$ 275 milhões em 96. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 21 mar. 1997.
- CAIXA PAGA R\$ 672 milhões de FGTS dos planos Verão e Collor I. **Jornal do Comercio online**. 13 jan. 2005. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA PREPARA linha de crédito especial para cooperativas. **Jornal do Comercio online**. 05 abr. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA prepara plano de demissão voluntária. **Agora**, São Paulo, p. A8, 27 jun. 2001.
- CAIXA repassa apenas 25% dos lucros. **Correio Braziliense**. Brasília, 31 maio. 1998.
- CAIXA VAI abrir conta corrente para os sem-CPF. **Jornal do Comercio online**. 31 out. 2003. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA vai injetar R\$ 400 milhões em turismo este ano. **Jornal do Comercio online**. 12 mar. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- CAIXA. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 16 jun. 1997.
- CAIXA. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 31 jan. 1998.
- CALMON, C. Saneamento da Caixa. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 10 dez. 1992.
- CAMBA, D. Caixa sai do vermelho e lucra R\$ 215 mi no 1º trimestre. **Valor Econômico**. São Paulo, p. C3, 13 maio. 2002.

- CANES, M. Lucro do setor bancário no Brasil persistiu mesmo em épocas de crise. **Agência Brasil**. 24 fev. 2005. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/arquivo/node/444388>>. Acessado em: nov. 2010.
- CARAZZAI, E. Caixa mais forte para servir melhor. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. B2, 25 jun. 2001.
- CASTANHÊDE, E., COSTA, R. Petistas travam disputa pelas presidências do BB e da Caixa. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 05 jan. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010.
- CASTANHEIRA, A. Funcionários da Caixa terão primeiro reajuste em 3 anos. **Diário Popular**. São Paulo, 12 mar. 1999.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CAVALCANTE, L. R. Sistema financeiro no Brasil: uma breve análise de sua evolução. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, v.12, n 3, dez 2002, p. 199-210.
- CEF adquire carteira imobiliária do Bamerindus com recursos do Proer. **Diário Comércio Indústria & Serviços**. São Paulo, 02 abr. 1997.
- CEF centra foco em pequena empresa. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B1, 17 jan. 2000.
- CEF CORTA cargos comissionados. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 27,28 e 29 out. 1995.
- CEF DÁ lucro depois de muitos anos no vermelho. **Correio Braziliense**. Brasília, 15 mar. 1996.
- CEF FINANCIA demissão voluntária no estado. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, p. 26, 21 dez. 1995.
- CEF JOGA com a desinformação. **Folha Bancária**. São Paulo, 12 abr. 1995.
- CEF prepara fechamento de 162 agências. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 28 maio. 1994.
- CEF RECEBE 3.771 voluntários. **Diário Popular**. São Paulo, 03 maio 1996.
- CEF SERÁ reestruturada. **Jornal da Tarde**. São Paulo, 20 dez. 1994.
- CEF tem rombo de R\$ 2,6 bilhões. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 08 fev. 1995.
- CEF terá R\$ 15 bi para moradias e saneamento. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 14 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.
- CEF vai abrir dia 25 programa de demissão voluntária. **O Globo**. Rio de Janeiro, 12 mar. 1996.
- CEF: RACIONALIZAR para cumprir papel social. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 18 maio 1995.
- CÉZARI, M. CEF espera a inscrição de 2,1 mi de empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 20 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010

COMO ADMINISTRAR o clima organizacional. **Informe BB-Reservado**.N. 56, 1995.

COMPORTAMENTO social e trabalhista - relatório geral de observação. Banco Santander: comportamento. **Observatório Social**: Santa Catarina, 2001.

CONCURSO e contratação urgentes de empregados. **FENAE Agora**, São Paulo, ano 7, n. 28, p. 6-8, maio/ jul. 2004.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCÁRIOS. Federação Nacional das Associações do Pessoal da CEF. Executiva Nacional dos Empregados da CEF. Demissões na CEF : um 'modismo' injustificável. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 mar. 1996.

CORAGEM para mudar. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 24 jan. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.

CORAZZA, G. **Crise e Reestruturação Bancária no Brasil**. Disponível em:<[http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000\\_08.pdf](http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000_08.pdf)>. Acessado em: abr. 2008.

CÔRREA, M. CEF não sabe se terá lucro ou prejuízo. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B5, 20, 21 e 22 dez. 1996.

CORRÊA, M. Relatório revela desordem e crise na CEF. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 18 set. 1992.

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

CRÉDITO para a compra pode ser de até R\$ 1.200, em até dois anos. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 08 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acesso em: set. 2010.

CRISCI, C. L. L.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 6, n 12, jul./dez. 2004.

CRISTINO V. CEF vai cobrar R\$ 1 bilhão de empreiteiras. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, p. B7, 03 jul. 1996.

CRISTINO, V. ; TRINDADE, R. Caixa vai tornar-se saudável. **Jornal do Commercio**. Rio de Janeiro, p.21, 02 a 04 out. 1994.

CRISTINO, V. Caixa consome receita para manter luxo. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, p. A14, 04 jun. 1995.

CRISTINO, V. Caixa lucra R\$ 456 milhões no 3º trimestre. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, p. B7, 14 nov. 2002.

CRISTINO, V. Caixa vai dar prêmios para incentivar os depósitos na caderneta de poupança. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, p. B7, 26 jul. 2000.

CRISTINO, V.; ALENCAR, S. Arida defende reestruturação da Caixa. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 26 abr. 1995.

CRUZ, N.H. Caixa Federal tem prejuízo de R\$ 4,687 bi. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. B5, 12 mar. 2002.

CRUZ, N.H. lucro da Caixa sobe abaixo da média do setor. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 20 dez. 2005a. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010

CRUZ, N.H. Lucro de bancos no Brasil cresce 34%. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 03 set. 2005b. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

CRUZADA a serviço de um projeto nacional. **FENAE Agora**, São Paulo, ano 5, n. 32, p.22-25,dez. 2002.

CUTOLO: CEF deve encerrar o semestre com pequeno lucro. **O Globo**. Rio de Janeiro, 20 dez. 1996.

D'AMORIM, S. Caixa pede mudanças para provisionar crédito. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B2, 28 jun. 2000.

D'AMORIM. Caixa e BB ampliam parceria para crescer. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B1, 09 abr. 2001a.

D'AMORIM. S. Prejuízo da Caixa pode se absorvido com cisão. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B2, 18 abr. 2001b.

D'ANGELO, A. Disputa de 13 milhões de cartões. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, p. 15, 22 fev. 2000.

DEMISSÕES começam em fevereiro. **Correio Braziliense**. Brasília, 27 dez. 1995.

DESCONFIANÇA. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 11 fev. 1999.

DESPERDÍCIO na CEF provoca susto no governo. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 04 jun. 1995.

DIEESE. As medidas do conselho monetário nacional para a regulamentação das tarifas bancárias. **Nota Técnica**, n 63, Abr. 2008.

DIEESE. **As receitas de prestação de serviços dos bancos**. Brasília, DF, jun. de 2006.

DIEESE. **Índice do Boletim DIEESE**. Maio/ Jun. de 1999. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/esp/estmai99.xml>>. Acessado em: abr. 2009.

DIEESE. O lucro dos bancos em 2005. **Nota Técnica**, 18 abr. 2006.

DIEESE. O lucro recorde dos seis maiores bancos do país no primeiro semestre de 2007. **Nota Técnica**, n 53, out. 2007.

DIEESE. **Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos**. Jul. de 1997a. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.xml>>. Acessado em: abr. 2009.

DIEESE. A globalização da economia e a informatização do sistema financeiro. **Boletim DIEESE**, n. 198, set. 1997b. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpset97.xml>> . Acessado em: maio 2009.

DINIZ, E. Caixa pode trazer este ano boas novas para quem quer comprar a casa própria. **O Globo**. Rio de Janeiro, 05 jan. 1997.

DIREÇÃO da Caixa prepara a empresa para privatização. **FENAE Agora**, São Paulo, ano 2, n. 5,p. FA16, jul. 1999.



DRUCK. Et. Al. Bancário: um emprego de múltiplos riscos. **Caderno CRH**. Salvador, n. 37, p. 217-233, jul. dez. 2002.

DURÃO, V.S. CEF liderou o 'ranking' de bancos em 1995. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 30 maio. 1996.

EMPREGADOS da Caixa já estão em campanha salarial. **FENAE Agora**, São Paulo, ano 3, n. 4., p. 27, set. 2000.

EMPRESA revê descomissionamentos. **Folha Bancária**, São Paulo, 23 jan. 1996.

ENTULHOS neoliberais em dose dupla. **FENAE Agora**, ano 13, n. 64, p. 18-23, maio/ jun. 2010.

FARIA, G. S. S. **Jornada de horas reduzidas e equilíbrio trabalho e família no setor bancário**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCAR, 2005.

FIGUEIREDO, L. Caixa faz o papel de 'FMI dos Estados'. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 08 abr. 1996.

FIGUEIREDO, O. Caixa vai investir R\$ 1,25 bi em lotéricas. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B3, 08 fev 2001.

FREIRE, G. Caixa Econômica Federal prevê a dispensa de 7 mil dos 17 mil estagiários. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 16 jan. 1995.

FREIRE, G. Novo presidente é matemático mineiro. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 31 mar. 1994a.

FREIRE, G. CEF Vai Fechar 149 agências até o final de junho, mas não vai demitir. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 31 mar. 1994b.

FREIRE, G. CEF pode fechar 89 agências e demitir 16 mil estagiários. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 18 maio. 1994c.

FREITAS, J. O mais assombroso. **FENAE Agora**. São Paulo. Ano 1. Número 1. Fev. 1998.

FUTEMA, F. Caixa lucra menos no 3º trimestre. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 17 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

GODOY, L. Câmbios en el mercado de trabajo y relaciones de pareja: el punto de vista de los hombres. In: Congresso da Asociación Latinoamericana de Sociología – ALAS, 23, 2001, Antigua, Guatemala. **Anais...** Disponível em: <[http://dwt.oit.or.cr/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=20&Itemid=5](http://dwt.oit.or.cr/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=20&Itemid=5)>. Acessado em: out. 2010.

GOLDMAN Sachs recomenda privatizar Petrobrás, CEF e BB. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 25 jan. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.

GOVERNO planeja enxugar mais os bancos federais. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 09 fev. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.

- GRAMACHO, L. Um banco com 7.600 agências. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, p. 17, 24 abr. 1997.
- GRISCI, C.L.I.; BESSI, V.G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200.
- GRUN, R. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, nº2, v. 1, 1986.
- GUARACIABA, M.; RAMOS, J. PFL ameaça retaliar e Carazzai sai. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 11 mar. 2002.
- GUSHIKEN, L.; BORGES, C. A Caixa Econômica Federal na ordem do dia. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25 nov. 1998.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1993.
- HERRISSON, L. Caixa terá R\$ 8 bilhões para aplicar em financiamentos habitacionais. **Valor Econômico**. São Paulo, p. C2, 08 jan. 2002.
- HISTÓRICO das distorções do PCS. **FENAE Agora**, ano 11, n. 56, p. 18, jun./jul. 2008.
- HISTÓRICO do PAMS e Saúde Caixa. **Correio Bancário**. Espírito Santo. 14 jun 2007. Disponível em: < <http://www.bancarios-es.org.br/Download/CB-816-Especial-Pams.pdf>>. Acessado em: ago. 2010.
- IACOMINI, F., EXPEDITO FILHO. Um presente chamado Bamerindus. **Veja**. São Paulo, 27 ago. 1997.
- IZAGUIRRE, M. Balanço da CEF tem tratamento diferenciado. **Valor Econômico**. São Paulo, p. C2, 20 set. 2000.
- IZAGUIRRE, M. Capital da CEF está abaixo do exigido. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 18 out. 1999a.
- IZAGUIRRE, M. Caixa lucra R\$ 473 mi até outubro. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B2, 08 dez. 1999b.
- IZAGUIRRE, M. Com fim de 'esqueletos' CEF prevê lucro de R\$ 1 bi. **Valor Econômico**. São Paulo, p. C14, 13 mar. 2002a.
- IZAGUIRRE, M. Caixa lucra R\$ 1 bi até setembro e supera meta anual. **Valor Econômico**. São Paulo, p. C1, 14 nov. 2002b.
- IZAGUIRRE, M. Lucro do no ano passado foi de R\$ 275 milhões. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 21 mar. 1997.
- IZAGUIRRE, M. Caixa quer segregar o crédito ruim. **Valor Econômico**. São Paulo, p. C3, 18 abr. 2001.
- JACQUES, M. G. C.; AMAZARRAY, M. T. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**. Porto Alegre, v. 20, n 1, jan./jun. 2006.
- JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**: automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo Editorial, 1995.

JINKINGS, N. Os bancários brasileiros em face da finança mundial desregulada. **Análisis e propuestas**. Uruguai: FRIEDRICH EBERT STIFTU, 2007.

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na 'fonte misteriosa'**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2002.

JORGE Mattoso é confirmado na CEF. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 08 jan. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010.

JULIANI, D. CEF prepara lançamento de produtos. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, P. B11,03 abr. 2000.

KRAMER, D. Demissões agitam Caixa Econômica. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 11 nov. 1995.

LEITÃO, M. A Caixa, quem diria. **O Globo**. Rio de Janeiro, 16 mar. 1996.

LEITE, J. Conselho avalia divisão da Caixa em duas partes. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, P. 4, 14 abr. 2001.

LEITE, J., QUADROS, M., MIYA, F. Decisão sobre a Sasse fica para esta semana. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B1, 19 fev 2001.

LUCRO da Caixa sobe 33% e é recorde. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 21 nov. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

LULA diz que mudou o sistema financeiro do país. **Jornal do Comercio online**. 22 mar. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.

MACHADO, E. G. **Campeões, curingas e robôs**: os funcionários e a reestruturação no Banco do Brasil. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2002.

MADUEÑO, D. PFL diz que Malan admite a privatização de BB e CEF. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 03 mar. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.

MAIA, G. V. S. Reestruturação Bancária no Brasil. **Nota técnica do BANCO CENTRAL DO BRASIL**. Brasília, n 38, jun. 2003, p. 1-13.

MAIS de sete mil vagas para primeiro emprego. **Jornal do Comercio online**. 19 maio. 2003. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.

MATTOS, E.M. Como a CEF obteve lucro. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 23 nov. 1994.

MATTOSO diz que fusão do BB com a Caixa não está em discussão. **Jornal do Comercio online**. 24 nov 2003. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.

MENDONÇA, A. R. R. **Os Acordos da Basiléia**: Uma Avaliação do Novo Formato da Regulação Bancária. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Economia da UNICAMP. Campinas, 2002.

MERLO, A. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicologia & Sociedade**. v. 14 , n 1, jan./jun. 2002.

MICHAEL, A. Ex-sindicalistas e apadrinhados ocupam CEF. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 29 set. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

MICHAEL, A. Presidente da Caixa é denunciado no caso GTech. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 30 mar. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010.

MICHAEL, A. Relatório denuncia desvio da Caixa para campanhas do PT. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 21 jul. 2005.

MING, C. Ambigüidade Estatal. **Jornal da Tarde**. São Paulo, 28 mar. 1996.

MOLINA, W. S. L. **Inovações gerenciais e sua conotação política**: bancários em São Paulo nos anos 90 – um estudo de caso. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciências Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP. Campinas, 2003.

MORETZ-SOHN, C. Problemas de caixa, uma rotina na CEF. **O Globo**. Rio de Janeiro, 17 jun. 1993.

MOTTA, S. Caixa quer bater recorde e financiar R\$ 8,2 bi neste ano. **Diário de São Paulo**. São Paulo, p. B3, 29 jan. 2002.

MOURA, M.C. **A ilusão do emprego seguro**: a percepção do desemprego por ex-trabalhadores de um banco Estatal. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, 2002.

MUGNATO, S.; PIHEIRO, A. Caixa prefere emprestar dinheiro para os bancos em dificuldades. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 17 set. 1996.

NEGOCIAÇÃO Coletiva - 2006. **Caixa Econômica Federal**. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www1.caixa.gov.br/popup/Negociacao/Asp/Duvidas\\_Frequentes.asp](http://www1.caixa.gov.br/popup/Negociacao/Asp/Duvidas_Frequentes.asp)>. Acessado em: jan. 2009.

NICHOLS, T.; BEYNON, H. (Ed.). **Patterns of work in the Post-Fordist Era**: Fordism and Post-Fordism. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. v. 2.

NO RÁDIO, lula anuncia linha de crédito para aposentados. **Jornal do Comercio online**. 21 abr. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.

NOVA regra exige da CEF R\$ 11 bilhões. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B3, 20 set. 2000.

NUNES, V. Área de varejo da Caixa tem bom resultado. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p.B4, 16 ago. 1999.

NUNES, V. Bancos têm lucro recorde. **Correio Braziliense**. Brasília, P. A11, 18 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.correioweb.com.br>>. Acessado em: jul. 2010.

- NUNES, V. Caixa vai demitir 40 mil até o fim de 96. **Correio Braziliense**. Brasília, p. 13, 04 jun. 1995.
- NUNES, V. Campeões de lucro. **Correio Braziliense**. Brasília. 22 nov. 2005. P. A13. Disponível em: <<http://www.correioweb.com.br>>. Acessado em: jul. 2010.
- NUNES, V. CEF dá a volta por cima. **Correio Braziliense**. Brasília, 13 mar. 1996.
- NUZZI, V. Bancário prevê saída de 12 mil funcionários da Caixa Federal. **Diário Popular**. São Paulo, p. 12, 27 jun. 2001.
- NUZZI, V. Caixa prepara programa de demissão voluntária. **Diário Popular**. São Paulo, p. 12, 10 out. 2000.
- O MAMUTE está sem fôlego. **Exame**. São Paulo, p. 42-43, 10 jun. 1992.
- OLIVEIRA, P. A. B.; CAMPELLO, J. C. Cargas de trabalho e seu impacto sobre a saúde: estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre. **Boletim da Saúde**. Porto Alegre, v. 20, n 1, jan./jun. 2006.
- OLIVEIRA, R.G. Gerações de trabalhadores no trabalhobancário estatal: uma disputa pela dominação do espaço. **ENFOQUES on-line**. V.8, n.1 (junho, 2009). - Rio de Janeiro: PPGSA, 2009.
- OS MAIORES do continente. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 17 jun. 1997.
- PALOCCI anuncia Mattoso para a presidência da Caixa. **Jornal do Comercio online**. 07 jan. 2003. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.
- PARAGUASSU, F.; ALISKI, A. Albuquerque será o novo presidente da Caixa. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A1, 22 mar. 2002.
- PEIXOTO, E. Para onde vai a Caixa? **FENAE Agora**. São Paulo, ano 1, n. 8, p. P. 10-14 Set. 1998.
- PERES, L. Tesouro forçará Caixa a reduzir despesas. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, p. B28, 20 fev. 2001.
- PESSANHA, G.F.E., MOREL, R.L.M., Gerações operárias: rupturas e continuidades na experiência de metalúrgicos do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, n.17, p. 68-83, out. 1991.
- PESSOAL da Caixa protesta em Santo André. **Diário Popular**. São Paulo, 28 ago. 1998.
- PFL pressiona e presidente da Caixa pede demissão. **Diário de São Paulo**. São Paulo, p. A9, 11 mar. 2002.
- PLANO para demitir 6,3 mil. **Folha Bancária**, São Paulo, 12 mar. 1996.
- POLÍTICOS vencem e CEF muda reforma. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 26 abr. 1995.
- POR CONTA da greve dos bancários, movimento aumenta nas lotéricas. **Jornal do Comercio online**. 20 set. 2004. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.

PRADO, M. **Conta popular atrai excluído bancário** . **Folha de São Paulo**. São Paulo. 25 jun. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

PRADO, M. C. R. M. Medidas para sanear a CEF. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 11 dez. 1992.

PRESIDENTE da Caixa é denunciado. **Correio Braziliense**. Brasília, p. A5, 30 mar. 2004. Disponível em: <<http://www.correioweb.com.br>>. Acessado em: out. 2010.

PRESIDENTE da Caixa vai ser intimado para depor. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 13 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em set. 2010.

PRESIDENTES de fundos de pensão são ouvidos na CPI do Mensalão. **Jornal do Comercio online**. 31 ago. 2005. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.

PREVIDELLO, M. CEF assume contas e poupança do Produban. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 29 abr. 1997a.

PREVIDELLO, M. CEF lucra R\$ 275 mi, mas retorno é de 6,5%. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 21,22,23 mar. 1997b.

PRIVATIZAÇÃO. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 10 fev. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.

PROJETO garante retorno de funcionários demitidos da CEF. **Agência Câmara**, Distrito Federal, 13 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.direito2.com.br/acam/2006/fev/13/projeto-garante-retorno-de-funcionarios-demitidos-da-cef>>. Acessado em: nov. 2010.

PROPOSTA da Caixa para o plano de cargos e salários. **Caixa Econômica Federal**. 2008.

QUADROS, M. STF decide sobre venda das ações da Sasse. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. B1, 19 jun. 2001.

QUADROS, M., D'AMORIM, S. A Caixa retoma o leilão da Sasse. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. A1, 06 fev 2001.

RABELLO, J.B. A caixa-preta da CEF. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 01 jun. 1995.

REAÇÃO inibida. **FENAE Agora**. São Paulo, ano 1, n. 1, p. 24, Fev. 1998.

REAL obrigará a CEF a desativar até 145 agências. **Jornal de Brasília**. Brasília, 30 maio. 1994.

REFORMA da CEF vai prosseguir. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25 abr. 1995.

REFORMAS da Caixa. **Jornal de Brasília**. Brasília, 11 abr. 1995.

RH anuncia plano de migração. **Folha Bancária**. São Paulo, 04 jul. 1997.

RIBEIRO, A. CEF quer 'furar' regra do BC para não falir. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 27 jun. 2000a.

RIBEIRO, A. Rombo da CEF sobe para R\$ 10,6 bilhões. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. B10, 07 jul. 2000b.

- RITZER, G. *The McDonaldisation of Society*. Los Angeles: Pine Forge Press, 2008.
- RODRIGUES, A. Lucro da CEF sobe 47%: R\$ 405 mi. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 05 mar. 1998.
- RODRIGUES, C. Caixa Econômica Federal recebe R\$ 1,7 bi do Proer. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 08 maio. 1996.
- RODRIGUES, L. C. **Metáforas do Brasil**: demissões voluntárias, crises e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Annablume, FAPESP, 2004.
- ROLLI, C. FERNANDES, F. Estatais contratam terceirizados irregulares. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 04 jul. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010.
- ROMANELLI, G. **O provisório definitivo**: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1978.
- ROMBO com SFH chega a R\$ 44 bilhões. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, p. A15, 04 jun. 1995.
- ROSA, J. **Empregados da Caixa têm novo Plano de Cargos e Salários**. 27 de junho de 2008. Divulgado em: <http://www.spbancarios.com.br/bcaixa.asp?c=8114>. Acessado em: jul. 2010.
- ROSENBERG, C. Como chegar a Ibicuitinga. **Exame**. São Paulo, p. 54-56, 24 jan. 2001.
- ROSSI, C. Brasil estuda venda do BB e da Caixa, diz diretor do FMI. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 17 mar. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.
- ROSSI, C. Selvageria no BB. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 13 jun. 1996.
- SAAD, T. A hora e a vez da baixa renda. **Correio Braziliense**. Brasília. 06 jan. 2004. P. AD12. <<http://www.correioweb.com.br>>
- SACO de maldades da gestão Carazzai. **FENAE Agora**. São Paulo, ano 4, n. 3, p. 10-11, set. 2001.
- SAFATLE, C. Caixa Econômica quer R\$ 1 bilhão do governo. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, p. 14, 23 mar. 1996.
- SAFATLE, C. CEF: um rombo a mais para o governo. **Valor Econômico**. São Paulo, p. A2, 30 jun. 2000.
- SALLUM, X. Substituição forçada. **Correio Braziliense**. Brasília. 15 mar. 2005. P. AS6. Disponível em: <<http://www.correioweb.com.br>>. Acessado em: jul. 2010.
- SALOMON, M. CPI suspeita de operação entre banco mineiro e CEF. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 19 nov. 2005.
- SANCHES, A. T. **Terceirização e terceirizados no setor bancários**: relações de emprego, relações de trabalho e ação sindical. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.

SANTOS, C. E. Recuperação da CEF vai beneficiar a todos. **Diário Popular**. São Paulo, 21 maio. 1994.

SASSARRÃO, R. Promotor quer para terceirização na Caixa. **Agora**. São Paulo, p. A10, 11 maio. 2001.

SCHETTINO, A.L. CEF vai lançar crédito a ser sacado com cartão. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. 12, 11 ago. 1999.

SCHMITZ, A.; MAHL, A. A. Reestruturação e automação bancária versus emprego: um balanço ao final dos anos 90. **Teor. Evid. Econ. Passo Fundo** v. 8 n. 15 p. 67-82 novembro 2000.

SCOFIELD JR., G. A Caixa ganha cara nova. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 01 out. 1997.

**SEEB CAMPINAS. Proposta de PCS é problemática. Jan. 2008. Disponível em:** <<http://www.bancarioscampinas.org.br/mainsite/noticias.asp?idnews=1513#>>. **Acessado em: jul. 2010.**

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário**: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

SEGNINI, L. R. P.. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 67, Ago. 1999.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SHOW do Crédito. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 01 jul. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

SILVA, J. B. A face privada de um banco público: os experimentos flexíveis no Banco do Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (organizador). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 23(12):2949-2958, dez, 2007

SINAIS de melhora na Caixa. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 06 out. 1994.

SÓ 10,3%? Que é isso, Contraf-CUT?! **Na Trincheira**. Bauru: Sindicato dos Bancários de Bauru e Região, Bauru, SP, ano 1, v1, 31 jul. 2007.

SOARES, G. O prejuízo revelado. **Veja**. São Paulo, p. 84-85, 2 set. 1992.

SOUSA, V. CEF usa seguradora para ganhar mercado. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 07 set. 1996.

SOUSA, V. Programa da CEF prevê 6.300 demissões. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 26 dez. 1995.

SOUSA, V. SALOMON, M. Caixa deve manter rentabilidade para atingir objetivos, diz Mattoso. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 08 jun. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.



SOUZA, L. Fundos de pensão podem entrar com R\$ 4bi. **Folha de São Paulo. São Paulo.** 01 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010.

SOUZA, L.; MANFRINI, S. Caixa e BB iniciam ofertas de microcrédito em agosto. **Folha de São Paulo.** São Paulo. 25 jul. 2003. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

SUPLICY, E. A Caixa econômica Federal e o Banco do Brasil devem ser privatizados? **Folha de São Paulo.** São Paulo, 10 abr. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.

TAVEIRA, L. CEF tem pior situação entre bancos oficiais. **O Globo.** Rio de Janeiro, 10 maio. 1994.

TAVEIRA, L.; PILATI, R. Caixa extinguirá 11 mil cargos de confiança. **O Globo.** Rio de Janeiro, 08 abr. 1995.

TÉCNICO Bancário. **Notícias Populares.** São Paulo. 07 fev. 2000.

TERCEIRO ano de lucro na Caixa. **Jornal do Commercio.** Rio de Janeiro, p. A17, 08 dez. 1999.

TST: saiba quais são as empresas recordistas em processo. **Jornal do Commercio online.** 30 jun. 2003. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br/>>. Acessado em: jun. 2010.

UM ROMBO respeitável na Caixa Econômica Federal. **Valor Econômico.** São Paulo, p. A12, 06 jul. 2000.

VASCONCELLOS, M.A.S.; GREMAUD, A.P.; Toneto Jr, R. **Economia Brasileira Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 1996.

VEJA as principais fusões e aquisições do setor bancário nos últimos anos. **Folha de São Paulo.** 03 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: set. 2010.

VÍTIMAS do ciclone poderão sacar o FGTS. **Folha de São Paulo.** São Paulo. 30 mar. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2010.

VITÓRIA contra a injustiça. **FENAE Agora,** São Paulo, ano 8, n.43, p. 16-17, jul./ ago. 2005.

YOKOTA, P. A Caixa econômica Federal e o Banco do Brasil devem ser privatizados? **Folha de São Paulo.** São Paulo, 10 abr. 1999. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/>>. Acessado em: ago. 2009.

# APÊNDICES

## APÊNCIDE I

**Roteiro de entrevistas – GRUPO 1**

## Esboço de roteiro de entrevista

## 1. Sexo

Masculino                       Feminino

## 2. Idade

25 ou menos

26 a 35

36 a 45

46 a 55

56 a 65

66 ou mais

## 3. Formação

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto.

Ensino superior. Nome do Curso:

---

Pós-graduação. Nome do Curso:

---

## 4. Estado civil

solteiro             casado     divorciado/ desquitado     viúvo(a)

5. Há quanto tempo você trabalha no setor bancário?

6. O que você fazia antes de entrar no banco?

7. Por que você escolheu ser um bancário?

8. Já trabalhou em outro banco? Qual?

9. Por que optou trabalhar em um banco público?

10. Em quais áreas do banco você já trabalhou?

11. Conte-me um pouco de sua história profissional no banco.

12. Como era o trabalho quando você iniciou sua carreira e como você o percebe agora?

13. Houve melhora ou piora no que diz respeito às relações de trabalho? Por que?

14. Como você avalia os anos 1990 para o banco e para os bancários?

15. Você se lembra de algum fato ou acontecimento marcante em sua história de vida ou trajetória profissional ocorrido naquele período?
16. Como era a relação com os seus colegas de trabalho antigamente e como ela é hoje?
17. Como você avalia essas mudanças? (caso o entrevistado tenha sinalizado a existência de mudanças).
18. Como era a relação entre os trabalhadores e a chefia antigamente e como ela é hoje?
19. Como você avalia essas mudanças?
20. Em relação à empresa e aos resultados obtidos em favor desta, como você avalia as mudanças ocorridas?
21. Em sua opinião, por que essas mudanças ocorreram?
22. O que significava ser um funcionário de um banco público federal no momento em que você iniciou a carreira e o que é ser um bancário hoje?
23. No contexto atual, você percebe alguma diferença entre ser bancário do setor público e ser bancário do setor privado?

## APÊNDICE II

**Roteiro de entrevista – grupo 2.**

## 1. Sexo

Masculino                       Feminino

## 2. Idade

18 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 55

56 a 65

66 ou mais

## 3. Formação

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto.

Ensino superior. Nome do Curso:

---

Pós-graduação. Nome do Curso:

---

## 4. Estado civil

solteiro             casado     divorciado/ desquitado  viúvo(a)  outros.

6. Esse é seu primeiro emprego ? O que você fazia antes de entrar no banco?

5. Por que você tornou-se bancário ?

7. Você tinha idéia do que era trabalhar em um banco? Já tinha tido essa experiência antes?

8. Como você soube do concurso e como se preparou ?

6. Há quanto tempo você trabalha na caixa ?

7. Em quais áreas do banco você já trabalhou?

8. Conte-me um pouco de sua trajetória profissional na Caixa.

9. Conte-me um pouco sobre o trabalho no banco.

10. Como é sua relação com os seus colegas de trabalho?

11. Como é a relação entre os trabalhadores e a chefia? Para você, os métodos gerenciais utilizados são mais para democráticos ou autoritários? Como você vê a hierarquia no banco, necessária, dispensável ou outra coisa (explicitar)?
12. O que significa ser um funcionário de um banco público federal?
13. Você percebe alguma diferença entre ser bancário do setor público e ser bancário do setor privado?
14. Você considera que o banco de oferece perspectivas de crescimento em termos profissionais?
15. Durante a década de 1990 o setor bancário passou por um processo de reestruturação o que trouxe uma série de mudanças para os que trabalham no setor. Como você avalia esse processo?
16. Tem havido mudanças organizacionais e tecnológicas na atividade que você realiza?
17. Você considera importante a qualificação continuada para a sua carreira?
18. O banco tem oferecido cursos de atualização para incrementar sua qualificação? Ou você tem investido por iniciativa própria em sua carreira procurando cursos e/ou formas de melhorar sua qualificação?
19. Como você pensa sua vida profissional? Pretende investir em carreira no banco ou aproveitar a experiência e buscar novas oportunidades?
20. Você participa do sindicato? Como você avalia a importância do sindicato para os trabalhadores do banco?
21. O sindicato tem levado as reivindicações da categoria e conseguido negociações ?

## Apêndice III – Tabelas de Valores Mensais de Piso de Mercado

NÍVEL	PISO DE MERCADO			
	FAIXA I		FAIXA II	
	6H	8H	6H	8H
A11	6.191	8.253	6.314	8.418
A10	5.716	7.619	5.830	7.771
A9	5.327	7.102	5.435	7.245
A8	4.539	6.051	4.631	6.172
A7	3.837	5.116	3.915	5.219
A6	3.373	4.499	3.441	4.590
A5	2.943	3.924	3.002	4.003
A4	2.614	3.487	2.667	3.557
A3	2.325	3.098	2.373	3.160
A2	2.070	-	2.111	-
A1	1.858	-	1.895	-

Piso salarial para os cargos da Carreira do grupo Técnico e de Assessoramento (vigência: 01/09/2009).<sup>46</sup>

NÍVEL	PISO DE MERCADO		
	A	B	C
B14	17.166	16.195	15.279
B13	16.044	15.135	14.278
B12	14.994	14.145	13.344
B11	14.013	13.219	12.470
B10	11.385	10.740	10.133
B9	10.641	10.038	9.469
B8	9.943	9.383	8.851
B7	9.294	8.768	8.416
B6	8.416	7.802	7.204
B5	8.169	7.572	6.995
B4	7.929	7.352	6.789
B3	7.701	7.136	6.593
B2	4.295	-	-
B1	3.745	-	-

Piso salarial para cargos da carreira gerencial (vigência 01/09/2009)

<sup>46</sup> A remuneração do Técnico Bancário no ano de 2009 era de R\$ 1.452,00. 1.452

# ANEXOS



## Anexo I – Índice de Reajustes Salariais: bancários.

Mês/Ano	Banco do Brasil	BESC	Banco X	Privados
01/1994	75,27		75,30 a 87,71	40,68 a 44,77
02/1994	30,25		27,50 a 30,25	32,20 a 34,21
03/1994	35,27		34,10 a 35,49	47,34 a 51,77
04/1994	45,22		47,674	42,5999
05/1994	42,6346		42,6346	44,0003
06/1994	64,8147		64,8147	46,6026
09/1994	13,69		13,71 a 14,14	16,00
03/1995	0,00		0,00	8,00
09/1995	25,00		(CB)20,94	20,37E25,53
09/1996	0,00		(CE)0,00	10,80
09/1997	0,00		(CE)0,00	5,00
09/1998	0,00		(CI)1,00	1,20
09/1999	0,00		0,00	5,50
09/2000	1,70		(CK)0,00	7,20
09/2001	2,00		0,00	5,50
09/2002	5,00		(CN)5,00	7,00
09/2003	12,6(CO)		12,6(CO)	12,6(CO)
09/2004	8,5(CP)		8,5(CP)	8,5(CP)
09/2005	6,0(CP)	6,0 (VF)	6,0(CP)	6,0(CP)
09/2006	3,50	3,50	3,50 (FC)	3,50

(CB) A Fenaban concedeu novos valores para os pisos que representaram na média 35,57%, descontando a antecipação de 8% concedida em março; nos demais salários o reajuste foi de 30% descontando também as antecipações e garantindo um reajuste mínimo de 14,64% sobre agosto. No caso do Bamerindus e Banestado, prevaleceu o reajuste de 14,64%; no Banco do Brasil o TST determinou reajuste de 25% sobre os salários de setembro/94 em julgamento no dia 11/12/95; na CEF foi aplicado apenas o resíduo do IPC-R de set/jun de 20,94%;

(CE) O Acordo foi assinado pela Contec em 09/10/97, retirando o dissídio 1996 do TST, e posteriormente foi assinado pela Comissão de Empresa. O reajuste definido para set/96 e set/97 foi de 0% e foi concedido um abono para os dois períodos no valor de R\$ 5.500,00.

(CI) Reajuste de 1% aplicado sobre Salário Padrão e vantagens pessoais decorrentes.

(CK) No X e BB houve abono de R\$ 1.200,00 decidido pelo TST em julgamento de Dissídio Coletivo.

(CN) além do reajuste, BB e X pagaram abono de um salário.

(CO) Além do reajuste salarial, a convenção coletiva firmada com a Fenaban e os acordos coletivos do BB, X e Basa estabelecem um abono de R\$ 1.500,00.

(CP) Além do reajuste de 8,5%, foi concedido o valor de R\$ 30,00 para quem ganha até R\$ 1.500,00.

FONTE: DIEESE. Disponível em:

<[http://www.bancariositajai.com.br/indices\\_reajustes\\_salariais.php](http://www.bancariositajai.com.br/indices_reajustes_salariais.php)>

## Anexo II – Recomendações BB

### **Erros que os gerentes cometem:**

O primeiro deles é não dar orientações específicas nas reuniões após a efetivação das demissões. Outro é sobrecarregar as pessoas com atividades para não dar tempo delas pensarem em outra coisa. (...)

Ser defensivo quando perguntado sobre demissões é outro erro. Vamos ouvir coisas que não gostaríamos de ouvir, mas durante um certo período, vamos ter de engolir, ouvir e administrar a emoção que está por trás da pergunta, não a pergunta em si.(...)

Depreciar os que foram demitidos é um erro muito comum, como também prometer coisas que não se pode cumprir ou desaparecer depois das saídas. (...)

### **Roteiro para lidar com quem fica:**

Muitas vezes, quando acontece um processo desse tipo, ao terminar a gente dá graças a Deus, quer tirar umas férias porque não agüenta mais. Muito pelo contrário, esse é o momento em que é preciso estar visível. É preciso andar, falar, individualmente, informalmente, ouvir o que está acontecendo, isso para que as pessoas que estão passando pelo processo tenham um canal.(...)

E o chefe deve mostrar que entende o que está acontecendo, o sentimento de cada um, deve mostrar empatia.(...)

Outro aspecto fundamental é a transparência, aliás um dos motes desse programa. É preciso ser consistente nas informações. (...)

### **Estruturação para as reuniões**

A primeira coisa é falar com as pessoas sobre o processo de demissão, o que ele significou para o banco e quais são as propostas. Mostrar o caminho da empresa e as mudanças. Vocês vão ter enormes mudanças nas agências, e mais ainda virão daqui pra frente, a medida em que começarem a modernizar as agências. (...)

Fonte: Informe BB- Reservado N.56 (COMO ADMINISTRAR...,1995)

## Anexo III – PAMS e Saúde X

### **Histórico do PAMS e Saúde X.**

O PAMS consta dos normativos internos do X desde 1977, integrando-se, para tal fim, aos contratos individuais de trabalho dos empregados da empresa (art. 468/CLT e Enunciado nº 51/TST). Em 1999, a direção do banco tentou incluir uma cláusula no Acordo Coletivo dos empregados prevendo mudanças no PAMS. As entidades sindicais reclamavam da má assistência em saúde, em função do achatamento salarial, e o X justificava-se dizendo não poder arcar com nada mais além do custeio do plano (3,5% da folha de pagamento).

A partir de 1997, os novos empregados admitidos (TB's) foram obrigados pela empresa a pagar 50% de participação na utilização dos serviços do PAMS, rompendo com a lógica da progressividade salarial – 10%, 15% ou 20%, conforme a referência no Plano de Cargos e Salários (PCS).

Em 2000 foi criado um primeiro grupo de trabalho (GT) que não foi à frente, já que a empresa não forneceu os dados contábeis do PAMS e não modificou as condições de custeio, além de insistir na criação de mensalidade para os empregados.

Em 2001, o 17º Congresso Nacional dos Empregados do X (CONEX) aprovou alguns princípios para a criação de um novo plano. Em agosto daquele mesmo ano, o X implantou, à revelia dos empregados e com o apoio da CONTEC, o Plano PAMS X, logo renomeado de Saúde X, que foi implantado em fev/2002, com as seguintes regras:

- custeio de 3,5% da folha de pagamento, mensalidade fixa (R\$ 38,26);
- criação de mensalidade para o dependente indireto;
- participação unificada para todos os empregados na utilização do plano (20%);
- criação de fundo para quitação das dívidas acima de um teto anual de participação (R\$ 400,00 até 59 anos e R\$ 600,00 acima de 60 anos);
- manutenção da cobrança das dívidas do PAMS.

Entre maio e dezembro de 2003, reuniu-se o GT/saúde (representantes dos empregados, dos aposentados e do X), após sua aprovação no CONEX/2002, com o objetivo de apresentar propostas alternativas, ajustes e melhorias às ações de saúde impostas no PAMS X em acordo com a CONTEC. Além dos planos (PAMS e Saúde X), esse GT discutiu o Programa de Readaptação ao Trabalho (PRT) e as rotinas de licenças médicas, que resultou num Acordo Coletivo assinado pela antiga Confederação Nacional dos Bancários (CNB) e o X, para a criação do atual Saúde X, em vigor desde 20/07/2004.

Fonte: Correio bancário (HISTÓRICO..., 2007)