

# TRABALHO BANCÁRIO: O PARADOXO ENTRE O AVANÇO NA BARGANHA COLETIVA E A CRESCENTE INSEGURANÇA

## *BANK WORK: THE PARADOX BETWEEN THE ADVANCEMENT IN COLLECTIVE BARGAINING AND THE GROWTH OF INSECURITY*

Ana Paula Fregnani Colombi<sup>1</sup>  
José Dari Krein<sup>2</sup>  
Taíse Cristina Gehm<sup>3</sup>

### **Resumo**

O artigo evidencia contra movimentos existentes no seio da categoria bancária. Por um lado, durante os anos 2000, esses trabalhadores retomaram seu potencial grevista e conquistaram a elevação do salário médio e novas cláusulas nas negociações coletivas. Por outro lado, tem ocorrido uma maior pressão sobre o trabalho, causando uma série de novos problemas nas condições de trabalho. O artigo contextualiza as mudanças recentes no sistema financeiro brasileiro, analisa as tendências das campanhas salariais durante os anos 2000 e discute a condições de trabalho dos bancários do Banco do Brasil. A pesquisa tem como hipótese que a degradação nas condições de trabalho da categoria, inclusive nos bancos públicos, está relacionada à submissão dos bancários ao sistema de remuneração variável, maior controle do trabalho e exigência pelo cumprimento de metas pouco factíveis, num contexto de adequação dos bancos aos paradigmas do capitalismo financeirizado.

**Palavras-chave:** Setor bancário. Bancos públicos. Categoria bancário. Negociação coletiva. Condições de trabalho.

### **Abstract**

The paper evidences the existence of contradictory movements within the banking category, in Brazil, during the 2000s. On the one hand, the bank workers resumed their strike potential and conquered the increase in average wages and new clauses in collective bargaining. On the other hand, there has been a worsening of the working conditions. The paper contextualizes the recent changes in the Brazilian financial system, analyses the trends of wage campaigns during the 2000s, and discusses the deterioration of work conditions in the Bank of Brazil (BB). The research has the hypothesis that the degradation of working conditions of the bank workers, also including the public banks, is related to the submission of the bank workers to the variable remuneration system, to the increasing control of labor, and the fulfillment of impracticable goals, in a context of adequacy of bank system to paradigms of the financialized capitalism.

**Key-words:** Bank sector. Public banks. Bank workers. Collective bargaining. Work conditions.

## **1. INTRODUÇÃO**

O artigo pretende evidenciar os movimentos contraditórios existentes no seio da categoria bancária, no Brasil, durante os anos 2000. Por um lado, esses trabalhadores retomaram seu potencial grevista, mostraram capacidade de ação coletiva e obtiveram

---

<sup>1</sup> Ana Paula Fregnani Colombi [anafcolombi@gmail.com](mailto:anafcolombi@gmail.com) (bolsista FAPESP). Doutoranda em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – IE/UNICAMP, Centro de Estudos Sindicais e da Economia do Trabalho - CESIT.

<sup>2</sup> José Dari Krein [dari@eco.unicamp.br](mailto:dari@eco.unicamp.br). Professor do IE/UNICAMP e pesquisador do CESIT.

<sup>3</sup> Taíse Cristina Gehm [tagehm@gmail.com](mailto:tagehm@gmail.com). Mestre em Desenvolvimento Econômico pelo IE/UNICAMP/CESIT.

importantes conquistas nas campanhas salariais, especialmente com a elevação do rendimento médio. Essas conquistas fazem parte de um panorama mais geral em que houve uma melhora nos indicadores do mercado de trabalho brasileiro. Apesar desses avanços, é possível perceber contramovimentos em relação às condições de trabalho dos bancários, tendo em vista a crescente cobrança por metas e a geração de um ambiente de maior insegurança. É esse movimento, com sinais contraditórios, que baliza o presente artigo.

A compreensão desse fenômeno só é possível, entretanto, contextualizando a dinâmica do sistema financeiro internacional e a entrada do Brasil na globalização a partir dos anos 1990. Tal processo reconfigurou os parâmetros da concorrência no setor bancário brasileiro, tendendo a torná-lo mais privatizado e internacionalizado. Nos anos 2000, esse cenário sofreu algumas mudanças decorrentes dos processos de “bancarização” e do aumento da oferta de crédito desencadeados pelo sistema bancário brasileiro. Dentre as alterações estão a diminuição do grau de internacionalização do setor e a maior participação dos bancos nacionais, com destaque para o fortalecimento dos bancos públicos, especialmente a partir de 2006. A maior participação dos bancos públicos é um dos fatores que explica o crescimento da categoria durante os anos 2000.

A despeito do fortalecimento dos bancos públicos durante a segunda metade da primeira década do século XXI, essas instituições seguem a lógica determinada pelo sistema financeiro, a exemplo da aderência desses bancos aos Acordos de Basiléia e da adoção das mesmas estratégias executadas pelos bancos privados, tanto em termos mercadológicos quanto no que se refere à tratativa laboral. O que prevalece é a busca por competitividade e ganhos de eficiência, com reflexos sobre a forma de organização do trabalho bancário.

Nesse contexto de mudança na configuração do sistema bancário brasileiro, é possível perceber uma retomada na capacidade de mobilização do movimento sindical da categoria, com expressão no aumento do número de greves e de sua duração, com desdobramentos positivos nas negociações coletivas realizadas durante os anos 2000. Tais resultados referem-se, sobretudo, à melhoria na remuneração da categoria.

Como as conquistas dos trabalhadores bancários na última década estão concentradas nos ganhos em torno da remuneração, apesar das questões relacionadas às condições de trabalho e saúde dos bancários estarem sempre presentes nas pautas do movimento sindical, a hipótese que guia este artigo sustenta que a deterioração nas condições de trabalho da categoria, inclusive nos bancos públicos, está relacionada à submissão dos bancários ao sistema de remuneração variável, maior controle do trabalho e cumprimento de metas pouco factíveis, num contexto de adequação dos bancos aos paradigmas do capitalismo financeirizado.

Os dados acerca dos resultados das negociações coletivas foram angariados através de pesquisa no periódico *Folha Bancária*, mídia vinculada diretamente ao sindicato dos bancários de São Paulo, Osasco e Região<sup>4</sup> que permitiu perceber os pontos centrais da agenda sindical; e nas Convenções Coletivas de Trabalho (CCT) em que constam os ganhos auferidos à categoria. Informações acerca da evolução do sistema bancário e do emprego no setor foram compiladas, respectivamente, a partir do banco de dados disponibilizado pelo Banco Central do Brasil e na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), esta última vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Quanto ao mapeamento das condições de trabalho da categoria foi realizada pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas, com os bancários pertencentes

---

<sup>4</sup> A escolha de mídia vinculada ao sindicato dos bancários de São Paulo, Osasco e Região deve-se à importância desse sindicato sobre o movimento em todo o Brasil. Além disso, tal periódico circula desde 1924 e é de grande difusão entre a categoria.

ao Banco do Brasil (BB). A finalidade deste esforço foi captar a percepção dos bancários sobre as alterações ocorridas em sua rotina, a fim de apreender como as mesmas impactaram a vida dos trabalhadores, com destaque para sua saúde física e mental.

O artigo está organizado em três seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira contextualiza as mudanças no sistema financeiro brasileiro, dentro de um contexto mais amplo que respeita à globalização financeira, com foco nos anos 2000, a fim de demonstrar como a alteração nas estratégias do setor afeta a organização do trabalho bancário e o nível de emprego. Na segunda seção, foram analisadas as tendências das campanhas salariais durante os anos 2000, considerando o contexto descrito na seção anterior e a capacidade de ação coletiva do sindicalismo da categoria pesquisada. Por fim, na última seção, a análise das entrevistas realizadas procurou mostrar a piora nas condições de trabalho percebida pelos bancários entrevistados, tendo como referência que tais trabalhadores são expostos a maior cobrança e insegurança, aspectos estes provenientes das próprias mudanças na organização do trabalho.

## **2. O FORTALECIMENTO DOS BANCOS PÚBLICOS E A RECONFIGURAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO NACIONAL DURANTE OS ANOS 2000.**

O setor bancário nacional passou por profundas transformações durante os anos 1990, culminando com o plano de estabilização monetária e com a opção do país em se inserir na lógica da globalização financeira. Esses movimentos tiveram efeitos importantes sobre as estratégias de negócios dos bancos, impactando a forma de organização do trabalho e o nível de emprego no setor.

A globalização financeira emergiu durante os anos 1970 com a desorganização progressiva do arranjo institucional proposto em Bretton Woods e com o crescimento expressivo do chamado euromercado. As três últimas décadas do século XX foram marcadas pela predominância da esfera financeira e pela dominância dos mercados de capitais em substituição a um sistema de crédito comandado pelos bancos (BELLUZZO, 1999; 2000). Segundo Guttman (2008), esse novo momento consolidou um novo regime de acumulação, qual seja o capitalismo dirigido pelas finanças, cujo atributo central é o processo de *financeirização*, isto é, o “aumento do papel dos motivos financeiros, mercados financeiros, atores financeiros e instituições financeiras nas operações das economias nacionais e internacionais” (GUTTMANN, 2008, p. 11).

O Brasil, ao adentrar a dinâmica de acumulação imposta pelo capitalismo financeiro, estruturou as políticas internas na forma descrita por Belluzzo (1996). Segundo o autor, a reorientação na forma de acumulação do capitalismo pressionou os Estados nacionais para a desregulamentação dos mercados domésticos e eliminação das barreiras à entrada e saída do capital-dinheiro, para a abertura comercial com a finalidade de submeter as empresas à concorrência global, e para a elevação da poupança pública e privada como condição para a alta das taxas de investimento.

A inserção do Brasil nessa conjuntura combinada com a estabilização da moeda, cujo mecanismo utilizou da manutenção de altas taxas de juros, levou o sistema financeiro nacional a buscar outras fontes de lucratividade, que não o processo inflacionário, mas sim a senhoriação da dívida pública. Como a estabilização exigiu a captação de recursos financeiros, o governo foi levado a adotar a política de liberalização política e econômica a fim de atrair o capital internacional. Foi no bojo desse processo que ocorreu a atração de bancos internacionais, não somente como

estratégia para atração de capital, mas também como forma de estimular a concorrência interna no setor bancário.

Ademais, com a prevalência da tese de que o fulcro da crise dos anos 1970 baseava-se na demasiada intervenção do Estado e que, portanto, um novo padrão de desenvolvimento só seria conquistado mediante a construção de um Estado Mínimo e perante o estímulo da concorrência, adotou-se, também, uma política explícita de privatização dos bancos públicos e uma redefinição do papel das instituições bancárias que permaneceram. A função social dos bancos públicos foi minimizada e essas instituições enquadraram-se nos preceitos do Acordo da Basileia<sup>5</sup>, para se tornarem mais rentáveis e potenciais concorrentes dos bancos privados.

Como resultado, durante os anos 1990, a atração dos bancos estrangeiros, a concentração no setor bancário e a privatização dos bancos públicos, com destaque para os bancos estaduais<sup>6</sup>, mudou a configuração do setor bancário brasileiro. O sistema financeiro nacional reorganizou-se, aderindo principalmente à estratégia de fusão de instituições bancárias o que resultou na diminuição do total de instituições que, segundo dados do Banco Central do Brasil (BCB), passaram de 246, em 1994, para 167, em 2002. Mais do que isso, para Gonçalves, Madi e Krein (2009), juntamente com a tendência à concentração do setor, tornou-se crescente a atuação dos conglomerados financeiros sob a forma de *holdings*<sup>7</sup> financeiras.

Além da formação de grandes conglomerados, outras medidas tomadas pelo setor foram a mudança da estratégia negocial que passou a ser a venda de produtos e serviços financeiros em detrimento dos ganhos provenientes da inflação, o incremento das tecnologias informacionais e de automação, bem como o uso crescente das práticas de terceirização. Como resultado das estratégias adotadas pelo setor durante os anos 1990, ocorreu a reorganização do trabalho bancário, cada vez mais balizado pela atividade de vendas, e o enxugamento da categoria. Para se ter uma ideia acerca da redução dos trabalhadores bancários, de acordo com dados da RAIS, em 1990, existiam 732.217 trabalhadores no setor financeiro brasileiro – considerando-se os empregados dos bancos comerciais e dos bancos de investimento – que foram reduzidos a 392.869 trabalhadores em 1999.

Durante os anos 2000, essa reconfiguração do sistema financeiro brasileiro vai se consolidando, embora seja possível visualizar algumas particularidades. Em primeiro lugar, o que permanece é a tendência à concentração do setor. Segundo dados do BCB os 5 maiores bancos detinham 50% dos ativos totais do segmento bancário em 2004 e, em 2012, esses mesmos bancos passaram a deter aproximadamente 67% dos ativos

---

<sup>5</sup> No Brasil, o primeiro Acordo da Basileia foi implementado por meio da Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994. Essa resolução introduziu exigência de capital mínimo para as instituições financeiras, em função do grau de risco de suas operações ativas. Em 2004, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia divulgou revisão do Acordo de Capital da Basileia, conhecido como Basileia II, com o objetivo de buscar uma medida mais precisa dos riscos incorridos pelos bancos internacionalmente ativos. Atualmente os bancos brasileiros buscam se enquadrar nos preceitos do segundo Acordo. Disponível em <http://www.bcb.gov.br>.

<sup>6</sup> Dentro das medidas estatais adotadas para estimular a concentração e a centralização do capital no setor, ocorreram o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer) e o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes). (DIEESE, 2001).

<sup>7</sup> “A organização em *holding* separa a propriedade da gestão das empresas, auferindo destaque para os assim chamados investidores institucionais. Tais investidores utilizam o direito de propriedade para imputar a lógica curto-prazista aos administradores e executivos, por meio da adoção de práticas de remuneração atreladas à distribuição de ações e pagamento de bônus com base nos resultados do exercício”. (Colombi, 2014, p. 39).

totais, o que demonstra que não houve uma inversão do processo de concentração do setor durante os governos Lula e Dilma.

Outras questões, porém, indicam algumas mudanças no sistema bancário nacional. Dentre elas estão: o processo crescente de “bancarização”, o aumento da oferta de crédito e o fortalecimento dos bancos públicos, com menor participação dos bancos estrangeiros no setor bancário.

A “bancarização” é um processo que pode ser entendido como a busca por ampliação da capilaridade das operações bancárias. Segundo a FEBRABAN (2011), pode-se definir o termo “bancarização” com base no nível de acesso e o grau de uso dos serviços financeiros. Seu grau pode ser medido por indicadores como o uso do autoatendimento, do *internet banking*, dos correspondentes bancários<sup>8</sup> e também pelo número de contas correntes ativas, que demonstram a inclusão de faixas da população até então excluídas das instituições bancárias. A Tabela 1 fornece a evolução desses indicadores:

Tabela 1: Indicadores de “bancarização” (em milhões)

Indicadores	2006	2010	Variação
Transações bancárias via autoatendimento	13735	17790	30%
Transações bancárias via <i>internet banking</i>	6937	12812	85%
Correspondentes	73	165	126%
Contas Correntes ativas	74	89	20%

Fonte: Elaboração própria com base em Febraban (2012).

O processo de “bancarização” também pode ser visualizado por meio do aumento da oferta de crédito pelo setor bancário durante os anos 2000. A melhora dos fundamentos macroeconômicos nesse período criou um ambiente propício ao aumento da oferta de crédito ao setor privado da economia, com destaque para as modalidades de crédito pessoal, aquisição de veículos e cartão de crédito (Prates, 2010). Ampliou-se o número de clientes para segmentos que até então não faziam parte do sistema financeiro. Como resultado, Prates (2010) identifica a expressiva expansão da participação do crédito às pessoas físicas que era de 38% em 2003 e atingiu o recorde de 49,3% em julho de 2007 e somente sofreu reversão após a emergência da crise financeira internacional ao final do mesmo ano.

A contração do crédito na economia após 2007 levou ao arrefecimento das atividades dos bancos estrangeiros e ao aumento da preferência pela liquidez dos bancos privados nacionais. Já os bancos públicos foram utilizados pelo governo para intervir nesse cenário. O BB, a Caixa Econômica Federal (CEF) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) recompuseram a oferta de crédito na economia brasileira após os sintomas da crise internacional. Essa postura resultou no aumento da participação dos bancos públicos na oferta de crédito. A Tabela 2 demonstra o aumento da participação dos bancos públicos federais com carteira comercial neste quesito, principalmente após 2007.

---

<sup>8</sup> Os correspondentes são pontos de atendimento dos bancos em estabelecimentos comerciais, correios, casas lotéricas que prestam serviços de recebimento de títulos, pagamentos a concessionárias e serviços de mesma natureza que os bancos tradicionais como o fornecimento de crédito e abertura de contas (Sanches, 2006).

Tabela 2: Participação percentual das instituições do segmento bancário nas operações de crédito deste segmento

Instituição do segmento bancário <sup>1</sup>	2003 Dez	2005 Dez	2007 Dez	2009 Dez	2011 Dez
Bancos Públicos <sup>2</sup>	4,61	4,15	3,69	3,29	2,99
Banco do Brasil	20,81	18,89	20,85	25,49	23,16
Caixa Econômica Federal	8,03	8,20	8,29	12,99	16,86
Bancos Privados Nacionais	42,21	41,79	43,78	38,67	39,40
Bancos com Controle Estrangeiro	24,34	26,98	23,40	19,56	17,58
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração Colombi (2014, p. 42).

Notas: (1) Instituições do segmento bancário que captam depósitos à vista; (2) Inclui os bancos públicos estaduais.

Após a reativação do crédito na economia promovida pelos bancos públicos, em 2011 essas instituições foram utilizadas pelo governo para acirrar o processo de concorrência no mercado bancário por meio do processo de redução dos juros e do pacote de tarifas promovido pelo governo brasileiro (DIEESE, 2013).

Com essas medidas, os bancos públicos passaram a compor o grupo dos 5 maiores bancos brasileiros tanto em termos de número de agências, de números de funcionários, quanto de lucro líquido.

O aumento da capilaridade visada pelos bancos tem impactado o nível de emprego no setor e de 2004 em diante a retomada do crescimento dos trabalhadores bancários tem se dado, majoritariamente, pelo incremento de bancários pertencentes aos bancos públicos. Além disso, a maior participação desses bancos no mercado bancário abriu um cenário favorável às negociações coletivas realizadas no setor, conforme será analisado na próxima seção.

Ao mesmo tempo, a reorganização dos parâmetros de concorrência do setor, ao estimular o uso crescente da automação e focar a atividade bancária no processo de vendas de produtos e serviços financeiros, levou a uma reorganização do trabalho bancário inclusive nos bancos públicos, que visam a competir em igualdade de condições com os bancos privados. Nesse sentido, o Banco do Brasil está cada vez mais inserido nos parâmetros do Acordo de Basiléia, e na lógica privada – tanto do ponto de vista da competitividade em busca da conquista de maiores parcelas de mercado, quanto no que se refere às relações trabalhistas – que parece estar cada vez mais presente na gestão na instituição. O impacto imediato desses processos é uma deterioração nas condições de trabalho dos trabalhadores pertencentes a este banco, conforme será discutido na terceira seção.

### **3. MELHORIA NOS NÍVEIS DE EMPREGO E RESULTADO DAS CAMPANHAS SALARIAIS NO SETOR BANCÁRIO DURANTE OS ANOS 2000.**

As negociações coletivas a partir de 2004 passam a apresentar resultados mais favoráveis aos trabalhadores bancários. Os aspectos positivos podem ser vistos pela recuperação do emprego, pelo aumento do salário médio da categoria e pela inclusão de novas cláusulas nas Convenções Coletivas de Trabalho (CCT).

Diferentes questões explicam o alcance desses resultados. Em primeiro lugar, está a alta e crescente rentabilidade adquirida pelo setor a partir de 2004, conforme Tabela 3. Os resultados expressivos adquiridos pelos cinco maiores bancos, dentre eles

o Banco do Brasil, é uma das situações que abrem margem de negociação e aumentam o poder de barganha da categoria.

Tabela 3: Lucro líquido anual por banco (em R\$ mil) 2004 - 2010.

5 maiores bancos	2004	2006	2008	2010	Var 2010/2004
ITAU	3.078.774	3.361.271	3.683.646	6.955.703	126%
BB	1.603.254	2.155.588	4.811.294	6.626.909	313%
BRADESCO	1.973.854	1.876.597	3.533.530	5.526.841	180%
CEF	796.057	1.042.212	1.340.274	2.096.727	163%
SANTANDER	824.580	752.502	781.597	1.883.717	128%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados junto ao Bacen, para dezembro de cada ano.

Outra questão é que existem características do movimento sindical bancário que reforçam sua capacidade de enfrentamento e potencializam sua performance durante os anos 2000. Segundo Gonçalves, Madi e Krein (2009) esses pontos são: os bancários possuem tradição de organização e capacidade de negociação, a partir de 1992 as negociações são centralizadas e nacionais, há um grupo hegemônico que dirige o movimento, é uma das categorias que ajudou a construir o “novo sindicalismo” e a categoria é fortemente centrada em poucas empresas com caráter nacional.

Esses elementos aliados a um contexto mais favorável proporcionado pela melhora da economia brasileira a partir de 2004, com impactos positivos sobre o nível de formalização dos contratos e de arrefecimento do desemprego, e a crescente importância auferida pelos bancos públicos nas atividades de intermediação financeira fecham um espectro de situações que ajudam a explicar os resultados das negociações coletivas nos anos recentes.

Esse quadro positivo representa uma inflexão em relação aos anos 1990, quando a categoria bancária acumulou uma série de perdas durante as campanhas salariais. O cenário desta década foi marcado pelo aprofundamento da flexibilização das relações de trabalho<sup>9</sup> e por indicadores negativos sobre o mercado de trabalho (BALTAR, 2003).

O cenário de degradação que atingiu o país nesta década alcançou tanto trabalhadores do setor privado quanto trabalhadores do setor público. No caso do setor bancário, a venda dos bancos públicos estaduais e o isolamento político a que o governo federal submeteu os trabalhadores do BB e da CEF serviram para conter o potencial de luta da categoria, via redução maciça dos trabalhadores do setor. Mesmo com a manutenção da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT), aprovada em 1992, os bancários acumularam muitas perdas, em especial aqueles provenientes dos bancos públicos. Apesar das negociações serem nacionais, a unificação do movimento não foi alcançada de fato nesta década, motivo pelo qual os bancários dos bancos públicos permaneceram isolados nos processos de negociação. Dentre as perdas acumuladas pelos trabalhadores provenientes dos bancos públicos durante os anos 1990 estão os reajustes salariais sempre abaixo daqueles conquistados pelos trabalhadores bancários através das campanhas nacionais junto à Federação Nacional dos Bancos (Fenaban), como mostra a Tabela 4.

<sup>9</sup> Segundo Krein (2001) a tendência de flexibilização das relações de trabalho no Brasil visava a dar ‘liberdade’ às empresas na determinação do *uso do trabalho*, o que significa desregular (eliminar ou afrouxar direitos) ou adaptar a proteção trabalhista clássica às condições de produção das empresas e deve ser compreendida “como o processo de regular de outra forma as relações de trabalho na perspectiva de fortalecer uma regulação privada (no âmbito da empresa) em detrimento da regulação social do trabalho” (KREIN, 2001, p. 29).

Tabela 4: Percentual de ajuste nominal dos salários.

Bancos	Percentual de ajuste salarial					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Bancos Privados	5,00%	1,20%	5,50%	7,20%	5,50%	7,00%
BB	0,00%	1,00%	0,00%	1,70%	2,00%	5,00%
CEF	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%
Inflação ICV-Dieese <sup>1</sup>	6,70%	1,10%	5,80%	9,20%	8,30%	7,50%

Fonte: Elaboração própria com base em *Folha Bancária*.

Notas: (1) Acumulado nos últimos 12 meses, segundo o DIESSE, sempre em relação ao mês de agosto, já que a data-base da categoria é dia 1º de setembro.

Além disso, os poucos direitos conquistados pela categoria como a Cesta-alimentação em 1994 e o a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) dos bancos em 1995 não foram estendidos aos trabalhadores do BB e da CEF<sup>10</sup>. Houve também casos específicos de perda de direitos como o fim do anuênio para os trabalhadores do BB em 1999<sup>11</sup>. Pelo isolamento desses bancos, as poucas paralisações eram realizadas majoritariamente pelos trabalhadores dos bancos privados. Mesmo que os trabalhadores dos bancos públicos tivessem motivos o bastante para empreenderem as paralisações, os programas de demissão voluntária implementados serviam coercitivamente para o não engajamento destes bancários.

Os anos 2000 vêm reverter esse cenário, especialmente com o incremento da categoria, conforme Tabela 5. Enquanto nos anos 1990 a categoria foi reduzida à quase metade, na década que se seguiu houve um acréscimo de 80.672 trabalhadores. Os bancos públicos assumiram papel de destaque no incremento desses bancários, pois estes trabalhadores cresceram 30,91% entre os anos 2002 e 2010, enquanto os bancários dos bancos privados aumentaram somente 16,95%.

Tabela 5: Número de Bancários 2000-2010.

Ano	Nº de Bancários <sup>1</sup>	Nº de Bancários B.Públicos <sup>2</sup>	Nº de Bancários B.Privados	Variação Relativa	
2000	402.425	-	-	-	-
2001	393.140	-	-	-	-
2002	398.098	167.309	225.800	-	-
2003	399.183	170.668	223.636	2,01%	-0,96%
2004	405.073	177.591	225.247	4,06%	0,72%
2005	420.036	192.582	227.431	8,44%	0,97%
2006	422.219	195.664	226.547	1,60%	-0,39%
2007	445.828	200.686	245.131	2,57%	8,20%
2008	459.494	208.861	250.631	4,07%	2,24%
2009	462.164	214.051	248.106	2,48%	-1,01%

<sup>10</sup> Os trabalhadores do BB só vieram a ter direito à cesta-alimentação em 2001 e à PLR em 2003. Já os trabalhadores da CEF só vieram a receber a cesta-alimentação e a PLR em 2003.

<sup>11</sup> Em 2001, no entanto, todos os bancários perderam o anuênio. Os banqueiros propuseram seu fim para toda a categoria em troca de uma indenização de R\$ 1.000,00. Após plebiscito nacional os bancários decidiram pela eliminação do adicional por tempo de serviço (ATS) – contrariamente ao posicionamento dos sindicatos – em troca de uma indenização de R\$ 1.100,00.

2010	483.097	219.029	264.062	2,33%	6,43%
2010/2000	20,05%	30,91%	16,95%		

Fonte: Colombi (2014, p. 50).

Notas: (1) Conforme metodologia permitida pela RAIS, considera-se bancários os trabalhadores de bancos de investimento, bancos múltiplos (com e sem carteira comercial) e caixas econômicas; (2) Não estão incluídos os anos iniciais para os bancários dos bancos públicos e privados devido à diferença de metodologia presente na RAIS. A soma dos trabalhadores dos bancos públicos e privados não totaliza o número de trabalhadores no setor, pois há outras classificações na RAIS que não estão incluídas nessa análise, quais sejam: entidades sem fins lucrativos, pessoa física e outras organizações legais.

Neste contexto mais favorável, o sindicalismo bancário conseguiu efetivar a unificação da campanha salarial e readquiriu força para a realização de mobilizações grevistas. Entre 2000 e 2012 as greves ocorreram todos os anos, conforme Quadro 1, abaixo.

Quadro 1: Duração das greves durante 2000-2012.

Ano	Greves/Paralisações		
	Privados	BB	CEF
2000	paralisações diárias	-	-
2001	paralisações diárias	paralisações diárias	paralisações diárias
2002	-	-	-
2003	-	3 dias	8 dias
2004	30 dias	30 dias	30 dias
2005	6 dias	6 dias	6 dias
2006	6 dias	7 dias	7 dias
2007	paralisação de 24 horas	paralisação de 24 horas	6 dias
2008	15 dias	15 dias	17 dias
2009	15 dias	15 dias	28 dias
2010	15 dias	15 dias	15 dias
2011	21 dias	21 dias	21 dias
2012	9 dias	10 dias	10 dias

Fonte: Elaboração própria com base no periódico *Folha Bancária*.

No primeiro ano deste intervalo, somente os funcionários do BB e da CEF aderiram ao movimento, demonstrando uma inversão na tendência grevista da categoria em comparação aos anos 1990, quando os bancários pertencentes aos bancos privados eram protagonistas das paralisações. Além disso, o ano de 2004 é marcado por uma greve de duração de 30 dias, fato que não acontecia há uma década e que marcou a abertura de um período de maior duração das atividades grevistas ao longo dos anos seguintes.

A mobilização dos trabalhadores bancários deu-se em consonância com o espectro nacional. Na opinião de Boito e Marcelino (2010), a partir de 2004 o Brasil passou a viver um momento de recuperação da atividade sindical, pois a ação grevista mantém-se em nível razoavelmente alto, a grande maioria das greves tem permitido ganhos reais de salários e têm se acirrado as disputas na cúpula do movimento. Noronha (2009) considera que entre os anos 1998 e 2007 ocorreu um período de *normalização* do ciclo de greves, sendo uma média de 440 greves/ano entre o primeiro período (1998-2002) e 322 greves/ano no segundo período (2003-2007). Para o autor, apesar de um

evidente declínio no número de greves, a partir do governo Lula houve um aumento das jornadas não trabalhadas por conta do aumento dos dias parados durante as paralisações. Boito e Marcelino (2010) também indicam que a maioria dessas greves tem sido ofensiva, isto é, por novas conquistas e não somente para recuperar ou evitar perdas.

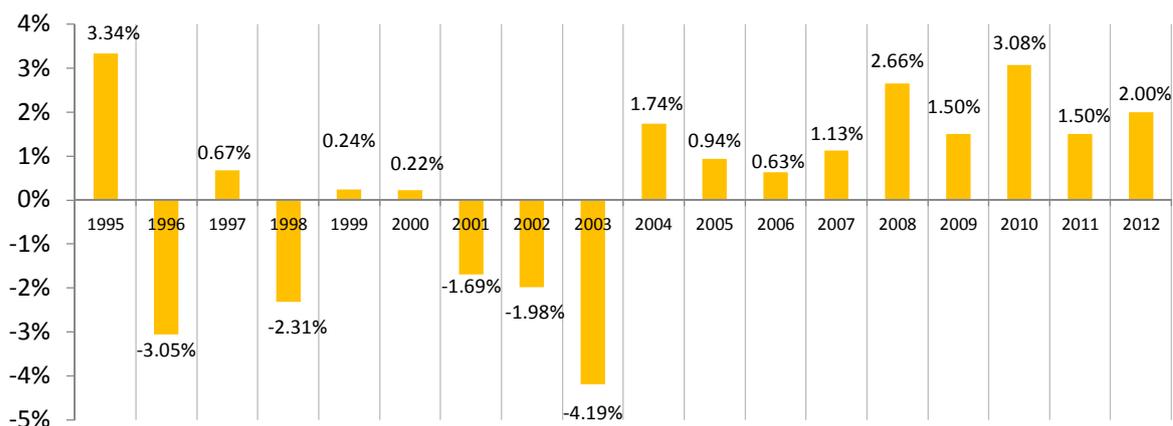
Como relatado, do ano de 2003 em diante os bancários pertencentes aos bancos públicos tomaram a frente das atividades de greve e paralisações, tornaram-se responsáveis pela maior parte do incremento da categoria e buscaram repor as perdas acumuladas durante a década anterior. No entanto, a aproximação entre bancos públicos e privados após 2003 veio acenar um movimento contraditório em termos de capacidade de ação coletiva, haja vista que diante das perdas salarial e de direitos sofridas pelos trabalhadores pertencentes aos bancos públicos terem sido mais intensas durante os anos 1990, a unificação da campanha salarial poderia significar menor capacidade de mobilização sindical, por conta da diminuição da categoria. Porém, a análise dos resultados das negociações salariais durante os anos 2000 demonstrou, por um lado, a valorização da remuneração; e por outro, poucos avanços nas cláusulas relativas às condições de trabalho.

### 3.1. Análise dos resultados das negociações coletivas durante os anos 2000.

A análise das negociações coletivas destaca quatro aspectos: os ganhos referentes à remuneração fixa direta, à remuneração variável, aos benefícios indiretos e às novas conquistas.

O crescimento da categoria e a retomada das greves vieram acompanhados pela valorização da remuneração direta dos bancários entre os anos de 2004 e 2012. Neste intervalo os bancários acumularam ganhos reais expressivos. Merece destaque a aplicação de um único índice de reajuste sobre toda a categoria, cuja magnitude garantiu ganhos reais para todos trabalhadores. O Gráfico 1 demonstra a maior expressividade dos índices de reajuste dos salários a partir de 2004, em contraposição aos anos anteriores, que não chegaram a cobrir o patamar inflacionário.

Gráfico 1: Aumentos salariais reais conquistados junto à Fenaban 1995-2010.



Fonte: SEEB-SP, 2013, p. 89.

A segunda questão que merece destaque é a substituição do pagamento de abonos pela prática da remuneração variável. A PLR é uma modalidade de pagamento

que surgiu com a Medida Provisória nº 794/1994<sup>12</sup>, garantindo uma série de benefícios fiscais para as empresas que adotassem tal programa. A partir de 1995 a remuneração variável tornou-se o principal ponto da pauta de negociação e de interesse dos bancários, uma vez que representou a possibilidade de reaver as perdas salariais acumuladas e aumentar a quantidade de dinheiro no bolso dos trabalhadores.

Conforme Tabela 6, enquanto o salário médio de um caixa de banco apresentou uma variação média de 8%, a PLR variou em média 16% entre 1995 e 2010. Em termos reais, medido pelo INPC, conforme DIEESE; SEEB-SP (2011) ocorreu um crescimento de 264% no valor da PLR recebida por um caixa de banco, enquanto o piso salarial apresentou crescimento real da ordem de somente 13%.

Apesar de a categoria ter conquistado aumentos reais sobre o salário fixo durante toda a década, percebe-se que os ganhos auferidos a título de remuneração variável crescem a taxas maiores que o salário fixo. Para os bancos essa prática é favorável, pois além de uma parcela da PLR, referente aos programas próprios dos bancos, estar atrelada à produtividade individual e coletiva do trabalho, as instituições possuem incentivos fiscais ao adotar o programa. Já para os trabalhadores, a despeito dos altos valores recebidos, essa modalidade também acarreta perdas, pois sobre ela não incidem encargos trabalhistas e previdenciários.

Tabela 6: Evolução da PLR prevista na CCT para o cargo de Caixa de banco, 1995-2011<sup>1</sup>.

Ano	Salário mensal de Caixa <sup>2</sup>	Var Mensal Relativa	PLR Total	Var Mensal Relativa
1995	R\$ 580,00	-	R\$ 617,60	
1996	R\$ 650,00	12%	R\$ 660,00	7%
1997	R\$ 682,50	5%	R\$ 846,00	28%
1998	R\$ 690,70	1%	R\$ 852,56	1%
1999	R\$ 728,69	6%	R\$ 982,95	15%
2000	R\$ 781,16	7%	R\$ 1.074,93	9%
2001	R\$ 824,12	5%	R\$ 1.159,30	8%
2002	R\$ 881,80	7%	R\$ 1.255,44	8%
2003	R\$ 992,92	13%	R\$ 1.444,34	15%
2004	R\$ 1.107,32	12%	R\$ 1.590,86	10%
2005	R\$ 1.173,76	6%	R\$ 1.739,01	9%
2006	R\$ 1.214,84	3%	R\$ 3.299,87	90%
2007	R\$ 1.287,73	6%	R\$ 3.708,18	12%
2008	R\$ 1.416,50	10%	R\$ 4.220,85	14%
2009	R\$ 1.501,49	6%	R\$ 4.475,34	6%
2010	R\$ 1.709,05	14%	R\$ 5.038,95	13%
Var. Média		8%	Var. Média	16%

Fonte: DIEESE ; SEEB-SP (2011, p. 33).

Notas: (1) Regra anualizada. (2) Salário de Ingresso somado a Gratificação de Caixa e outras verbas pagas a título de ajuda de custo ou abonos de qualquer natureza, não cumulativas com as pré-existentes.

<sup>12</sup> Posteriormente alterada como a Medida Provisória nº 860/1995 e que foi sucessivamente reeditada até virar a Lei 10.101 no ano 2000.

As regras de pagamento da PLR foram rediscutidas em praticamente todas as campanhas salariais, em que se buscou simplificá-las e elevar os valores pagos. Por exemplo, em 2006, os bancários, além da regra básica<sup>13</sup>, lograram o pagamento da parcela adicional de PLR ancorada na variação anual do lucro líquido. Desta forma, a possibilidade de compensação em programas próprios restringiu-se à regra básica CCT, ficando vedada a compensação da parcela adicional. Em 2008, os bancários conquistaram outra pequena mudança: até o ano de 2008, quando o montante a ser distribuído pelos bancos não alcançava 5% do lucro líquido do exercício, os bancos majoravam o valor da PLR de cada funcionário até que atingisse os 5% ou 2 salários do empregado, sendo que a partir de 2009 o valor individual da regra básica passou para os mesmos 5% do LL ou 2,2 salários do empregado, o que ocorresse primeiro. A campanha de 2009 introduziu outra mudança da formatação da parcela adicional da PLR, que passou a ser de 2% sobre o lucro líquido do banco e não mais sobre a variação do lucro de um ano para o outro. Até então, o valor só era pago nos bancos em que o lucro crescesse pelo menos 15%. A nova regra passou a garantir o pagamento da parcela adicional independente do crescimento do lucro.

Conforme a análise realizada pode-se perceber, portanto, que a PLR é um componente cada vez mais importante na remuneração dos bancários, com maior atenção por parte dos trabalhadores em comparação ao aumento real de salários, aspecto que a faz ganhar grande centralidade nas negociações coletivas.

A Tabela 7 corrobora essa informação e oferece mais uma descoberta. A remuneração fixa não somente vem perdendo espaço na composição total da remuneração do bancário em relação à remuneração variável, mas também frente à remuneração fixa indireta.

Tabela 7: Composição da remuneração total anual de um caixa.

Remuneração anual do caixa	1995	2001	2006	2011
Remuneração fixa direta <sup>1</sup>	67,70%	66,40%	62,20%	62,00%
Remuneração fixa indireta <sup>2</sup>	26,90%	26,60%	25,10%	23,60%
Remuneração variável <sup>3</sup>	5,40%	7,00%	12,70%	14,50%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Convenção Coletiva de Trabalho dos bancários – anos selecionados. Elaboração: DIEESE; SEEB-SP (2011, p. 38).

Nota: (1) Salário de Ingresso somado a Gratificação de Caixa e outras verbas de Caixa multiplicado por 13,33 (salário anual + férias + adicional de férias); (2) Inclui valor mensal do auxílio-refeição e do auxílio cesta-alimentação multiplicados por 12 meses. Em 2011 o valor do auxílio cesta-alimentação foi multiplicado por 13 meses, visto que desde 2007 a CCT dos bancários garante o recebimento de 13ª cesta-alimentação; (3) Entre 1995 e 2001 considerou-se o pagamento da regra básica da PLR prevista em CCT. Em 2006 e 2011, além da regra básica foi considerado o teto da parcela adicional da PLR que foi incorporada à CCT a partir de 2006.

Esta última é composta pelos chamados benefícios indiretos e garante auxílios como auxílio-refeição, auxílio cesta-alimentação, auxílio creche/auxílio babá, auxílio

<sup>13</sup> A PLR dos bancários é composta por uma regra básica (parcela proporcional ao salário e uma parcela fixa, de igual valor para todos os empregados, com previsão de tetos individuais), uma parcela adicional (composta por divisão linear de determinada parcela do Lucro Líquido do banco no exercício, pelo número total de empregados elegíveis, em partes iguais, até um limite individual definido anualmente) e uma parcela proveniente dos programas próprios dos bancos (metas individuais, metas para as áreas e metas da instituição). Nem todas as instituições possuem os chamados programas próprios de remuneração (PPR) e por uma questão de espaço esse componente da remuneração variável não será tratado neste artigo.

filhos excepcionais ou deficientes físicos, auxílio funeral, ajuda para deslocamento noturno, vale-transporte entre outros (DIESSE; SEEB-SP; 2011). A remuneração indireta e variável já atinge quase 40% do total percebido, em média, pelo bancário.

É incontestável, portanto, a melhora na remuneração dos bancários durante os anos 2000 com o aumento real do salário fixo, ampliação da remuneração variável e dos benefícios, especialmente em função dos dois últimos componentes.

Por fim, além dos ganhos sobre a remuneração, os bancários também lograram alguns avanços em novas cláusulas nas CCT. Dentre elas figuram: a inclusão da cláusula de igualdade de oportunidades à CCT do ano de 2000, a incorporação da 13ª cesta-alimentação no ano de 2007, a extensão da licença maternidade para 6 meses e a extensão de direitos, como plano de saúde, para homoafetivos em 2009 e a inclusão de uma cláusula aditiva em 2010, que definiu mecanismos de combate e prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho. Alguns outros temas, embora estejam presentes nas pautas sindicais, não foram atendidos e às vezes nem mesmo negociados pelos banqueiros, especialmente os pontos que tocam à organização do trabalho que não são passíveis de negociação já que fazem parte da estratégia de gestão dos bancos. Dentre estas reivindicações estão: fim da terceirização dos serviços e contratação dos trabalhadores terceirizados, fim das metas abusivas e do assédio moral, melhores condições de trabalho, controle do processo de automação bancária, cumprimento da jornada de seis horas.

Como é possível perceber, os ganhos são significativos, mas, do ponto de vista da organização do trabalho, a agenda pouco avançou, não revertendo uma situação de pressão muito forte a que os bancários estão submetidos. Inclusive, o avanço da remuneração variável, que vincula o rendimento ao desempenho, contribuiu para aumentar a pressão sobre o trabalho bancário.

#### **4. A DEGRADAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO DURANTE OS ANOS 2000<sup>14</sup>.**

Apesar da realização de greves e paralisações com conquistas expressivas para os bancários durante os anos 2000, a seção anterior demonstrou que outros pontos importantes da agenda sindical, geralmente relativos às condições de trabalho, não foram atendidos. Esses aspectos ajudam a explicar a percepção de que o bancário está submetido a crescentes pressões, o que afeta as suas condições de trabalho.

O objetivo desta seção é demonstrar, por meio de entrevistas realizadas com trabalhadores pertencentes ao Banco do Brasil, os determinantes da piora das condições de trabalho. Para dar conta das transformações na organização do trabalho no setor e de identificar os elementos que afetam as condições de trabalho nos bancos, serão destacados os seguintes aspectos que modificaram a organização do trabalho: gestão por metas e remuneração variável, *bancários-vendedores*, terceirização, e mecanismos de controle do trabalho.

##### **4.1. Gestão por metas e remuneração variável**

A gestão por metas é um mecanismo que permite o aumento da produtividade, buscando também envolver os bancários com os objetivos das empresas. Para Jinkings (2006, p. 195), as políticas de gestão “participativas” procuram gerar uma aparente

---

<sup>14</sup> Seção elaborada a partir de Dissertação de Mestrado “As transformações no sistema bancário e a hostilidade nas condições de trabalho: um olhar a partir do Banco do Brasil” sob autoria de Taíse Cristina Gehm.

identidade entre os interesses do capital e do trabalho, buscando a adesão integral dos trabalhadores às estratégias da empresa.

Cada banco tem seu próprio programa de gestão por metas. O BB possuía até 2012 o Módulo Acordo de Trabalho – o ATB, que foi substituído pelo programa Sinergia. Esse novo programa avalia o desempenho de cada unidade de trabalho, analisando elementos como o cumprimento de metas de vendas de produtos e serviços, o funcionamento dos terminais de autoatendimento, o cadastro de clientes, a regularidade do ponto eletrônico dos funcionários, entre outros aspectos. Esse programa estimula a competição entre as agências, que são classificadas de acordo com sua pontuação, e pode implicar punições como o recebimento parcial da PLR, pois cada agência precisa alcançar a pontuação mínima estabelecida pelo programa de metas para ser contemplada com a parcela variável da PLR – o que os bancários chamam de “receber a PLR cheia”.

Na opinião de muitos bancários as metas são superestimadas e difíceis de ser alcançadas. Apesar disso, os funcionários apresentam posição favorável ao seu estabelecimento, com a crença de que o desempenho do banco depende diretamente do cumprimento das mesmas. Esses aspectos estão retratados em entrevista concedida por José<sup>15</sup>:

Sinto-me pressionado, porque é uma coisa que as pessoas só te reconhecem se você bater as metas, se não bater a meta, não reconhece então isso me deixa meio mal. Eu acho que meta é necessária mesmo, porque o banco tem que ter para produzir, para poder crescer, mas eu acho que na maioria dos casos são abusivas, eles colocam uma meta impraticável e a gente fica marcado se não cumprir. (José, escriturário, apud GEHM, 2013, p. 208)

Como diz o entrevistado, as metas pressionam o trabalhador, intensificando o trabalho. A pressão decorre também da própria cobrança entre os bancários para que produzam o máximo possível, contribuindo para a meta da equipe, já que esta possui reflexos no recebimento da parcela variável da PLR.

A prática da PLR consta enquanto uma fonte de pressão, pois é uma estratégia utilizada pelos bancos para aumentar a produtividade dos trabalhadores e que tem por consequência reforçar a tensão no trabalho. Como visto na seção 3.1, a PLR vem ganhando importância dado o aumento relativo de sua participação frente ao salário fixo (conforme a Tabela 6 e 7). Ela é vista como uma conquista pelos trabalhadores bancários e o pelo movimento sindical, embora seja, também, fonte de intensificação do trabalho e adoecimento.

Os bancários, em expressiva maioria, são a favor da PLR, pois enxergam que o banco tem enorme lucro e querem ter sua participação nesse resultado. Porém, grande parte dos trabalhadores, como a entrevista abaixo demonstra, sente o peso que o pagamento desta remuneração variável traz consigo – a cobrança ao longo do semestre para que o resultado esperado seja alcançado, sob o medo de que a agência não alcance as metas estipuladas e não receba a parcela variável da PLR. Camila, gerente, destaca seu sentimento em torno dessa prática:

Ao mesmo tempo em que é uma coisa muito boa [o pagamento da PLR], porque é dinheiro, ela também serve como uma punição de ficar o tempo inteiro falando. Como se o dinheiro curasse tudo o que

---

<sup>15</sup> Todos os nomes foram trocados.

você passou nos seis meses (Camila, gerente apud GEHM, 2013, p.113).

Os programas de PLR buscam interiorizar nos funcionários a lógica de que os trabalhadores são responsáveis pelo patamar de sua própria remuneração, sendo a recompensa associada aos esforços individuais ou coletivos de construção do lucro (Santos, 2012). No BB há um esforço coletivo dos funcionários para que as metas sejam alcançadas, e as agências sejam bonificadas com a remuneração variável integral. Rita expressa esse sentimento de colaboração coletiva no local de trabalho:

Acho devida, [a PLR] é uma gratificação. Estimula-me, porque a PLR não tem só a parte das metas de vendas, tem a parte do ponto [ponto eletrônico], dos custos, então acaba contribuindo um pouquinho. Como isso reflete de uma forma geral na agência, você acaba fazendo seu melhor, até mesmo para não atingir outras pessoas, e não só pensando em você. (Rita, escriturária apud GEHM, 2013, p. 199).

Apesar de a PLR trazer consigo a falsa sensação de coletividade, ela propicia a própria cobrança entre os colegas para que estes cumpram seu papel com a equipe e colaborem com as metas estabelecidas, dispensando a necessidade de chefias intermediárias, pois os próprios funcionários “preocupam-se” uns com os outros. Ao mesmo tempo em que as agências que alcançam as metas são contempladas com a PLR maior, as piores classificadas são expostas à vergonha e humilhação, assim como os gestores de cada unidade são ameaçados com o *descomissionamento*<sup>16</sup>. Os bancários, muitos chefes de família, sofrem com o medo de perder o cargo e terem drástica redução salarial. Nas reuniões regionais há a ameaça constante de retirada da comissão, em que comumente há advertências como “*you are manager, you are not manager*” (Camila, gerente). Tal instrumento de coerção, bem como do não recebimento da PLR integral são duas fontes de pressão exercidas tanto nos bancos privados quanto nos bancos públicos.

## 4.2 Bancários-vendedores

No processo de reestruturação dos bancos públicos, as vendas de produtos e serviços passaram a ser fundamentais no resultado financeiro da instituição. Essas atividades exigiram uma nova onda de práticas gerenciais (Jinkings, 2006), dentre elas, a importância de uma formação geral e polivalente dos bancários, remetendo a uma redescoberta da “valorização do trabalhador”, pois, segundo a autora, houve uma redefinição da identidade laboral do bancário das agências, que se converteu em *bancário-vendedor*.

A nova estrutura dos bancos estimulou que os profissionais se adequassem às novas exigências de maior capacidade de gerenciamento, de habilidade com as vendas e maior aptidão com o atendimento personalizado aos clientes (Jinkings 2002, p. 179). Para alguns bancários, a redefinição das funções após a reestruturação gerou revolta:

Eu sou contra, pois quando eu prestei concurso para trabalhar em banco, foi justamente porque eu não queria trabalhar no comércio. Eu não sou boa em vendas e não sou vendedora. Até já trabalhei em loja,

---

<sup>16</sup> Em caso de *descomissionamento* o bancário volta para o cargo base de escriturário/auxiliar administrativo, com queda salarial brusca.

mas trabalhar em loja é mais fácil, pois o cliente já entra interessado em comprar. No banco ninguém entra querendo comprar, mas entram em busca de uma prestação de serviços, e o banco impõe que a gente venda produtos para essas pessoas. (Kátia, caixa apud GEHM, 2013, p.79)

Quando Kátia ingressou no banco o papel das vendas não era relevante, por isso demonstra indignação ao perceber que é pressionada a vender, tendo em vista que não identifica as vendas com a função originária do bancário. Outros bancários, principalmente a geração que ingressou quando tal atividade já tinha se tornado central, sentem que as vendas são fundamentais para a existência dos bancos:

É uma coisa que é necessária para o banco também, eu não vejo isso como anormal. O banco tem que vender mesmo pra poder rentabilizar, crescer. O papel das vendas é importante no meu cargo, trabalho muito com venda, é a função mais importante. Desde que entrei no banco me falaram, que eu não ia ser bancário, ia ser vendedor. (José, escriturário apud GEHM, 2013, p.208).

De fato as vendas possuem papel fundamental na relação entre os bancários, principalmente quanto à progressão e avaliação. O bancário que não se destaca nas vendas dificilmente ascende profissionalmente e pode, inclusive, ser rejeitado pelos colegas e superiores, sendo considerado um peso para a equipe.

Portanto, a crescente cobrança pelo aumento das vendas e cumprimento das metas no setor bancário são indícios da pressão em que os trabalhadores são submetidos, o que afeta negativamente as suas condições do trabalho bancário. Neste contexto, os bancários são expostos a uma rotina de trabalho permeada por pressões, intimidações e humilhações, e são colocados frente à competição, ameaçados de demissão, pressionados a não errarem e forçados a perseguirem as altas metas de produtividade.

#### **4.3. Externalização das atividades.**

Dentre as estratégias adotadas na reestruturação bancária, a implementação massiva da terceirização, com destaque para a contratação de correspondentes bancários, auxiliou no processo de ajustamento de custos e na externalização das atividades bancárias (SANCHES, 2006). As principais formas de externalização identificadas são terceirização, correspondentes bancários e trabalho estagiário.

Muitos bancários são contra a terceirização, pois enxergam a desigualdade entre os trabalhadores terceiros e os bancários:

Sou totalmente contra a terceirização, mesmo nos setores como limpeza e segurança, que são dos salários mais baixos. São setores muito discriminados, fora que as empresas terceirizadas criam artimanhas para não pagar os direitos dos trabalhadores, como INSS, fundo de garantia. (...) A terceirização é uma aberração jurídica contra o trabalhador. (Marcelo, escriturário apud GEHM, 2013, p. 60).

O entrevistado Marcelo é contrário à terceirização mesmo quando envolve as atividades de limpeza e segurança, pois geram aos terceirizados uma situação de trabalho inferior à dos bancários. Outros entrevistados até admitem a terceirização nas atividades de telefonia, segurança e limpeza, pois não identificam essas funções com o

trabalho bancário, mas quando a terceirização envolve funções aos quais se identificam, como o atendimento ao cliente, os bancários mostram-se contrários. No que tange aos correspondentes bancários, os caixas sentem-se ameaçados, pois percebem que há execução das mesmas tarefas, e enxergam isso como a potencialização futura da extinção do cargo de caixa.

A terceirização contribui para a menor capacidade de mobilização da categoria bancária. São trabalhadores que por vezes dividem o mesmo espaço de trabalho e as mesmas funções que os bancários e possuem menores remunerações, benefícios e PLR. São expostos a maiores inseguranças também. Quanto aos correspondentes bancários há a ameaça constante de assalto, pois movimentam grande quantia em dinheiro sem contar com a proteção dos bancos de porta-giratória, segurança e seguro-roubo.

#### **4.4. Sofisticação dos mecanismos de controle.**

Outra questão que remete à degradação das condições de trabalho é o maior controle durante sua realização, em virtude da implementação massiva da automação bancária que permite aos gestores controlar a produtividade de seus subordinados em tempo real. A esse respeito, Jinkings (2002) afirma que o uso intensivo da teleinformática no processo de trabalho bancário “possibilita o registro dos níveis de produtividade alcançados, (...) substituindo a supervisão direta, própria do taylorismo/fordismo” (JINKINGS, 2002, p. 186).

Nos últimos anos o atendimento nas agências tornou-se mais rápido e com controle de tempo. O sistema possibilita ao funcionário verificar as informações dos clientes, indicando-lhes também os produtos que o cliente tem potencial em adquirir. Mauro, gerente geral, explicita o controle que possui sobre as vendas de produtos e serviços realizados em qualquer agência do país:

A maioria dos serviços e produtos que são vendidos você acaba vendo quase online na tua mesa. Você clica em tal ferramenta, você vê a matrícula, vê o funcionário e vê o valor que produziu. Se o meu cliente está lá no Maranhão e acabou de fazer o empréstimo, eu aciono e eu sei que fez, não dentro da agência que fez, ainda não consigo ver que foi lá, mas consigo dizer que isso aqui foi produção dentro da agência e isso aqui foi produção que não dependeu de um funcionário. (Mauro, gerente geral apud GEHM, 2013, p. 189).

A percepção de Mauro evidencia a capilaridade da tecnologia nas relações de trabalho e nas relações entre as unidades de negócio. Há o controle do desempenho e da produtividade *online*.

A automação também aumentou a capacidade de realizar mais tarefas por intervalo de tempo, intensificando a rotina do trabalhador e colocando-o sob forte pressão, uma vez que o uso de tecnologias permite o controle das atividades e operações realizadas em tempo real. Alguns bancários relatam que sentem o controle e o aumento da pressão em suas jornadas diárias, a exemplo de Reinaldo:

Com relação à tecnologia (...) melhora assim com relação ao processo, mas automaticamente essa mudança de software aumentou ainda mais a pressão, porque é em tempo real, virou praticamente o *Big Brother*, se você vender o produto, o regional e o gerente sabem ali na hora, se você não vendeu no final do dia eles já estão sabendo. (Reinaldo, gerente de relacionamento apud GEHM, 2013, p. 185).

A rotina do trabalhador bancário é repleta de cobranças, que em geral extrapolam a jornada de trabalho e geram ansiedade e nervosismo. No Banco do Brasil, como em muitos bancos privados, os funcionários com cargos comissionados recebem da empresa um aparelho celular. Camila, gerente, expõe como é a rotina de cobranças que extravasam o tempo de trabalho legal<sup>17</sup>:

Meu gerente, desde as 7h da manhã, me manda mensagem no celular. Ele repassa a mensagem da Regional falando o que tem que fazer no dia. Eu mal acordei e meu celular está apitando; estou indo trabalhar e meu celular apita; no trânsito meu celular apita. Eu não cheguei ainda no trabalho, e eu já tenho um ‘bom dia, hoje é dia de seguridade, e temos que fazer tanto de seguro de vida’. (Camila, gerente, apud GEHM, 2013, p. 173).

Pelos aspectos levantados – introdução de metas e seu atrelamento à remuneração, centralidade da atividade de vendas, externalização das atividades e o uso intensivo da automação – é possível perceber os elementos que causam tensão e insegurança no trabalho bancário, afetando negativamente as condições de trabalho. Conforme Maeno (2011), esta realidade vem repercutindo sobre a saúde mental dos trabalhadores. A pressão pelo cumprimento das metas, ao promover o esforço repetitivo e o desgaste mental, tem sido uma das principais causas de adoecimento na categoria (BRUNO, 2011).

A cobrança e forte pressão por vender fazem com que o bancário induza os clientes, muitas vezes forçando a venda com a omissão de informações e até mesmo o uso da mentira. Rolo (2011) afirma que a execução de ordens sem a concordância dos trabalhadores desencadeia um processo de *sofrimento ético*. Isto porque a prescrição da mentira ao trabalhador o leva a realizar atos que, se não estivesse sob pressão, não cometeria. Este tipo de trabalho definido por Dejours (1998) como “trabalho sujo”, e citado por Rolo (2011), traz sequelas para a identidade pessoal e para a saúde do trabalhador, visto que a identidade é o fundamento da saúde mental. Segundo Rolo (2011):

Não há crise psicopatológica que não implique igualmente uma desestabilização da identidade. Ao contrariar seus valores e princípios, o sujeito instaura um desacordo consigo próprio, fragilizando assim os alicerces de sua identidade pessoal. (ROLO, 2011, p. 95)

Na execução do trabalho diário, muitos bancários sentem-se mal ao ter que induzir o cliente a adquirir os produtos e serviços. Como Daniel afirma, há a necessidade de ludibriar os clientes para que as vendas sejam efetivadas:

Eu acho que a gente induz o cliente a fazer a compra, um cliente que tem um pouco mais de cultura, não consegue fazer isso. Ele vai querer saber mais, a hora que ele quiser saber mais, você se enrola, porque muito funcionário não sabe a fundo mesmo o que tá vendendo. (Daniel, gerente apud GEHM, 2013, p. 219).

---

<sup>17</sup> No ano de 2014, os bancários conquistaram uma cláusula na CCT que proíbe os bancos de mandarem mensagens para o celular particular dos bancários, seja via torpedo, WhatsApp ou outra ferramenta tecnológica que venha a surgir.

A pressão no trabalho bancário, que decorre do estabelecimento de metas abusivas, da forte cobrança para atingi-las, e da implementação de práticas que atrelam a remuneração ao cumprimento das vendas, cria um ambiente de trabalho permeado por violência psíquica e propicia o aumento das doenças ocupacionais – principalmente LER/Dort. Kátia, caixa, demonstra que a pressão no trabalho bancário afeta a saúde do trabalhador, destacando também a subjetividade da doença, pois para os bancários sadios não é visível a conexão entre as condições de trabalho e a saúde:

Conheço muita gente que já tirou licença ao longo da carreira, por causa de depressão. Tenho uma amiga que há dois anos vem se consultando com psiquiatra e tomando remédios por causa de pressão no banco, que afeta a saúde inteira. E o resto, todas têm problemas de saúde, que se você for ver, é tudo muito ligado ao emocional. Problemas de gastrite, palpitação, mal estar é muito comum. E isso normalmente você não tem como quantificar e dizer que foi o banco que causou. É muito subjetivo, mas quem está trabalhando sabe, que se levantou bem, dependendo do que aconteceu no banco, volta para casa pior. (Kátia, caixa apud GEHM, 2013, p. 162).

A degradação das condições de trabalho é, portanto, fator recorrente para os trabalhadores bancários, inclusive àqueles pertencentes aos bancos públicos, como as entrevistas demonstram. Desde os anos 1990, a reestruturação ao qual o setor bancário brasileiro foi submetido alterou a dinâmica de trabalho dentro dos bancos. Durante a última década não foi diferente, dado que o foco na estratégia de vendas, a vinculação da remuneração, da permanência no emprego e na perspectiva profissional ao cumprimento das metas e o maior controle sobre as atividades realizadas são dimensões originárias da deterioração das condições do trabalho bancário.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo analisou dois movimentos aparentemente contraditórios que ocorreram em uma categoria importante, tanto do ponto de vista econômico quanto no que diz respeito à tradição sindical e à capacidade de ação coletiva. Por um lado, os resultados das negociações coletivas – em um ambiente econômico, de mercado de trabalho e político mais favorável e de grande lucratividade do setor financeiro – foram de avanços em comparação com a década de 1990, especialmente na remuneração do trabalho (aumento real, avanço da remuneração variável e dos benefícios sociais). Ao mesmo tempo, as conquistas não alteraram o processo de reorganização do trabalho realizado pelos bancos, ajustando-se às mudanças no contexto econômico e tecnológico vigente com a inserção do país na lógica da globalização financeira e do desenvolvimento da automação bancária. A reorganização do trabalho, como foi possível perceber em entrevistas realizadas com bancários, foi fator de tencionamento e de pressão, afetando para pior as condições de trabalho e as perspectivas profissionais dos bancários. Esse processo foi identificado em um banco público, que segue a mesma lógica das demais instituições financeiras de ampliação de sua participação no mercado e de ganhos de produtividade e competitividade, o que leva a supor – com base na literatura – que a reorganização do trabalho no sistema financeiro tende a criar um ambiente de trabalho com consequências nefastas sobre a saúde do trabalhador.

Assim, no texto foram combinados dois campos de investigação que captam resultados distintos ao analisar a situação do trabalho no Brasil recente: as pesquisas analisando a organização do trabalho que tendem a acentuar (1) os elementos de

precariedade, que estão muito presentes na lógica como o capital se reestruturou no capitalismo contemporâneo e (2) as inflexões ocorridas nos anos 2000 em relação à última década do século XX, ao apresentar um movimento de combate às condições de precarização do trabalho. Ambos os resultados analisados são expressões da mesma moeda, com essas duas facetas distintas. De um lado, o trabalho no Brasil durante os anos 2000 é expressão de um processo de aprofundamento da precariedade; de outro, há a melhora de alguns indicadores que indicam o início de um processo anti-precarização (LEITE, 2012). No caso brasileiro, diferente dos países desenvolvidos, o movimento de acentuação da precariedade provém da incorporação das novas características do trabalho no capitalismo contemporâneo (flexível, inseguro, fluído, precário), ao passo que a melhora em vários indicadores em relação ao passado, pois o Brasil sempre teve um trabalho estruturado em péssimas condições, de baixa proteção social, flexibilizado e excludente, representa o combate à precarização das condições de trabalho.

Por último, a aparente contradição tem um senão. Um dos aspectos com maior adesão na categoria bancária – os programas de remuneração variável – não se contrapõem, mas reforçam a lógica de reorganização do trabalho bancário com as características analisadas no presente texto. O interessante é que esse processo ocorre em uma categoria que tem capacidade de análise e de ação coletiva, refletindo as dificuldades em responder as novas questões colocadas.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, L. R. **Reestruturação produtiva e sistema bancário**: movimento sindical bancário brasileiro nos anos 90. Tese de doutorado - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, 2001.

BALTAR, P. Estrutura Econômica e Emprego Urbano na década de 90. In: PRONI, M.; HENRIQUE, W. **Trabalho, Mercado e Sociedade**: O Brasil dos anos 90. Ed. Unesp, 2003.

BELLUZZO, L. G. Capital Financeiro e empresa multinacional. In: BELLUZZO; L, G. **Os antecedentes da tormenta**. Editora Unesp, Campinas, p. 37- 48, 2009.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In KREIN, J. D. et al. **As transformações no mundo do trabalho e direitos dos trabalhadores**. São Paulo: LTr, 1996.

\_\_\_\_\_. Finança global e ciclos de expansão. In: FIORI, J. L. (Org., 1999). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Vozes, Petrópolis, 1999.

BOITO JUNIOR, A.; MARCELINO, P. R. P.; O sindicalismo deixou a crise para trás? Um novo ciclo de greves na década de 2000, **Caderno CRH**, Vol. 59, Salvador, BA, Brasil, p.323-338, 2010.

BRUNO, W.P. Bancários não são máquinas. In: SZNELWAR, Laerte Idal. **Saúde dos Bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude LTDA, 2011.

COLOMBI, A. P. F. **Entre a fragmentação e a ação unificada**: uma análise da atuação do Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região durante os anos 2000. Dissertação de mestrado - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, 2014.

DEJOURS, C. **Souffrance en France**: la banalisation de l'injustice sociale, Paris, 1998.

DIEESE. **Rosto dos Bancários**: mapa de gênero e raça no setor bancário brasileiro, 2001.

\_\_\_\_\_. **Um novo cenário para o setor financeiro no Brasil**. Nota técnica 123, abril, 2013.

DIEESE; SEEB-SP. **Participação dos Trabalhadores Bancários nos Lucros e Resultados**: balanço e perspectivas (1995-2011), 2011.

GEHM, T. **As transformações no sistema bancário e a hostilidade nas condições de trabalho**: um olhar a partir do Banco do Brasil. Dissertação de mestrado - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, 2013

GONÇALVES, J. R. B.; KREIN, J. D.; MADI, M. A. C. Bancos, bancários e representação sindical no Brasil contemporâneo. In: **Anais do XI Encontro Nacional da ABET**, Campinas, 2009.

GUTTMANN, R. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. São Paulo: **Novos Estudos Cebrap**, 82, p. 11-33, 2008.

JINKINGS, N. A reestruturação do trabalho nos bancos. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, p. 189-205, 2006.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”**: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro – Campinas, SP: Editora Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002.

KREIN, J. D. **O aprofundamento da flexibilização das relações de trabalho no Brasil nos anos 90**. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, 2001.

LEITE, M. de P. A sociologia do trabalho na América-Latina: seus temas e problemas (re)visitados. In: **Sociologia & Antropologia**, v. 02.04, p. 103-127, 2012.

MAENO, M. LER e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho: faces de uma mesma moeda. In: SZNELWAR, Laerte Idal. **Saúde dos Bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude LTDA, 2011.

NORONHA, E. Ciclo de greves, transição política e estabilização: Brasil, 1978-2007. **Lua Nova**, São Paulo, 76, p. 119-168, 2009.

PRATES, D. M. Bancos e ciclo de crédito: da estabilização à crise financeira. In: CARNEIRO, R; MARCOLINO, L, C. (Org.). **Sistema Financeiro e desenvolvimento no Brasil**: do Plano Real à crise financeira, p. 129-159, 2010,

ROLO, D. Novas perspectivas sobre sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição. In: SZNELWAR, Laerte Idal. **Saúde dos Bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude LTDA, 2011.

SANCHES, A. T. **Terceirização e terceirizados no setor bancário**: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical. São Paulo: PUC. Dissertação de mestrado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

SANTOS, W.E.F. **Entre a hegemonia e o despotismo**: os programas de participação nos lucros e resultados (PLR) no setor bancário. Dissertação de Mestrado, São Paulo, SP, USP, 2012.

SEEB -SP. **90 ANOS fortalecendo a democracia**: Bancários de São Paulo-CUT (1923-2013). Coord. Fontes, Paulo; Macedo, Francisco; Sanches, Ana Tércia. São

Paulo: Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região e Editora Gráfica Atitude Ltda, 2013.

Recebido em novembro de 2013  
Aprovado em abril de 2014