

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

JÉSSICA BARROS ALTOÉ

DECENTE, PORÉM PRECARIZADO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O NOVO TRABALHO BANCÁRIO

VITÓRIA
2017

JÉSSICA BARROS ALTOÉ

**DECENTE, PORÉM PRECARIZADO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE O NOVO TRABALHO BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências Sociais.

Orientadora: Prof^a Dr^a Antônia de Lourdes Colbari

**VITÓRIA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)
Bibliotecária: Perla Rodrigues Lôbo – CRB-6 ES-000527/O

A469d Altoé, Jéssica Barros, 1987-
Decente, porém precarizado : um estudo de caso sobre o
novo trabalho bancário / Jéssica Barros Altoé. – 2017.
109 f. : il.

Orientador: Antônia de Lourdes Colbari.
Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Humanas e
Naturais.

1. Bancários. 2. Trabalho - Aspectos sociais. 3. Trabalhadores
- Aspectos sociais. I. Colbari, Antônia L. II. Universidade Federal
do Espírito Santo. Centro de Ciências Humanas e Naturais. III.
Título.

CDU: 316

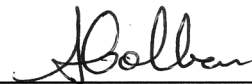
Jéssica Barros Altoé

“Decente, porém precarizado: um estudo de caso sobre o novo trabalho bancário”

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais do Centro de Ciências Humanas e Naturais, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Ciências Sociais.

Aprovada em 03 de Julho de 2017.

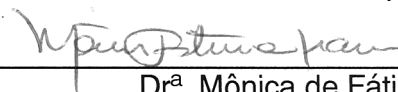
Comissão Examinadora:



Dr^a. Antônia de Lourdes Colbari
Orientadora e Presidente da Comissão - UFES



Dr^a. Livia de Cassia Godoi Moraes
Membro Titular Interno - UFES



Dr^a. Mônica de Fátima Bianco
Membro Titular Externo - UFES

AGRADECIMENTOS

Aos professores do PPGCS/UFES e, de modo mais que especial, à Professora Antônia, minha orientadora, que tanto contribuiu para a realização deste trabalho;

As minhas companheiras nessa jornada acadêmica, Marianne Malini e Michelli Possmozer, me faltam palavras para agradecer todo o suporte dado;

Ao meu noivo, Joilson, que nunca duvidou que este momento chegaria, mesmo quando eu pensava que não fosse conseguir;

A minha família, fonte incondicional de amor, apoio e entusiasmo;

A todos, minha máxima e eterna GRATIDÃO. Escrita assim mesmo, em caixa alta, porque não há, no mundo, exagero mais belo que a GRATIDÃO.

A letra de certa canção diz que “cada um sabe a dor e a delícia de ser o que é”. Por isso, eu dedico este trabalho a todos aqueles que sabem o que é ser bancário.

RESUMO

Revisa o conceito de Trabalho Decente, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a partir do espírito capitalista da sociedade em rede. Analisa os impactos do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na atual construção dos modos de vida do trabalhador bancário. Discute a efetividade do conceito de Trabalho Decente no combate ao processo de precarização social do trabalho. Tem como suporte a perspectiva metodológica de Pierre Bourdieu, que sempre buscou capturar a mais profunda lógica do mundo social a partir da análise de uma realidade empírica, historicamente situada e datada (BOURDIEU, 1996). Logo, o presente trabalho é fruto de um estudo de caso, realizado com 12 trabalhadores de um dos cinco maiores bancos do Brasil, selecionados via “bola de neve”. A produção de dados foi feita por meio de um levantamento documental e entrevistas semiestruturadas, cuja análise de conteúdo permitiu que fossem definidas enquanto categorias analíticas três das dez áreas temáticas que compõem o conceito de Trabalho Decente, a saber: a) Jornada de Trabalho; b) Conciliação entre Trabalho, Vida Pessoal e Familiar; e c) Estabilidade e Segurança no Trabalho. Nesse sentido, a análise qualitativa de aspectos relacionados ao modo de vida dos entrevistados permitiu concluir que o conceito de Trabalho Decente não se apresenta como ferramenta efetiva de combate às tendências de precarização social do trabalho, visto terem sido observadas, entre outras, a ocorrência de jornadas de trabalho caracterizadas como de trabalho excessivo, a intensificação do tempo de trabalho pelo uso de TICs e a acentuada colonização do tempo livre dos trabalhadores pelo tempo dedicado ao trabalho.

Palavras-chave: Trabalho Decente; Precarização; Trabalho Bancário.

ABSTRACT

It rethinks the concept of Decent Work of the International Labor Organization (ILO), based on the capitalist spirit of the network society. It analyzes the impacts of the use of Information and Communication Technologies (ICTs) in the current construction of the banking worker's lifestyles. It discusses the effectiveness of the concept of Decent Work in combating the process of social precarization of work. It supports the methodological perspective of Pierre Bourdieu, who has always sought to capture the deepest logic of the social world from the analysis of an empirical reality, historically situated and dated (BOURDIEU, 1996). Therefore, the present study is the result of a case study, carried out with 12 workers from one of the five largest banks in Brazil, selected through "snowball". The production of data was done by means of a documentary survey and semi-structured interviews, whose content analysis allowed to be defined as analytical categories three of the ten thematic areas that make up the concept of Decent Work, namely: a) Working Day; b) Reconciliation of Work, Personal and Family Life; and c) Stability and Safety at Work. In this sense, the qualitative analysis of aspects related to the way of life of the interviewees allowed us to conclude that the concept of Decent Work does not present itself as an effective tool to combat the tendencies of social precarization of work, since, among others, the occurrence of workdays characterized as excessive work, the intensification of working time by the use of ICTs and the marked colonization of the free time of the workers by the time dedicated to the work.

Keywords: Decent Work; Precarization; Bank Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Jornada Diária de Trabalho.....	56
Figura 2 - Avaliação de Desempenho por Quadrante	61

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Expansão da jornada de trabalho pelo uso de TICs.....	55
Quadro 2 - Efeitos da colonização do tempo livre pelo tempo dedicado ao trabalho	64
Quadro 3 - Sentimento dos entrevistados em relação ao trabalho.....	70
Tabela 1: Perfil dos entrevistados	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Lucro Líquido dos cinco maiores bancos	39
Gráfico 2 - Serviços e Tarifas x Despesas com Pessoal	40
Gráfico 3 - Investimentos e Despesas em Tecnologia	41
Gráfico 4 - Evolução dos Postos de Trabalho	43
Gráfico 5 – Desligados segundo tipo de desligamento	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – DO CONCEITO DE TRABALHO DECENTE	17
1.1 - Antecedentes históricos	17
1.2 - O conceito e suas críticas	23
1.3 - A construção de indicadores.....	29
CAPÍTULO 2 – O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL	32
2.1 - A reestruturação nos anos 90	32
2.2 - O desempenho dos gigantes	37
2.2.1 - <i>Concentração bancária, lucro e receitas</i>	37
2.2.2 - <i>Investimentos e despesas em TI</i>	40
2.2.3 - <i>Evolução dos postos de trabalho</i>	42
2.2.4 - <i>Um futuro cada vez mais digital</i>	45
CAPÍTULO 3 – UM CASO PARTICULAR DO POSSÍVEL	47
3.1 - Sobre o campo empírico	47
3.2 - Os agentes e suas posições no campo	48
3.3 - Jornada de trabalho	51
3.3.1 - <i>Duração e distribuição do tempo de trabalho</i>	51
3.3.2 - <i>Rotina e ritmo de trabalho</i>	56
3.4 - Conciliação entre trabalho, vida pessoal e familiar	61
3.5 - Estabilidade e segurança no trabalho	66
CAPÍTULO 4 – UM NOVO TRABALHO BANCÁRIO	73
4.1 - O discurso empreendedor	73
4.2 - Teletrabalho bancário	84
4.3 - Decente, porém... ..	89
CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICE – A	105
APÊNDICE – B	106

INTRODUÇÃO

Como observam Boltanski e Chiapello (2009), o capitalismo sempre esteve fundamentado em pilares justificativos, tais como o progresso material, a eficiência na satisfação das necessidades e o modo de organização social conveniente ao exercício das liberdades econômicas. Entretanto, esses nunca foram suficientes para garantir que, a cada variação histórica, seus agentes permanecessem engajados a um modelo econômico de “dimensões absurdas”.

Dessa forma, tanto o trabalhador assalariado, confinado a uma vida de subordinação, quanto o capitalista, preso a um processo ilimitado e abstrato de obtenção de lucro, têm sua participação no processo capitalista justificada por um “conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e ancoradas na realidade” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.33).

Sendo inegável o fato de que capitalismo do século XIX não é o mesmo do século XX, e de que este, por sua vez, também já não é o mesmo do século XXI, não há como imaginar que o seu espírito – base ideológica que orienta e confere sentido a ação dos indivíduos dentro do processo de acumulação capitalista, conforme Boltanski e Chiapello (2009) – também o seja.

Oliveira e Meira (2013) expõem que a noção de “espírito do capitalismo” é utilizada por Boltanski e Chiapello (2009) porque a mesma permite que os conceitos de capitalismo e sua crítica sejam relacionados de forma dinâmica. A necessidade de um “espírito” advém da própria incoerência do sistema, o que justifica colocar a noção de “espírito” no centro da análise.

Como assinalado por Druck (2011, p.35), as diferentes conjunturas históricas – que propiciaram as passagens do capitalismo de uma era a outra – tornaram evidentes a coexistência, durante os processos de reinvenção do capital, de velhas e novas formas de trabalho e emprego que se redefinem e se misturam em um “típico movimento de metamorfose”.

Boltanski e Chiapello (2009, p.63) descrevem esse tipo de movimento como um dos efeitos da crítica ao capitalismo, o qual reage buscando tornar-se cada vez mais “difícilmente indecifrável”. Dessa forma, a transformação dos modos de realização do

lucro, por meio da incorporação de novos dispositivos de acúmulo, tende a tornar o mundo temporariamente desorganizado em relação aos referenciais anteriores, em um estado de aparente ininteligibilidade.

Nesses termos, tem-se como referência mais recente o processo de mundialização do capital que, articulado ao paradigma tecnológico da informação (CASTELLS, 1999), tornou imperiosa a produção de um “novo espírito do capitalismo” Boltanski e Chiapello (2009), capaz de justificar, ideologicamente, as acentuadas transformações nas esferas produtiva e do trabalho, ao longo da década de 1990.

Os países da América Latina, inseridos de forma subordinada ao processo de globalização, foram os que mais colheram os frutos negativos das políticas econômicas neoliberais da época, experimentando resultados sociais amargos, tais como o crescimento progressivo do desemprego, da informalidade e da precarização das condições de trabalho (BALTAR, 2013).

Como resposta ao que se caracterizava como uma evidente crise mundial do emprego, em 1999, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) formalizou, oficialmente, o conceito de Trabalho Decente como instrumento de revalorização do trabalho e de garantia dos direitos fundamentais a ele associados, entendendo-o como um trabalho adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna (OIT, 2006).

Para tanto, foi reconhecida a importância de se monitorar o progresso dos países em termos de Trabalho Decente mediante o desenvolvimento de indicadores que pudessem compreender a multidimensionalidade do conceito. Dessa maneira, em setembro de 2008, foram estabelecidas as diretrizes para que cada Estado-membro da OIT formulasse um conjunto próprio de indicadores, distribuídos em dez áreas temáticas, a saber: 1) oportunidades de emprego; 2) rendimentos adequados e trabalho produtivo; 3) jornada de trabalho decente; 4) conciliação entre o trabalho, vida pessoal e familiar; 5) trabalho a ser abolido; 6) estabilidade e segurança no trabalho; 7) igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego; 8) ambiente de trabalho seguro; 9) seguridade social; e 10) diálogo social e representação de trabalhadores e empregadores (Abramo, 2015).

No Brasil, a discussão sobre os indicadores teve início no âmbito da Oficina Tripartite de Indicadores de Trabalho Decente, realizada em setembro de 2009 e organizada

pelo Escritório da OIT no Brasil, com participação de representantes do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), organizações de empregadores e trabalhadores, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e membros da academia. O desenvolvimento de indicadores resultou, em maio de 2012, em uma nova Oficina de consulta tripartite, na qual foram apresentados e discutidos tanto a metodologia quanto os resultados preliminares que compuseram o Relatório denominado Perfil do Trabalho Decente no Brasil (GUIMARÃES, 2012).

A partir do contexto supracitado, o presente trabalho propõe-se a:

- a) Pensar criticamente o conceito de Trabalho Decente a partir do espírito que fundamenta e justifica a sociedade em rede;
- b) Analisar os impactos do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na atual construção dos modos de vida do trabalhador;
- c) Discutir a efetividade do conceito no combate ao processo de precarização social do trabalho.

A fim de tornar esta pesquisa exequível, tais objetivos foram sistematizados em uma única pergunta: *Será que os indicadores quantitativos, utilizados na elaboração do relatório Perfil do Trabalho Decente no Brasil (2012), garantem que trabalhos suggestionados como Decentes estejam livres do processo de precarização social?*

Tendo como suporte a perspectiva metodológica de Pierre Bourdieu, que sempre buscou capturar a mais profunda lógica do mundo social a partir da análise de uma realidade empírica, “historicamente situada e datada”, construída enquanto um “caso particular do possível” (BOURDIEU, 1996, p.15), este trabalho é fruto de um estudo de caso, realizado com trabalhadores de um dos cinco maiores bancos do Brasil.

Por ser um dos setores da economia que reconhecidamente mais investe recursos em TICs, no Brasil e no mundo, a expressão “novo trabalho bancário” – a qual o título desta pesquisa faz referência – alude aos modos de trabalho de bancários em cargos de gerência, cujas atividades, essencialmente sustentadas pelo uso de notebooks, e-mails, telefones celulares e softwares de gestão, expandem-se e invadem os espaços da vida privada, colonizando o tempo livre do trabalhador bancário (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; WEBER; GRISCI, 2011).

A produção dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 12 trabalhadores bancários em cargos de média e alta gerência, provenientes de sete

agências situadas nos municípios capixabas de Vitória, Vila Velha, Santa Teresa, Aracruz e Cachoeiro de Itapemirim.

A escolha dos entrevistados foi feita a partir da técnica conhecida como bola de neve, que implica na inserção do pesquisador em uma rede de informantes, cujos entrevistados sugerem, a partir da sua rede pessoal de contatos, novos participantes para a pesquisa.

Agendadas individualmente, as entrevistas foram realizadas conforme local e horário sugeridos pelos próprios entrevistados. Com duração média de 60 minutos cada, as entrevistas seguiram um roteiro composto por questões distribuídas em três eixos temáticos, a saber: 1) jornada de trabalho; 2) uso de tecnologias de informação e comunicação no trabalho bancário; e 3) modos de vida do trabalhador bancário (APÊNDICE A).

Ainda com o consentimento dos mesmos, todas as entrevistas foram gravadas em áudio mediante a garantia de que suas identidades fossem preservadas. Por essa razão, os sujeitos da pesquisa tiveram os nomes substituídos por uma sigla correspondente ao cargo que ocupam, sendo utilizado GG e GR, respectivamente, para identificar aqueles que atuam como Gerentes Gerais e como Gerentes de Relacionamento.

Longe da pretensão de uma resposta absoluta, mas próximo do interesse de suscitar questionamentos relevantes para a operacionalização do conceito de Trabalho Decente, todo o material obtido nas entrevistas foi revisado a partir de publicações oficiais feitas pela OIT e submetido à cuidadosa análise de conteúdo. Isso permitiu que as percepções dos entrevistados acerca do próprio trabalho fossem examinadas a partir de aspectos qualitativos não contemplados pelos indicadores das áreas temáticas: jornada de trabalho decente; conciliação entre o trabalho, vida pessoal e familiar; e estabilidade e segurança no trabalho (APÊNDICE B).

Para fins didáticos, a apresentação desta pesquisa está estruturada em quatro capítulos, sendo o primeiro deles dedicado integralmente ao conceito de Trabalho Decente. Nele, são expostos os antecedentes históricos que precederam à fundação da OIT, a conjuntura econômica, política e social que determinou a formalização do conceito, além de um breve resumo do itinerário de elaboração dos indicadores de Trabalho Decente.

No segundo capítulo, o setor bancário é introduzido como primeiro grande recorte metodológico da pesquisa a partir de uma retrospectiva do processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil durante os anos 90, além da apresentação do atual panorama do setor bancário, com foco nos números daqueles que são considerados os gigantes do setor.

No terceiro capítulo, são definidos o campo empírico da pesquisa e o perfil dos entrevistados. Nele, são evidenciadas as percepções dos trabalhadores bancários acerca do tempo que dedicam ao trabalho, dentro e fora da realidade das agências, dos impactos do uso de TICs na construção de seus modos de vida e seus principais motivos de contentamento e de frustração com o trabalho bancário.

No quarto e último capítulo o novo trabalho bancário é definido com base em elementos do conceito de teletrabalho, tendo sua análise situada a partir do novo espírito da sociedade em rede. Por fim, o enquadramento do trabalho bancário enquanto expressão de Trabalho Decente é problematizado a partir da análise de elementos característicos do processo de precarização social do trabalho.

CAPÍTULO 1 – DO CONCEITO DE TRABALHO DECENTE

1.1 - Antecedentes históricos

Dirigido pelas grandes economias europeias do século XIX, o processo de expansão da industrialização e do modo de produção capitalista foi conduzido por meio da implantação de políticas imperialistas que, mais tarde, no início do século XX, culminaram na eclosão da então Primeira Guerra Mundial. Tendo perdurado entre os anos 1914 e 1918, o conflito bélico somente foi dado como oficialmente encerrado em junho do ano seguinte, quando as potências beligerantes e seus aliados assinaram o Tratado de Versalhes (COSTA, 2010).

As negociações que precederam a elaboração do documento deram-se em meio a um período marcado pela comoção social e pela pressão do movimento operário organizado, o qual se empenhava para que o acordo de paz contemplasse as reivindicações dos trabalhadores por meio da criação de leis internacionais de proteção a seus direitos (ABRAMO, 2015).

Consequências da Revolução Industrial, o desenvolvimento econômico e o acirramento das relações comerciais em nível global, experimentados por muitos países, não correspondiam à realidade de pobreza, de miséria e de insegurança social enfrentada pela grande população. Logo, as reivindicações do movimento operário vislumbravam assegurar à classe trabalhadora o acesso a uma vida digna mediante a luta por melhores condições de trabalho no interior das fábricas, obtenção de salário justo e adequado, redução das extensas jornadas diárias de trabalho e o fim da obrigatoriedade das horas extras não remuneradas.

Como resultado, o Tratado de Versalhes incorporou os 26 artigos do Pacto da Liga das Nações. A Liga, também chamada Sociedade das Nações, foi a primeira organização internacional integrada por Estados soberanos com o escopo de instituir um sistema de segurança coletiva, promover a cooperação e garantir a paz futura (GARCIA, acesso em 23 maio 2017).

Nos termos indicados na décima terceira parte do Tratado, foi fundada, em 1919, a OIT, a partir da convicção de que a paz universal e permanente somente pode estar

baseada na justiça social e de que esta, por sua vez, está diretamente atrelada à promoção de oportunidades para que homens e mulheres tenham acesso a um trabalho produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade.

Subordinada à Liga das Nações, a OIT passa a ser o primeiro organismo internacional criado com estrutura tripartite. Ou seja, os três órgãos que a compõem – Conferência Internacional do Trabalho, Conselho de Administração e Escritório Internacional – são, via de regra, compostos por representantes de governos, organizações de empregadores e de trabalhadores.

Já em sua primeira Conferência Internacional, realizada no ano de sua criação, em Washington, a OIT aprovou seis convenções, sendo a primeira delas uma resposta a uma das reivindicações mais antigas do movimento sindical: a limitação da jornada de trabalho a 08 horas diárias e 48 horas semanais. As demais convenções referiam-se à defesa contra o desemprego; à proteção da maternidade; à limitação da utilização do trabalho infantil na indústria, e à proibição do trabalho noturno de mulheres e de menores de 18 anos (ABRAMO, 2015).

Nos anos posteriores, foram objetos de discussão da OIT temas, tais como a garantia de um salário mínimo que fosse considerado justo; regulamentação das condições de contratação da mão de obra; proteção dos trabalhadores contra os acidentes de trabalho, bem como enfermidades de origem ocupacional, direito à aposentadoria e à liberdade sindical, o que deu origem à elaboração de uma série de normas internacionais. Mais precisamente, entre os anos 1919 e 1939, foram adotadas pela OIT 67 convenções e 66 recomendações, todas referentes a condições e a relações de trabalho (OIT, acesso em 20 jan. 2017).

A fim de aprimorar o desenvolvimento das normas internacionais e de monitorar a execução das mesmas, a Conferência Internacional do Trabalho cria, em 1926, uma comissão de peritos, composta por juristas independentes, cuja função era analisar os relatórios anuais enviados pelos governos sobre a aplicação das Convenções por eles ratificadas (OIT, acesso em 20 jan. 2017).

Na década de 1930, em meio à Grande Depressão, várias economias capitalistas foram assoladas pela drástica redução do Produto Interno Bruto (PIB), gerado pela retração da produção industrial, bem como pelo crescimento das taxas de desemprego e pobreza. Nesse contexto de intensa recessão econômica, coube à OIT

assegurar, por meio de convenções alinhadas à emergente política de Estado do bem-estar social, o mínimo de proteção aos trabalhadores da época (ABRAMO, 2015).

Em 1939, com o desencadeamento da Segunda Guerra Mundial, a Liga das Nações fracassa em sua missão de evitar que um novo conflito colocasse em risco a paz universal. Apesar de ter interrompido suas atividades quando eclodiu a guerra, somente em abril de 1946, a referida organização foi reconhecidamente desativada (GARCIA, acesso em 23 maio 2017).

Em 1944, diante dos longos e perversos efeitos da crise de 1929 e da Segunda Guerra Mundial, a 26ª Conferência Geral da OIT retificou, por meio da Declaração de Filadélfia, os princípios e objetivos centrais da organização. O documento reiterou o trabalho como fonte de dignidade humana, portanto, não compatível com a condição de mercadoria, além de advertir que a pobreza, em qualquer lugar, é uma ameaça à prosperidade coletiva e que todos os seres humanos têm o direito de perseguir o seu bem-estar material em condições de liberdade, dignidade, segurança econômica e igualdade de oportunidades (OIT, acesso em 20 jan. 2017).

Nesse interim, o debate sobre a criação de uma organização capaz de suceder a já inoperante Liga das Nações ganhou força e, em 24 de outubro de 1945, foi fundada a Organização das Nações Unidas (ONU). Tendo como seu documento fundacional a Carta das Nações Unidas, elaborada meses antes, em Conferência realizada com representantes de 51 nações aliadas, a ONU nasceu com o propósito de promover e mediar o diálogo e a cooperação internacional a fim de preservar as gerações futuras do flagelo de novas guerras.

Em 1946, a OIT foi vinculada à ONU e tornou-se sua primeira agência especializada, responsável pela formalização e aplicação das normas internacionais do trabalho sob forma de protocolos, declarações, resoluções, diretrizes e, principalmente, convenções e recomendações. As convenções, votadas pelos Estados-membros, quando aprovadas, sujeitam-se à ratificação por decisão de cada país. No entanto, a ratificação não é obrigatória. Já as recomendações de caráter sugestivo ou indicativo são feitas quando diferenças sociais e regionais impedem que uma convenção seja votada por impossibilidade de implantação (MENDES, 2014).

A fase do pós-guerra até a década de 1960 tem sido apontada por grande parte dos estudiosos como o ápice do padrão taylorista/fordista de produção industrial. No final

desse período, esse modelo teria começado a apresentar sinais de perda de fôlego devido, em grande medida, à saturação econômica de seu ciclo produtivo. A situação, agravada pela insatisfação dos assalariados com a perda de garantias obtidas no pós-guerra, será uma das causas dos conflitos de maio de 1968, que se expandiram para países situados fora do eixo Europeu, tais como Estados Unidos e Japão (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Nos anos seguintes, as críticas e as formas de resistência ao capitalismo por parte das classes trabalhadoras assumem outras configurações, expressando-se, principalmente, por meio da adoção de um vasto repertório de ações individuais e coletivas, por exemplo, o boicote ao trabalho (absenteísmo), greves parciais, operações “do tipo tartaruga”, pequenas sabotagens na linha de produção, entre outras formas de resistência passiva ao modo de produção industrial (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Em 1998, a Conferência Internacional do Trabalho aprova a Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, a qual estabelece quatro princípios fundamentais, cujos membros da OIT estão sujeitos: 1) o respeito à liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; 2) a extinção de todas as formas de trabalho forçado; 3) a abolição definitiva do trabalho infantil; e 4) a eliminação de todas as formas de discriminação no emprego ou na ocupação (ONU, acesso em 05 maio 2017).

Além disso, a Declaração estabelece como uma de suas premissas a noção de que o crescimento econômico, apesar de ser essencial, não é suficiente para garantir o progresso social e o fim da pobreza. Ademais, o documento ainda reafirma a natureza imutável dos direitos do trabalho, mesmo diante de situações de crescente interdependência econômica, além de definir um patamar mínimo e inegociável a ser respeitado por todos os Estados-membros.

Conforme destacado por Abramo (2015), a adoção da Declaração pela OIT deu-se em um momento marcado pelo alinhamento da política econômica mundial aos princípios estabelecidos pelo Consenso de Washington, criado em 1989, a partir da formalização de um conjunto de medidas econômicas de cunho neoliberal, cujo objetivo era alavancar o desenvolvimento econômico de países emergentes.

Os esforços empenhados para acelerar, especificamente, o ritmo de crescimento dos países latino-americanos visavam a superar a estagnação econômica dos anos 1980 por meio da redução da participação do estado na economia. No entanto, a adoção dessas medidas acabou por afetar negativamente esses países, de modo que esse período recebeu a alcunha de “década perdida”.

Com efeito, ao longo dos anos 1990, os países subordinados à globalização financeira tiveram suas políticas internas de crescimento redefinidas pelas medidas recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), as quais combinavam liberalização e desregulamentação dos mercados internos às reformas estruturais, tais como a privatização de empresas estatais e a terceirização de serviços no setor público (CAMARGO, 2009).

Elencadas por Espinoza (2003), algumas das grandes tendências de transformação observadas na esfera do trabalho durante esse período foram:

- a) Mudanças no emprego, com propensão ao crescimento das taxas de desemprego e precarização do trabalho;
- b) Flexibilização do mercado de trabalho, orientada pela instabilidade no emprego e pelo aumento das taxas de rotatividade;
- c) Mudanças em leis trabalhistas, com inclinação à desproteção dos trabalhadores;
- d) Restruturação dos sistemas de seguridade social, por exemplo, aposentadoria e seguro desemprego, com crescimento da segmentação da oferta e da cobertura, além de um conseqüente aumento dos níveis de exclusão;
- e) Enfraquecimento do sindicalismo e das negociações coletivas, com tendência à perda de direitos adquiridos e à diminuição de exigências reivindicativas;
- f) Redução da intervenção do Estado na economia como assegurador de recursos e agente redistributivo de riquezas;
- g) Fortalecimento da autonomia empresarial, tanto na tomada de decisões econômicas quanto na definição unilateral das condições de trabalho, salários e margens de rentabilidade a serem alcançadas.

Ainda segundo Espinoza (2003), tais tendências – nocivas à classe trabalhadora – puderam ser verificadas em vários países. No entanto, em menor grau nos países da Europa, devido à força do sindicalismo e às estratégias de proteção social geradas pelos governos e por movimentos sociais. Já nos países da América Latina, essas tendências foram apresentadas em maior grau, onde o processo de reestruturação do

trabalho foi engendrado em sociedades que nunca alcançaram pleno desenvolvimento industrial e que, até então, não haviam conseguido consolidar um Estado de Bem-Estar Social.

Enquanto a crise do fordismo indicava a saturação da produção em massa, com queda no ritmo da produtividade e da lucratividade nas maiores economias do mundo, o que se observa na atual fase do capitalismo é justamente o oposto. Apesar de o crescimento econômico ter sido desacelerado, houve aumento da lucratividade, uma vez que os ganhos do capital nunca foram tão altos (DRUCK, 2011)

De acordo com Baltar (2013), a análise crítica da implantação das políticas de reforma econômica na América Latina, sistematizada pela Agenda Hemisférica – como ficou conhecido o documento elaborado em 2006, durante a XVI Reunião Regional dos Estados Americanos membros da OIT –, revelou que o resultado das reformas ficou abaixo da expectativa. Isso porque mesmo com o incremento de 0,21% ao ano do produto por trabalhador, entre 1990 e 2005, foi verificado, no mesmo período, o crescimento do desemprego, da informalidade e da precarização do emprego, estando esta associada à insegurança das remunerações, à menor proteção social e à maior rotatividade da força de trabalho.

Posto isso, perante o discurso de defesa da flexibilização das relações de trabalho e suas consequências para a classe trabalhadora, Abramo (2015) recorda que ao longo da década de 1990

[...] era visto como quase inevitável a diminuição ou a desaparecimento progressiva do trabalho formal, protegido, estável, regulado, devido tanto ao processo de desenvolvimento tecnológico, que produzia um desemprego estrutural, como ao processo de globalização que, ao acirrar a competitividade entre as empresas e os países, tornaria necessário e inevitável reduzir os custos do trabalho como parte dos custos da produção. (ABRAMO, 2015, p. 25)

Não obstante, Baltar (2013) examina que o problema da má qualidade do emprego, provocado pelos investimentos voltados ao processo de globalização, é comum a todos os países regulados por instâncias supranacionais de alinhamento à ordem mundial e ressalta que o problema da globalização não é o nível de emprego ou a substituição do emprego pela tecnologia, mas a mudança na qualidade do emprego ofertado.

1.2- O conceito e suas críticas

Oliveira e Meira (2013) atribuem a imensa capacidade do capitalismo de adaptar-se a novos contextos ao seu caráter transformador adaptativo, que, desde sua origem, corroeu as bases de um tradicionalismo secular e acomodou-se nas mais variadas estruturas culturais, impelindo sua lógica de produção e consumo a quase todas as nações.

Para Mézaros (2002), o capitalismo é uma forma determinadamente histórica de realização do capital, entre tantas outras que já ocorreram no passado, de modo que as tão temidas crises econômicas são acontecimentos que agem como mecanismos de reinvenção do capitalismo, obrigando-o a desenvolver novos modos de desenvolvimento e justificações mais atraentes, capazes de assegurar sua preservação.

Nesse processo de reinvenção do capitalismo, a crítica anticapitalista é um elemento organicamente vital para a manutenção e sobrevivência do sistema. Originalmente motivada por um estado de indignação, a crítica contesta os desequilíbrios e as injustiças promovidas pelo capitalismo. De forma colateral, ao denunciar as incoerências do sistema, tal crítica fornece ao capitalismo, involuntariamente, as ferramentas para que o mesmo reforce os pontos de vulnerabilidade das justificações morais sobre as quais se sustenta.

Conforme endossado por Boltanski e Chiapello (2009), para resistir à crítica anticapitalista, o espírito do capitalismo tem que cumprir uma exigência de autojustificação, que estipule regras e convenções de validade geral quanto ao que é e ao que não é justo. Para isso, quanto maior a força e a amplitude da crítica, mais as justificações criadas por esse sistema econômico devem estar associadas a dispositivos confiáveis, os quais garantam melhoria efetiva em termos de justiça social.

Embora a abertura econômica, produto da política de globalização financeira dos anos 1990, tenha gerado riqueza para os sistemas comercial e produtivo de alguns países, em muitos outros o que se viu foi uma piora da qualidade de vida e uma maior exploração do trabalho, comprovada por dados do Banco Mundial sobre a relação

entre o volume de investimentos e transações internacionais e o aumento da pobreza (BALTAR, 2013).

Assim, perante a evidente necessidade de revalorização e afirmação do trabalho, não como mercadoria, mas sim como meio fundamental de acesso a uma vida digna, o conceito de Trabalho Decente “surge como uma resposta à situação de crescente desproteção dos trabalhadores e da insegurança em que se desenvolvem as sociedades contemporâneas no capitalismo globalizado” (INFANTE, apud MOCELIN, 2011, p.50, tradução nossa).

Em meio a um cenário de crise global do emprego, de aviltamento generalizado das condições de trabalho e de críticas aos sistemas públicos de proteção social, em 1999, durante a 87ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, o conceito de Trabalho Decente é oficialmente formalizado e apresentado pelo Diretor Geral da OIT como

[...] sinónimo de trabajo productivo, en el cual se protegen los derechos, lo cual engendra ingresos adecuados con una protección social apropiada. Significa también un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos. Marca una pauta para el desarrollo económico y social con arreglo a la cual pueden cuajar la realidad del empleo, los ingresos y la protección social sin menoscabo de las normas sociales y de los derechos de los trabajadores. Tanto el tripartismo como el diálogo social son objetivos por derecho propio, que garantizan la participación y la democracia y que contribuyen a la consecución de los demás objetivos estratégicos de la OIT. La nueva economía mundial brinda oportunidades al alcance de todos, pero es preciso enraizarlas en unas instituciones sociales basadas en la participación, con objeto de conseguir la legitimación y la permanencia de las políticas económica y social. (SOMAVIA, 1999)

O conceito surge na agenda pública e política da OIT como síntese de várias campanhas promovidas pela própria organização ao longo do século XX, unificando o combate à precarização das condições de trabalho e à redução do salário real dos trabalhadores por meio da promoção dos direitos fundamentais do trabalho (BALTAR, 2013). Objetivando assegurar trabalho decente ao maior número possível de pessoas, a OIT apresenta agendas com iniciativas e projetos a serem implantados nos países que dela fazem parte, sugerindo propostas políticas, firmando compromissos e incentivando parcerias.

Com base no 23º artigo da Declaração dos Direitos Humanos (1948) da ONU – que se refere, em linhas gerais, ao direito do cidadão à livre escolha de seu trabalho, a

uma remuneração justa e satisfatória que lhe permita uma existência digna e completa e à defesa de seus interesses mediante a fundação e/ou filiação a sindicatos – a noção de Trabalho Decente é conceitualmente estruturada a partir da síntese dos quatro objetivos estratégicos da OIT, que são: 1) a promoção dos direitos fundamentais no trabalho; 2) o emprego; 3) a proteção social; e 4) o fortalecimento do tripartismo e do diálogo social. Na prática,

Trata-se do trabalho exercido atualmente e de suas expectativas de futuro; das condições em que este se exerce; do equilíbrio entre a vida doméstica e a vida familiar; de um trabalho que permita manter os filhos na escola e evitar que eles sejam levados ao trabalho infantil. Trata-se da igualdade de gênero e raça/etnia, de igualdade de reconhecimento e da possibilidade de que as mulheres, os negros, indígenas e outros grupos discriminados possam optar e assumir o controle sobre as suas próprias vidas. Trata-se das capacidades pessoais para competir no mercado, manter-se em dia com as novas tecnologias e preservar a sua saúde, física e mental. Trata-se de desenvolver as qualificações empresariais e receber uma parte equitativa da riqueza que se ajuda a criar e de não ser objeto de discriminação. Trata-se de poder expressar-se e ser ouvido, no lugar de trabalho e na comunidade. (ABRAMO, 2015, p.30)

Abramo (2015) define o conceito de Trabalho Decente como multidimensional, pois acrescenta à dimensão econômica do tradicional conceito de “emprego de qualidade” novas dimensões de vertente normativa, de segurança e de participação. Com isso, a noção de trabalho decente

[...] propõe não apenas medidas dirigidas à geração de postos de trabalho e ao enfrentamento do desemprego, mas também à superação de formas de trabalho que geram renda insuficiente para que os indivíduos e suas famílias superem a situação de pobreza, ou que se baseiam em atividades insalubres, perigosas, inseguras e/ou degradantes e, por esse motivo, contribuem à reprodução da desigualdade e de situações de exclusão social. Afirma a necessidade de que o emprego esteja também associado à proteção social e aos direitos do trabalho, entre eles os de representação, associação, organização sindical e negociação coletiva. (ABRAMO, 2015, p. 17)

Tendo como princípio a garantia da paz por meio da promoção da justiça social, com criação de oportunidades de trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas (GUIMARÃES, 2012), a formalização do conceito de Trabalho Decente tem como cerne o entendimento do trabalho enquanto via de acesso a uma vida digna.

Como observa Merino (2011), intrinsecamente ligado à noção de preservação da dignidade humana, o conceito de Trabalho Decente vai de encontro a todo tipo de trabalho, cujo indivíduo não encontre situações favoráveis para o desenvolvimento de seu labor, tanto no aspecto físico quanto no psíquico. A autora, portanto, aponta a noção de trabalho degradante como aquela que se contrapõe à de Trabalho Decente, delimitando-a a partir da normatização internacional e nacional feita por Silva (2017):

[...] Degradante é o fato ou ato que despromove, que rebaixa, que priva do status ou do grau de cidadão; que nega direitos inerentes à cidadania; que despromove o trabalhador tirando-o da condição de cidadão, rebaixando-o a uma condição semelhante à de escravo, embora sem ser de fato um escravo. Portanto, trabalho degradante é aquele cuja relação jurídica não garante ao trabalhador os direitos fundamentais da pessoa humana relacionados à prestação laboral [...] Identifica-se um trabalho degradante passando a relação de trabalho pelo crivo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), pela Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e pelas Normas Regulamentadoras (NR). (SILVA, 2017).

Seguindo o pensamento de Rosenfield e Pauli (2012), o conceito de dignidade é historicamente elaborado e culturalmente diferenciado que, não sendo uma qualidade inerente à natureza humana, é um princípio e um valor transversal ao direito, à política e à sociabilidade, abstratamente, contrapondo-se a atos degradantes e desumanos.

Outrossim, Gosdal (2006) reflete a dignidade do trabalho como uma categoria axiológica aberta, que não pode ser fixada de modo definitivo, já que precisa ser permanentemente definida pelas situações concretas. Para reiterar seu argumento, a autora atenta que, até o advento do capitalismo e do ideário protestante, o trabalho não estava associado à dignidade humana, mas sim à ideia de atividade vil e degradante, dispensada aos escravos, servos ou economicamente desfavorecidos.

Sob essa perspectiva, observa-se que a concepção de Trabalho Decente da OIT está fundamentada na noção de “emprego de qualidade”, datada de meados do século XX, quando a reivindicação de uma vida digna que pudesse ser obtida pelo trabalho significava: obter salário adequado ao esforço dispendido nas fábricas; não ser submetido a um ritmo tão desgastante de trabalho, que dificultava ou impedia o repouso e a recuperação física e psicológica, condições que, indiretamente, provocavam o aumento dos acidentes de trabalho e que prejudicavam o desfrute do tempo de lazer e de convivência familiar; e ter respeitadas sua voz e sua possibilidade de organização sindical e negociação coletiva (ABRAMO, 2015).

Inspirada pela política do *Welfare State*, a lógica de longo prazo assegurava ao trabalhador garantias, como estabilidade no emprego, planos de carreira e melhoria na infraestrutura da vida cotidiana. Conforme descrito por Mocelin (2011), o emprego típico da época era baseado em uma relação de dependência contratual assalariada com apenas um empregador, em locais exclusivamente designados à produção de bens e serviços, com jornada em tempo integral, por tempo indeterminado, remuneração progressiva e trajetórias laborais estáveis, construídas numa mesma empresa por um longo período de tempo.

Ademais, o assalariamento assegurava ao trabalhador o direito a uma existência digna, conferindo-lhe reconhecimento social, visto que

Ser trabalhador assalariado foi sempre uma busca não só por trabalho, já que este poderia ocorrer de outras maneiras, mas por acesso à cidadania. Dessa forma, a autoidentificação como trabalhador assalariado definia um lugar na sociedade, mesmo que pela sua ausência (nesse caso, permitindo acessar mecanismos de proteção, como o seguro desemprego). (ROSENFELD; ALMEIDA, 2014, p. 250)

Para Gálvez, Garza e Palencia (2011), resultado da crítica ao viés economicista que, até os anos 90, associava a noção de desenvolvimento à mensuração do Produto Interno Bruto (PIB) de cada país, o conceito de Trabalho Decente conta com amplo conteúdo ético e de justiça social, baseando-se em visão de desenvolvimento mais integradora, a qual abarca tanto a dimensão econômica quanto as esferas social, política, cultural e ambiental.

Para Espinoza (2003), o conceito é uma estratégia de ação cujos objetivos estratégicos estão adequados ao que se poderia denominar uma megapolítica de resposta às consequências da globalização sobre o emprego, a segurança social e os efeitos do desenvolvimento. No entanto, tal conceitualização ainda carece de desenvolvimento teórico e de suporte científico para que possa se transformar em um paradigma explicativo da realidade laboral, que tem como eixo o emprego.

Na avaliação de Merino (2011), não há como esperar que o conceito de Trabalho Decente seja absolutamente específico ou que tenha sua generalidade notoriamente tangida face à variabilidade de elementos por ele abarcados. Ademais, a possibilidade de ser refinado visa atribuir-lhe maior efetividade, a fim de obter mais aplicabilidade,

além de servir de paradigma na criação de normas, na interpretação do direito e na elaboração de políticas públicas direcionadas ao trabalhador.

Por conseguinte, a autora afirma que o conceito, sob vários pontos de vista, é merecedor de crítica. Uma delas refere-se à igualdade das partes no contrato de trabalho, na medida em que o conceito não problematiza uma questão fundamentalmente importante para o trabalhador. Todavia, o trabalhador é reconhecido formalmente como parte de um contrato, mas que, de maneira sensível, não tem o poder de manifestar sua vontade dentro do referido instrumento. Mediante observado pela autora:

Há forças externas que deslocam o trabalho para o desemprego e para o trabalho precarizado [...]. Acreditar que o trabalhador manifesta sua vontade porque assina ou anui ao contrato, é generalização por demais simplista e equivocada, porque desconsidera a realidade concreta que pressiona o indivíduo de maneira irresistível a aceitar condições de trabalho que não deseja. (MERINO, 2011, p. 155)

As forças externas as quais a autora alude são o medo do desemprego e da perda da fonte de renda, bem como a relação social que se dá em torno do valor do trabalho, sendo todos esses elementos ligados ao fato de as urgências vitais do trabalhador serem atendidas pela remuneração que ele recebe em troca de seu trabalho.

Para Mocelin (2011), a discussão sobre Trabalho Decente, promovida pela OIT, abre margem para o debate teórico acerca da qualidade do emprego, perspectiva analítica defendida pela possibilidade de hierarquização dos empregos segundo propriedades intrínsecas e relacionais dos mesmos. Dessa forma, um emprego de “melhor qualidade” é qualitativamente melhor que um de “pior qualidade”. No entanto, o autor avalia que, nessa perspectiva, o conceito de Trabalho Decente é limitado, pois se baseia no padrão de emprego do mundo industrial, repelindo qualquer expectativa de renovação do significado de melhores empregos a partir da “sociedade informacional” (CASTELLS, 1999).

1.3- A construção de indicadores

De acordo com dados do Relatório Anual da OIT sobre as tendências mundiais do emprego, a crise era evidenciada por meio do aumento de 25% na taxa de desemprego global entre 1995 e 2005, o que totalizava cerca de 195 milhões de desempregados no mundo e correspondia a 6,3% de toda a força de trabalho. Entre outros dados, o relatório ainda enfatizava que cerca de 1,4 bilhão de trabalhadores ao redor do mundo vivia em situação de pobreza, com rendimentos abaixo de US\$ 2 diários, dos quais 550 milhões viviam com menos de US\$ 1 por dia, situação caracterizada como de extrema pobreza (ABRAMO, 2015).

Com a comprovação do descompasso entre as altas taxas de crescimento econômico conquistadas nesse período (1995 e 2005) e com a incapacidade da economia mundial em responder à demanda pela criação de postos de trabalho para os ingressantes no mercado, em 2008, durante a 97ª Reunião da Conferência Internacional do Trabalho, foi adotada pela OIT a Declaração sobre Justiça Social para uma Globalização Equitativa. Tal documento tinha como uma de suas recomendações aos Estados-membros a criação de indicadores ou estatísticas apropriadas a fim de monitorar e avaliar o progresso feito em matéria de Trabalho Decente (ABRAMO, 2015).

Em setembro de 2008, com o objetivo de acompanhar a efetividade do conceito, a Reunião Tripartite de Peritos em Medição do Trabalho Decente, realizada em Genebra, forneceu as diretrizes para que a OIT compilasse um conjunto de indicadores, distribuídos em dez áreas temáticas: 1) oportunidades de emprego; 2) rendimentos adequados e trabalho produtivo; 3) jornada de trabalho decente; 4) conciliação entre o trabalho, vida pessoal e familiar; 5) trabalho a ser abolido; 6) estabilidade e segurança no trabalho; 7) igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego; 8) ambiente de trabalho seguro; 9) seguridade social e diálogo social e 10) representação de trabalhadores e empregados (GUIMARÃES, 2012).

No Brasil, a promoção do trabalho decente passou a ser um compromisso quando o governo brasileiro, por meio do então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, assinou, em junho de 2003, o Memorando de Entendimento da OIT, o qual previa um programa

Especial de Cooperação Técnica para a elaboração de uma Agenda Nacional de Trabalho Decente (ANTD) (OIT, acesso em 20 jan. 2017).

Em maio de 2006, durante a XVI Reunião Regional Americana da OIT, realizada em Brasília, foram lançadas, respectivamente pelo Diretor-Geral da OIT e pelo Ministro do Trabalho e Emprego, a Agenda Hemisférica do Trabalho Decente (AHTD) e a Agenda Nacional de Trabalho Decente, ambas com o intuito de combater a pobreza e as desigualdades sociais. A ANTD foi estruturada a partir três grandes prioridades: 1) gerar mais e melhores empregos, com igualdade de oportunidades e tratamento; 2) erradicar o Trabalho Escravo e eliminar o Trabalho Infantil, em especial em suas piores formas; e 3) fortalecer os Atores Tripartites e o Diálogo Social como um instrumento de governabilidade democrática (OIT, 2006).

Como instrumento de operacionalização da ANTD, em 2009, foi lançado o Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente (PNETD), cujo objetivo era o fortalecimento da capacidade do Estado brasileiro em avançar no enfrentamento de problemas estruturais da sociedade e do mercado de trabalho, tais como: a pobreza e a desigualdade social; o desemprego; a informalidade; a extensão da cobertura da proteção social; os elevados índices de rotatividade no emprego; as desigualdades de gênero e de raça/etnia; e as condições de segurança e de saúde nos locais de trabalho, sobretudo na zona rural (OIT, 2010).

Em novembro de 2008, o Conselho de Administração da OIT decidiu desenvolver uma experiência piloto de aplicação da metodologia elaborada na Reunião Tripartite de Peritos em Medição do Trabalho Decente e o Governo brasileiro, que já vinha compilando uma lista de indicadores para avaliar seu progresso no alcance das metas da ANTD, manifestou seu interesse em participar da iniciativa e sugeriu que o país integrasse a experiência (GUIMARÃES, 2012).

O Projeto Monitorando e Avaliando o Progresso do Trabalho Decente (MAP) teve início em fevereiro de 2009 e foi financiado pela União Europeia com objetivo de apoiar o esforço da OIT de desenvolver experiências piloto de medição do Trabalho Decente em dez países de diferentes regiões do mundo. O Brasil foi selecionado como um desses países, sendo que as atividades do MAP tiveram início em julho de 2009. Já no mês seguinte, o Escritório local da OIT organizou a Oficina Tripartite de Indicadores de Trabalho Decente a fim de elaborar um conjunto de indicadores específicos para o país (ABRAMO, 2015).

Conforme Guimarães (2012), a Oficina foi realizada com representantes do Ministério do Trabalho e Emprego, organizações de empregadores e trabalhadores, IBGE, IPEA e acadêmicos. Considerando a disponibilidade de informações e o conjunto dos principais indicadores já ratificados pela OIT, foram propostas, durante essa oficina, fontes estatísticas que poderiam compor indicadores adicionais para medir a evolução do Trabalho Decente no país.

Em dezembro do mesmo ano, com vistas a instituir um instrumento de monitoramento e avaliação que fosse colocado à disposição do país, o Escritório da OIT no Brasil divulgou o relatório Perfil do Trabalho Decente no Brasil. Com base em vários dos indicadores propostos no âmbito da Oficina, o documento avaliou o progresso do Trabalho Decente no país, entre os anos de 1992 e 2007. Já a segunda edição do relatório, lançada em 2012, contou com um conjunto de indicadores maior do que o utilizado na primeira edição e teve como foco de análise o período da segunda metade dos anos 2000.

CAPÍTULO 2 – O SETOR BANCÁRIO NO BRASIL

2.1 - A reestruturação nos anos 90

De acordo com Camargo (2009), a maioria dos estudos feitos sobre o setor bancário está embasada em princípios de organização industrial que são insuficientes para explicar as especificidades deste tipo de empresa, da mesma maneira que não conseguem abarcar a natureza dos serviços que elas produzem. Isso acontece porque os bancos são empresas que ocupam posição diferenciada dentro do sistema capitalista, uma vez que atuam estrategicamente na economia por meio da intermediação financeira e do subsídio das atividades econômicas.

Tomando como ponto de partida o que chamam de uma “fórmula mínima”, Boltanski e Chiapello (2009, p.35) definem o capitalismo como a “exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos”. Ancorados nessa definição, os autores explicam que, ao contrário das formas concretas de riqueza – como bens imobiliários –, o capital é abstrato, imaterial. É essa característica que confere ao mesmo a liquidez necessária para ser aplicado de forma rápida em transações financeiras, de modo que o valor final do capital obtido na transação seja sempre maior do que o inicialmente investido, gerando a produção de capital excedente, denominado lucro. Sendo assim, qual atividade econômica poderia ser essencialmente mais capitalista do que a desenvolvida pelo setor bancário?

Segundo Corazza (2001), os bancos são empresas especiais por apresentarem uma vulnerabilidade original, que está associada aos riscos próprios de suas atividades. O autor ainda acrescenta ao caráter *sui generis* deste tipo de empresa a função que ela desempenha junto ao Estado, participando da soberania monetária.

Além disso, para que o acúmulo de capital – objetivo de qualquer economia capitalista – faça-se cumprir, é necessário um sistema financeiro composto por instituições bancárias fortemente consolidadas, pois, em casos de crises financeiras, os limites de crédito e as taxas de juros são diretamente afetados, podendo comprometer os níveis de investimentos feitos em atividades essenciais, tais como as do setor de agronegócios, de mineração, da indústria e de serviços (CORAZZA, 2001).

A partir da década de 1970, iniciou-se, em vários países do mundo, um processo de liberalização e desregulamentação do setor de serviços financeiros. Gradualmente, foram sendo extintas as restrições sobre operações financeiras, estabelecidas pelo Acordo de *Bretton Woods*, após a crise de 1929. A presença do Estado passou, então, a ser minimizada e, com isso, surgiram inovações tecnológicas e financeiras, a exemplo, a securitização, os derivativos e as operações fora do balanço. Essas mudanças modificaram a forma de atuação do setor bancário, dando início a um intenso processo de consolidação do setor de serviços financeiros, por meio de fusões e aquisições entre empresas bancárias de um mesmo país e também de países distintos (CAMARGO, 2009).

Na avaliação de Segnini (1999), o processo de reestruturação dos bancos é uma das características constitutivas do decurso de reformulação do próprio capitalismo, sendo, portanto, mais abrangente e complexo do que o que ocorre no âmbito dos espaços produtivos. Assim, o autor compreende a existência de um processo de intensificação da internacionalização do capital, aliado à expansão do ideário neoliberal.

Assim como em outros países da América Latina, a década de 1980, no Brasil, é marcada pela estagnação promovida pela retração da produção industrial, baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), recessões econômicas e instabilidade financeira e monetária, momentos de crise que tentaram ser contornados desde 1986 por planos econômicos, tais como o Plano Cruzado e seus derivados. No entanto, até a implantação do Plano Real, em 1994, os bancos pouco haviam sido afetados por esse cenário, uma vez que a alta rentabilidade apresentada pelas instituições financeiras era fruto de receitas inflacionárias, provenientes das operações de *floating*.

Em outras palavras, na medida em que os bancos captavam recursos via depósito praticamente sem qualquer remuneração, os mesmos eram aplicados com taxas de retorno, altamente lucrativas. A estimativa é de que, em 1994, o ganho dos maiores bancos, proveniente desse tipo de receita, tenha girado em torno de R\$ 9,5 bilhões (DIEESE, 2006). Tais receitas ainda chegaram a atingir 4% do PIB, no período 1990-93, posteriormente sendo reduzidas a 2%, em 1994; e a 0,1%, em 1995. Em 1993, as receitas inflacionárias chegaram a representar 87,3% da produção bancária imputada, caindo para 49,5%, em 1994; e 1,6%, em 1995 (CORAZZA, 2001).

Em 1995, a estabilização da inflação – somada a fatores macroeconômicos, a exemplo, a crise do México – contribuiu para que houvesse uma rápida elevação das taxas de juros praticadas pelo mercado bancário. Com efeito, uma política de expansão da oferta de crédito, acompanhada da falta de critérios de análise, e deficientes controles de risco levaram a uma deterioração da qualidade dos empréstimos e ao aumento da inadimplência (CAMARGO, 2009). Desse modo, a nova situação econômica do país desafiou a estrutura patrimonial e o padrão de rentabilidade obtido durante anos – decorrente da alta inflação pelos bancos – revelando, portanto, as fragilidades do setor, tais como graves problemas de liquidez e de solvência por parte de muitas instituições.

Os primeiros a sentirem os efeitos da crise foram os pequenos e os novos bancos, dos quais muitos foram à falência. Contudo, a ameaça de que a crise no setor tornar-se-ia sistêmica só se concretizou quando duas das maiores instituições do mercado – o Banco Econômico e o Banco Nacional – foram afetados. Respectivamente, ambos ocupavam o 4º e o 3º lugar no ranking nacional, motivo suficiente para que o governo elaborasse um plano de reestruturação do Sistema Financeiro Nacional (SFN), o qual compreendesse a adoção de um pacote de medidas preventivas (CORAZZA, 2001).

Entre elas, destacam-se a criação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) e do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), bem como a exigência do aumento do capital mínimo para abertura de novos bancos, a ampliação dos poderes do Banco Central (BACEN) e a regulamentação do Fundo Garantidor de Créditos (FGC), com efeito retroativo ao início do Plano Real (ROCHA, 2001; CAMARGO, 2009).

Rocha (2001) destaca que, entre o ano de 1988 e o primeiro semestre de 1994, o número de instituições bancárias mais que duplicou no Brasil, passando de 107 para 248 instituições. Conforme verificado pelo BACEN, grande parte dessas instituições gozava de total incapacidade para promover espontaneamente os ajustes necessários para sua sobrevivência no novo ambiente econômico. Com isso, o PROER foi implantado mediante a Medida Provisória (MP) nº 1.179 e da Resolução nº 2.208, ambas de 03 de novembro de 1995, com a finalidade de promover o ajuste SFN por meio de incentivo aos processos de fusões e incorporações dos bancos insolventes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, acesso em 06 julho 2016).

A desregulamentação do sistema bancário e a abertura do setor ao capital externo facilitaram aos bancos estrangeiros aumentarem sua participação na atividade do mercado doméstico via operações de fusões e aquisições. Já a privatização dos bancos estaduais, gerida no âmbito do PROES, em muitos casos, resultou na aquisição desses por outros bancos que já atuavam no país. Uma das consequências foi o enxugamento do SFN com a redução do número de instituições atuantes, o que deu início a um processo de concentração bancária que, nas últimas duas décadas, vêm se intensificando.

Segundo Rocha (2001), juntamente com a desregulamentação do setor bancário, os avanços em tecnologia de informação e telecomunicação – que já vinham ocorrendo nesse setor desde a década de 1980 – impactaram tanto na escala das operações financeiras quanto na variabilidade dos produtos que passaram a compor os portfólios de venda dos bancos.

A estabilização inflacionária conquistada com a implantação do Plano Real comprometeu a maior fonte de receita dos bancos e gerou forte impacto no sistema bancário brasileiro. Dessa forma, as instituições sobreviventes buscaram novas fontes de receita, a exemplo, a tarifação dos serviços, os quais, até então, eram prestados de forma gratuita. Apesar da falência de muitas instituições, desde os anos 1980, após 1994, a concorrência no setor ainda permanecia alta, o que, em parte, contribuiu para que os bancos elaborassem políticas de redução de custos.

Na esteira do mercado global, as instituições financeiras investiram na máxima eficiência de recursos por meio dos processos de flexibilização do trabalho, enquanto conjunto imperativo de medidas e práticas incorporadas pelo mercado. Uma vez implantados, a expectativa em relação aos processos de reengenharia era sempre a mesma: extinguir etapas consideradas supérfluas do processo produtivo a fim de se produzir mais por menos: menos tempo, menos mão de obra, menos custo.

Embora o governo brasileiro tenha, na época, assegurado que a reorganização do segmento financeiro seria conduzida de forma “não traumática”, na prática, o ocorrido é que nem todos saíram ilesos desse processo. Ainda que o SFN tenha atravessado com êxito os anos iniciais do Plano Real e a crise bancária tenha sido contornada, foram os trabalhadores bancários os que mais sofreram os efeitos da reestruturação feita no setor, caracterizada pelo desemprego, pela terceirização e pela intensificação do trabalho (SEGNINI, 1999).

Os investimentos em informática e telemática, que já vinham sendo feitos desde a década de 1960 no setor, cresceram exponencialmente nesse período, o que permitiu a automatização de um grande número de rotinas bancárias. O desenvolvimento de *softwares* específicos reduziu a necessidade de cargos com funções altamente normatizadas, tais como caixas de banco, digitadores e separadores de cheques. Estima-se que somente entre 1986 e 1996, o número de trabalhadores da categoria bancária tenha passado de um milhão para cerca de 497 mil (SEGNINI, 1999).

Para Larangeira (1997), no que se refere à configuração organizacional, a reestruturação no setor durante os anos 1990 é marcada por uma tendência de organização horizontal com acentuada redução de níveis hierárquicos e de postos de trabalho. Aos bancários que permaneceram empregados, coube tanto a execução das rotinas operacionais que não foram absorvidas pelas novas tecnologias quanto a incorporação de atribuições de um novo modo de trabalho.

O trabalho bancário de caráter essencialmente burocrático e técnico teve seus traços constitutivos redefinidos e tornou-se mais dinâmico e imaterial. A execução de operações de contabilidade, recebimento de depósitos, pagamentos diversos e concessão de empréstimos cedeu lugar ao “bancário vendedor”, destinado ao cumprimento de metas de vendas de produtos e serviços (SILVA; NAVARRO, 2012). No que tange à avaliação de desempenho do gerente, há uma mudança que altera a lógica do volume do número de clientes pela lógica da rentabilidade, pautada na avaliação de risco, custos e receitas de cada cliente (LARANGEIRA, 1997).

Postos de trabalho ainda foram suprimidos em decorrência de vários fatores: a reordenação da estrutura administrativa por meio do fechamento de agências consideradas não rentáveis; a implantação de programas de demissão voluntária, no caso dos bancos públicos; e a redução de custos com pessoal mediante a contratação de empresas terceirizadas responsáveis pelos serviços de limpeza, de segurança, de transporte de valores, de compensação de cheques e de telemarketing.

A implantação de novos modelos de gestão de pessoas, compostos por avaliações de desempenho, treinamentos, planos de sucessão e programas de gestão por competências, ainda convergiu para a formação de uma atmosfera de medo e de vulnerabilidade a ser encarada pelos bancários. Nesse sentido, Oltramari (2010, p.40) destaca que os bancários, diante das novas exigências do mercado e do clima de imprevisibilidade quanto à manutenção do próprio emprego, tiveram que desenvolver

competências, como “comprometimento, visão estratégica, facilidade para o trabalho em equipe, foco no cliente, mobilidade, liderança, visão de negócio e cooperação”, as quais se distinguem em muito das anteriormente demandadas, legivelmente mais operacionais.

Acompanhando a intensificação do trabalho, ocorre a “passagem de uma cultura de estabilidade e segurança no emprego para uma cultura de instabilidade e insegurança” (GRISCI, 2004, p. 41). Em pesquisa sobre os efeitos da reestruturação bancária, Segnini (1999, p.195) verifica que

[...] o medo da perda de emprego, sempre presente em todas as entrevistas e nos debates em grupo, constitui-se em grande motivador do trabalho em tempos de discursos participacionistas. As entrevistas realizadas nos diversos locais de trabalho [...] registram que o bancário compreende estar trabalhando mais intensamente, comumente realizando horas extras, recebendo salários relativamente menores em comparação com os anos anteriores. No entanto, revela compreender também que dessa forma mantém o emprego, transformando o medo em produtividade.

Dessa forma, Segnini (1999, p.135) conclui ser por meio da existência de uma “pedagogia do medo” que os trabalhadores bancários são levados a buscar a qualificação exigida pelos bancos. Atrelados a essa situação, inclusive, estão outros fatores, tais como ritmo acelerado de trabalho, metas abusivas e assédio moral, os quais contribuíram – e ainda contribuem – para a formação de um ambiente marcado pelo estresse e por sofrimentos nocivos à integridade física e mental dos trabalhadores (SILVA; NAVARRO, 2012).

2.2 - O desempenho dos gigantes

2.2.1 - Concentração Bancária, Lucro e Receitas

O BACEN, também chamado de Banco Central do Brasil (BCB), tem como uma de suas atribuições a ampla supervisão de todas as instituições financeiras, bancárias e não bancárias, que compõem o SFN. De acordo com a base de dados do BACEN, até julho de 2016, entre as instituições bancárias em funcionamento no país, 157 delas pertenciam ao segmento de Bancos Comerciais, Múltiplos e Caixa Econômica sob a

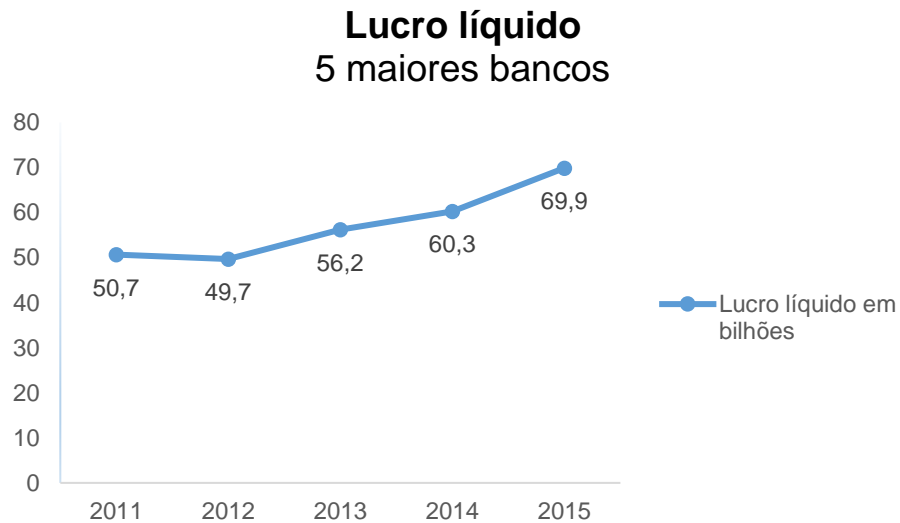
supervisão da autarquia (BANCO CENTRAL DO BRASIL, acesso em 06 julho 2016). Dessas, 121 compõem o quadro associativo da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), entidade representativa das instituições do setor. Segundo a própria entidade, esse número representa cerca de 98% dos ativos totais do setor e 97% do patrimônio líquido das instituições bancárias brasileiras (FEBRABAN, acesso em 20 julho 2016).

O SFN, atualmente, é caracterizado pela alta concentração bancária, reflexo dos constantes processos de fusão e aquisição que ainda ocorrem no setor. Prova disso é o fato de os cinco maiores bancos do varejo¹ terem sido responsáveis, em 2015, por 80% dos ativos totais e 84% da carteira de crédito do setor. Ainda em 2015, o *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation* (HSBC), de controle estrangeiro e o sexto maior no Brasil, confirmou o encerramento de suas atividades no país. Com a aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) sobre a aquisição do banco HSBC pelo Bradesco, especialistas estimam a elevação da concentração bancária e, por conseguinte, o aumento da participação de mercado dos cinco maiores bancos até o final de 2016, podendo corresponder a 83% dos ativos totais e 86% da carteira de crédito do setor (DIEESE, 2015).

O desempenho dos cinco maiores bancos constitui uma amostra consideravelmente representativa do setor como um todo. A análise de dados referente ao lucro líquido e à arrecadação com tarifas e serviços demonstra que o desempenho financeiro dos bancos tem melhorado ano a ano.

¹ Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú e Santander.

Gráfico 1 - Lucro líquido dos cinco maiores bancos

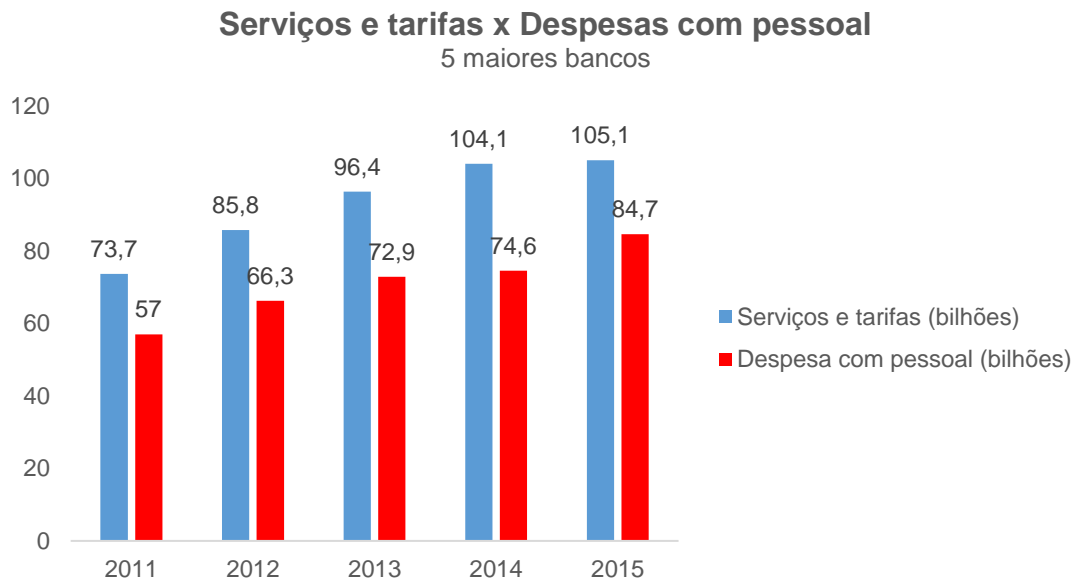


Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados divulgados pelo DIEESE.

Apesar do agravamento dos efeitos da crise econômica internacional de 2012, o setor bancário apresentou, nos últimos anos, hábil capacidade de crescimento positivo, tendo em 2015 a soma do lucro líquido dos cinco maiores bancos registrado o expressivo valor de R\$ 69,9 bilhões, 16,2% maior do que em 2014.

Com a alta inflação, que perdurava desde os anos 1980, controlada pelo Plano Real, os bancos tiveram inviabilizados seus ganhos com operações de *floating*, sendo obrigados a desenvolver estratégias para compensar significativa perda de receita e conseguir manter o lucro. Uma das soluções encontradas foi diversificar o *mix* de produtos e serviços ofertados além da construção de um sistema de cobrança de tarifas por serviços que antes eram gratuitos, como extratos bancários, emissão de cheques, renovação cadastral, manutenção de cartão magnético entre outras (DIEESE, 2006). O impacto da soma de tais receitas sobre o desempenho das instituições bancárias pode ser melhor compreendido quando comparado ao total de despesas de pessoal.

Gráfico 2 - Serviços e Tarifas x Despesas com Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados divulgados pelo DIEESE.

Conforme demonstrado no gráfico 2, a arrecadação com prestação de serviços e tarifas cobre com excedente os gastos com folha de pagamento, tais como treinamento, remuneração, encargos sociais e benefícios (DIEESE, 2015). O crescimento da receita com serviços e tarifas é reflexo da taxa de bancarização da população brasileira. No ano de 2008, 72% da população acima de 16 anos tinha acesso a serviços bancários essenciais; já em 2015, tal percentual aumentou para 89,6% (FEBRABAN, 2015). Isso significa que, nos últimos anos, vem crescendo a procura da população por serviços financeiros, o que influencia diretamente no aumento do número de contas correntes e poupanças ativas no país e na arrecadação com prestação de serviços e tarifas.

2.2.2 - Investimentos e Despesas em TI

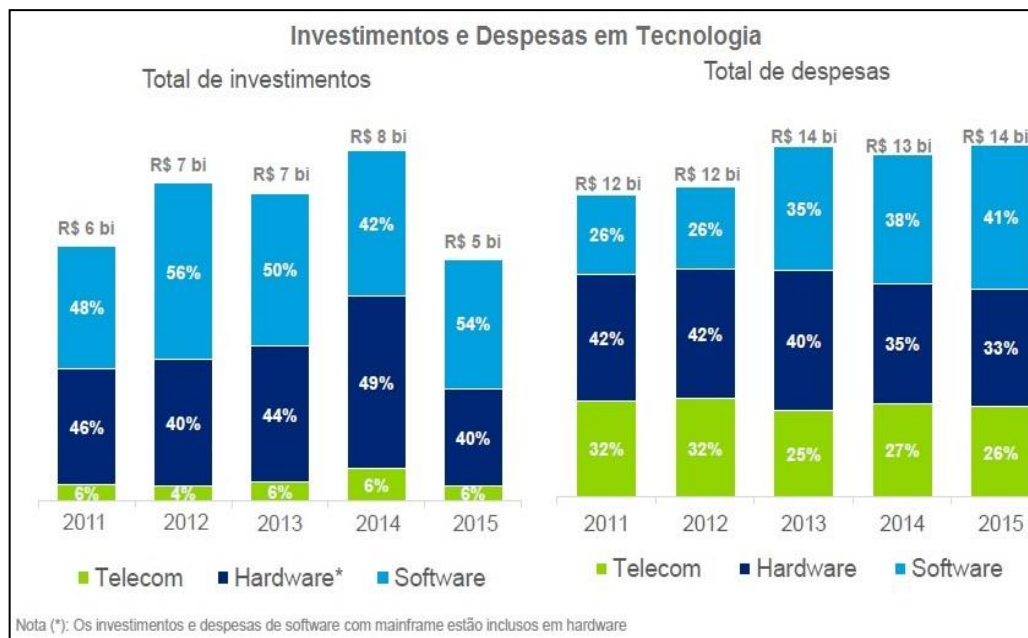
Segundo dados do DIEESE (2015), os grandes bancos passam por um novo momento de reestruturação, tendo como estratégia a introdução acelerada de novas tecnologias de modo concomitante ao encolhimento das estruturas de pessoal e atendimento, como ocorre nos casos da redução do número de postos de trabalho e do recuo no

número de agências físicas, postos de atendimento (PABs) e correspondentes bancários.

O aumento da demanda pelos serviços bancários fez com que as instituições diversificassem seus canais de atendimento na busca pela realização do maior número de transações pelo menor custo. Para isso, além da melhoria de canais tradicionais, tais como as centrais de atendimento telefônico e a expansão da capilaridade da rede de autoatendimento (caixas eletrônicos) e pontos de venda no comércio, os bancos investiram muito em tecnologia de informação e telecomunicação.

No Brasil, somente em 2015, as instituições financeiras investiram R\$ 19 bilhões em tecnologia, valor equivalente a 3,7% do PIB brasileiro, o que contribuiu para manter o país na posição de vanguarda mundial dessa área. Tais investimentos permitiram o aprimoramento das ferramentas de gestão de informações de clientes e a geração e consolidação de canais digitais, a exemplo, *internet banking* e *mobile banking* (celular).

Gráfico 3 - Investimentos e Despesas em Tecnologia



Fonte: FEBRABAN, 2015.

De acordo com dados da Febraban, em 2011, antes da criação do serviço de *mobile banking*, dos 32 bilhões de transações bancárias realizadas, 38% dessas foram feitas via *internet banking*. Já no ano de 2015, dos 54 bilhões de transações efetivadas, respectivamente, 33% e 21% foram feitas via internet e *mobile banking*, tornando explícito o exponencial crescimento do número de contas com acesso ao *mobile banking*, que, de 2 milhões de contas, em 2011, passou para 33 milhões em 2015. Nesse mesmo período, a participação das agências, das centrais de atendimento telefônico (*callcenters*) e dos caixas eletrônicos no conjunto das operações bancárias recuou de 42% para 30% (FEBRABAN, 2015).

O sucesso dos canais digitais é atribuído, por parte dos bancos, a uma transformação cultural ocorrida com o barateamento e a facilidade de acesso da população em geral a novas tecnologias de informação e comunicação. Entre 2014 e 2015, a taxa de acesso à internet referente à população brasileira passou de 48% para 56%, mostrando que, no Brasil, ainda há muito o que se avançar a fim de atingir níveis próximos aos de países em posição de vanguarda, por exemplo, o Japão, com taxa registrada, em 2015, de 85%.

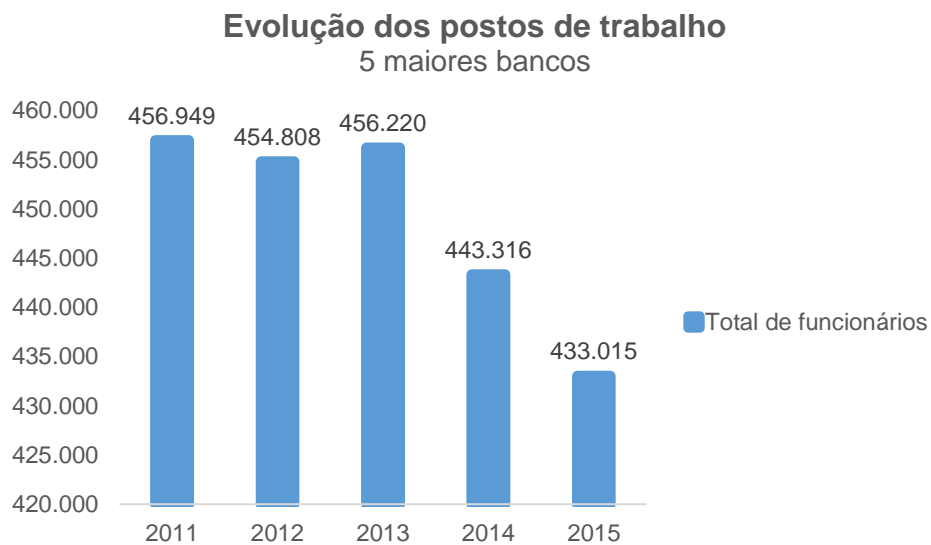
Quanto ao uso de *smartphones*, o Brasil não apenas segue uma tendência mundial de aumento do consumo desse tipo de aparelho – presente na vida de 40% da população – como também supera a média mundial atual, que é de 37% (FEBRABAN, 2015). Todas essas mudanças comportamentais geram impactos diretos no futuro das agências, que, desde já, têm seus espaços físicos estrategicamente remodelados, bem como o perfil de suas equipes, fazendo com que elas desempenhem um papel muito mais consultivo do que transacional (FEBRABAN, 2014).

2.2.3 - Evolução dos Postos de Trabalho

Embora os demonstrativos financeiros dos bancos indiquem que as despesas com pessoal tenham acompanhado o crescimento da arrecadação com serviços e tarifas (gráfico 3), a elevação de gastos não é explicada pela criação de novos postos de trabalho, visto que o número de trabalhadores, na maioria dos grandes bancos, segue em queda desde 2012.

Com o encolhimento do número total de funcionários – que só entre 2014 e 2015 significou a extinção de 10.311 postos de trabalho – o crescimento anual das despesas com pessoal pode ser explicado pelos reajustes decorrentes das campanhas salariais promovidas pelo sindicato da categoria, além do conseqüente aumento de gastos com custeio de processos trabalhistas e pagamento de direitos.

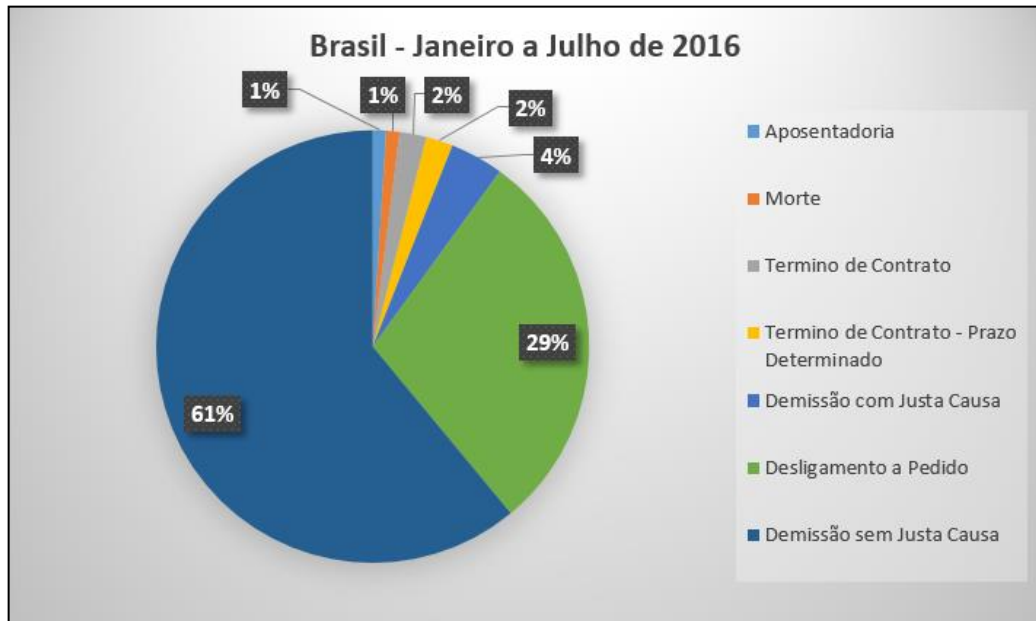
Gráfico 4 - Evolução dos Postos de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados divulgados pelo DIEESE.

De acordo com dados da Pesquisa de Emprego Bancário (PEB) – realizada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT), em parceria com o DIEESE – de janeiro a julho de 2016, foram fechados 7.897 postos de trabalho pelos bancos. Esse número representa um aumento de 34,7% no número de postos fechados no mesmo período do ano anterior, quando foram extintos 5.864 empregos no setor. A pesquisa revela, ainda, que de um total de 20.531 desligamentos ocorridos nesse período, 12.452 foram por demissão sem justa causa e 6.043 foram a pedido do trabalhador (CONTRAF, 2016).

Gráfico 5 – Desligados segundo tipo de desligamento



Fonte: DIESSE – Rede Bancários.

O número de pessoas que antes procurava as agências vem caindo, sendo a *internet* e o *mobile banking* os canais de atendimento mais utilizados pelos clientes na hora de realizar transações bancárias, como consulta de saldo e extratos, pagamento de boletos, transferência de valores, emissão de cheques, entre outras.

Paralelo a isso, os bancos têm buscado maior digitalização e automação de processos como meio de alavancar seus níveis de eficiência operacional. Atualmente, muitos processos ainda demandam o uso papéis em sua forma física e de pessoas para executá-los, contudo, quando comparados a processos automatizados, o processamento manual é menos ágil, mais oneroso e mais passível de erro (FEBRABAN, 2013).

Assim, com agências mais vazias e a perspectiva de contínuo aumento de automação de tarefas e processos, torna-se bastante evidente que o elevado número de demissões sem justa causa é uma medida que faz parte da estratégia de reengenharia dos bancos.

2.2.4 - Um Futuro Cada Vez Mais Digital

Seguindo uma tendência mundial, o processo de reengenharia bancária impacta na remodelação do *layout* das agências, com espaços físicos menores e rearranjo de tarefas dos funcionários, além de unidades com horários de atendimento mais flexíveis, de modo que algumas optam por abrir mais cedo e outras encerram o expediente mais tarde, bem como as agências que estão situadas nos andares intermediários de edifícios comerciais (CNF, 2016). Os bancos também apostam em um novo modelo de agências, baseado em uma proposta de atendimento inteiramente digital.

As agências digitais têm como proposta um atendimento mais ágil e com horário de funcionamento ampliado. O cliente de uma agência digital não conta com atendimento na rede tradicional de agências, no entanto, possui o atendimento de um gerente de relacionamento que pode ser contatado via mensagem de texto, videoconferência ou chat (ALMEIDA, 2014).

Para os bancos, a implantação das agências digitais representa redução de custos com aluguéis e manutenção de imóveis, além de serviços terceirizados, tais como segurança, transporte de valores e limpeza. Em médio e longo prazo esse novo tipo de atendimento prevê maior controle das transações bancárias realizadas pelo cliente, o que, conseqüentemente, gera maior conhecimento sobre seu comportamento e facilita a personalização de serviços e produtos de acordo com o perfil do cliente.

Preocupação das instituições financeiras, a realidade de bancos e agências digitais foi um dos temas abordados na 26ª edição do Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras – CIAB FEBRABAN. No evento, especialistas observaram que, diferentemente de canais digitais – internet e *mobile banking* – os bancos digitais não podem ter um caráter apenas transacional, pois devem proporcionar educação financeira, oferecer soluções de problemas e apresentar um alto padrão de atendimento e relacionamento por meio de serviços e de gerentes digitais disponíveis, inclusive à noite (CIAB, 2016). Para tanto, instituições do setor estão investindo em computação cognitiva, a qual se baseia na capacidade de computadores cruzarem grandes volumes de dados e gerarem análises e respostas por conta própria.

Na avaliação do DIEESE (2017), há uma reestruturação em curso nos grandes bancos, intermediada pela introdução acelerada de novas tecnologias e pela digitalização dos processos, reformulação que está relacionada, principalmente, ao encolhimento das estruturas físicas e de pessoal. Nesse sentido, o maior banco público do varejo anunciou, no final de 2016, a implantação de um plano de “reorganização institucional”, com projeção de fechamento de 402 agências e a transformação de outras 379 em Postos de Atendimento (PA).

Ainda segundo o Departamento, esse movimento de retração no número de agências está associado à política de migração, empreendida pelos maiores bancos do país, com relação aos clientes das plataformas tradicionais de atendimento, como as agências bancárias, para os canais digitais, a exemplo, internet e *mobile banking* (DIEESE, 2017).

CAPÍTULO 3 – UM CASO PARTICULAR DO POSSÍVEL

3.1 - Sobre o campo empírico

O desenvolvimento do presente trabalho deu-se a partir da análise da realidade empírica de trabalhadores de um banco nacional múltiplo², há 74 anos no mercado, segundo maior do tipo privado no Brasil e o único com política de plano de carreira fechada³ para seus 106.644 funcionários.

Esse banco possui uma rede de atendimento composta por: 5.122 agências; 3.971 postos de atendimento (PAs); 1.004 postos de atendimento eletrônico (PAEs); 38.525 estabelecimentos comerciais credenciados como pontos de atendimento expresso; 36.095 máquinas próprias de autoatendimento e outras 20.584 credenciadas pela Rede Banco 24hrs. É importante ressaltar que, em março de 2017, o banco em questão teve seu valor de mercado avaliado em R\$ 178.208 bilhões, reflexo de um desempenho que, só no primeiro trimestre de 2017, atingiu um lucro líquido de R\$ 4.648 bilhões (UOL ECONOMIA, 2017).

Conforme destacado pelo DIEESE (2017), parte considerável desse resultado deve-se à conclusão do processo de aquisição do banco inglês HSBC no Brasil, em julho de 2016. Com isso, o banco incorporador teve, ao final do ano, o maior crescimento de ativos entre os cinco maiores bancos brasileiros, sendo de aproximadamente R\$ 1.3 trilhão.

Ocupando o segundo lugar no ranking das 25 marcas brasileiras mais valiosas, seu logotipo é formado pela composição de traços que sugerem a formação do tronco e da copa de uma árvore. Segundo informação disponível em sua página na internet, “os traços rápidos, distintos e dinâmicos simbolizam inovação e tecnologia de ponta”,

² De acordo com o Banco Central, os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. No entanto, para ser definido como múltiplo, o banco deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima.

³ Consiste na contratação de profissionais apenas dos primeiros e mais baixos níveis hierárquicos. Desse modo, cargos de níveis gerenciais só vêm a ser ocupados por profissionais que ascendam dentro da própria organização por meio de sucessivas promoções internas.

características que diferenciam os serviços do banco que se autodenomina “Líder em Inovação”, com investimento constante em tecnologias.

3.2 - Os agentes e suas posições no campo

Quanto aos entrevistados, a Tabela 1 apresenta informações gerais sobre o perfil de cada agente e, assim, permite que sejam feitas as primeiras análises sobre o campo.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

Sujeito	F/M	Idade	Estado Civil	Nº de Filhos	Tempo de Banco (em anos)	Local da entrevista
GG1	M	45	Casado	2	29	Agência Bancária
GG2	M	37	Casado	2	14	Agência Bancária
GG3	M	52	Casado	1	33	Agência Bancária
GG4	M	44	Casado	2	25	Residência
GG5	M	47	Casado	0	32	Agência Bancária
GG6	M	50	Casado	2	31	Agência Bancária
GR1	F	41	Casada	0	15	Agência Bancária
GR2	F	27	Casada	0	7	Residência
GR3	F	29	Casada	0	6	Restaurante
GR4	M	28	Solteiro	0	5	Agência Bancária
GR5	F	35	Divorciada	1	11	Restaurante
GR6	F	30	Casada	0	10	Academia

Fonte: elaboração própria.

A produção de dados foi feita a partir de entrevistas com bancários de dois grupos, Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento. O primeiro é composto por bancários situados no topo da pirâmide hierárquica das agências nas quais trabalham. Já o segundo grupo é constituído por bancários, cujos cargos estão diretamente subordinados ao cargo do Gerente Geral.

Em agências de pequeno porte, com quadro de pessoal reduzido e geralmente situadas em cidades pequenas do interior, o GG possui posição de destaque na

sociedade, tendo sua participação frequentemente requisitada em eventos da comunidade local. Nesses casos, ainda é comum que o GG dispense um atendimento diferenciado aos clientes que o procurem fora do horário de atendimento bancário, inclusive, nos finais de semana.

Eu ficava seis meses sem vir pra cá, às vezes, pra criar relacionamento. No sábado, no domingo, tava envolvido com a sociedade, com a comunidade em geral, desde o faxineiro, açougueiro até o prefeito da mesma forma tratando todo mundo” (GG1)

Por exemplo, em Montanha, que é desse tamanhinho, iam lá sacar e, se desse algo errado, batiam lá em casa. Em BSF tinha alguns clientes que tinham relacionamento muito próximo com todo mundo da agência, então, do nada, batiam na sua casa” (GG2)

De acordo com os entrevistados, os Gerentes Gerais são responsáveis pela gestão das áreas comercial e administrativa de uma agência de forma minuciosamente detalhada e, portanto, devem, antes de tudo – mediante relatado em suas falas –, “pensar como gerente, pensar grande”, ter “visão de negócio” e saber “identificar oportunidades de relacionamento” que lhes possibilitem “entregar os resultados” solicitados, fazendo com que suas agências “deem lucro” para que o Banco “cresça mais que a concorrência”. Para isso,

Um bom gestor tem que unir, tem que ser um espelho. Se ele é comprometido, a tendência do quadro é ser comprometido. É ele, realmente, a referência. Se ele traz o funcionário pro pensamento de equipe dele, a coisa flui naturalmente [...] (GG1)

Ainda segundo depoimentos dos interlocutores, além de ser tido como exemplo e ter uma postura firme, cabe ao Gerente Geral convencer o funcionário de que ele precisa ter um alto padrão de produtividade, sendo que esta produção não está relacionada somente à execução de um bom atendimento e à capacidade de solucionar problemas que possam vir a ocorrer. Logo, a devida “gestão de pessoas” – expressão recorrente nas falas dos entrevistados – é indicada pelos Gerentes Gerais como a mais difícil de todas as suas atribuições, de modo que, por vezes, é necessário “motivar as pessoas para que elas façam aquilo pelas quais elas são pagas para fazer”, mediante as palavras do GG5.

Nesse caso, os Gerentes de Relacionamento são pagos para fazer a prospecção de novos clientes e cativá-los por meio de um atendimento altamente personalizado. Com

metas individuais para serem cumpridas mensalmente, cabe ao gerente de contas desempenhar, além da função de consultor financeiro, a de bancário vendedor, pois diz-se que quanto mais serviços e produtos um cliente possui mais ele está “fidelizado ao banco”, conforme expressado pelos próprios entrevistados. Dito de outra maneira, é função do GR conquistar a preferência do cliente por meio da oferta de um atendimento não burocrático, pessoal e carismático-afetivo a fim de obter-lhe a fidelização mediante a contratação do maior número possível de serviços e de produtos bancários.

Para ofertar um atendimento cada vez mais exclusivo, os Gerentes de Relacionamento são divididos em dois tipos: Gerentes de Contas Pessoa Física e Gerentes de Contas Pessoa Jurídica. Dentro dessa divisão, os clientes são segmentados de acordo com a renda e com o faturamento que possuem, de modo que cada Gerente de Relacionamento é responsável por uma carteira de contas específica, composta por um número mínimo e um número máximo de clientes.

Em decorrência disso, o GR investe numa relação de proximidade com o cliente, por meio de ligações telefônicas frequentes, agendamento de visitas, participação em eventos e estabelecimento de *networking*.

Ele [cliente] convida a gente pra aniversário de filho, casamento ou evento da empresa dele, ou um evento do qual ele participa, como as feiras de negócios. Essas coisas eles convidam e a gente se sente na obrigação de ir pra fazer presença [...] Tanto que, quando eu ingressei nesse segmento, eu nem tinha título do clube da cidade, então o supervisor do segmento me falou: “Fulana, você tem que ver o título do clube da cidade para as pessoas te verem lá e saberem que você é a gerente de relacionamento do segmento X do Banco”.
(GR1)

Em consonância com a fala dos entrevistados, essa mobilização de recursos tem como propósito final a comercialização de itens do portfólio de produtos e de serviços do banco, sendo apontada por todos os Gerentes de Relacionamento como principal atribuição do cargo e, também, a mais árdua e desgastante tarefa de ser executada.

A venda de produtos, como seguros, capitalização, consórcio.... Porque eu acho que o atendimento bancário tem dois interesses, o interesse do cliente e o do banco. Se eu for atender o interesse do cliente, eu não atendo os interesses do banco. É um jogo de interesses e essa é a pior parte, esse equilíbrio entre o interesse da empresa e o interesse do cliente. E o interesse do banco é, infelizmente, empurrar o máximo de produtos, de seguros, de

capitalização, de consórcios, em cima da empresa, ela tendo ou não condições de pagar [...] (GR2)

A comercialização de produtos. Não de serviços, porque eles são necessários para os clientes, mas os produtos...é a parte mais pesada, mais difícil de ser executada. (GR5)

Bater meta! [risos] É pra falar a verdade, né? Bater meta, carregar a agência nas costas e gerir uma carteira de clientes pessoa jurídica que, basicamente, envolve muitas metas. Se eu te mostrar o nosso acompanhamento gerencial de contas, você vai cair dura de tanta meta. Meta de cima à baixo. Meta, meta, meta, meta [...] (GR6)

Com efeito, o campo de análise do banco aqui analisado é um microcosmo inserido no macrocosmo global de mundialização do capital. Com regras e desafios que lhe são próprios, seu espaço é estruturado a partir das posições ocupadas pelos agentes, assim como ocorre com os Gerentes de Relacionamento, subordinados aos Gerentes Gerais.

Apesar de suas posições serem definidas por atribuições distintas e pelo grau de autonomia que alguns têm em relação aos outros, existe, entre ambos, uma “cumplicidade objetiva” que os une para além de suas desavenças, em nome dos interesses sociais do campo, não reduzidos ao interesse de tipo econômico, análise feita com base em Bourdieu (1996).

3.3 - Jornada de trabalho

3.3.1 - Duração e distribuição do tempo de trabalho

O critério utilizado pela OIT para aferir uma jornada de trabalho como decente ou não diz respeito, exclusivamente, à quantidade semanal de horas de trabalho contratadas, de modo que a jornada pode ser classificada em reduzida (30-35 horas), padrão (36-48 horas) e excessiva (acima de 48 horas). No Brasil, a jornada formal máxima de trabalho permitida por lei – que no passado já foi de 48 horas semanais – hoje é de 8 horas diárias, limitadas a um total de 44 horas semanais.

Especificamente no caso dos bancários, a jornada de trabalho está fixada pelo art. 224 da Consolidação das Leis do Trabalho em seis horas contínuas nos dias úteis,

perfazendo um total de 30 horas semanais. Uma conquista obtida em 1969, resultado de uma luta histórica contra a grande incidência de casos de tuberculose e neurose derivados das péssimas condições sanitárias da época. No entanto, essa regra não se aplica aos bancários que exercem funções de direção, de gerência, de fiscalização, de chefia e equivalentes, inseridos na jornada de trabalho excepcional de oito horas diárias (VEIGA, 2009).

Diferentemente da função dos escriturários, dos caixas, dos supervisores e dos gerentes de relacionamento, o cargo de GG é denominado “cargo de confiança” e, por isso, aqueles que o ocupam não são obrigados a registrar o ponto no local de trabalho. Isso significa que os horários de início e de término da jornada diária de trabalho, bem como os horários de saída e de retorno para almoço, dos GGs não são marcados no ponto eletrônico. Dessa maneira, as horas extras realizadas diariamente não são computadas pelo sistema e, por conseguinte, não remuneradas.

Segundo os entrevistados, a extensão da jornada de trabalho ideal de um GG seria aquela iniciada às 8 horas e encerrada às 18 horas, com direito a duas horas para almoço. Contudo, é importante destacar que, embora a maioria dos GGs tenha demonstrado certa satisfação em afirmar que conseguem encerrar o expediente de trabalho às 18 horas, há naturalizado entre os mesmos o costume de chegar antes das 8 horas.

Mesmo não havendo compensação das horas extras via banco de horas, esse comportamento é justificado pelos entrevistados como uma estratégia para desafogar as atividades diárias e resolver o maior número de pendências logo no início do dia sem serem interrompidos pelas demandas que surgem durante o expediente. Conforme declarado pelo GG1, “se eu chegasse às 8 horas da manhã eu teria muito problema pra resolver e esse almoço ia ficar embolado, nem sempre eu poderia sair e teria que comer rápido, aqui dentro”. Sobre a mesma temática, outros entrevistados também relataram:

Se o transito tá bom sete e dez eu tô aqui. Se tá ruim sete e meia eu chego. Não é nem por imposição do banco não, é uma estratégia que eu mesmo uso porque aí, desse horário até oito e meia, eu leio tudo o que eu tenho que olhar meu. Eu sei que ninguém vai me perturbar com áudio, que ninguém tá esperando uma resposta imediata de mim. (GG2)

O Porquê de chegar antes das oito? Para as oito você já ter tudo direcionado. Quando abriu a agência você não fica vendo e-mail, você tem que ter visto ele lá cedinho e durante o dia você passa só os olhos e vê os mais importantes, se tem alguma coisa de urgência. (GG3)

Quanto ao horário de almoço, os relatos colhidos são enfáticos quanto a não observância do tempo mínimo de duas horas. Tanto que o GG5 chegou a afirmar que sempre teve o horário de almoço reduzido, estando acostumado a cumprir somente, em média, cerca de meia hora por dia, tendo declarado, inclusive, que não possui o hábito de almoçar, já que a carga excessiva de trabalho não lhe permite. Já o GG6 afirmou que é raro fazer hora extra, ou seja, ficar um tempo trabalhando após o expediente comercial. No entanto, ele afirmou que não se recorda de algum dia ter cumprido as duas horas de almoço que lhe são de direito, de maneira que reserva a esse período entre uma hora ou uma hora e 20 minutos. Nas palavras do GG3:

Nós somos celetistas e celetistas são oito horas por dia. Se entra 8h e sai às 18h, deveria fazer duas horas de almoço e isso daí um gerente de agência não consegue fazer praticamente nunca. Porque se ele fizer a agência dele não vai andar em bom tom, vamos dizer assim [...].

Em relação à quantidade de horas efetivamente trabalhadas, verifica-se que, na prática, o expediente de um GG chega a contabilizar por dia, uma média de dez a dez horas e meia de trabalho, prática que faz com que sua jornada de trabalho semanal gire em torno de 50 horas.

Assim como o Gerente Geral, os Gerentes de Relacionamento também são obrigados a cumprir oito horas diárias de trabalho, com intervalo mínimo de uma hora e de no máximo duas horas para almoço. A diferença é que, ao contrário do seu superior, os GRs têm a quantidade de horas trabalhadas computadas via ponto eletrônico, o que os inibe de estender a jornada de trabalho a não mais do que 30 ou 40 minutos por dia.

De acordo com o GR3, o seu expediente vai de 8h às 17 horas, no entanto, ele tem o costume de chegar na agência antes do horário de entrada, pois, se assim o fizer, não conseguirá ir para casa às 17 horas. Nesse caso, ele afirma: “[...] todo dia, em média, eu faço meia hora, quarenta minutos. Depende muito da demanda”. Já o GR4 declara que não consegue ir embora no horário de saída que está estipulado no seu contrato de trabalho: “Sempre cinco e meia, cinco e quarenta. Sempre eu saio esse horário...se

você tirar minha folha de ponto você vai ver”. Para o GR5, os funcionários da categoria, de forma geral, têm consciência de que a demanda de trabalho cotidiana não é condizente com as oito horas diárias, fato que os leva, por vezes, a fazer horas extras. Nas palavras dele:

Nós temos oito horas de serviço trabalhadas, porém, ou a gente entra um pouquinho mais tarde quando a gente tem a previsão que o dia vai ser um pouco mais longo, pra não fazer muita hora extra. Mas basicamente, a gente sempre estende até umas cinco e meia e nunca consegue sair às cinco.

Deste modo, em agências de médio, grande e mega porte, é comum que haja vários Gerentes de Relacionamento objetivando a adoção de uma escala de horários para almoço, a fim de que o fluxo de atendimento aos clientes não seja comprometido. Logo, foi possível identificar que, entre eles, há a preocupação de que o horário de almoço não exceda o tempo de uma hora para não “dificultar o trabalho do restante do quadro”, conforme expressado pelo GR2.

Isso porque, ao desfrutar de mais de uma hora de almoço, o Gerente fica mais tempo fora da agência, o que, conseqüentemente, demanda o tempo de outro Gerente, que será obrigado a atender seus clientes durante sua ausência. Logo, o que se estabelece é um acordo baseado no bom senso para que ninguém fique sobrecarregado com atendimentos a clientes que não são da sua carteira.

Contudo, apesar da rigidez com que o ponto eletrônico marca a jornada de quase oito horas e meia de trabalho dos Gerentes de Relacionamento, a OIT reconhece que

Para além da regulamentação legal da jornada de trabalho, é importante pontuar que nas últimas décadas a linha divisória entre tempo de trabalho e tempo dedicado à vida pessoal tem se tornado cada vez mais tênue, em um contexto de intensa revolução tecnológica e de exacerbação das pressões competitivas decorrentes da globalização econômico-financeira, o que dificulta sobremaneira a sua mensuração efetiva. (OIT, 2012, p. 109)

Isso é comprovado pelo modo como o uso de tecnologias de informação e comunicação vem contribuindo para que a lógica do trabalho bancário seja flexibilizada e, assim, descolada do tempo (jornada formal de trabalho contratada) e do espaço (agência bancária), em princípio, destinados para sua realização. Assim, foi possível verificar de que maneiras o uso de TICs vem impactando na expansão das dimensões de duração e de distribuição do tempo de trabalho bancário.

Muito comum entre os Gerentes de Relacionamento, a atitude de fornecer o número do telefone pessoal é estimulada em decorrência da necessidade de fidelização de clientes por meio de um atendimento que seja personalizado, ágil e proativo. Para mostrar integral disponibilidade e estreitar o relacionamento com o cliente, dos seis GRs entrevistados, cinco deles relataram fornecer seus números particulares de telefone celular de maneira quase que irrestrita, comprovando que a quantidade de tempo diretamente dedicada ao trabalho é maior do que o número de horas trabalhadas que o ponto eletrônico é capaz de apurar.

Quadro 1 - Expansão da jornada de trabalho pelo uso de TICs

EXPANSÃO DA JORNADA DE TRABALHO PELO USO DE TICs	
<p>Teve vezes de eu atender o Dr. João à meia noite no celular. Ele tava de plantão e calhou de eu estar acordada. Eu olhei e acabei respondendo. Aí ele falou assim “Nossa, eu não sabia que você ia responder tão rápido” [...] Já teve dias de eu estar, no clube, no sábado, e o cliente me ligar pra resolver coisa de banco. E é celular o tempo todo. (GR1)</p> <p>É uma orientação do banco não passar, mas só que se eu não der um atendimento diferenciado pra esse cliente, pelo menos, via telefone, via WhatsApp, não vai ter diferença nenhuma e ele vai procurar o concorrente [...]. No início era muito, sábado, domingo e feriado. Nas férias, então, era insuportável. (GR4)</p>	<p>Às vezes, eu tô vendo um filme com meu filho, o telefone toca e é um cliente. Eu não vou parar o filme pra atender. Espero um pouquinho e mando uma mensagem, perguntando o que ele quer, isso já funciona [...]. (GR5)</p> <p>Eu dou meu celular para todos os clientes, sem exceção. Então, uso muito o celular e o WhatsApp, infelizmente [...]. Olha, acabei de receber de um cliente, há 27 minutos, perguntando sobre um empréstimo dele e agora são 20h43min [...]. Não é uma coisa que o banco peça pra fazer, mas se você não atende o cliente, se você não dá atenção na hora em que ele precisa, quando você precisa de um produto, você não faz [...]. (GR6)</p>

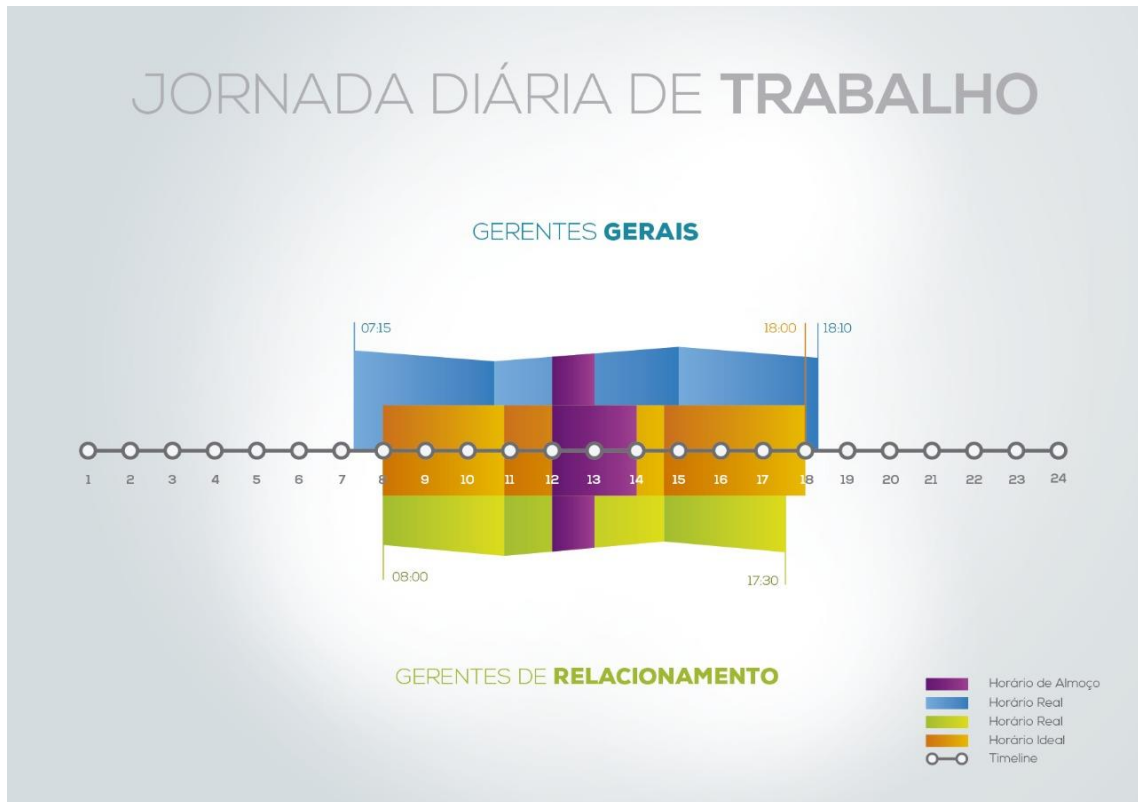
Fonte: elaboração própria.

Já os Gerentes Gerais, em sua totalidade, afirmaram que fornecem o número do telefone particular somente para os clientes considerados raras exceções, que são aqueles denominados por eles como “de primeira linha”. A adoção dessa postura por parte dos GGs tem a finalidade de preservar ao máximo a relação de atendimento entre o cliente e seu respectivo GR.

Com isso, as fronteiras que outrora estruturavam a vida do trabalhador fordista em domínios mais delimitados – como a separação entre espaço/casa x espaço/trabalho – foram dissolvidas pelas práticas de legitimação de uma cultura do trabalho que se ampara no fluxo de virtualização do trabalho abstrato e que deixa de estar restrita ao local de trabalho, preenchendo os espaços de lazer e do lar (ALVES, 2011).

Em Rosenfield e Alves (2011), situações de trabalho análogas às descritas pelos bancários entrevistados são classificadas como trabalho “por transbordamento” ou “sobretabalho”, caracterizadas pela não remuneração do tempo efetivamente dedicado à atividade produtiva fora da jornada de trabalho contratada.

Figura 1 - Jornada Diária de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de relatos dos entrevistados

3.3.2 - Rotina e Ritmo de trabalho

Para cada ligação, uma demanda, e para cada e-mail, também. Com o recebimento diário de 80, 100 e até 150 e-mails com solicitações de clientes, além da designação de diversas ações do próprio banco, é compreensível que a maior queixa dos entrevistados em relação à gestão do tempo de trabalho seja a dificuldade em cumprir o planejamento feito para o expediente, o que lhes provoca o constante sentimento de urgência e de escassez de tempo.

Você tem a hora em que você começa uma coisa, começa outra, e começa outra, e depois você vai terminar a primeira, pra voltar pra terceira [...] Você não consegue começar e terminar e esse fluxo cansa muito a gente [...] Você

se perde ali no que você tá fazendo, então você tem que tá muito concentrado, o tempo todo, pra você conseguir voltar naquilo que você tava fazendo primeiro e isso toma tempo. (GR3)

[...] pelo o que eu tenho que fazer hoje, eu deveria trabalhar umas 12 horas pra dar conta. Porque a gente faz uma agenda, um planejamento, mas não consegue executar. Se eu ficar muito feliz, é porque eu cumpri 30 por cento do que havia planejado porque é tudo muito imprevisível. (GR6)

A utilização de TICs também modifica o ritmo de trabalho desses agentes. Indagados sobre a rotina dentro do ambiente bancário, a experiência do tempo ali vivido é descrita a partir do modo sobre como as TICs determinam, mediante a interpretação foucaultiana de vigiar e punir, os novos modos do trabalho bancário.

Como sublinhado pelos entrevistados, tudo no banco é fiscalizado e avaliado. Com mais de 60 indicadores, agrupados em dois eixos de análise, um deles denominado “contatos/qualidade/clientes” e outro chamado “negócios e resultados”, o programa anual de objetivos estimula a obtenção de resultados de alta performance por meio da competição entre agências de mesmo porte, segmento e região.

No primeiro eixo, o foco é a garantia de prestação de um atendimento altamente qualificado. A começar pela abertura da agência, todos os dias, uma determinada quantidade de funcionários – que varia de acordo com o tamanho do quadro de cada agência – posiciona-se próximo à porta giratória para recepcionar os clientes que aguardam do lado de fora o início do atendimento. Por meio de um sistema de videomonitoramento, em tempo real, a matriz acompanha a execução da chamada “Ação Bom Dia”⁴ e, em caso de não execução, ou mesmo de número de participantes abaixo do mínimo estipulado, a agência é penalizada com a perda de pontos.

Cada Gerente possui, em sua mesa, uma linha de telefone fixo com ramal próprio, cujo atendimento deve ser feito, no máximo, até o terceiro toque. Para assegurar que isso ocorra, é comum que, esporadicamente, a central de atendimento ligue para esse ramal a fim de realizar um teste. Se o telefone for atendido com a agilidade esperada, o funcionário ouve uma mensagem de agradecimento e, em seguida, informa o número do seu código funcional. Caso o atendimento ocorra após o terceiro toque, a

⁴ Trata-se de uma ação padronizada de recepção aos clientes, feita pelos funcionários das agências assim que as mesmas são abertas para atendimento ao público. Diariamente, momentos antes do início do expediente bancário, um número pré-determinado de funcionários dirige-se à porta giratória com a finalidade de saudar os primeiros clientes a adentrarem na agência com um sorriso no rosto.

mensagem apenas notifica a não pontuação da agência no quesito atendimento telefônico.

Ainda no mesmo eixo, a inovação tecnológica apontada como um divisor de águas pelos entrevistados foi a implantação de um sistema de *software* para apoio à Gestão de Relacionamento de Clientes, mais conhecido por tecnologia de CRM, cuja sigla é advinda da expressão inglesa *Customer Relationship Management*. Em sua essência, o conceito de CRM não é uma novidade si, pois se trata de uma estratégia que coloca o cliente como foco dos processos de negócios, tendo como intuito perceber suas necessidades e antecipar a solução das mesmas, geralmente, requerendo um trabalho de marketing combinado às técnicas de vendas e de serviços de atendimento empregadas pelas empresas.

Nesse sentido, embora o banco já disponibilizasse, em seu sistema *intranet*, uma ampla variedade de ferramentas e aplicativos capazes de fornecer relatórios de acompanhamento com posições mensais, semanais e até mesmo diárias a respeito do comportamento financeiro de seus clientes, ao longo dos últimos três anos, a incorporação de uma tecnologia como a desse sistema de *software* claramente intensificou o ritmo de trabalho dos bancários entrevistados e polarizou, portanto, as opiniões sobre o uso da ferramenta.

Para os Gerentes Gerais, a ferramenta é boa e muito tem contribuído na execução de seu trabalho. Segundo eles, além de facilitar na gestão e na análise das interações dos GRs com os clientes, o sistema ainda permite antecipar as necessidades e desejos dos clientes, otimizar a quantidade das vendas, aumentar a assertividade com que essas são feitas e, conseqüentemente, majorar os lucros da agência.

Isso ocorre por meio do armazenamento de informações de clientes atuais e potenciais, tais como nome, endereço, número de telefone, etc., e suas atividades e pontos de contato com a empresa, incluindo visitas a sites, ligações telefônicas, e-mails, entre outros tipos de interações. O que difere essa plataforma de uma detalhada lista de contatos é sua capacidade de reunir e integrar dados valiosos para preparar e atualizar os Gerentes de Relacionamento, com informações pessoais que otimizem a gestão do cliente em sua intimidade, por exemplo, o conhecimento sobre seus *hobbies*, suas áreas de interesse, planos futuros, histórico e preferência de compras.

Antes você tinha a preocupação assim “Qual cliente tem perfil pra isso? ”. Agora você joga e ele já te dá mastigado mais ou menos por aquilo que ele percebe. Aí você tem que ter a pessoa pra operar [...] Nessa leva de um ou dois anos pra cá que ele começou a adotar mais o CRM pra gente trabalhar com indicações de clientes de acordo com o perfil, uma coisa que ficou bem interessante. Por que era assim, a gente trabalhava muito os mesmos clientes e aí quando você saturava um pouco tinha dificuldade em achar outros. (GG2)

Tudo isso é feito de forma programada pelo sistema que, mensalmente, disponibiliza para o GR uma espécie de lista contendo os nomes dos clientes e qual produto ou serviço deve ser oferecido a cada um deles. Imediatamente após ser realizado, todo contato, seja via telefone, seja presencial, deve ser informado no sistema com um breve relato do GR sobre a abordagem feita e qual o retorno dado pelo cliente.

Pertinentemente, acerca dessa rotina de alimentação de informações em bancos de dados, Grisci (2008) observa que a função desse tipo de dispositivo tecnológico é a de capturar a intimidade do cliente e, em última instância, de controlar o ritmo e a *performance* de trabalho diário do gerente, pois, para verificar se o contato foi efetivado, no prazo de até uma semana, o cliente recebe uma ligação da matriz ou uma mensagem de texto em seu celular, pedindo que o contato do GR seja numericamente avaliado numa escala de 5 a 10 ou, então, com um “N”, no caso do contato não ter ocorrido.

Se, por um lado, esse tipo de acompanhamento inibe que os Gerentes de Relacionamento alimentem o sistema com informações falsas, por outro, há uma constante apreensão desses gerentes quanto ao recebimento de uma má avaliação ou da informação, por parte de um cliente, de que o contato não tenha sido realizado. Numa situação como essa, de maneira indefensável, é aberta uma ocorrência de não conformidade, a qual gera a penalização da agência com uma significativa perda de pontos, comprometendo seriamente a avaliação de desempenho do GR e, por conseguinte, da agência.

Por essa razão, a opinião geral do GR sobre a ferramenta é ambígua. Embora todos considerem essa tecnologia uma ferramenta de trabalho extremamente inovadora, o que prevalece é a insatisfação com a intensificação do ritmo de trabalho e com a extrema vigilância, e, ainda, o medo de que consecutivas punições levem à perda do emprego.

Até o ano passado, a gente tinha que tratar, vamos botar... 20 ações. Agora são 144. Eu tenho que ligar pra 144 pessoas diferentes no mês. Se eu não ligar, minha qualidade vai lá embaixo. Se eu falar que liguei e o banco ligar e o cliente disser que não, minha qualidade vai lá embaixo também [...]. É ruim por causa dessa cobrança, é válido fazer porque você registra ali o que você fez, o que o cliente falou com você [...]. Só que, como a gente tem quantidade pra fazer, acaba que a gente não tem qualidade. (GR1)

“Essa ferramenta piorou muito a vida da gente. Ele tinha que vir como um alerta, um norte.[...] É uma forma de punição indevida por que o cliente, às vezes, por não gostar do gerente ou por você ter negado um crédito, pune a pessoa e você não tem direito a réplica, porque no banco você não tem como se justificar. (GR5)

O Banco tem avançado muito, muito, muito em tecnologia, cada vez mais. Então, a meu ver, houve uma mudança brusca. De um tempo pra cá, a mudança foi drástica. Muita coisa melhorou. No AFVD⁵, tem tanta ação que a gente tem que tratar que as pessoas nem fazem com tanta qualidade. (GR6)

Da boa execução dos indicadores do eixo contato/qualidade/clientes depende o cumprimento das metas estabelecidas no eixo de negócios e resultados, cuja mensuração é feita a partir dos ganhos com operações de crédito, captação de recursos, oferta de serviços e venda de produtos.

Ao final, os resultados alcançados em ambos os eixos são cruzados e tanto a performance individual dos GR quanto os resultados gerais da agência são avaliados pelo quadrante em que se encaixam. A figura 2 ilustra como ocorre a avaliação de desempenho por quadrantes, na qual a posição no eixo contato/qualidade/clientes é representada por letras (A,B,C,D), enquanto a posição no eixo negócios e resultados é representada por números (1,2,3,4). Dessa forma, os quadrantes 1A e 4D representam, respectivamente, a melhor e a pior posição a serem alcançadas de acordo com o desempenho nos dois eixos.

⁵ Sigla que significa Ação de Força de Vendas Direcionadas.

Figura 2 - Avaliação de Desempenho por Quadrante



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações dos entrevistados

3.4 - Conciliação entre trabalho, vida pessoal e familiar

De acordo com a OIT, a conciliação entre o trabalho, a vida pessoal e a familiar está intrinsecamente relacionada ao conceito de Trabalho Decente, referindo-se à capacidade de assegurar uma vida digna a todas as pessoas que vivem de seu trabalho (OIT, 2012).

A apuração e a análise das dimensões da jornada de trabalho dos bancários em cargos de média e alta gerência, feita na sessão anterior, ratifica a centralidade do trabalho e o seu impacto sobre o modo de vida do trabalhador contemporâneo. Sobre o conceito de modo de vida do qual esse trabalho é servido, Borsoi (2011) afirma que tal conceito não diz respeito

[...] apenas à forma como os trabalhadores conduzem seu cotidiano depois do trabalho, mas à experiência que aborda a vida do trabalhador, seja no trabalho, seja fora dele. Isto porque parto do princípio de que o modo de trabalhar tem relação intrínseca com o que ocorre na vida das pessoas depois de uma jornada de trabalho. Neste sentido, o trabalho é tomado como elemento fortemente constituidor, ou, no mínimo, organizador da nossa vida social, familiar e psíquica.

Ou seja, na atual fase do desenvolvimento capitalista, as fronteiras espaciais, temporais e psíquicas entre o indivíduo e seu trabalho são continuamente reordenadas com auxílio das TICs, que facilitam a colonização do tempo livre dos entrevistados pelo tempo que dedicam ao trabalho. Isso, por sua vez, impacta na formação de um modo de vida, cujo reflexo está no controle do discurso organizacional sobre a produção da subjetividade do trabalhador.

Para além dos indicadores da OIT, a complexidade do processo de conciliação entre trabalho, vida pessoal e familiar foi observada junto aos entrevistados a partir do tratamento de questões práticas, tais como o cumprimento do período de férias, o direito ao abono assiduidade, o aproveitamento do tempo livre, além de questões de foro íntimo, por exemplo, o trabalho enquanto meio de insatisfação pessoal, a dificuldade para se desconectar dele e a repercussão disso no ambiente familiar.

Sobre o período de férias, todo trabalhador tem direito a 30 dias de férias, sendo unicamente dele a prerrogativa de decidir se vende ou não 10 dias do seu descanso. Embora o artigo 143 da CLT deixe explícito que a venda de um terço das férias deve ser uma escolha do trabalhador, e não uma exigência da empresa, situações contrárias ao disposto em lei foram mencionadas pelos entrevistados. O GR1 chegou a afirmar que, na época da sua entrada no banco, não era permitido tirar 30 dias de férias. Nas palavras dele, “A gente era obrigada a tirar 20. Aí mudaram alguma coisa depois de uns três, quatro anos, e aí era obrigado a tirar 30. Aí agora fica a seu critério”.

Teve uma época que “o banco” obrigava a gente a tirar 20 dias então eu fiquei oito anos tirando apenas 20 dias...Pode ter sido um gestor. Segundo reza a lenda, quando a presidência descobriu que tava rolando isso na rede de agências disse pra parar e, quem quisesse tirar 30, era pra tirar 30. (GG3)

Em 2013, após greve nacional de 21 dias, os trabalhadores bancários conquistaram o direito ao abono por assiduidade, o qual consiste em um dia de folga remunerada por ano. Segundo o sindicato da categoria, o abono é um incentivo para o trabalhador ficar com a família, de maneira que o benefício é direito do empregado com o mínimo de um ano de vínculo empregatício com o banco e, ainda, do funcionário que não teve nenhuma falta injustificada entre 1º de setembro e 31 de agosto do ano seguinte

(SPBANCARIOS, acesso em 25 abr. 2016). No entanto, não é incomum que muitos funcionários encontrem certos obstáculos para desfrutar desse direito devido ao fato de o abono ser diretamente concedido pelo gestor.

Quanto à assiduidade, na gestão passada, a gente meio que era inibido a não tirar a assiduidade. Não era proibido, mas se você pedisse, era um Deus nos Acuda danado e você era o errado. Tanto que, na época, a minha assiduidade eu não tirei. (GR1)

[...] Quanto ao direito a folga por assiduidade, uma vez, com um gestor específico, eu queria aproveitar aquele dia pra resolver as coisas do meu casamento e o gerente falou assim “É, fulano tem esse monte de meta pra bater e ainda quer folga”. Ele deu, mas totalmente contragosto e eu ainda fui retaliada depois. (GR2)

Numa empresa moderna, por meritocracia, você tem que ter a liberdade de chegar pro seu chefe e dizer que precisa de dois dias de folga. É norma para os nossos funcionários chegarem e pedir uma folga...você dá. Você tem essa liberdade, até dá duas folgas se tiver feito uma produção boa. Eu já não tenho isso. (GR5)

Não bastassem os obstáculos para usufruto dos direitos adquiridos, os relatos dos entrevistados revelam que, independentemente do cargo que ocupam, a dificuldade em se desligar do trabalho é geral, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Efeitos da colonização do tempo livre pelo tempo dedicado ao trabalho

EFEITOS DA COLONIZAÇÃO DO TEMPO LIVRE PELO TEMPO DEDICADO AO TRABALHO	
Gerentes Gerais	Gerentes de Relacionamento
<p>Eu acordo, às vezes, às três e meia, dependendo do problema que você tem, do objetivo a ser cumprido e o prazo curto, não tem jeito. Seu subconsciente fica ali, você acorda três horas da manhã, mesmo que eu tenha ido dormir uma hora da manhã, eu acordo as três e não durmo mais (GG1).</p> <p>A gente tenta desconectar e não consegue muitas vezes não. Mas levar serviço pra casa? Muito pouco. Não levo, mas fico pensando (GG3).</p> <p>Mas não minto de estar almoçando ali e pensar “esse aqui pode ser cliente meu”. Eu tô numa pousada, num hotel próximo da minha cidade...por que esse cliente [a empresa] não pode ser meu? Eu penso assim. É automático. Então, na verdade, eu tô trabalhando fora do meu horário de expediente [...] (GG4).</p> <p>[...] quando você se torna o Gerente Geral, você tem tanta preocupação com isso aqui, que você não se desliga disso. [...] é uma coisa que fica mais na sua mente, no seu pensamento, ele tá te atrapalhando sem te atrapalhar (GG5).</p> <p>Às vezes, você tá lá, assim, lendo o jornal, aí os meninos tão assistindo aqueles desenhinhos maneiros... eu fico lá olhando...aí você fala “Puxa, vida! Achei a solução do negócio” (GG6).</p>	<p>Eu não desligo, eu sonho, acordo de madrugada, eu penso durante o final de semana no que eu tenho que fazer e, às vezes, eu acabo mandando mensagem pra minha assistente[...] (GR1).</p> <p>Infelizmente, quando eu tô na esteira correndo, eu tô pensando nisso (banco), quando eu tô dormindo, eu tô sonhando, ou se eu tô dirigindo, eu já fico imaginando e ensaiando a conversa que eu vou ter com tal cliente [...] (GR2).</p> <p>Às vezes, acontece, sim, de eu estar em casa e lembrar que eu esqueci de fazer tal coisa [...] às vezes, eu deito pra dormir e lembro que tenho que fazer isso, isso e isso, mas é só quando eu tô com muita coisa (GR3).</p> <p>Minha cabeça não para! [...] eu tô tomando banho e tô pensando. Eu tô na academia, na esteira correndo, eu tô pensando no banco. Na hora de dormir, eu tô pensando no banco. Vou fazer minhas orações, eu peço pelo meu emprego. Eu já fiz até novena pelo meu emprego (GR4).</p> <p>Já foi época de eu conseguir desconectar. [...] a partir do momento em que você sai, mesmo que você tente se desligar, você sempre tá ligada, preocupada com o dia seguinte (GR5).</p>

Fonte: elaboração própria.

Essa colonização dos espaços e dos tempos de não trabalho pelo tempo efetivo dedicado ao trabalho é discutida por Faria e Ramos (2004) a partir da compreensão do tempo enquanto categoria de construção social e histórica. Fazendo uso de outras categorias temporais, tais como tempo dedicado ao trabalho, tempo livre (ou tempo supérfluo, quando é o caso do tempo dito ocioso) e tempo socialmente disponível – tempo dedicado às atividades de lazer –, os autores concluem que, na contemporaneidade, a construção social do tempo é forjada a partir das noções de elasticidade e fluidez.

Indagados sobre de que maneira aproveitam o tempo socialmente disponível nos finais de semana e após o expediente bancário, seis entrevistados afirmaram desfrutar o tempo de não trabalho fazendo algum tipo de atividade física, tais como tênis, ciclismo, corrida e musculação. Quatro responderam aproveitar esse período junto à família e dois disseram usufruí-lo com estudos e atividades diversas.

A considerável procura pela realização de algum tipo de prática esportiva no tempo livre dos entrevistados está intrinsecamente ligada à natureza da atividade produtiva que desenvolvem. Imersos em um ambiente de trabalho que requer desses funcionários alto grau de concentração e esforço intelectual, muitos relataram sentir-se, de forma frequente, mentalmente cansados, exaustos, esgotados, o que os motiva a aliviar o estresse acumulado ao longo do dia com exercícios físicos.

No entanto, ao serem questionados sobre como aproveitariam o tempo livre, caso fossem reduzidas duas horas da sua jornada diária de trabalho, quatro entrevistados afirmaram que o hipotético ganho de tempo seria dedicado primeiramente aos estudos. Dos demais, três afirmaram que passariam mais tempo junto à família, dois dariam início à prática de atividades físicas e um não soube responder.

O interesse pelo aprendizado de uma segunda língua, pela realização de uma pós-graduação ou de um cursinho preparatório para concursos evidencia a preocupação dos entrevistados em aumentar seu grau de empregabilidade junto ao mercado de trabalho, por meio da manutenção de um currículo atrativo ou mediante a aprovação e ingresso no serviço público.

Também se buscou compreender o fato de que, em ambos os casos, a preferência pelo aproveitamento do tempo junto à família ter ficado em segundo lugar. Ao contrário do que se possa sugerir, a apuração dessa informação diz mais sobre a necessidade de preservação da estabilidade emocional, satisfação pessoal e segurança profissional do que, necessariamente, sobre a falta de interesse pelo convívio familiar.

Sobre a relação trabalho e família, inclusive, praticamente todos os gerentes afirmaram ter o apoio e a compreensão dos familiares em relação ao tempo que dedicam ao trabalho. Somente uma gerente informou ter, de modo categórico, a reprovação da família sobre seu trabalho.

A minha família é totalmente contra eu trabalhar no banco [...] O meu marido, por saber dessa minha sensação de dever não cumprido, por saber que o

banco nunca vai melhorar e que as metas sempre vão aumentar... o meu marido acha que eu tenho que pensar menos, me esforçar menos pelo banco e me esforçar mais em alguma coisa que me dê mais retorno, não só financeiro, mas mais satisfação pessoal. (GR2)

Conforme destacado por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), a valorização do status do profissional, do perfil da empresa onde se trabalha e da função que o empregado exerce pela família, amigos e comunidade são fontes de orgulho e de satisfação pessoal, assim como a não valorização pode tornar-se uma grande fonte de tensão, estresse e desprazer. Logo, todo sentimento autorreferenciado em relação ao trabalho é reforçado pela família e pelo grupo social do qual o profissional em questão faz parte.

3.5 - Estabilidade e segurança no trabalho

Conforme a tabela 1, da sessão 3.3.1 (ver página 48), é possível observar que, de maneira unânime, o cargo de GG é ocupado por homens, enquanto o cargo de GR é majoritariamente ocupado por mulheres.

A leitura dos dados evidenciou que a média de idade dos Gerentes Gerais entrevistados, no momento da admissão no banco, era de 18 anos e meio; já entre os Gerentes de Relacionamento era de 22 anos e meio. Atualmente, entre os Gerentes Gerais, a média de idade é de 45,8 anos, sendo que cerca de 27,3 anos correspondem ao período de tempo de trabalho no banco. Já entre os Gerentes de Relacionamento, a média de idade é menor, em torno de 31,6 anos, dos quais de nove são no setor bancário.

Embora o tempo médio de permanência no trabalho bancário tenha sido bem acima da média nacional de 7,8 anos, apurada pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2009 (OIT, 2012), segurança e estabilidade no trabalho não se traduzem nas palavras mais apropriadas para descrever o modo de vida dos bancários.

Se analisados individualmente, há casos (GG1; GG5) em que os entrevistados foram contratados com idade em torno de 16 anos, numa época em que o banco ainda admitia adolescentes para o cargo de contínuo, popularmente conhecido como *office-*

boy. Embora o cargo tenha sido extinto do plano de cargos e salários da instituição e a idade mínima para contratação hoje esteja fixada em 18 anos, constatou-se que o emprego bancário foi, se não o único, o primeiro com carteira assinada entre os GGs e o segundo entre os GRs.

A preferência pela admissão de indivíduos jovens, com pouca ou nenhuma experiência junto ao mercado de trabalho, ao que tudo indica, consiste em uma estratégia de seleção, por parte da contratante, alinhada com seu plano de carreira fechada. Para Maciel e Costa (2014), esse tipo de prática reforça a dominação do empregador sobre o assalariado, uma vez que os mais jovens, ansiosos e ávidos para mostrarem serviço e com a expectativa de se manterem na empresa e ascenderem na carreira, ainda não têm o “vício” da contestação sindical, sendo menos aderentes à ação coletiva. Por sua vez, trabalhadores mais jovens, apesar das vantagens decorrentes do vigor físico, tornam-se, num contexto de escassez de emprego, mais vulneráveis às exigências da função, incluindo a rápida assimilação dos conteúdos e dos ritmos mais intensos de trabalho.

Dos 12 gerentes entrevistados, dez informaram já ter recebido propostas de trabalho de outros bancos, sendo a recusa justificada pela sensação de segurança que a política de carreira fechada fornece aos mesmos. Tanto que, para o GG4, o banco é considerado uma empresa de carreira, que lhe garante certa estabilidade no emprego: “hoje eu não concorro com alguém que não esteja dentro do banco. O banco não pega uma pessoa lá fora pra me substituir, ele pega uma pessoa que talvez esteja abaixo de mim”.

Numa situação dessa de aquisição de mercado, eu sei que não vai chegar um ali, deixar o currículo e tomar o meu lugar por ter condição melhor do que eu. A gente cresce sempre nas oportunidades que a própria instituição dá. O plano de carreira é uma coisa muito legal. (GR2)

Mesmo sendo positivamente avaliado, o plano de carreira não afasta o espectro da perda do emprego, prevalecendo uma cultura de instabilidade e insegurança no emprego (GRISCI; BESSI, 2004), materializada no relato do GG5:

Eu rompi o meu tendão de Aquiles final de maio e só fui operar dois meses depois. Loucura! Aí eu falei “Meu Deus, atestado por 90 dias? Com 61 eu tô fora da agência, eu perco o cargo, a agência”. O que eu fiz? Eu operei dia 03 de julho. Meu supervisor me deu uma segunda feira, aí eu tirei minha assiduidade e minhas férias começaram na terça feira. 30 dias. Fiquei mais

47 dias fora: 30 de férias, 01 de assiduidade e 16 de atestado. Voltei com 47 dias. Por que sessenta? Hã, isso não existe! Agora, se eu fosse um cara concursado eu ficava 10 meses em casa. Estou pagando por isso...não melhorou, tô cheio de problema, fisioterapia todo dia, mas faz parte do jogo [...].

Sob a perspectiva de gênero, não há exagero em dizer que as bancárias são duplamente vítimas dessa insegurança e pressão, pois, além dos receios comuns aos colegas homens, a conciliação entre trabalho e maternidade ainda está longe de ser uma questão superada no mercado de trabalho.

Na época, em que eu tava pensando em engravidar, eu desisti. Não foi nem por medo de retaliação, não. Foi por medo de perder oportunidades. Quando a gente engravida, fica sete meses fora e muita coisa passa. Então, você fica com um pouco de receio [...] (GR1).

Só depois que você estava grávida que você falava que estava. Por que se ele [Gerente Geral] descobrisse que você tinha parado de tomar remédio, era um Deus nos acuda. Uma pressão. Muitas pessoas que ficaram grávidas, na época, sofreram algum tipo de pressão, de gracinhas [...] (GR6).

Na condução das entrevistas, a forma encontrada para capturar informações que permitissem analisar e melhor compreender o modo de vida e de trabalho desses indivíduos foi propor que relatassem os pontos negativos e positivos de se trabalhar no banco. Sem muita surpresa, o ponto negativo mais citado pelos GRs foi em relação às metas, seguidas da insatisfação com a cobrança excessiva, o constante assédio moral e o pouco reconhecimento sobre o trabalho feito.

Em suma, a maioria das insatisfações mencionadas pelos GRs concentra-se em torno do cumprimento de metas, consideradas exorbitantes e, por vezes, inatingíveis. Isso porque as metas de vendas de produtos vêm acompanhadas da cobrança excessiva, por meio de reuniões, áudio-conferências e e-mails, os quais evidenciam a prática de assédio moral incorporada aos discursos de cobrança.

Hoje é o terceiro dia útil do mês e ele (supervisor) já ligou esculachando, dizendo que nós somos a pior agência das quatro que ele tem mega [...] Ele queria 100 cotas de consórcio em novembro. Será que ele sabe o que é fazer 100 cotas num mês? Ele não tem noção do que ele tá falando, só pode! (GR6)

E a pressão que eles fazem cima da gente disso é desumana e esse discurso de “Tá ruim aqui? Vai lá fora e vê que tem cem querendo entrar no seu lugar”

tinha que parar um pouco com isso porque chega uma hora em que a gente vai cansar. (GR4)

A pior parte é o assédio moral que a gente sofre aqui com essas metas, com essa cobrança, que é desumana a cobrança que eles fazem. A exposição que é. Às vezes, você tá em uma áudio com não sei mais quantas pessoas e eles [superiores] citam o seu nome na áudio [...] eles colocam todos os seus números no quadro então todo mundo vê que você tá em último, que você é isso, que você é ruim. Você se sente muito mal e eu sinto vergonha. (GR1)

Já entre os Gerentes Gerais, a incidência de queixas foi menor, tendo sido avaliados como pontos negativos a falta de comprometimento dos funcionários e o mal-estar provocado pela sensação de não finitude do seu trabalho. Trata-se de um sentimento alimentado pela constante renovação das metas, pela rotina do presente e pelas incertezas do futuro. Dessa forma, o desconforto por não conseguir “ver o fim do seu trabalho” é descrito pelo GG2 como uma frustração:

A minha frustração com a carreira bancária é só uma: a coisa teve começo e a gente sabe que não tem fim. Só vai ter fim no dia mesmo que a gente parar, porque hoje chega dia 30 e você pensa “Ah, graças a Deus deu tudo certo, eu entreguei tudo o que eu tinha pra entregar” no dia 1º já tá lá tudo de novo pra fazer [...] então, a gente fica naquela expectativa de que vai ser sempre bom, a gente vai batalhar, vai correr atrás, mas sempre nessa frustração de que o negócio não para, não para!

Quanto ao que parece ser uma queixa à ocorrência de um processo de alienação, dois Gerentes Gerais avaliaram os desdobramentos de terem ingressado no banco quando jovens e de nele permanecerem por tantos anos.

[...] quando você começa a trabalhar, ele [banco] te dá um salário que não é grande coisa, mas é melhor que muita coisa por aí e com 18, 19 anos, aquilo tá ótimo pra você. Você vai se mantendo, passa um ano, dois anos, três anos, quatro anos e, quando você vê, já passou 12, 13 anos. Aí quando chega 12, 13, 14 anos, você fala “eu não posso largar isso aqui porque eu já construí alguma coisinha”. E será que com a minha idade e tal eu vou conseguir uma coisa melhor? (GG4)

Ponto negativo é que você fica alienado. Não sei se os outros tão assim, mas você fica “Banco! Banco! Banco!” . Você vive e respira banco, mas eu acho que não me vejo em outra profissão, em outra atividade. [...] eu entrei, eu tinha 19 anos. Foi meu segundo emprego. Pode ser que depois que eu sair do banco se abra uma janela mas enquanto você tá no banco você vive aquilo intensamente. É um vício! (GG5)

Questionados sobre como se sentiam em relação ao trabalho, as respostas dos GGs e dos GRs revelaram que, sem distinção, esses trabalhadores haviam sido acometidos por sentimentos nocivos ao seu bem-estar físico, mental e emocional, tais como improdutividade, autodepreciação, angústia, frustração, insatisfação, ansiedade, conformismo e tristeza, conforme é possível observar no quadro 3.

Quadro 3 - Sentimento dos entrevistados em relação ao trabalho

SENTIMENTOS RELACIONADOS AO TRABALHO		
“Quando meu telefone toca, eu começo a ter palpitação. Eu logo penso que é um problema” (GR2).	“Não sei o que eu tô fazendo no banco” (GG2).	“Com relação a terminar, a gente não termina nunca no banco...é infundável” (GG3).
“Às vezes eu penso ‘nossa, que lixo que eu sou!’ ” (GR4).	“Tenho certeza que eu mudo pra melhor quando sair do banco” (GG5).	“Eu tô sentindo que eu tô perdendo vida” (GR3).
“Meu sentimento é de trabalhar muito e não produzir nada” (GR5).	“Sensação de dever não cumprido, todos os dias” (GR1).	“Eu me sinto muito insatisfeita por correr atrás e não conseguir” (GR6)

Fonte: elaboração própria.

Em meio a tantas narrativas emblemáticas, o sofrimento psíquico vivido por esses trabalhadores é narrado pela dificuldade em equilibrar as expectativas em relação à atividade profissional e sua concretização:

Você nunca se sente suficiente. Você nunca é suficiente pro seu trabalho. Isso que é complicado. Mas é lógico que é como eu tô te falando, são dias de luta e dias de glória. Igual esse mês, quando nós batemos a meta anual da nossa agência de plano de saúde... fiquei tão feliz! Só que no mesmo dia eu tomei uma porrada porque minha avaliação de qualidade no atendimento tinha chegado a ruim. Ao mesmo tempo que você tá chorando, você tá rindo. É uma coisa que não dá pra explicar. É um sentimento que só quem tá lá dentro, que já viveu aquilo lá, sabe. (GR6)

Os impactos de tais condições de trabalho sobre a saúde dos bancários são observados há anos, sendo constatado que, desde a década de 1940, a tuberculose e a “psiconeurose bancária” eram frequentemente relatadas como as doenças mais comuns entre esses trabalhadores (JINKINGS, 1995). Logo, não é sem razão que o setor bancário seja recorrentemente classificado por especialistas como um dos

ambientes de trabalho mais estressantes e com maiores riscos de acidentes e casos de adoecimento ocupacional no Brasil.

Consoante a isso, em pesquisa desenvolvida pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo junto ao INSS, foi constatado que, só no ano de 2013, 18.671 bancários em todo o país foram afastados de seus cargos. Os principais motivos desses afastamentos foram o adoecimento por Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) (24,6%) e o desenvolvimento de transtornos mentais e comportamentais (27%), tais como estresse, depressão e síndrome do pânico.

Contudo, a existência de pontos negativos não significa a total insatisfação com o trabalho, questão que foi provada pelos entrevistados ao destacarem o que os motivava a permanecer no emprego. Uma boa estrutura física, com um ambiente de trabalho limpo e com temperatura confortável, salário e bons benefícios, possibilidade de ampliação da rede de contatos, aquisição de bagagem cultural, status, reconhecimento da sociedade em geral e um plano de carreira fechada foram os pontos positivos citados pelos Gerentes Gerais e de Relacionamento.

Segundo os entrevistados, o salário sempre é pago em dia e, mesmo não compensando o nível de estresse e seus efeitos sobre a saúde, ao serem contabilizados todos os benefícios e o pagamento anual de participação nos lucros e resultados, pesa-lhes a constatação de que sua remuneração total está acima da média da maioria dos trabalhadores brasileiros. Por exemplo, o GG4 mencionou que seria até hipocrisia por parte dele afirmar que a questão salarial, considerando a atual situação da cidade onde mora, não pesa na hora de decidir se gostaria de permanecer nesse emprego. Já o GG3 chegou a citar que, caso estivesse em outro emprego, não teria conseguido conquistar a casa própria, assim como o carro e a moto que possui. Para o GG2, os benefícios recebidos também são importantes: “só o meu ticket alimentação e plano de saúde dão o salário de quem não for bancário, praticamente todo mundo que eu conheço, principalmente comércio, enfim...”.

Também mencionadas, a ampliação da rede de contatos, a aquisição de bagagem cultural e a obtenção de status e reconhecimento, encontram-se todas ilustradas na fala do GG1:

O que eu acho muito gostoso e prazeroso na nossa função é o *networking*, o relacionamento. Você tá no mercado, hoje eu sou o GG1 do Banco X. Eu conheço n segmentos, clientes, pessoal da sociedade, das empresas, funcionários de empresas... você vai lá e vê como se fabrica uma bolsa, a matéria prima... você vai na padaria, pega aquela sacola de pão e pensa que você viu fabricando desde o começo. Isso é muito prazeroso, você ter esse conhecimento, essa rede de relacionamento. Você vai num determinado evento e a pessoa fala que te conhece porque você é o gerente lá da agencia tal [...] você tá antenado no mercado, isso te facilita e te abre portas.

Assim sendo, o sentido e a importância do trabalho, representados na fala desse entrevistado pela sensação de que ele faz parte de algo “efetivamente maior”, são fontes de identificação e de orgulho, que geram nesses profissionais o aumento do comprometimento com o trabalho que realizam.

CAPÍTULO 4 – UM NOVO TRABALHO BANCÁRIO

4.1 - O Discurso Empreendedor

Como observado por Boltanski (2013), no capitalismo a condição de dominado não está restrita ao assalariado, uma vez que, tanto esse trabalhador quanto o indivíduo capitalista, estão subordinados, em última instância, ao capital. O primeiro é destituído do fruto de seu trabalho, pelo qual recebe uma quantia incapaz de lhe garantir uma vida autossuficiente. Já o segundo, para se autopreservar, está condenado à incessante busca pelo lucro constante. Dessa maneira, como explicar o sucesso de um sistema no qual seus agentes não existem de forma autônoma?

Partindo dessa perspectiva, ambos os atores carecem, num primeiro momento, de fortes motivos capazes de justificar sua inserção nesse processo. Sem embargo, ao ser analisada com mais parcimônia, a situação do assalariado apresenta questões de ordem prática, por exemplo, a necessidade de manutenção dos meios garantidores de gêneros básicos, tais como alimentação, habitação, saúde, vestuário e lazer. No entanto, nem a condição de trabalho mais opressora e aviltante nem o risco iminente de desemprego e perda desses gêneros – indispensáveis para a seguridade de uma vida digna – são suficientes para garantir que o indivíduo assalariado esteja pessoalmente envolvido com o seu trabalho.

Conforme explicam Boltanski e Chiapello (2009), isso ocorre porque o medo e a coerção são capazes apenas de garantir que o trabalhador permaneça no emprego em troca da remuneração a ele devida, mas, nem de longe, são justificações suficientes para assegurar que o trabalhador esteja pessoalmente engajado com o próprio trabalho. Desse modo, por mais que o progresso material e a capacidade de satisfação das necessidades individuais sejam argumentos atraentes na construção de uma justificação do capitalismo enquanto modelo social, político e econômico viável, são insuficientes para torná-lo um sistema, por si só, motivador aos agentes que dele fazem parte.

Para seu êxito, mais do que pessoas dispostas a trabalhar e vulneráveis a uma “pedagogia do medo” (SEGNINI, 1999), o capitalismo precisa de uma ideologia que forneça ao trabalhador um “conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em

instituições, implicadas em ações e ancoradas na realidade” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, p.33), capaz de orientar e dar sentido à ação daqueles que fazem parte do processo capitalista. A partir de uma revisitação das proposições teóricas de Weber, Boltanski e Chiapello (2009), as mesmas retomam o conceito de “espírito do capitalismo”, que

[...] é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, sem sentido favorável à ordem capitalista. (BOLTANSKY e CHIAPELLO, 2009, p .42)

Mediante apontado por Oliveira e Meira (2013), o “novo” espírito do capitalismo está apoiado no desenvolvimento de um novo regime de justificação que Boltanski e Chiapello (2009, p.135) denominam de “mundo conexcionista” ou “cidade por projetos”. Tendo como base ideológica o discurso empreendedor, na cidade por projetos as pessoas valorizadas são aquelas com mobilidade e polivalentes, que demonstram flexibilidade e dispõem das competências necessárias para estarem inseridas em redes (ROSENFELD, 2011).

Nesse sentido, a literatura de gestão empresarial apresenta-se, desde o final da década de 1930, como um dos principais espaços de inscrição do espírito do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Em princípio, todo material sobre gestão de recursos humanos era publicado em forma de artigos científicos ou de manuais de gestão e tinha como tônica orientar gerentes e executivos na gestão de questões, tais como a implantação de novos métodos de obtenção de lucro, a difusão de técnicas de motivação/mobilização pessoal de executivos e gerentes, a importância da descentralização, a preservação da meritocracia e a implantação da administração por objetivos.

Já durante a década de 1990, temas, a exemplo, a concorrência e o uso de novas tecnologias, ganham contorno e amplitude nunca vistos até então na literatura de gestão empresarial. Torna-se recorrente entre os textos da época a presença de conselhos para a implantação de uma organização flexível e inventiva, capaz de adaptar-se a todas as transformações e de estar permanentemente à frente dos concorrentes em termos tecnológicos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Com efeito, nas últimas quase três décadas, o mercado de trabalho passou a demandar um trabalhador polivalente e multifuncional, capaz de incorporar as virtudes empreendedoras que anteriormente eram exclusivas do empregador (COLBARI, 2007). Assim, o clima de intensa e de constante competitividade, vivenciado dentro do mundo do trabalho, deixou de estar restrito aos altos cargos administrativos das empresas.

Produto do discurso que torna o trabalhador seu próprio empreendedor, essa busca é nutrida pela crença de que habilidades e competências podem ser conquistadas mediante processos de aprendizagem (COLBARI, 2014). Com isso, seja na figura do diretor, seja na do gerente, seja na dos trabalhadores assalariados subalternos, o que se nota é o esforço constante empregado no desenvolvimento de um espírito empreendedor que oriente as ações desses indivíduos. Há, assim, uma mudança cultural do trabalho, pautada em um discurso que valoriza um modelo de trabalhador empreendedor que se contrapõe ao antigo trabalhador fordista.

Consoante notabilizado por Britto (2014), o empreendedorismo é um termo chave para o entendimento dos processos ideológicos referentes ao mundo do trabalho contemporâneo. Exemplo disso é o fato de o mesmo já ter sido incorporado como disciplina obrigatória em vários cursos de graduação, nos quais os discursos pedagógico e administrativo convergem no preparo do espírito e da força de vontade do aluno para lutar por um emprego ou pelo próprio negócio.

Nesse contexto, não são poucas as virtudes que passaram a integrar o mapa de competências das empresas. De acordo com pesquisa da Consultoria McKinsey & Company (VOCÊ S/A, 2013), as mais valorizadas e, ao mesmo tempo, menos encontradas pelas empresas são ética, trabalho em equipe, liderança, conhecimentos teórico e prático em computação, expertise em matemática básica, criatividade, resolução de problemas, conhecimento de inglês, domínio de língua local e comunicação oral e escrita.

Em outras fontes, tais como pesquisas e sites de gestão de carreira, também aparecem como competências coerência, compromisso com resultados, gerenciamento de tempo, planejamento e organização, atuação estratégica, adaptabilidade e consciência ambiental (CATHO, acesso em 20 maio 2017). Diante da existência de uma infinidade de competências, fica clara a elevação do grau de exigências por parte das contratantes, o que também é sentido por aqueles que

buscam majorar seu grau de empregabilidade devido à insegurança com a qualidade do próprio currículo frente à competitividade do mercado de trabalho.

A procura das empresas por profissionais que sejam verdadeiros “atletas corporativos” (EXAME, 2002) reforça o discurso presente na literatura de gestão empresarial de que o sucesso profissional está atrelado ao cumprimento de exigências, como aceitação do risco, flexibilidade para trabalhar em meio à complexidade, eficiência para suportar o intenso ritmo e carga de trabalho e desempenho a curto prazo. A todas essas exigências, elencadas por Serva e Ferreira (2006, p.185), ainda se soma a expectativa de que, do trabalhador – via de regra, do gerente – não se espera menos do que o sucesso, o que, em outras palavras, significa dizer que o mesmo está “condenado a vencer”.

Segundo Britto (2014), o discurso de gestão empresarial idealiza um profissional de perfil empreendedor, que tenha como fonte de motivação a inovação, avesso a estruturas hierarquizadas e burocratizadas, bem como estar disposto a trabalhar por projetos em forma de rede. Assim, modos de flexibilização do trabalho são implantados em consonância com a formação de uma cultura empreendedora que preza atributos e competências, tais como qualificação, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia, liderança, autocontrole, participação e criatividade.

A apresentação do discurso empreendedor como uma “força social desencadeada por comportamentos, atitudes e valores que conduzem à inovação e à mudança” (COLBARI, 2007, p.76) constitui-se em um mecanismo de poder de eficientes dimensões normativo-ideológicas, modeladora de práticas discursivas e não discursivas do modo de vida do trabalhador contemporâneo.

Para Rosenfield (2011), a mobilização da noção de competência faz parte de uma retórica de desestabilização do emprego, que torna legítima a delegação aos indivíduos da gestão do seu futuro, estando intrinsecamente ligada à ideia de empregabilidade, pois é tendencioso crer que a relação é sempre proporcional, de modo que quanto mais competências um indivíduo possui maior é seu grau de empregabilidade.

Ainda segundo a autora, a retórica da gestão de si e o imperativo do sucesso pessoal tornaram-se “certezas normativas de fundo que formam o recurso moral ao qual os atores recorrem para compreender as regulamentações existentes na organização

capitalista do trabalho” (ROSENFELD apud HONNETH, 2011, p.251). Posto isso, não há dúvidas quanto à afirmação de que tais elementos se tornaram as únicas condições socialmente aceitas de permanência e ascensão, não havendo segurança de êxito, senão sob a forma de fortalecimento do “eu” e na crença moral de reconhecimento do valor de seu trabalho, tal como pode ser observado na fala do GG5: “Tem que tá sempre motivado e, quando você vira GG, ninguém te motiva. É você! O seu sucesso depende disso, de você procurar motivar as pessoas”.

Maciel e Costa (2014) avaliam a meritocracia como política de gestão central nos bancos privados brasileiros, nos quais os funcionários buscam destacar suas habilidades a fim de competir com os colegas de trabalho. Para os autores, os princípios da educação por mérito demandam uma relação de envolvimento do empregado com os interesses do banco, fazendo preponderar uma política de gestão pautada no modelo de gestão por competências, o qual implica na permanente avaliação do empregado, submetendo-o a dar constantes provas de sua adequação ao posto, de seu direito a uma promoção ou à mobilidade no interior da empresa.

Sobre esta última, inclusive, há entre os entrevistados o consenso de que a mobilidade é condição *sine qua non* para o crescimento dentro do banco. Na visão daqueles que aspiram ao cargo de GG, é sabido que a promoção para a primeira gestão de uma agência geralmente vem acompanhada do ônus de ter que se mudar, pois, pela norma de progressão, a primeira gestão de um GG sempre acontece em uma agência de pequeno porte situada, preferencialmente, em uma praça diferente da que ele já esteja trabalhando.

Estar preparado para assumir novas oportunidades de emprego a qualquer momento em outra cidade ou região do país requer desses profissionais a capacidade de não criar laços fortes. No entanto, não é sem pesar que muitos se submetem à institucionalização da mobilidade e da flexibilidade:

[...] eu mesmo tô na minha 14ª transferência, todos me conhecessem no Espírito Santo e eu trabalhei também na Amazônia, fora daqui. Isso é o legal. O ruim é passar nesses lugares, passar dois anos, três anos e nunca mais voltar lá e deixar um vazio atrás de você que, de vez em quando, a gente até chora de pensar “Como é que passei por Venda Nova, Pedro canário...” [...] Então, a parte ruim, que eu acho de ser bancário, como eu nesse tempo todo, é esse vazio de não poder abraçar as pessoas, de voltar nos lugares, é uma experiência única, mas esse vazio não se apaga. (GG5)

Segundo Sennett (2008), a atual lógica de curto prazo do mercado é transposta para a esfera pessoal, o que afeta a vida emocional dos indivíduos, impedindo que laços sociais fortes, como a lealdade, sejam estabelecidos. Isso delinea uma situação de precarização das relações sociais, que podem levar o trabalhador a quadros extremos de dessocialização e desconstrução psicológica.

Contudo, conforme explicam Bolstanski e Chiapello (2009), para se tornar grande na cidade por projetos, é exigido do indivíduo que sacrifique tudo aquilo que possa atrapalhá-lo a engajar-se em um novo projeto. É preciso ser móvel e, para tanto, há que se renunciar ao enraizamento, ao apego ao local e aos elos de longa data.

Rosenfield (2011) constata que, de acordo com o paradigma de “empreendedorismo de si”, os desafios impostos aos trabalhadores em geral são frequentes e que a cada nova etapa, desejável ou obrigatória, é como se o trabalhador ingressasse em um novo emprego, cujo número de variáveis a serem controladas diariamente é crescente e o engajamento necessário a sua adaptação e a sua superação é infinito.

Situações como essas puderam ser facilmente identificadas mediante a fala de alguns Gerentes Gerais, que exemplificam a força da retórica empreendedora na produção de suas subjetividades.

O fato de ser ruim você começar uma coisa e não ver o fim dela, ao mesmo tempo, te obriga a você tá tentando buscar o fim o tempo todo e, pra você buscar o fim, você tem que tá o tempo todo por cima pra você chegar no topo. Não deixa você na zona de conforto, eu não tenho zona de conforto dentro do banco, coisa que eu acho muito legal. (GG2)

Quando a gente se torna GG, a gente passa a enxergar certas coisas que não enxergava antes, quando não é. Vou te dar um exemplo: é... quando você chega numa agencia e você abre, você sente que você é o responsável por aquilo ali. (GG4)

No primeiro trecho, o entrevistado expressa sentimentos controversos ao falar sobre seu trabalho: primeiro, afirma achar ruim o fato de a renovação mensal de metas e de objetivos não lhe permitir “ver o seu trabalho pronto” e, em seguida, justifica o que ele afirmou não ser bom como algo que, em última instância, é positivo. Aqui, os ecos do discurso empreendedor aparentam censurar a ideia da zona de conforto como algo desejável, de maneira que o fim da busca pelo sucesso equivaleria à conquista do

topo. Contudo, que topo seria esse se, pela lógica capitalista vigente, o alvo é a progressão infinita?

Na visão de muitas pessoas, a ideia de sucesso profissional apresenta-se como um dos meios considerados indispensáveis ao alcance de uma vida plena, satisfatória e feliz. Sendo isso verossímil, cabe tomar emprestada a análise feita por Bauman (2009, p.17) acerca da busca da felicidade, cuja metáfora utilizada também se aplica à busca pelo sucesso profissional, pois “na pista que leva à felicidade, não existe linha chegada”. Segundo o autor, diante da constante substituição dos alvos estipulados pelo mercado ao indivíduo, o único consolo que resta em relação ao furtivo “estado de felicidade” é permanecer em curso.

Já a segunda fala expressa o sentimento do entrevistado de ter conquistado algo e isso ter mudado o modo como ele se sentia em relação ao emprego. Devido ao plano de carreira fechada, todo GG, antes de chegar a sê-lo, obrigatoriamente, atuou como GR. No entanto, ser promovido à Gerente Geral é prova da sua ascensão profissional, o que confirma que ele chegou mais longe e que agora está, se não mais perto, menos distante do topo. Muitas vezes, o estado de engajamento desse funcionário em nada tem a ver com o aumento salarial que ele irá receber, mas com a satisfação pessoal de ter sido reconhecido, de ter progredido em meio aos demais colegas e de sentir-se responsável direto pela agência.

Em Van Beek *et al* (2012), o engajamento é descrito como uma forma positiva de comprometimento com o trabalho, na qual o indivíduo é proativo e obtém, mediante os resultados do seu trabalho, a satisfação consigo mesmo e com a empresa. Nesse caso, esse tipo de relação equivaleria àquela vivenciada pelos apaixonados pelo trabalho, os chamados *worklovers*, os quais, por meio de uma experiência sadia de trabalho, realizam-se enquanto indivíduos.

Para os autores, a relação de engajamento é baseada em um estado mental de vigor, dedicação e absorção, no qual o trabalhador engajado demonstra-se altamente resiliente e com energia para investir em seu trabalho. Para esse sujeito, o profundo envolvimento com o trabalho, além da experiência de viver algo significativo e transformador que o inspire, o entusiasmo e o orgulho, é motivo de dedicação e absorção, o que o ajuda a obter melhores performances sem que, para isso, haja o comprometimento de aspectos psicológicos, fisiológicos ou afetivos.

Para Rosenfield (2011), os novos contornos assumidos pela organização do trabalho na atual fase do capitalismo são subsidiados pelo engajamento do indivíduo à lógica do “empreendedorismo de si”, que reforça o processo de justificação e de gestão da precarização social do trabalho, na medida em que a ideia legitimada por esse discurso é a de que o sucesso e o fracasso são unicamente reflexos da capacidade do indivíduo de gerir a si mesmo.

Atrelado a esse discurso está o aumento da interação entre as transformações tecnológicas e as esferas da economia e da sociedade, que, desde o final da década de 1960, vem contribuindo para a formação de uma sociedade informacional. Castells (1999) considera que tanto a informação quanto a capacidade de ação que as novas tecnologias têm sobre ela dizem respeito à matéria-prima que compõe a base material deste novo modelo de sociedade.

Sendo a informação um componente básico da atividade humana, o uso de novas tecnologias de informação contribuiu para a formação de uma nova base cultural do capitalismo, fomentada por um processo de comunicação social que, em dado ambiente ideológico, opera sobre a produção de uma subjetividade individual e coletiva, engajada no modo de produção da sociedade informacional.

A repercussão disso na esfera do mundo do trabalho vem implicando na contínua demanda pelo aumento da capacidade produtiva do trabalhador mediante a incorporação de um ritmo de trabalho mais acelerado. Esse ritmo, ditado pelas TICs, operacionalizou a lógica da empresa em rede e gerou mudanças nos modos de gerir e de trabalhar em várias atividades.

Como exposto até aqui, no setor bancário essa realidade não foi diferente, pois, como lembram Maciel e Costa (2014), os bancos também sofrem a lógica de competição de mercado, de modo que atender com qualidade requer mais do que gentileza e hospitalidade, na proporção que requer velocidade e racionalização. Para isso, o principal meio de trabalho dos bancários, até a década de 1990, a moeda – já que esse trabalho estava pautado no manuseio do dinheiro em sua forma física –, foi substituída pela informação (GRISCI, 2002; GRISCI E BESSI, 2004).

Nesse sentido, para que o contato com o cliente seja o mais assertivo possível, o contínuo investimento dos bancos em tecnologia tornou-se indispensável para a implementação de ferramentas de gestão cada vez mais sofisticadas, capazes de

auxiliar na oferta de um atendimento personalizado, considerando o perfil, as experiências e as necessidades futuras do cliente, a fim de evitar o desgaste e a insatisfação com a oferta de produtos e serviços dos quais ele já dispõe ou, então, que não condizem com o seu perfil.

Sobre os novos modos de trabalhar dos sujeitos bancários, Oltramari e Grisci (2011) observam que as tecnologias de informação e comunicação tanto possibilitaram armazenar uma infinita quantidade de dados quanto, também, passaram a exigir do trabalhador bancário a “rentabilização” de si com ganho de velocidade, de modo que a materialidade do capital é realizada a partir da capacidade do trabalhador bancário “de intervir na produção com o pensamento” (ALVES, 2011, p. 63).

Essa transformação do trabalho bancário exemplifica o que Lazzaratto e Negri (2001) dizem sobre a reorganização do trabalho a partir da ampliação da exigência de que o mesmo seja dotado de maior dimensão intelectual, desde a indústria, o setor de comunicações, de publicidade e de marketing até o setor de serviços (LAZZARATTO, NEGRI, 2001).

Embora a transformação do trabalho operário em trabalho de controle, de gestão de informação, de capacidades de decisão que pedem o investimento de subjetividade, toque os operários de maneira diferente, segundo suas funções na hierarquia da fábrica, ela apresenta-se atualmente como um processo irreversível” (LAZZARATTO E NEGRI, 2001, p.25)

Lazzaratto e Negri (2001), a partir de Foucault e Deleuze, concluem que os processos de subjetivação constituintes do chamado capitalismo cognitivo são resultado da reorganização das relações de poder que criam, legitimam e disseminam discursos referentes ao empreendedor, detentor de “noções estruturantes de flexibilidade, transferibilidade, polivalência e empregabilidade que irão determinar o uso, controle, formação e avaliação do desempenho da força de trabalho” (ALVES, 2011, p.76).

A leitura do poder em Foucault requer a desconstrução, o abandono da pré-noção de poder enquanto objeto de propriedade, com origem, natureza ou essência definidas. Em *A Ordem do Discurso*, Foucault (1970) discorre sobre a maneira como o poder existe microfisicamente na forma do discurso, permeia as relações sociais – que são essencialmente relações de poder – e não tem origem identificável, embora sejam

muitas as forças políticas, econômicas e sociais que agem conjuntamente a fim de legitimá-lo.

Em outras palavras, a vontade de saber do homem propicia a existência de jogos de verdade, que se estabelecem a partir da interação de vários discursos que possuem uma assimetria de poder entre si e que, daí, por forças diversas, tem-se a emergência de um que seja hegemônico, legitimado como verdadeiro, enquanto os demais são marginalizados dentro da relação de poderes, cabendo-lhes o papel do contraponto, da resistência.

O poder é capaz de criar, produzir, certificar e legitimar discursos, tais como o do empreendedor, altamente difundido no mercado de trabalho e que sedimenta, por meio de um “referencial ético-político e ideológico que permeia as diferentes modalidades de trabalho e de ação social, dentro e fora do universo produtivo, na vida privada e na vida pública” (COLBARI, 2007, p.76), a ideia de que o sucesso profissional depende unicamente da capacidade de autogestão do trabalhador sobre sua carreira.

O grande diferencial de sucesso na minha primeira gestão foi isso: eu não tinha horário, era relacionamento, o pessoal me procurava...isso foi uma **fórmula de sucesso**. Tinha banco que ficava tocando musiquinha até dez horas da manhã, o cara me ligava seis, sete horas da manhã e conseguia falar comigo. Então onde ele [cliente] vai confiar os recursos dele? (GG1)

Para o entrevistado, a fórmula do sucesso, corroborada pela sua experiência empírica, consiste na atitude, em tempo integral, de mobilização de um conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas (GRISCI, 2006 ; 2008) que auxiliaram no estabelecimento de relações sociais convenientes. Logo, o trabalho bancário é também considerado trabalho imaterial na medida em que a sujeição do trabalhador bancário está sujeita a uma atitude de engajamento total, voltada ao “mister de fazer dinheiro” (JINKINGS, 1995).

Desse modo, o efeito do discurso enquanto agente transmissor e produtor de poder – ou melhor, de relações de poder – pode ser comprovado por meio da legitimação do discurso estratégico no meio corporativo, forjado a partir do empoderamento presente na fala daqueles que o praticam e o impõem a seus subordinados.

Eu sempre enxerguei que, se eu fizesse um bom trabalho, eu ia continuar no banco por muitos e muitos anos... e eu não tava errado porque, com o passar dos anos, a gente foi vendo que vários colegas se aposentaram. Se você trabalha direito, é comprometido, dificilmente sua carreira será interrompida do nada [...]. Como eu falo com os funcionários que entram... depende de você a sua carreira, essa longevidade no banco vai depender de você. (GG1)

Contudo, tendo como base o entendimento de poder em Foucault (2014), a análise das relações trabalho não é possível sem que sejam identificadas as práticas de resistência que as deixam mais próximas de serem relações de poder do que propriamente relações de dominação, que prescindem da total alienação dos sujeitos.

Kreiner, Hollensbe & Sheep (2009), por exemplo, identificaram, entre alguns trabalhadores, estratégias para evitar que os espaços de trabalho fossem invadidos por questões pessoais e vice e versa. Para isso, os trabalhadores utilizavam repertórios de ação compostos por táticas comportamentais, temporais, físicas e comunicativas, tais como: uso de pessoas para atender e filtrar telefonemas recebidos fora do horário de trabalho; o uso de uma linha telefônica somente para assuntos profissionais e que pudesse ser desligada nos finais de semana e nas férias; a aplicação de constantes triagens entre as obrigações de trabalho e as de casa a fim de otimizar o gerenciamento do tempo (o que deveria ser feito e o que o trabalhador queria, de fato, fazer); o uso de dois calendários ou duas agendas para marcação de eventos conforme sua natureza, profissional ou familiar; e a utilização de molhos de chaves distintos, um para as chaves de casa e outro para as do escritório.

Entre os bancários entrevistados, o esforço empenhado para salvaguardar a impermeabilidade das fronteiras entre os domínios do trabalho e os domínios de casa é traduzido pela adoção de estratégias caracterizadas pela resistência. Por exemplo, a GG2 relatou que a festa de final de ano, dos dois últimos anos, da agência na qual ela trabalha durou um final de semana inteiro. “Na festa de fim de ano aqui da agência, tanto no ano passado quanto nesse começou na sexta e terminou no domingo. Aí a gente colocou uma dosezinha de cachaça. Falou qualquer coisa referente a banco, vai tomar”, declarou.

Minha esposa trabalha em outro banco [...]. A única coisa que a gente não faz, apesar do pessoal achar que a gente faz, é falar de banco. Durante a semana a gente fala alguma coisa, comenta e tal, mas assuntos de banco a gente procura evitar final de semana. (GG5)

Dessa forma, em Foucault (2014), é superada a interpretação do discurso enquanto mera tradução da realidade, sendo apresentada sua condição estruturante na vida social e nos processos de subjetivação de identidades. Nesse sentido, o discurso de responsabilização do sujeito pelo gerenciamento de si é o pano de fundo para a emergência de novas modalidades de trabalho, a exemplo, o teletrabalho bancário, exposto a seguir.

4.2 - Teletrabalho Bancário

As transformações ocorridas no setor bancário brasileiro, desde meados dos anos 1960, estão inseridas num contexto mais amplo de mutações sociotécnicas, derivadas de novos métodos de acumulação e de expropriação da força de trabalho, com vistas ao aumento de produtividade, de concentração de riqueza e de fluxo mundial de capitais, bem como ao advento de inovações nos campos da informática e da telemática (JINKINGS, 1995).

De acordo com Gilabert e Ivern (2006), a lógica da flexibilidade do trabalho tem como algumas de suas implicações práticas: 1) a flexibilização de salários, que deixam de ser calculados a partir da quantidade de horas de trabalho e passam a ser condicionados a indicadores de produção; 2) a flexibilização de funções, que privilegia o trabalho polivalente e multifuncional em detrimento do trabalho especializado; 3) a flexibilização da jornada de trabalho mediante a implantação de turnos e/ou escalas de trabalho; 4) a flexibilização dos contratos a partir da emergência de novas modalidades de trabalho, por exemplo, a terceirização; e, por fim, 5) a flexibilização da localização geográfica por meio de TICs.

No que tange à incorporação de novas tecnologias, o setor bancário, no Brasil e no mundo, sempre ocupou posição de vanguarda, de maneira que a intensificação do uso de TICs aumentou o volume de informações que são geradas, assim como diminuiu o tempo de tolerância para que essas sejam tratadas. Um dos desdobramentos disso é a produção de um modo de vida entre os trabalhadores bancários, cujo discurso organizacional amplia o controle sobre a subjetividade desses indivíduos (COSTA, 2007).

Por essa razão, Oltramari, Grisci e Weber (2011) consideram o trabalho bancário um campo de estudo privilegiado, pois nele é possível observar, com clareza, o nexos entre as transformações ocorridas na esfera do trabalho e os dilemas relativos à carreira e à vida do bancário.

Para Grisci (2008), a sociedade informacional, fundada sobre o paradigma tecnológico de desenvolvimento (CASTELLS, 2008), contribuiu, ao longo das últimas décadas, para o estabelecimento de uma espécie de controle rizomático do trabalho imaterial sobre a subjetividade dos trabalhadores bancários. Ainda segundo Grisci (2008), as práticas de gestão mais atuais moldam formas de trabalhar e de viver, as quais demandam desses trabalhadores flexibilidade, adaptabilidade, requalificação constante, autonomia, afetividade nos relacionamentos e disponibilidade total na forma de engajamento subjetivo. Logo, “modos de subjetivação dizem respeito à construção de modos de viver a partir da concretude do mundo” (GRISCI; BESSI, 2004, p. 169).

No trecho destacado a seguir, percebe-se que o entrevistado faz questão de salientar que sua total pré-disposição para atender clientes fora do horário de trabalho é, mais que uma atitude proativa, uma estratégia individual a fim de cativar e de manter como seus os “melhores clientes”, que podem vir a migrar para o banco concorrente em caso de insatisfação com o atendimento oferecido.

Eu seleciono aqueles clientes que me dão uma rentabilidade maior, que são mais fidelizados ao banco com produtos, que me demandam mais, aí eu passo o meu celular. O banco não exige que passe, mas só que se eu não der um atendimento diferenciado pra esse cliente, pelo menos, via telefone, WhatsApp, não vai ter diferença nenhuma e ele vai pro concorrente. (GR4)

Segundo Bolstanski e Chiapello (2009), a satisfação do cliente é pauta recorrente entre os autores de gestão empresarial dos anos 1990, sendo apresentada enquanto um valor supremo. Para os autores, o dogma recorrente no senso comum de que “o cliente tem sempre a razão” apresenta duas grandes vantagens: 1) orienta o autocontrole de modo favorável à obtenção do lucro, uma vez que a capacidade de satisfazer os clientes torna-se, para as empresas, um diferencial de mercado; e 2) transfere para os clientes parte considerável do controle que, até os anos 1960, era exercido exclusivamente pela hierarquia.

Alves (2009) salienta que esse comportamento não é realizável sem que haja o engajamento subjetivo individualizante dos trabalhadores. Esse tipo de engajamento consiste, por um lado, na adesão do indivíduo aos discursos e às práticas que o colocam como fonte de produtividade do seu trabalho e, por outro, aos discursos e práticas de flexibilidade no trabalho, no sentido espaço-temporal e no sentido de organização do trabalho e do emprego. Também requer a associação entre uma gestão do tempo por meio do “autocontrole de si” e a produção modular do tempo que, de acordo com a demanda de trabalho, pode ser ampliada sob a forma de sobretrabalho ou reduzida pela lógica do curto prazo.

Mesmo que o banco não incentive nem reprima, a decisão de fornecer ou não o número do telefone pessoal para o cliente fica a cargo do próprio gerente. Isso, como já foi exposto no capítulo anterior, faz com que o tempo dedicado ao trabalho seja expandido e que a rotina de sobretrabalho seja sustentada pelo uso de TICs. Em caso de situações como essa, dá-se o nome de teletrabalho.

De acordo com o resgate bibliográfico feito por Sakuda e Vasconcelos (2005), desde a década de 1970, o teletrabalho é objeto de estudos e de publicações acadêmicas, tendo sido definido, genericamente, tanto pelo uso de computadores e telecomunicações para “mudar a geografia do trabalho” quanto por um fenômeno multidimensional e com grande variedade de arranjos, que se configuram de acordo com a existência de características, por exemplo, habilidade com o uso de TI, intensidade de conhecimento, contrato intra e extraorganizacional e localização.

Originalmente, teletrabalho é uma tradução do termo de língua inglesa *telecommuter*, cunhado em 1976 pelo norte-americano Jack Nilles, cujo objetivo era descrever as atividades de trabalho realizadas em domicílio com auxílio de tecnologias. O termo foi criado a partir da palavra *commuting*, utilizada para nomear o deslocamento pendular diário entre a casa e o lugar de trabalho. Com o desenvolvimento do campo de pesquisa, Sakuda e Vasconcelos (2005) destacam que estudos posteriores identificaram como sendo comum entre os artigos de autores europeus o uso da definição *telework* em vez de *telecommuntig*. Embora ambas tentem traduzir o mesmo fenômeno, a diferença entre as expressões está no foco de atenção que, na primeira, refere-se ao processo de trabalho (mediado pelo uso de tecnologias de informação e comunicação), enquanto, na segunda, diz respeito à realização da atividade produtiva fora do local de trabalho.

Sob o amplo guarda-chuva conceitual do teletrabalho, estão abrigados tanto profissionais assalariados quanto autônomos, os quais desempenham uma diversidade de atividades possíveis, desde criação e desenvolvimento de TI, representação comercial e vendas, até professores universitários, atendentes de *callcenters* e, por que não, trabalhadores bancários.

Viabilizado pelas TICs como aparelhos *smartphones* e *notebooks* conectados à internet ou com acesso remoto aos sistemas de intranet corporativos, o teletrabalho virtualiza o espaço e o tempo, bem como transforma o trabalho de “um lugar para ir” em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar (COSTA, 2007).

Para Alves (2009), o teletrabalho é uma categoria que abrange um conjunto vasto de profissionais, o que inviabiliza a validação de uma definição única e fechada para o termo. Isso decorre do fato de muitas das definições existentes na literatura especializada terem sido elaboradas a partir de estudos de caso específicos, com pouca capacidade de generalização. O consenso mais próximo que se tem a respeito desse fenômeno gira em torno de duas características recorrentemente citadas: “trabalho à distância (em deslocamento, em domicílio, deslocalizado) e envolve a utilização de TICs” (ALVES, 2009; p. 84).

Alves e Rosenfield (2011) repensam o conceito de teletrabalho e tomam-no como um elemento das mudanças organizacionais que, estrategicamente, sustentam a flexibilização do trabalho por meio das TICs. Observam que, tanto a falta de uma conceituação precisa quanto a heterogeneidade de situações encontradas em muitos estudos, produzem um conceito que é “mais uma construção ideológica da realidade ou, no máximo uma tentativa de descrição dos diversos tipos ou modalidades de teletrabalho existentes” (ALVES; ROSENFELD, 2011, p. 215). Combinando variáveis, tais como local, horário, tipo de contrato e conteúdo do trabalho, as autoras puderam identificar seis grandes modalidades de teletrabalho:

- 1) Trabalho em domicílio;
- 2) Trabalho em escritórios satélites;
- 3) Telecentros, também conhecidos por escritórios de *coworking*;
- 4) Trabalho móvel ou “em deslocamento”, como viagens de negócios, trabalho de campo ou nas instalações do cliente;

- 5) Empresas remotas ou *off-shore*, como *callcenters*;
- 6) Trabalho informal ou teletrabalho misto, acordado com o empregador para que parte do tempo de trabalho seja cumprido em casa e parte na empresa.

No entanto, as autoras alertam que, no decorrer de suas pesquisas, foram empiricamente aferidas combinações no interior dessas classificações. Apesar da variabilidade de formas assumidas pelo teletrabalho, em todas elas, a questão do tempo é uma constante. Embora o discurso organizacional da flexibilidade apresente o teletrabalho como fonte de elevação do grau de autonomia do trabalhador sob a gestão de seu trabalho, na prática, isso não ocorre, pois o tempo de trabalho é ditado pelas demandas e pelo volume de trabalho. Entre essas experiências, a autora destaca como as TICs afetam a forma como o indivíduo contemporâneo vive e sente a passagem do tempo, observando, por exemplo, que, entre os usuários da internet, há uma tendência de que sua tolerância de espera seja reduzida.

Costa (2007), a partir da perspectiva teórica do poder/saber, entende o teletrabalho como um discurso dotado de poder que, ao invés de agir de maneira proibitiva, opera produtivamente na promoção de subjetividades. O processo de assujeitamento do trabalhador a esse tipo de discurso envolve tanto a subjugação quanto a subjetivação do sujeito, resultando na produção de uma postura de “empreendedores de si” que não limita o “comportamento adequado” ao ambiente organizacional.

Retomando a obra e pensamento de Foucault (2014), os efeitos do discurso no mundo do trabalho demonstram que o modo sobre como o uso de TICs foi incorporado pelo profissional bancário provocou a promoção de uma jornada informal de trabalho após a jornada formal. Ante ao exposto, cabe pontuar o estímulo que tal discurso – seja estratégico, seja neoliberal, seja organizacional, seja mercadológico, seja qualquer outro – produz nesses profissionais um modo de vida estruturado pelo que aqui é denominado novo trabalho bancário.

4.3 - Decente, porém...

A partir dos anos 1980, grande parte da reestruturação do sistema capitalista esteve associada ao aumento da interação entre as transformações tecnológicas e às esferas da economia e da sociedade.

Até certo ponto, a disponibilidade de novas tecnologias constituídas como um sistema na década de 70 foi uma base fundamental para o processo de reestruturação socioeconômica dos anos 80. E a utilização dessas tecnologias na década de 80 condicionou, em grande parte, seus usos e trajetórias na década de 90. O surgimento da sociedade em rede [...] não pode ser entendido sem a interação entre essas duas tendências relativamente autônomas: o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e a tentativa da antiga sociedade de reaparelhar-se com o uso do poder da tecnologia para servir a tecnologia do poder. (CASTELLS; 1999; p.69)

Essa interação inaugurou um novo paradigma econômico e tecnológico, o qual serviu de base para a formação de uma sociedade que tem como principal matéria-prima a informação e a capacidade de ação que as novas tecnologias têm sobre a mesma (CASTELLS, 1999). A partir dessa dinâmica, novas formas de trabalho e de realização do lucro foram criadas, conforme observado no setor bancário por meio do teletrabalho.

O conceito de rede é muito adequado para sistematizar o quanto a interação entre tecnologia e sociedade facilitou que pequenas e médias empresas estivessem conectadas entre si e com grandes empresas, configurando um novo modelo organizacional em rede, o qual penetrou em todas as esferas sociais e consolidou a noção de uma sociedade em rede, complexa e, ao mesmo tempo, flexível.

Para Druck (2011), a lógica da acumulação flexível, própria desse novo modelo de sociedade, tem como estratégia de dominação a precarização social do trabalho, viabilizada pela força e pelo consenso.

A força se materializa principalmente na imposição de condições de trabalho e de emprego precárias frente à permanente ameaça de desemprego estrutural criado pelo capitalismo. Afinal, ter qualquer emprego é melhor do que não ter nenhum. [...] O consenso se produz a partir do momento em que os próprios trabalhadores, influenciados por seus dirigentes políticos e sindicais, passam a acreditar que as transformações no trabalho são inexoráveis e, como tal, passam a ser justificadas como resultado de um “novo espírito do capitalismo” (DRUCK, 2015, p.41)

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa, essa análise de Druck foi corroborada pela fala de vários dos trabalhadores bancários. Entre alguns dos extratos que podem ser lembrados, eis o que melhor sintetiza a ideia expressa pela autora:

[...] se eu tô aqui, é porque eu quero. O banco não tá me obrigando, eu posso chegar e pedir minhas contas e amanhã ir embora ... então, principalmente hoje, nesse mercado, você olha lá fora 12 milhões de desempregados, todo mundo querendo emprego e nós temos um emprego privilegiado, com benefícios e tal, pô, você tem que dar o melhor de você, entendeu? Tô trabalhando muito, mas lá fora tá pior (GG1).

A situação exposta na fala anterior pode ser definida, com base em Rosenfield e Almeida (2014), como uma relação paradoxal de autonomia na subordinação e submissão na independência, em que ter que dar o melhor de si é o único meio para evitar ter de se integrar a um exército de trabalhadores desempregados e, ainda, crer que a permanência no emprego seja fruto de uma decisão pessoal, livre e autônoma, não condicionada a fatores externos.

Para Rosenfield (2011), o “empreendedorismo de si” configura-se como ferramenta de gestão da precarização na medida em que fornece aos trabalhadores as certezas normativas utilizadas por eles enquanto recurso moral a fim de compreender e justificar a atual organização capitalista do trabalho. Consoante justificado pela autora, a utilização do termo precarização objetiva dar ênfase aos processos que levam os sujeitos a serem postos em precariedade e não a condição a qual diz respeito às populações em estado de vulnerabilidade social. Em síntese,

[...] o conceito coloca em perspectiva um duplo processo: o de precarização econômica que resulta da flexibilização salarial e das reestruturações produtivas, e o da institucionalização da precariedade, procedente das transformações legislativas referentes ao trabalho e à proteção social. Argumentamos que o conceito de precarização social permite, ainda, definir a institucionalização da instabilidade e configurar a sua justificação como se fosse um valor moral aceitável, a ser dirigido individualmente por cada ator na autogestão das carreiras e de sua inserção social (ROSENFELD, 2011, p.264,265).

Algumas das dimensões da vivência do trabalho observadas por Rosenfield (2011), as quais a possibilitaram afirmar acerca da existência da institucionalização da instabilidade, também foram identificadas entre os bancários entrevistados. Destacam-se algumas delas: a valorização da rede de contatos, desde que úteis para

a permanência no mercado de trabalho; a construção da identidade profissional baseada no “eu”; a aceitação do risco como premissa de sucesso; o comprometimento e engajamento pessoais como fontes de segurança; e a emergência de uma nova temporalidade, estabelecida a partir da dinâmica do curto prazo e de renovação infinita das metas.

No que se refere à mobilidade, verificou-se que, devido ao plano de carreira fechada, os entrevistados apresentam maior disponibilidade para mudanças dentro da própria empresa do que fora dela. Por ser um banco privado, os entrevistados não contam com a mesma estabilidade adquirida pelos funcionários concursados dos bancos públicos. Assim, o plano de carreira fechada proporciona aos trabalhadores dos bancos privados uma enganosa sensação de estabilidade, uma vez que se sentem a salvo do fantasma da concorrência exacerbada e, por conseguinte, de uma menor possibilidade de desemprego.

O fato dele [outro banco] tá me assediando, me deixa inseguro. Ele tá me assediando que sou de outro banco e quando eu estiver lá ele vai tá assediando outro pra colocar no meu lugar. Você tá lidando com o mercado. Isso é normal? É. As empresas são assim, todas as empresas privadas, a maioria, é assim, mas eu não tô preparado pra isso, preparado pra concorrer com outras pessoas. (GG4)

Embora todos conheçam as regras do jogo do mercado, nem todos estão dispostos ou preparados para jogá-lo, de sorte que, ao que lhes parece, a melhor opção é manter-se o menos vulnerável possível. Nessas circunstâncias, nem mesmo a oferta de salários mais elevados é atrativa o bastante para que os entrevistados se arrisquem a aceitar as propostas de emprego dos bancos concorrentes.

Casos como esse, em que a segurança é priorizada em detrimento das possibilidades de ganhos futuros, constituem-se como prova do medo de um mercado de trabalho estruturado pela institucionalização da instabilidade (ROSENFELD, 2011), em que a precarização social do trabalho é “um novo e um velho fenômeno, porque é diferente e igual, porque é passado e presente e porque é um fenômeno de caráter macro e microsocial” (DRUCK, 2011, p.35).

Para Mocelin (2011), a acepção de trabalho decente, tal como entendida pela OIT, é dotada de uma perspectiva prática e expressa por uma diretriz sociopolítica, aparentemente desprovida de apropriação teórica, sobretudo no que se refere à

discussão sobre qualidade do emprego. Conforme problematizado pelo autor, o conceito prioriza em demasia as condições contratuais e de trabalho, mas não abarca aspectos relativos à natureza dos empregos e às condições econômicas e técnicas de produção nos setores, gerando a dicotomização do trabalho em “decente” ou “precário”.

Destarte, com base nos indicadores criados para acompanhar a efetividade do conceito, o trabalho bancário afasta-se da noção de trabalho precário, que “comumente se reporta ao trabalho socialmente empobrecido, desqualificado, informal, temporário e inseguro” (ROSENFELD, 2014, p.264). Assim, por oposição e exclusão, longe de ser considerado precário, o trabalho bancário tende a ser socialmente enquadrado como decente.

No entanto, como bem observado por Druck (2011),

[...] toda produção de estatísticas, de informações e dados, assim como o seu uso por estudiosos, é fruto de escolhas. E essas escolhas revelam uma postura científica e ideológica que influencia decisivamente as modalidades qualitativas e quantitativas de pesquisas. Por isso, a subjetividade e a objetividade são indissociáveis tanto numa modalidade como na outra. Nem os números, nem os fatos, nem o “campo empírico” da pesquisa falam por si mesmos. (DRUCK, 2011, p. 38)

Assim, após serem qualitativamente expostos e analisados aspectos relativos às áreas temáticas de jornada de trabalho, conciliação entre trabalho, vida pessoal e familiar e estabilidade e segurança no trabalho, acredita-se ser possível concluir, a partir de um caso particular do possível, que, atualmente, o trabalho bancário no Brasil é decente, porém precarizado.

CONCLUSÃO

De acordo com o relatório da OIT sobre o *Perfil do Trabalho Decente no Brasil* (2012), o único indicador utilizado para monitorar a área temática de Jornada de Trabalho Decente é a média de horas semanais de trabalho por pessoa ocupada acima de 16 anos. Segundo a própria organização, jornadas cujo tempo dedicado à atividade produtiva remunerada estejam fixadas entre 30 e 35 horas semanais são classificadas como reduzidas. Já as jornadas na faixa de 36 a 48 horas semanais são consideradas jornadas padrão enquanto as acima de 48 horas semanais são caracterizadas como jornadas de trabalho excessivo.

Como se sabe, atualmente no Brasil, a jornada máxima de trabalho permitida por lei é de 8 horas diárias limitadas a um total de 44 horas semanais, estando abaixo do limite máximo da faixa da jornada padrão. Com dados extraídos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), o relatório conclui que, entre 2004 e 2009, o tempo médio de trabalho dos ocupados no país manteve-se estável em 40 horas semanais.

Portanto, com base no indicador utilizado para se avaliar a jornada de trabalho decente no Brasil, o tempo médio semanal de trabalho dos ocupados no país atende completamente os critérios pelos quais a OIT define o que é uma Jornada de Trabalho Decente. No entanto, ao tomar a realidade laboral dos trabalhadores bancários em cargos de gerência como objeto de estudo, foram encontradas provas que põem em xeque o fetichismo estatístico com que são monitorados o progresso em termos de Trabalho Decente no Brasil.

Como resultados, a presente pesquisa apurou um prolongamento na duração do tempo de trabalho dos Gerentes Gerais (GG) entrevistados, quando comparado com os Gerentes de Relacionamento (GR) da empresa. O que se detectou foi que os GG, por ocuparem cargos de confiança, chegam a trabalhar cerca de 50 horas semanais, o que caracteriza uma jornada de trabalho excessivo. Já os GR possuem a seu favor a instalação de pontos eletrônicos, que se apresentam como elemento inibidor de prolongamento de suas respectivas jornadas de trabalho para além das 40 horas reguladas aos bancários da categoria com funções equivalentes as de chefia, gerência e fiscalização.

Foi também observado que, para além da regulamentação legal da jornada de trabalho, as fronteiras entre tempo de trabalho e tempo dedicado à vida pessoal e familiar tem se tornado cada vez mais tênues. Um dos principais motivos para isso é o modo como o intenso uso de TICs vêm contribuindo para que a lógica do trabalho bancário se flexibilize e se descole do tempo (jornada formal de trabalho contratada) e do espaço (agência bancária), a princípio, destinados para sua realização, o que dificulta demasiadamente a sua mensuração efetiva.

Nesse sentido, a Conciliação entre o Trabalho e a Vida Pessoal e Familiar está, segundo a OIT, intrinsecamente relacionada ao conceito de Trabalho Decente e constitui uma dimensão central de uma estratégia de promoção da igualdade de gênero no mundo do trabalho. Contudo, a definição de seus indicadores ainda se encontra em fase de construção, de modo que a abordagem da temática na segunda edição do relatório sobre o *Perfil do Trabalho Decente no Brasil* (2012) foi feita, em grande parte, com base nos indicadores utilizados na primeira versão do relatório, lançado em 2009.

Quanto às percepções dos entrevistados sobre o tema, foi observado que, independente do cargo que ocupam, a dificuldade em se desligar do trabalho após o expediente de trabalho, inclusive nos finais de semana e nas férias, é geral. A colonização do tempo livre dos entrevistados pelo tempo que dedicam ao trabalho é estruturada a partir da reordenação das fronteiras espaciais, temporais e psíquicas entre o indivíduo e seu trabalho, que impacta na formação de um modo de vida que reflete o controle do discurso organizacional sob a produção da subjetividade do trabalhador.

Em relação ao eixo temático que aborda a importância da proteção à maternidade e paternidade, verificou-se que o banco dos entrevistados faz parte do Programa Empresa Cidadã, do Governo Federal. Com isso, as licenças maternidade e paternidade garantidas aos trabalhadores são de, respectivamente, seis meses e vinte dias, porém, sob a perspectiva de gênero a conciliação entre trabalho e maternidade ainda é uma questão a ser superada.

No que tange à questão da Estabilidade e Segurança no Trabalho, a OIT monitora a temática no Brasil a partir dos indicadores de tempo médio de permanência no

trabalho principal, proporção de pessoas ocupadas de 16 anos ou mais de idade com tempo de permanência no trabalho principal inferior a 1 ano e superior a 5 anos, além do número de trabalhadores que demandaram o benefício do Seguro-Desemprego.

Embora o tempo médio de permanência no trabalho bancário tenha se apresentado bem acima da média nacional de 7,8 anos, apurada pela PNAD de 2009, segurança e estabilidade no trabalho não são bem as palavras mais apropriadas para descrever o modo de vida dos entrevistados.

Isso porque, especificamente no banco em questão, devido ao plano de carreira fechada os entrevistados demonstraram ter maior disponibilidade para mudanças dentro da própria empresa do que fora dela. Por ser um banco privado, os entrevistados não contam com a mesma estabilidade adquirida pelos funcionários concursados dos bancos públicos. Assim sendo, o plano de carreira fechada lhes proporciona uma enganosa sensação de estabilidade, uma vez que se sentem a salvo do fantasma da concorrência exacerbada e, por conseguinte, de uma maior possibilidade de desemprego.

Deste modo, verificou-se que o entendimento do trabalho bancário a partir da noção de um trabalho adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna (OIT, 2006), portanto um Trabalho Decente, é legitimada pelo caráter estritamente estatístico dos indicadores que compõem as áreas temáticas de Jornada de Trabalho Decente, Conciliação entre Trabalho, Vida Pessoal e Familiar e Estabilidade e Segurança do Trabalho.

Contudo, a análise de aspectos qualitativos referentes a essas mesmas três áreas mostrou serem evidentes as manifestações de precarização das quais o novo trabalho bancário é produto. Isto posto, conclui-se que o conceito de Trabalho Decente, no plano da análise qualitativa de uma microrrealidade como a do banco em análise não se apresenta como ferramenta efetiva de combate às tendências de institucionalização da instabilidade, discutidas por Rosenfield (2011)

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. **Uma década de promoção do trabalho decente no Brasil**: uma estratégia de ação baseada no diálogo social. Genebra: OIT, 2015.

A FEBRABAN. [s.d.]. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3031/9/pt-br/institucional>>. Acesso em 20 jul. 2016.

ALMEIDA, Marília. Como funcionam as agências bancárias sem filas. **Exame**, 19 nov. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/como-funciona-o-banco-sem-filas>>. Acesso em: 08 julho 2016.

ALVES, G. **Trabalho e Subjetividade**: o espírito do *toyotismo* na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ALVES, D. A. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008, 246 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BALTAR, R. Desenvolvimento, globalização e trabalho decente nos setores público e privado. **Caderno CRH**, Salvador, v. 26, n.67, p.105-122, jan./abr. 2013. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/crh/article/view/19205>>. Acesso em: 10 julho 2016.

BANCÁRIOS estão entre as categorias que mais adoecem no país. **Central única dos Trabalhadores**, São Paulo, 19 ago. 2014. Seção Notícias. Disponível em <<http://www.cut.org.br/noticias/bancarios-estao-entre-as-categorias-que-mais-adoecem-no-pais-48ac/>>. Acesso em: 30 maio 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Proer – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/proer.asp>>. Acesso em: 06 julho 2016.

BANCOS fecham postos de trabalho. **Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro**, São Paulo, 26 ago. 2016. Seção Notícias. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/noticias/bancos-fecham-7-897-postos-de-trabalho-nos-primeiros-sete-meses-de-2016-3c33>>. Acesso em: 25 set. 2016.

BANCOS mudam a cara de agências à procura de maior eficiência. **Confederação Nacional das Instituições Financeiras**, 27 jan. 2016. Disponível em: <<http://www.cnf.org.br/noticia/-/blogs/bancos-mudam-cara-de-agencias-a-procura-de-maior-eficiencia>>. Acesso em: 08 julho 2016.

BOLTANSKI, L. Uma crítica para o futuro. **PLURAL** – Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v. 21.1, p. 217-230, 2014. Entrevista concedida a Camila Gui Rosatti, Eduardo Vilar Bonaldi e Mariana Toledo Ferreira por Luc Boltanski.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BORSOI, Isabel C. F. **Trabalho e Modo de Vida**: O caso de trabalhadores de novas áreas industriais. Trabalho apresentado na II Jornada Internacional de Políticas Públicas, Mundialização e Estados Nacionais: A Questão da Emancipação e da Soberania. São Luís, 2005. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/Isabel_Cristina_F.%20Borsoi221.pdf>. Acesso em: 12 julho 2016.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Tradução de Mariza Corrêa. 9. ed. Campinas: Papyrus, 1996.

BAUMAN, Z. **A arte da vida**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

BRITTO, D. F. **Trabalho e Cultura Organizacional no Discurso da Mídia**: uma análise da revista Você S/A. 2014. 219 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

CAMARGO, P.O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 322 p. ISBN 978-85-7983-039-6. Disponível em <<http://books.scielo.org>>. Acesso em: 20 agosto 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLBARI, Antônia de L. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **SINAIS**, Vitória, v. 1, n.01, p.75-111, abril 2007.

Disponível em: < <http://periodicos.ufes.br/sinais/article/view/2681>>. Acesso em: 21 maio 2016.

_____. Empreendedorismo e capital social no discurso institucional do Sebrae. **Revista Simbiótica**, Vitória, v. único, n.6, p. 1-25, junho 2014. Disponível em: < <http://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/8076/5715>>. Acesso em: 15 maio 2016.

COMO SER um profissional capaz de encantar as empresas? **Revista Você S/A**, São Paulo, 1 fev. 2013. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/177/noticias/como-encantar-as-empresas>>. Acesso em: 01 julho 2016.

CORAZZA, G. Crise e Reestruturação Bancária no Brasil. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p.21-42, 2001.

COSTA, I.S.F. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **RAP**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 105-24, jan./fev. 2007.

COSTA, C. **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. 4. ed. São Paulo: Moderna, 2010.

DIEESE. **As Receitas de Prestação de Serviços dos Bancos**. Nota Técnica Rede Bancários, junho de 2006.

_____. **Desempenho dos bancos 2015**. Nota Técnica Rede Bancários, 2016.

_____. **Desempenho dos bancos 2016**. Nota Técnica Rede Bancários, 2017.

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. 1, p.35-55, 2011.

ESPINOZA, M. **Trabajo decente y protección social**. Oficina del Trabajo – Santiago: OIT, 2003.

FARIA, J.H.; RAMOS, C.L. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. **RAM, VER. ADM. MACKENZIE**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 47-74, jul./ago. 2014. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n4/03.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2016.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 02 de setembro de 1970. Tradução: Laura Fraga de Almeida Sampaio. 24.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

GÁLVEZ SANTILLÁN, E.; GUTIÉRREZ GARZA, E.; PICAZZO PALENCIA, E. El trabajo decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales. **Revista Mexicana de Sociología**, México, v. 73, n. 1, p. 73-104, 2011.

GARCIA, E.V. **Liga das nações**. [s.d.]. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/sites/default/files/verbetes/primeira-republica/LIGA%20DAS%20NA%C3%87%C3%95ES.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2017.

GILABERT, E. R.; IVERN, X, M, T. La flexibilidad laboral em la empresa. **Capital Humano**, Espanha, v.19, n. 197, março, 2006. Disponível em: <<http://pdfs.wke.es/2/7/5/0/pd0000012750.pdf>>. Acesso em 20 fev. 2017.

GOSDAL, T.C. **Dignidade do trabalhador**: um conceito construído sob o paradigma do trabalho decente e da honra. 2006. 195 f. Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <<http://dominiopublico.mec.gov.br/download/teste/arqs/cp009217.pdf>>.

GRISCI, C. L. I. Reestruturação do trabalho bancário: velocidade e sofrimento psíquico. **SOCIUS** Working Papers, Lisboa, n. 4, 2002. Disponível em: <<https://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp402.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2017.

_____. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, junho, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100005>. Acesso em: 06 maio 2016.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária [Dossiê]. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

GUIMARÃES, J.R.S. **Perfil do Trabalho Decente no Brasil**: um olhar sobre as Unidades da Federação durante a segunda metade da década de 2000. Brasília: OIT, 2012.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**: automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo, 1999.

KREINER, G.E.; HOLLENSBE, E.C.; SHEEP, M.L. Balancing Borders and Bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. **Academy of Management Journal**, New York, v. 52, n. 4, p. 704-730, 2009. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.585.9317&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 14 abril 2017.

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

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho Imaterial**: Formas de Vida e Produção de Subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MACIEL, H.W.P; COSTA, M.S. **Modernas práticas de gestão do setor bancário brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores**. Trabalho apresentado no XXXVIII Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR176.pdf>. Acesso em: 17 maio 2017.

MENDES, D. B. Organização Internacional do Trabalho: contribuições para a justiça social. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, 24 out. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50336&seo=1>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

MERINO, L.T. **A eficácia do conceito de trabalho decente nas relações trabalhistas**. 2011. 216 f. Tese (Doutorado em Direito) – Departamento de Direito do Trabalho e Seguridade Social, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**. Tradução de Sérgio Lessa; Paulo César Castanheira. Campinas: Boitempo Editorial, 2002.

MOCELIN, D.G. Do trabalho precário ao trabalho decente? A qualidade do emprego como perspectiva analítica. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 42, n.2, p.47-62, jul./dez. 2011.

MODELO de habilidades e competências. **Catho**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.catho.com.br/salario/action/artigos/Modelos_de_Habilidades_e_Competencias.php>. Acesso em: 20 maio 2017.

OLIVEIRA, D.C.; MEIRA, T.A.V. A construção de um novo “espírito” do capitalismo em uma sociedade em rede. **Caderno Eletrônico de Ciências Sociais**, Vitória, v.1, n.1, p. 140-154, 2013.

OLTRAMARI, A. P. **Dilemas relativos à carreira no contexto do trabalho imaterial bancário e suas repercussões nas relações familiares**. 2010. 157 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLTRAMARI, A.P.; GRISCI, C.L.I. **Trajetórias e transições nas carreiras de executivos bancários**. Trabalho apresentado no XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

OLTRAMARI, A.P.; GRISCI, C.L.I.; WEBER, L. Carreiras e relações familiares: dilemas de executivos bancários. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v.11, n.1, p. 101-133, mar./2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Conheça a ONU**. [s.d.]. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conheca/>>. Acesso em: 05 maio 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Agenda nacional de trabalho decente**. 2009. Disponível em: <http://www.oit.org.br/agenda_trabalho_decente>. Acesso em: 29 abril 2017.

_____. **Plano nacional de emprego e trabalho decente**. 2010. Disponível em: <http://www.oit.org.br/agenda_trabalho_decente>. Acesso em: 29 abril 2017.

_____. **História da OIT**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.ilo.org/brasilia/conheca-a-oit/hist%C3%B3ria/lang--pt/index.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2017

PESQUISA Febraban de Tecnologia Bancária 2013. In: SÃO PAULO (Cidade). Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisas**. 2014. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em 10 ago. 2016.

PESQUISA Febraban de Tecnologia Bancária 2014. In: SÃO PAULO (Cidade). Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisas**. 2015. Disponível em <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em 10 ago. 2016.

PESQUISA Febraban de Tecnologia Bancária 2015. In: SÃO PAULO (Cidade). Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisas**. 2016. Disponível em <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em 10 out. 2016.

PROCURA-SE atleta corporativo. **Exame**, São Paulo, ano 36, n. 3, 6 fev. 2002. Parte integrante da edição 759.

RESULTADOS do Bradesco no 1º trimestre de 2017. **Uol Economia**, 27 abril 2017. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/pr-newswire/2017/04/27/resultados-do-bradesco-no-1-trimestre-de-2017.htm>>. Acesso em 20 maio 2017.

ROCHA, F. A. S. **Notas Técnicas do Banco Central do Brasil: Evolução da Concentração Bancária no Brasil (1994-2000)**. Banco Central do Brasil, Brasília, n.11, 2001. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/notastecnicas/port/2001nt11concentbanpc.pdf>>. Acesso em: 10 abril 2016.

ROSENFELD, C. L. Trabalho decente e precarização. **Tempo Social**, São Paulo, v.23, n.1, 2011.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00112582011000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 maio 2017.

ROSENFELD, C. L.; ALMEIDA, M.L. Contratualização das relações de trabalho: embaralhando conceitos canônicos da sociologia do trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, n.4, p.249-276, out. 2014.

ROSENFELD, C. L.; PAULI, J. Para além da dicotomia entre trabalho decente e trabalho digno: reconhecimento e direitos humanos. **Caderno CRH**, Salvador, v.25, n.65, p.319-329, maio/ago. 2012.

SAKUDA, L.O; VASCONCELOS, F.C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.12, n.33, abril/junho, 2005.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, ano 10, n. 67, ago. 1999.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo espírito capitalismo. Tradução de Marcus Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1998.

SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O Fenômeno Workaholic na Gestão de Empresas. **RAP**, Rio de Janeiro, v.40, n.2, p.179-200, mar./abr. 2006. Disponível em <www.scielo.br/pdf/rap/v40n2/v40n2a02.pdf>. Acesso em: 08 agosto 2016.

SILVA, Dercides Pires da. Trabalho análogo à escravidão: trabalho degradante. **Sindicato Paulista dos Auditores Fiscais do Trabalho**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.sinpait.com.br/index.php/legislacaosinpait1/escravosinpait1/328-trabalhosinapitescravo03>>. Acesso em: 20 maio 2017.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 2, p. 226-234, abril, 2012.

SOMAVIA, J. **Trabajo decente**. Memorial da 87ª Reunião da Conferência Internacional do Trabalho da OIT. 1999. Disponível em: <<http://www.oit.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>>. Acesso em: 10 jan 2017.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ADRADE, J. **Executivos**: sucesso e (in) felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 897-917, 2011.

VAN BEEK, I. et al. For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? **Applied Psychology: An International Review**, v.61, n.1, p. 30-55, 2012.

VEIGA, A.C. Jornada especial dos bancários. **Revista TST**, Brasília, v.75, n.2, abr./jun. 2009.

APÊNDICE – A

Instrumento de Pesquisa de Campo

Roteiro de entrevista semiestruturada

Dados Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nome completo, idade, onde mora, com quem mora ▪ Quando entrou no Banco (mês e ano) ▪ Cargo atual e principais atribuições
Sobre a jornada de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A que horas você começa a trabalhar? ▪ Quais as principais atividades que compõem a sua rotina de trabalho? ▪ Realiza horas extras? Com que frequência? Acha que elas ajudam a “dar conta” das atividades do dia a dia? ▪ Sobre seu horário de almoço, você prefere aproveitá-lo dentro ou fora da agência? Costuma utilizá-lo para resolver questões domésticas? ▪ Como você descreveria a sua jornada de trabalho? ▪ Como você se sente após um dia de trabalho? ▪ Por que vale a pena trabalhar no banco? ▪ Qual a pior parte do seu trabalho? ▪ Já recebeu propostas de trabalho de outros bancos? Se sim, porque não aceitou? ▪ Já teve dificuldade para marcar suas férias? Já foi direta ou indiretamente forçado a vender parte delas? E quanto ao direito à folga por assiduidade?
Sobre o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para “dar conta” da atividade gerencial da qual é responsável, quais são as ferramentas e aparelhos de TIC que você utiliza? ▪ Você costuma utilizar alguma dessas ferramentas para resolver questões de trabalho fora do ambiente bancário? Se sim, em que momentos isso costuma acontecer? Dê exemplos. ▪ Desde que entrou no Banco, quais as principais inovações tecnológicas que você considera terem impactado no seu modo de trabalhar?
Sobre o Modo de Vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como é ter que conciliar a vida profissional com o trabalho doméstico? ▪ O que normalmente você faz, durante a semana, antes e depois da jornada de trabalho? E nos finais de semana? ▪ Se você tivesse sua jornada reduzida em 2 horas, como você aproveitaria esse tempo? ▪ Você consegue se “desligar” das questões do banco depois do expediente ou no fim de semana? Se não, o que pensa sobre isso? ▪ Você já pensou ou em pensa em ter filhos? Se sim, o seu trabalho influenciou de alguma maneira sua decisão? Explique. ▪ Por fim, o que as pessoas com quem você mora falam sobre seu trabalho e sobre o tempo que dedica a ele. ▪ Como você se sente quanto a isso?

APÊNDICE – B

Indicadores de Trabalho Decente extraídos do Relatório sobre o *Perfil do Trabalho Decente no Brasil* (2012).

Área Temática: Jornada De Trabalho Decente

Eixo: Média de Horas Semanais Trabalhadas

Indicadores:

- *Média de horas semanais trabalhadas pelas pessoas ocupadas de 16 anos ou mais de idade (IBGE – PNAD);*
- *Média de horas semanais trabalhadas pelas pessoas ocupadas de 16 anos ou mais de idade, por setor de atividade econômica (IBGE – PNAD).*

Eixo: Trabalhadores com Jornada de Trabalho Semanal Superior a 44 horas e 48 horas

Indicadores:

- *Proporção da população ocupada de 16 anos ou mais de idade, com jornada de trabalho semanal acima de 44 horas (IBGE – PNAD);*
- *Proporção da população de 16 anos ou mais de idade ocupada, com Jornada de trabalho semanal acima de 48 horas (IBGE – PNAD).*

Área Temática: Conciliação entre Trabalho, Vida Pessoal e Vida Familiar

Eixo: As Responsabilidades Familiares e o Peso da Dupla Jornada de Trabalho das Mulheres

Indicadores:

- *Número médio de horas semanais dedicadas ao mercado de trabalho e aos afazeres domésticos da população ocupada de 16 anos ou mais de idade em todos os trabalhos (IBGE- Microdados da PNAD).*

Eixo: A Importância da Proteção à Maternidade e Paternidade

Indicadores:

- *Percentual de crianças (último filho vivo) menores de 12 meses por condições da amamentação, segundo faixa de idade em meses (Ministério da Saúde/CEBRAP - PNDS 2006);*
- *Percentual de prevalência de aleitamento materno exclusivo entre crianças menores de seis meses de idade, segundo a situação do trabalho materno (Ministério da Saúde – II Pesquisa de Prevalência de Aleitamento Materno nas Capitais Brasileiras e Distrito Federal);*
- *Número e percentual de mulheres ocupadas de 16 anos ou mais de idade que tiveram filhos durante o ano de referência da pesquisa e distribuição percentual daquelas que tiveram filhos, segundo contribuição à previdência (IBGE - Microdados da PNAD 2008).*

Eixo: O Acesso Restrito a Serviços Essenciais: Creche e Pré-Escola*Indicadores:*

- *Taxa de frequência escolar das crianças de 00 a 05 anos de idade por quintos de rendimento mensal familiar per capita (IBGE – PNAD: Síntese de Indicadores Sociais 2010);*
- *Proporção de mulheres ocupadas de 16 anos ou mais de idade com filhos de 00 a 03 anos de idade, em relação ao total de mulheres ocupadas por cor ou raça e situação de frequência à creche (IBGE – PNAD);*
- *Proporção de mulheres ocupadas de 16 anos ou mais de idade com filhos de 00 a 03 anos de idade, em relação ao total de mulheres ocupadas e situação de frequência à creche (IBGE – PNAD);*
- *Proporção de mulheres ocupadas de 16 anos ou mais com filhos de 04 a 06 anos de idade, em relação ao total de mulheres ocupadas por cor ou raça e situação de frequência à creche ou escola (IBGE – PNAD).*

Eixo: Ocupação da Pessoa de Referência e Presença de Crianças*Indicadores:*

- *Distribuição percentual das famílias com crianças de 00 a 14 anos de idade por condição de ocupação da pessoa de referência e cônjuge (IBGE – PNAD: Síntese de Indicadores Sociais 2010).*

Eixo: O Alívio de Parte da Carga pela Posse de Bens Duráveis e Eletrodomésticos

Indicadores:

- *Percentual de famílias com pessoa responsável pela família do sexo feminino que não possuem bens duráveis, por tipo de bem (IBGE – Microdados da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009).*

Eixo: A Crise do Cuidado e a Imperiosa Necessidade de Promover o Equilíbrio entre Trabalho-Família

Indicadores:

- *Pessoas de 60 anos ou mais de idade, residentes em domicílios particulares, total e respectiva distribuição percentual, por tipo de arranjo domiciliar (IBGE – PNAD: Síntese de Indicadores Sociais 2010);*
- *Distribuição percentual de arranjos familiares, segundo o tipo de arranjo (IBGE – Síntese de Indicadores Sociais 2007 e 2010).*

Eixo: Trabalho Doméstico e a Demanda Recorrente por Medidas de Conciliação

Indicadores:

- *Percentual de população ocupada com depressão, segundo a posição na ocupação (IBGE - Microdados da PNAD).*

Eixo: Tempo de Deslocamento Casa-Trabalho

Indicadores:

- *Distribuição percentual do tempo de deslocamento casa-trabalho da população de 16 anos ou mais de idade que se desloca de casa para o trabalho, por classes de tempo (IBGE-PNAD);*

- *Distribuição percentual do tempo de deslocamento casa-trabalho da população de 16 anos ou mais de idade que se desloca de casa para o trabalho, por classes de tempo (IBGE-PNAD);*
- *Percentual dos ocupados que se locomovem a pé ou de bicicleta entre o percurso casa-trabalho, dentre o total de ocupados (IBGE-PNAD).*

Eixo: Existência de Auxílio para Transporte entre a População Trabalhadora

Indicadores:

- *Número absoluto e proporção de empregados e trabalhadores domésticos de 16 anos ou mais de idade que recebem auxílio-transporte (IBGE-PNAD).*

Área Temática: Estabilidade e Segurança no Trabalho

Eixo: Tempo de Permanência no Trabalho

Indicadores:

- *Tempo médio de permanência no trabalho principal, em anos, das pessoas ocupadas de 16 anos ou mais de idade, por sexo e cor ou raça (IBGE-PNAD);*
- *Proporção de pessoas ocupadas de 16 anos ou mais de idade com tempo de permanência no trabalho principal inferior a 1 ano, por sexo e cor ou raça (IBGE-PNAD);*
- *Proporção de pessoas ocupadas de 16 anos ou mais de idade com tempo de permanência no trabalho principal superior a 5 anos, por sexo e cor ou raça (IBGE-PNAD);*

Eixo: A Rotatividade no Emprego Formal

Indicadores:

- *Cobertura do Seguro-Desemprego (DIEESE).*