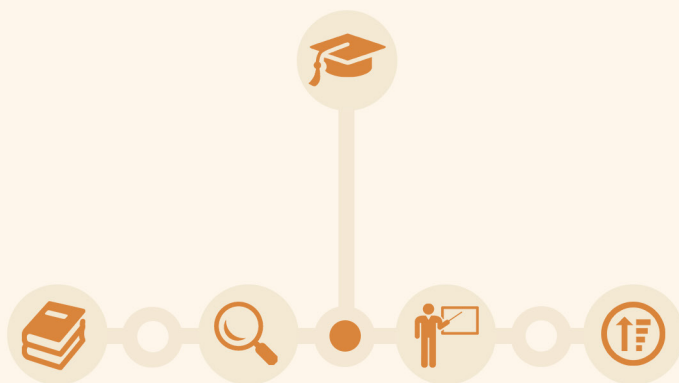


CONDIÇÕES DE TRABALHO  
NO SETOR BANCÁRIO

TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS  
E TRABALHO NO SISTEMA FINANCEIRO

cadernos  
**28**  
DE  
agosto

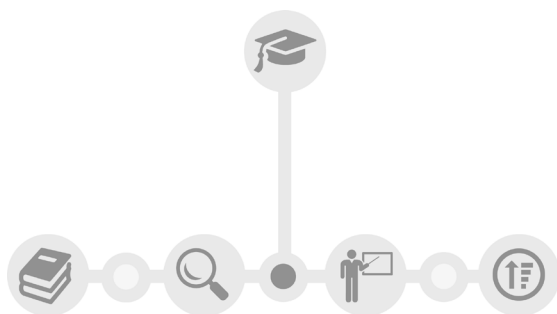


AÇÃO SINDICAL INTERNACIONAL  
DO SETOR BANCÁRIO

ASSÉDIO MORAL E DIREITOS FUNDAMENTAIS:  
ESTUDO DE CASOS ENVOLVENDO BANCÁRIOS



cadernos  
28  
DE  
agosto



Copyright © Cadernos 28 de Agosto, 2016

**DIRETORIA DA ASSOCIAÇÃO 28 DE AGOSTO**

Presidenta Juvandia Moreira Leite  
Diretor Vice-Presidente Luiz César de Freitas  
Diretor Superintendente Ernesto Shuji Izumi  
Diretora Tesoureira Aline Molina Gomes Amorim  
Diretor Secretário Roberto Rodrigues  
Diretora Executiva Maria Rosani Gregoruti Akiyama Hashizumi  
Diretora Executiva Marta Soares dos Santos

**CONSELHO FISCAL DA ASSOCIAÇÃO 28 DE AGOSTO**

Rita de Cássia Berlofa  
Valdir Machado  
Vagner Freitas de Moraes

**FACULDADE 28 DE AGOSTO DE ENSINO E PESQUISA**

Diretora Geral Neiva Maria Ribeiro dos Santos  
Diretor Acadêmico Moisés da Silva Marques

Faculdade 28 de Agosto de Ensino e Pesquisa  
Centro de Pesquisa 28 de Agosto  
Rua São Bento, 413, 1º andar – Edifício Martinelli  
Centro – São Paulo, SP - CEP 01011-100  
28deagosto@spbancarios.onmicrosoft.com  
Telefone: (11) 3372 1240

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

C122 Cadernos 28 de Agosto / Faculdade 28 de Agosto de Ensino e Pesquisa. – Vol. 2, n. 2 (mai. 2016)- . – São Paulo : Publisher Brasil, 2016- .  
v.

ISSN 2446-8452

1. Bancos - Periódicos. 2. Economia - Periódicos. 3. Finanças - Periódicos. I. Faculdade 28 de Agosto de Ensino e Pesquisa.

CDU 336(05)  
CDD 336.05

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)

# SUMÁRIO

	<b>7</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b>
	<b>9</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>
Iram Jácome Rodrigues Ana Tercia Sanches	<b>11</b>	<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO</b>
Arnaldo Mazzei Nogueira	<b>39</b>	<b>TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E TRABALHO NO SISTEMA FINANCEIRO</b>
Camilo Onoda Caldas	<b>71</b>	<b>ASSÉDIO MORAL E DIREITOS FUNDAMENTAIS: ESTUDO DE CASOS ENVOLVENDO BANCÁRIOS</b>
Maria Silvia Portela de Castro	<b>111</b>	<b>AÇÃO SINDICAL INTERNACIONAL DO SETOR BANCÁRIO</b>



## APRESENTAÇÃO

Concomitantemente ao início efetivo das aulas no Curso de Administração da FACULDADE 28 DE AGOSTO DE ENSINO E PESQUISA, temos a satisfação de lançar o segundo número dos *Cadernos 28 de Agosto*, que aglutina alguns dos resultados das pesquisas que têm sido aqui desenvolvidas, de forma ininterrupta, desde 2011.

Desta feita, o *Caderno* atual lança um olhar específico sobre as questões relativas ao trabalho bancário e suas transformações atuais. Essas pesquisas desenvolvidas ao longo dos períodos recentes e mapeiam as condições do trabalho bancário e as percepções dos trabalhadores sobre elas, e também como estas condições estão atreladas às mudanças organizacionais e trazem em seu bojo outras tantas questões relevantes e prioritárias para a nossa luta, como o combate ao assédio moral e a necessidade de organização cada vez mais global dos interesses dos trabalhadores da área financeira.

Percebe-se, então, que novamente privilegiamos estudar detidamente o nosso universo de atuação, deixando claro que somente a análise competente e a pesquisa pormenorizada podem subsidiar nossas negociações e demandas. A seriedade de nossos esforços pode ser aquilatada pela qualidade dessas pesquisas e pelo nível de debate que elas geram, corroborando nossas estratégias de ação.

Como já deixamos claro anteriormente, esse é um projeto que veio para ficar. Tanto as pesquisas continuam, como os debates gerados por elas têm nos feito refletir sobre as questões que envolvem o trabalho bancário e o mundo financeiro, além de extrapolar nossos interesses para questões que envolvem a sociedade brasileira e, principalmente, o necessário compromisso de nossas lutas com o desenvolvimento do país.

Seminários, debates, pesquisas e discussões embasadas são a chave para a continuidade de nossa luta. Os *Cadernos 28 de Agosto* funcionam e funcionarão como o espaço privilegiado de consignação dos argumentos e ideias suscitados.

Boa leitura!

***Juvandia Moreira Leite***

*Presidenta do Sindicato dos Bancários de SP*





Nesta segunda edição dos *Cadernos 28 de Agosto*, Iram Jácome Rodrigues e Ana Tercia Sanches apresentam estudo sobre as condições do trabalho bancário e a percepção dos trabalhadores sobre seu cotidiano, na Região Metropolitana de São Paulo. O artigo está embasado em pesquisa realizada com trabalhadores bancários e que consistiu na aplicação de 528 questionários com funcionários demissionários de bancos privados na base do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região.

Arnaldo Mazzei Nogueira investiga as transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro no Brasil, em especial nos bancos de varejo, e seus impactos no trabalho. O texto gira em torno de dois focos principais: um, centrado nas mudanças objetivas do trabalho bancário, e outro, nos aspectos subjetivos, quer dizer, na visão das pessoas sobre essas mudanças, seu trabalho, sua trajetória profissional e sua vida social.

O assédio moral envolvendo instituições financeiras no Brasil é tratado por Camilo Onoda L. Caldas nesta edição. A exposição está organizada em dois eixos principais. O primeiro apresenta conceito, contextualização e caracterização do assédio moral. O segundo expõe decisões do Poder Judiciário trabalhista brasileiro a respeito do tema a partir de um recorte temático. O autor traz estudos de casos para se detectar algumas das situações concretas caracterizadoras do assédio moral, cuja consequência tem sido a condenação das instituições financeiras ao pagamento de indenizações por danos morais individuais ou coletivos.

Já Maria Silvia Portela de Castro aborda os impactos da globalização sobre o trabalho e os instrumentos de proteção dos direitos básicos. A autora mostra que, neste cenário, as empresas multinacionais passaram a empregar mão de obra mais barata e em condições de informalidade trabalhista na busca por territórios e condições mais competitivas em termos de custo de trabalho.



# CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO

*Iram Jácome Rodrigues<sup>1</sup>*

*Ana Tercia Sanches<sup>2</sup>*

---

1 Professor livre-docente do Departamento de Economia e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP e pesquisador do CNPq.

2 Diretora do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP e pesquisadora voluntária no Centro de Pesquisas 28 de Agosto.

## Resumo

O objetivo deste artigo é estudar as condições do trabalho bancário e a percepção dos trabalhadores sobre seu cotidiano de trabalho na Região Metropolitana de São Paulo, tendo em vista as mudanças ocorridas no Brasil nas últimas duas décadas, no que tange a esta questão.

O texto está embasado em pesquisa realizada com trabalhadores bancários e que consistiu na aplicação de 528 questionários com funcionários demissionários de bancos privados da base do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região.

Este estudo analisa duas questões: 1. Quem são os trabalhadores bancários e, em particular, aqueles que estavam sendo desligados e/ou que solicitaram demissão naquele momento?<sup>3</sup> 2. Quais as percepções que esses empregados tinham/têm sobre as condições de trabalho nos bancos?

As respostas a essas questões são relevantes no sentido de nos ajudar a compreender as principais características do perfil dos trabalhadores dos bancos no período mais recente, bem como possibilitam analisar, ainda que de forma inicial, as condições em que se estrutura o processo de trabalho no setor financeiro e a percepção dos bancários sobre suas atividades no dia a dia.

O artigo está organizado em duas partes: a primeira analisa, com base na bibliografia, as principais características do trabalho bancário; a segunda discute alguns temas do questionário aplicado aos trabalhadores, tais como: o perfil desses assalariados e suas opiniões sobre as condições de trabalho.

**Palavras-chave:** Trabalho bancário. Condições de trabalho bancário. Trabalho no setor financeiro. Reestruturação produtiva bancária.

## Abstract

The purpose of this article is to study the conditions of the banking business and the perception of workers about their daily work in the metropolitan region of São Paulo, considering the changes in Brazil over the past two decades, with respect to this issue. The text is grounded in research conducted with bank employees, which involved application of 528 questionnaires with employees resigning from private banks on the basis of the Union of Bank Employees of Sao Paulo, Osasco and Region. This study examines two questions: 1. Who are the bank employees and, in particular, those who were being turned off and/or requested resignation at that time? 2. What are

---

<sup>3</sup> Abril/maio de 2011.

the perceptions that these employees had/have on working conditions in the banks? The answers to these questions are relevant in order to help us understand the main characteristics of the profile of the employees of banks in the latest period, and enables analyzing, albeit in initial form, the conditions in which structure the work process in financial sector and the perception of the bank on its activities on a daily basis. The paper is organized into two parts: the first analyzes, from literature, the main features of banking work. The second discusses some topics of the questionnaire applied to workers such as: the profile of these employees and their opinions about working conditions.

**Keywords:** Banking work. Bank work conditions. Work in the financial sector. Banking productive restructuring.

## Introdução

O trabalho bancário se situa, do ponto de vista da classificação econômica, inserido no setor de serviços. Este é um setor amplo e heterogêneo, que tem ganhado peso nas últimas décadas, não apenas no Brasil. O crescimento do setor de serviços é fruto das novas reconfigurações do capitalismo contemporâneo, da nova divisão do trabalho. (CHESNAIS, 1995; CASTELLS, 2002).

O setor de serviços, também denominado setor terciário, envolve diferentes ramos: transportes, comunicações, comércio, instituições financeiras, administração pública, entre outros (CASTELLS, 2002). No Brasil, em 2012, esse segmento representava 68% do Produto Interno Bruto (PIB), que é o conjunto de bens e serviços produzidos no País, e uma participação de 67% no ano anterior. Dados sobre o setor industrial em mesma base comparativa apontavam tendência de queda de 27,5% em 2011 e de 26,3% em 2012<sup>4</sup>.

O número de instituições financeiras em que se distribuem os trabalhadores no País decresceu em 30% nos últimos 20 anos, caindo o número de 226 bancos existentes no sistema em 1990 para 160 em 2011<sup>5</sup>. Em 1990, existiam 174 bancos nacionais privados; em 2011, este número era de apenas 89. No mesmo período, quando verificamos os bancos estrangeiros (privados), observa-se crescimento de 18 para 62. Quanto à presença dos bancos públicos (federais e estaduais) havia, em 1990, 34 instituições; já em 2011, apenas nove. Fruto da política de concentração de ativos do setor, 81% desse volume se concentrou em apenas seis bancos: Banco do Brasil; Itaú-Unibanco; Bradesco; Caixa Econômica Federal, Santander e HSBC (Dieese, 2012).

A categoria profissional vinculada ao setor bancário, inserida na classificação mais abrangente de atividade econômica denominada

4 Com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgados no site do jornal *O Estado de S. Paulo* (disponível em: <www.estadão.com.br>, acesso em mar. 2013).

Coordenada pelo professor Iram Jácome Rodrigues, essa pesquisa foi realizada no âmbito das atividades do Centro de Pesquisas 28 de Agosto e se agrega à linha de pesquisa mais abrangente desenvolvida desde o ano de 2013, intitulada "Transformações do trabalho e ação sindical no setor financeiro". Esse estudo contou com a colaboração de Cecília Carmen Pontes Rodrigues, a quem reportamos agradecimento especial, tanto na discussão propriamente dita do questionário quanto no tratamento estatístico dos dados. A equipe de pesquisa foi constituída dos seguintes pesquisadores: Ana Tercia Sanches, Arnaldo Nogueira, Ericson Crivelli, Leonardo Ostronoff e Maria Sílvia Portella de Castro.

5 Conforme dados disponibilizados pelo Bacen – Departamento de Organização do Sistema Financeiro e elaboração Dieese (2012).

Ramo Financeiro, reúne 497 mil trabalhadores em nível nacional, considerando a presença em bancos públicos e privados. Em São Paulo, Osasco e região, base referência para este estudo, concentram-se 142 mil bancários, praticamente um terço do total presente no País<sup>6</sup>.

O trabalho bancário é marcado pela especificidade do setor de serviços, que conta com a inter-relação de clientes ou usuários e que se diferencia, nesse sentido, do setor industrial, no qual os trabalhadores são responsáveis pela manufatura de produtos e não mantêm relação direta com a esfera da distribuição e consumo.

Por força da sua atuação no mercado, os profissionais do setor estão distribuídos em todas as regiões do País. Observa-se, não por acaso, maior concentração desses trabalhadores no Sudeste, uma das regiões mais ricas do Brasil, responsável por 55% do PIB (IBGE, 2011).

### **Transformações do trabalho bancário nas últimas décadas**

A reestruturação capitalista, de uma forma geral, e, de modo mais específico, a reestruturação na produção nos serviços financeiros, durante os anos 1990, atingiram a força de trabalho, repercutindo sobre os traços constitutivos da categoria profissional bancária. Cargos vinculados a tarefas de infraestrutura, apoio ou aquelas atividades mais simplificadas foram sendo continuamente substituídas por máquinas automatizadas ou por trabalhadores subcontratados, enquanto, concomitantemente, crescia a demanda por cargos que fossem voltados para a venda de produtos e serviços financeiros (JINKINGS, 2002; SANCHES, 2006).

As inovações tecnológicas foram fundamentais, nesse contexto, para redesenhar as funções e áreas dentro dos bancos, alterando, sobremaneira, o fluxo de trabalho que era marcado pelo refazer contínuo, explicado pelo fato de serem manipuladas muitas informações que atravessavam diversos departamentos dos bancos. Dependendo do serviço, em cada local era conferido, recontado, reclassificado e arquivado determinado documento de suporte à intermediação financeira (JINKINGS, 2002; BLASS, 1992).

<sup>6</sup> Segundo dados da RAIS- MTE em 2011.

Os processos de racionalização do trabalho bancário conduziram a um alto grau de divisão do trabalho e controle das atividades. Trata-se de um trabalho heterogêneo, com o exercício de funções variadas, no qual convivem atividades simplificadas e rotinizadas com outras que são mais técnicas e mais complexas. A presença massiva de trabalho simplificado, repetitivo e pouco autônomo foi constante ao longo das décadas de 1970, 1980 e meados dos anos 1990 (JINKINGS, 2002; ROMANELLI, 1978; SEGNINI, 1988; BLASS, 1992). Nas décadas de 1990 e nos anos 2000, quando, apesar das mudanças estruturais do setor, ainda foram mantidas atividades com essas características, parte delas foi eliminada em função do uso de softwares e sistemas de informação disponíveis e outra parte foi transferida para empresas terceirizadas (SANCHES, 2006).

Em síntese, pode-se afirmar que os pilares que sustentam as diversas reestruturações levadas a cabo pelo setor bancário, sobretudo aquelas vivenciadas nas duas últimas décadas, apoiam-se nas práticas administrativas vinculadas às fusões, aquisições e privatizações; às inovações tecnológicas e às terceirizações (ACCORSI, 1990; SEGNINI, 1999; JINKINGS, 2002; SANCHES, 2006). Essas formas de administrar o capital e administrar internamente as instituições tinham como objetivo, como é sempre explicitado pelos gestores nos bancos<sup>7</sup>: obter ganhos de escala e aumentar a sinergia rumo ao índice de eficiência pautado pelo mercado altamente competitivo. Essas ideias continuam orientando a redução de custos operacionais, obtidos com processos cada vez mais agressivos de racionalização dos serviços.

Cumprir lembrar que as formas de arregimentação da força de trabalho, também nesse período, passaram por variações, como é o caso de uso de trabalho autônomo, PJs (contratação de trabalhadores individualmente, na figura fiscal denominada Pessoa Jurídica) temporários, estagiários, terceirizados e de menores aprendizes, sendo que estes últimos podem atingir até 15% da força de trabalho total de uma instituição, segundo versa lei específica<sup>8</sup> (JINKINGS, 2002; RODRIGUES, 1999; VENCO, 2003; SANCHES, 2006).

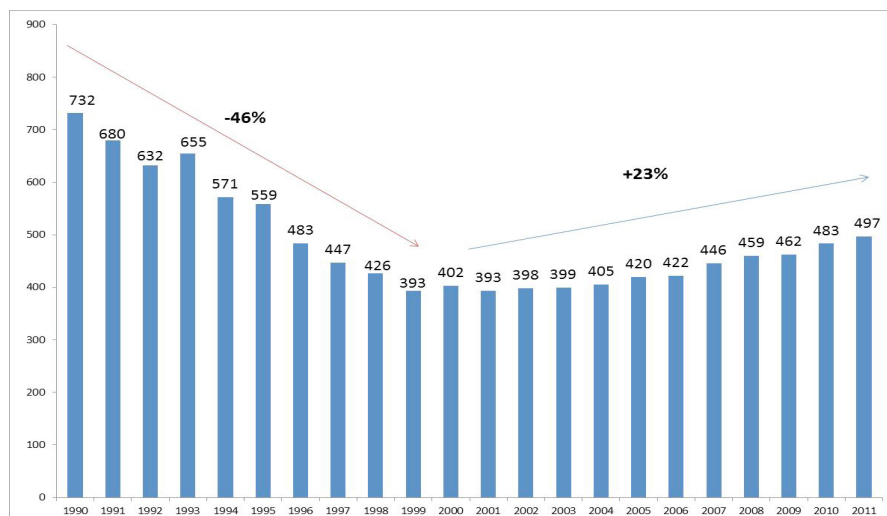
7 Revista Exame, junho de 2011, matéria “Agora o Itaú-Unibanco precisa cortar”.

8 A Lei do Aprendiz, Lei nº 10.097, de 2000, versa sobre a contratação de aprendizes. A cota de aprendizes deve compreender entre 5%, no mínimo, e 15% da força de trabalho.



Os trabalhadores, por sua vez, em decorrência do processo de reestruturação, diminuíram sua participação no mercado de trabalho, que apresentou quedas expressivas no setor. As oscilações no emprego bancário, quando há movimento de ampliação, relacionam-se, sobretudo, às contratações nos bancos públicos e com a situação de crescimento econômico ocorrido no País, em especial na última década, fator que levou à ampliação do negócio bancário. É necessário ressaltar, no entanto, que quando se observa a diminuição dos postos de trabalho, tendo por base o período completo destacado no Gráfico 1, tomamos como fatores explicativos a ocorrência de diversos planos econômicos, processos de fusão e aquisição, privatizações, automação, informatização e, ainda, as terceirizações.

**Gráfico 1 - Evolução do Emprego Bancário Brasil – 1990-2011 (em mil pessoas)**



Fonte: Rais – MTE. Elaboração: Rede Bancários – Dieese.

## As condições de trabalho nos bancos

Vários autores trataram das reestruturações nos bancos. Os trabalhos de Blass (1992), Segnini (1999), Jinkings (2002) e Sanches (2006), por exemplo, chamam a atenção para as mudanças ocorridas no interior das instituições bancárias e como esses processos resultaram em novas práticas de trabalho, novos perfis de trabalhadores, mudanças na

carreira bancária e até mesmo em um novo modelo de relação entre o banco e a sociedade.

Progressivamente, ocorreu um redirecionamento do trabalho bancário, que passou, nas últimas décadas, a incorporar o papel de vendedor de produtos e serviços financeiros, com prevalência no ambiente das agências (SEGNINI, 1999; BLASS, 1992; JINKINGS, 2002). Assim, os atributos que podem melhorar essa relação comercial estabelecida com os clientes são cada vez mais exigidos dos trabalhadores. Altera-se, assim, o perfil da categoria, reduzindo, sobretudo nas agências, as funções de caráter repetitivo e, conseqüentemente, com menor nível de qualificação. Isso contribui para explicar o fato de aumentarem os cargos de gerentes de contas, aqueles destinados a atender os clientes por diversos segmentos determinados pela instituição. Soma-se a essas condicionantes a exigência de atualização constante, níveis mais altos de escolarização, treinamento e qualificação profissional.

Os locais de trabalho nos bancos obedecem a rotinas diferentes. As agências mantêm ritmos de trabalho marcados pela essência do setor de serviços: a relação direta com o cliente. As metas de trabalho valem tanto para a área administrativa quanto para a comercial, sendo que por meio da exigência de seu cumprimento os trabalhadores se veem pressionados tanto pelo gestor como pelo cliente. Nos departamentos, também existem atividades mediadas pelos clientes, como o teletendimento, a cobrança, setores que reúnem a documentação para oferta de crédito, mesas de aplicação, dentre outras, em que predominam atividades que compõem o processo de produção de serviços nos bancos e que têm caráter administrativo, burocrático, típico dos trabalhadores de escritório.

Borges *et al.* (2012), com base em pesquisas relacionadas aos bancos públicos, apontam para o paradoxo colocado no dia a dia do trabalho bancário, muitas vezes alimentado por uma falsa imagem externa glamourosa que, em todo momento, é questionada pela objetividade colocada no ambiente interno das instituições financeiras. O emprego de qualidade sonhado por muitos daqueles que se empregam nessas instituições é confrontado pelo trabalho classificado pelos autores como precário, profundamente influenciado pelas reestruturações ocorridas no setor.

É importante ressaltar que, no âmbito das reestruturações, há a adesão dos trabalhadores às transformações em curso, sobretudo aqueles mais qualificados, bem como a adesão de clientes que aprovam também as mudanças, principalmente aquelas vinculadas às inovações tecnológicas (BORGES et al. 2012). De outra parte, as relações de trabalho nos bancos são marcadas pelo medo da demissão, da submissão às diversas formas de pressão e controle, ao isolamento no trabalho, cada vez mais destacado pelo resultado individual, que leva à competição entre os trabalhadores, pois o colega se torna um concorrente (SZNELWAR e PEREIRA, 2011; MAENO, 2011). Observa-se também que propostas coletivas, como aquelas advindas da ação sindical, perdem espaço quando se elevam as cobranças individuais no processo de trabalho (BORGES et al., 2012).

Sznelwar e Pereira (2011) ainda mencionam que a jornada, sobretudo para aqueles submetidos às metas de vendas de produtos, estende-se para além do local de trabalho, adentrando a vida privada, pois no âmbito da família e dos amigos estaria uma boa oportunidade de fechar negócios.

A literatura especializada que trata dos aspectos atribuídos à saúde dos trabalhadores do setor bancário é farta em apontar o quanto o tipo de trabalho, seu conteúdo e organização podem levar ao adoecimento (PENELLA, 2000; SZNELWAR, 2011; MAENO 2011). Numa perspectiva clara de que, para resolver as epidemias que emergem na categoria, como LERs (Lesões por Esforços Repetitivos), Dort (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) e distúrbios psíquicos, é necessário buscar as suas raízes, suas causas, e por isso mesmo será necessário enfrentar o desafio de transformar o ambiente de trabalho a partir de como estão estruturadas suas formas de gestão. Trata-se, portanto, como afirma Sznelwar (2011), de alterar a forma de organização do trabalho.

Maeno (2011) explica que as causas das doenças ocupacionais na categoria eram atribuídas ao mobiliário inadequado e ainda relacionadas às atividades que eram executadas fora da jornada de trabalho. Segundo a autora relata:

Era cada vez maior o número de estudos que evidenciavam os aspectos da organização do trabalho e dos métodos

gerenciais como desencadeantes das LER. Exigência crescente de produtividade; pressão excessiva da estrutura das empresas para cumprimento de metas e remuneração vinculadas a elas; diminuição da autonomia; aumento da competitividade e diminuição da coesão e solidariedade entre colegas; medo da demissão e isolamento foram identificados como ingredientes que, somados às atividades operacionais que exigiam posturas incômodas por tempo prolongado, rapidez e repetitividade de movimentos, passaram a ser considerados como desencadeadores e agravantes de dores e afecções musculoesqueléticas. (MAENO, 2011, p. 209).

Por meio dos recursos das tecnologias da informação, uma série de indicadores é monitorada com mais facilidade, possibilitando a elevação da produtividade pelo controle rigoroso das etapas de trabalho, buscando eliminar qualquer “ociosidade” naquilo que antes parecia intangível na atividade relacional estabelecida entre bancários e clientes em outros momentos da história do trabalho nos bancos (SANCHES, 2012; SZNELWAR; PEREIRA, 2011).

Os efeitos negativos sobre a saúde dos trabalhadores, derivados dos modelos de gestão nos bancos, atingem todos os níveis hierárquicos e têm repercutido progressivamente na sua saúde mental – leia-se depressão, estresse e síndrome do pânico, entre outros. Registra-se, inclusive, a violência contra os preceitos éticos dos bancários, que se submetem a “enganar” os clientes para atingir as metas impostas pelas instituições, o que gera nesses trabalhadores sofrimento e, conseqüentemente, distúrbio psicossocial (MAENO, 2011).

O sentimento de frustração na carreira, sobretudo entre os mais jovens que estão entre 20 e 30 anos e por serem aqueles que mais adoecem, é apontado por Sznelwar (2011). O emprego bancário “muito bem visto pelos amigos e familiares”, no qual seria possível encontrar um “lugar digno na sociedade”, aponta para a desilusão desses trabalhadores, agora adoecidos, discriminados e excluídos (SZNELWAR; PEREIRA, 2011, p. 55).

O processo de trabalho nos bancos é herdeiro das concepções tayloristas e fordistas, baseado em tarefas fragmentadas, sendo cada vez mais balizado pelo trabalho isolado, pouco cooperativo e cada vez mais competitivo (SZNELWAR, 2011). No entanto, pode-se afirmar

que o mesmo processo recebe fortes influências do chamado modelo toyotista, baseado na flexibilidade dos processos produtivos, com relação a customização do atendimento aos clientes, diminuição de hierarquias, terceirização da produção, flexibilização das formas de contratação, remuneração e jornada, mecanismos de participação e envolvimento de equipes, com destaque para ouvir as sugestões sobre ajustes no processo de trabalho proposto pelos funcionários, visando à qualidade total e à implementação da política do erro zero, ainda que mistificados em forma de democratização no ambiente de trabalho, dentre outros (JINKINGS, 2002; RODRIGUES, 1999; KREIN et al., 2008).

Na nova fase do capitalismo, de acordo com Sennett (2002), denominada flexível, os trabalhadores podem ser conduzidos a uma deriva ética e emocional. Valores de longo prazo que estruturavam o caráter dos trabalhadores são confrontados com os valores individualistas, competitivos, nos quais viver sob o risco constante passa a fazer parte da nova vivência do mundo do trabalho.

A ideia de superação contínua, presente no cotidiano bancário, sobretudo por meio do cumprimento de programas de metas que crescem em progressão geométrica de um período a outro, nos ajuda a compreender por que em nossa pesquisa os resultados mais expressivos, mais contundentes, foram os relacionados às condições de trabalho.

## A pesquisa

A pesquisa de caráter exploratório foi realizada por meio do levantamento de dados com utilização de um questionário estruturado, contendo 35 questões com perguntas fechadas e abertas sobre o perfil dos bancários, retratando: gênero, idade, estado civil, grau de instrução e faixa salarial, somando-se a outros aspectos relacionados às percepções dos indivíduos sobre as condições do trabalho no setor financeiro e os impactos da introdução de novas tecnologias no trabalho bancário, bem como sobre a visão dos trabalhadores no que diz respeito ao papel desempenhado pelo sindicato na defesa dos interesses dos empregados e, nesse sentido, enquanto representante efetivo dos trabalhadores.

No levantamento, foram aplicados 528 questionários com trabalhadores demissionários no momento da homologação, na sede do sindicato<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Dados coletados no período de 13 de abril a 12 de maio de 2011.

Somente aqueles que tinham mais de um ano de empresa, no momento da demissão, responderam aos questionários.

A composição da amostra, formada por bancários demissionários, justifica-se à medida que a principal questão da pesquisa se relaciona às consequências da drástica diminuição do quadro de funcionários do setor bancário, conforme já mostrado no Gráfico 1, em consequência das fusões das empresas, do processo de automação das rotinas de trabalho e da terceirização do trabalho.

A partir dos fatos anteriormente apresentados, são colocadas as seguintes questões: qual o perfil desses funcionários demissionários? Como eles avaliam as atuais condições de trabalho no setor bancário?

Com relação às percepções dos indivíduos sobre as condições de trabalho, os sujeitos foram solicitados a expressar seu grau de concordância ou discordância, numa escala de Likert de cinco pontos (1- discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente 3 - indiferente; 4 - concordo parcialmente e 5 - concordo totalmente).

Os dados, por meio do uso do software SPSS – versão 17.0, foram submetidos a um tratamento de estatística descritiva, com o uso de técnicas de análise de frequência e tabulação. Foi utilizado, também, o método de análise fatorial para identificar fatores (variáveis latentes), que explicassem melhor e resumissem as correlações entre o conjunto de variáveis, resultando em fatores com variância explicada de 67,293, cujos temas são apresentados a seguir.

## 1. O perfil dos bancários de São Paulo

A divisão por gênero indica que, no total dos respondentes, 53% eram homens e 47%, mulheres. Apesar do equilíbrio percentual, os dados ainda apresentam uma pequena diferença do conjunto da categoria quando se observa a mesma base territorial, que, de acordo com Rais (2011), os homens são 48% e as mulheres 52%.

No tocante à escolaridade, 79% da amostra tem curso superior completo e/ou acima e 21% tem segundo grau completo.

**Tabela 1: Distribuição dos bancários por escolaridade**

Escolaridade	
Segundo grau	21%
Graduação	45%
Pós-graduação	34%
<b>Total</b>	100%

Com relação ao estado civil, foi observado um equilíbrio entre os solteiros (48%) e casados (47%).

Já com relação à faixa etária, os jovens de até 25 anos representam 18%. Na faixa etária de 26 a 39 anos são 57%. Isso significa que praticamente 75% dos bancários têm menos de 40 anos. Nesse aspecto, os dados nos permitem afirmar que é uma categoria com predominância de jovens.

**Tabela 2: Distribuição dos bancários por faixa etária**

Faixa Etária	
Até 25 anos	18%
De 26 a 39 anos	57%
40 anos ou mais	25%
<b>Total</b>	100%

De outra parte, os respondentes são vinculados a diversos bancos, compondo um quadro representativo do setor bancário privado. Na amostra, verificamos a presença de mais de sete instituições bancárias.

Quanto aos cargos ocupados, foram assinalados 14 diferentes, apresentados na tabela 3. Esse resultado nos oferece, ainda que reconheçamos os problemas derivados da diversidade de nomenclaturas utilizadas pelas instituições bancárias, uma visão abrangente da multiplicidade e complexidade ocupacional presente no setor.

Para efeito de análise, esses cargos foram agrupados em quatro categorias: gerentes; técnicos; analistas/subgerentes; assistentes/atendentes.

O grupo “gerentes” representou 30% do total de participantes. Engloba funções com poder de gestão e funções que são determinadas pela nomenclatura de “gerente de contas” no interior das instituições financeiras. O “gerente de contas”, função amplamente presente nas agências bancárias, refere-se àquele que gerencia uma carteira de clientes. A ressalva nos parece adequada devido aos termos poderem gerar percepções equivocadas a respeito do nome atribuído ao cargo e sua real função, que não se define pelo gerenciamento de processos ou de trabalhadores.

O grupo de “técnicos” representou 10% do total de participantes e sua designação parece ser a mais problemática, pois em cada instituição pode ser atribuída uma função com características bem diferentes. Por exemplo, em determinados bancos pode ser o equivalente à função do caixa e em outros pode assumir o perfil de um profissional com qualificação mais elevada e, conseqüentemente, com salários mais altos.

O grupo “analistas/subgerentes” representou 41% do total de participantes, espelhando o maior grupo da amostra. A função de analista também merece um destaque a respeito da nomenclatura, que pode designar tanto o “analista de sistemas”, função popularizada sobretudo após a intensificação dos usos da informática e/ou das novas tecnologias da informação nesses ambientes, mas que também pode representar algo mais relevante do ponto de vista da participação numérica no interior das organizações bancárias. Ou seja, o analista pode designar o “analista de processos”, função disseminada nos bancos e responsável por acompanhar as rotinas das diversas etapas de trabalho que consolidam o trabalho bancário, marcado pela forte burocracia e normatização que os serviços e produtos financeiros requerem para se viabilizar para os clientes. Os subgerentes, como a designação aponta, são aqueles que dão suporte à ação dos “gerentes de contas” nas agências bancárias.

O grupo “assistentes/atendentes” representou 19% do total de participantes. Trata-se, em sua maioria, de funções que compõem a base da pirâmide de cargos e salários nas instituições financeiras, habitualmente caracterizadas pelo cumprimento de jornadas de trabalho de seis horas diárias.



**Tabela 3: Cargos ocupados por função-frequência**

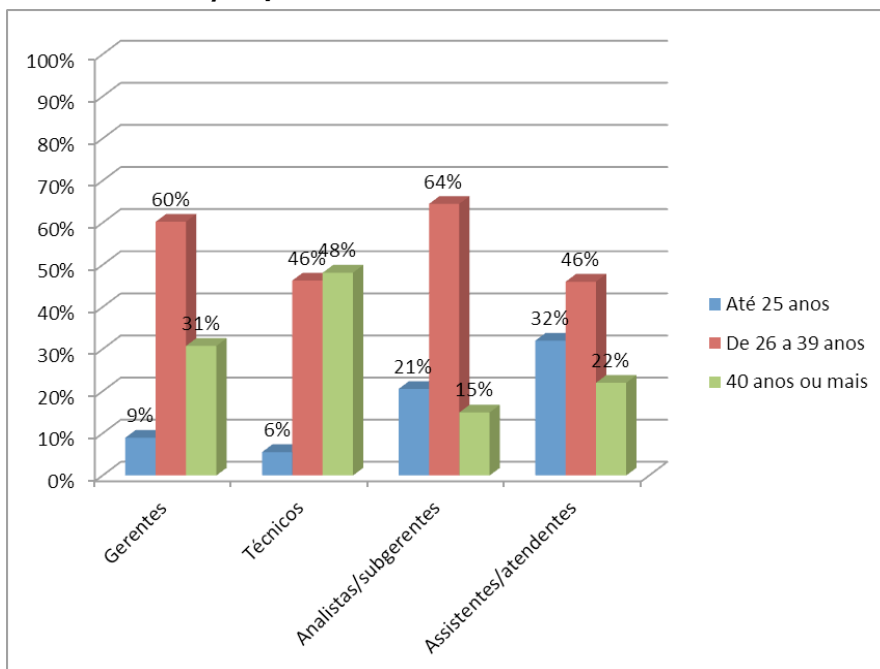
Cargos	Gerentes	Técnicos	Analistas e subgerentes	Assistentes/atendentes	Total
Gerente	157				157
<b>Subtotal</b>	<b>157</b>				
Especialista/consultor		17			17
Operador		16			16
Técnico		12			12
<b>Subtotal</b>		<b>45</b>			
Analista Júnior			65		65
Analista Pleno			47		47
Analista Sênior			49		49
Coordenador			23		23
Subgerente			10		10
Supervisor/chefe de setor			21		21
<b>Subtotal</b>			<b>215</b>		
Assistente/assessor/monitor				37	37
Atendente/agente				21	21
Caixa				18	18
Escriturário/auxiliar/secretário				24	24
<b>Subtotal</b>				<b>100</b>	
Sem resposta					11
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>56</b>	<b>215</b>	<b>100</b>	<b>528</b>

Quanto à divisão dos grupos de trabalhadores por faixa etária, de acordo com o Gráfico 2, nota-se que o grupo “técnicos” é aquele que possui o maior índice de participação de pessoas com 40 anos ou mais de idade, representando 48% nesta classificação, o que possivelmente encontra razões no nível de experiência e graduação mais elevada que suas funções exigem e são adquiridas ao longo do tempo.

O grupo “assistentes/atendentes” é o maior grupo com participação de jovens até 25 anos, o que nos parece ser definido em razão das funções que ocupam. Como já apontado, o grupo envolve funções que representam a porta de entrada nas instituições

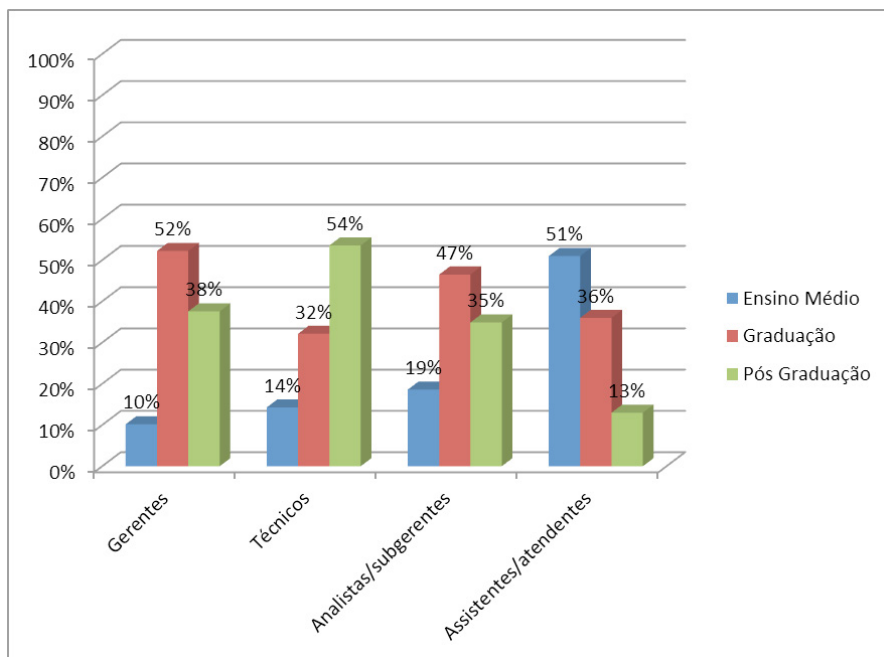
financeiras, compondo a base da pirâmide de cargos e salários, ou seja, estão entre aqueles que recebem as menores remunerações quando observamos a totalidade dos grupos.

**Gráfico 2: Função por faixa etária**



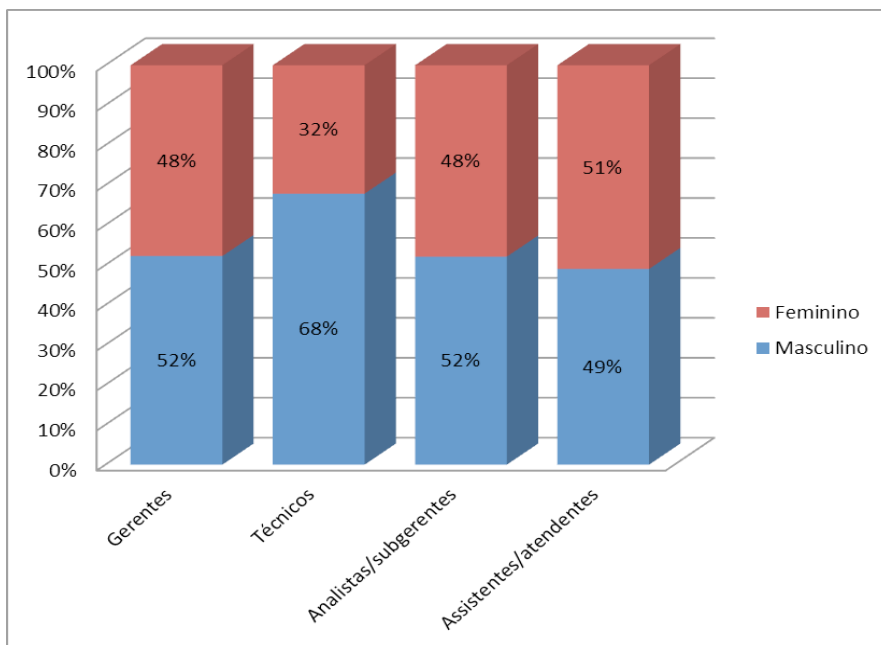
Em relação à escolaridade (Gráfico 3), a maioria dos técnicos (54%) apresenta o mais alto grau (pós-graduados) e os assistentes/atendentes, os mais baixos (51%). Não existem diferenças significativas entre gerentes e analistas/subgerentes. Ambos possuem predominantemente o nível de graduação.

**Gráfico 3: Função por escolaridade**



Quanto à função por gênero, há, entre os técnicos, uma predominância de homens (68%). Entre os gerentes e analistas/subgerentes, a predominância de homens é um pouco maior que de mulheres, e entre os assistentes/atendentes predominam as mulheres, conforme ilustrado a seguir, no Gráfico 4.

**Gráfico 4: Função por gênero**

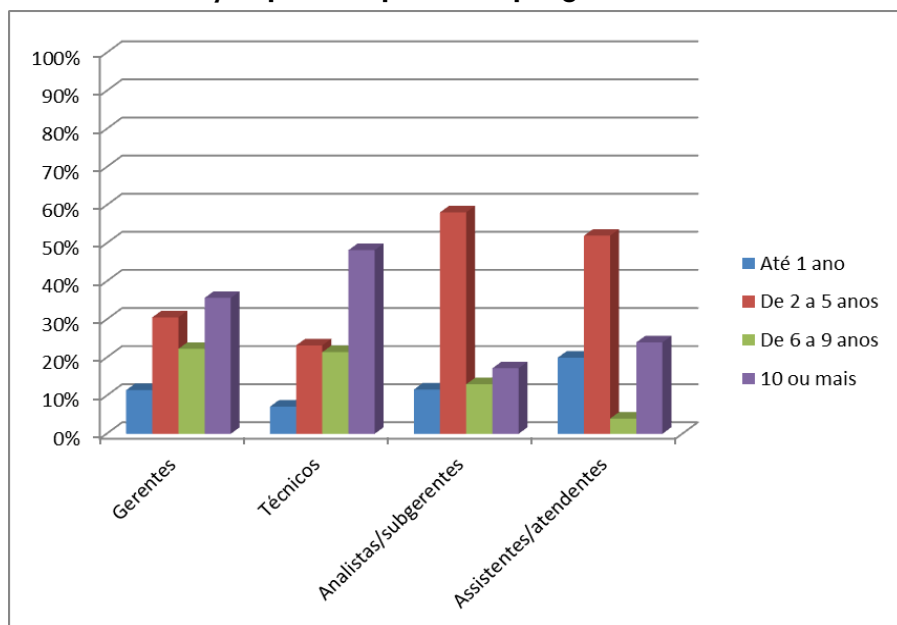


O ingresso dos bancários nas instituições financeiras é algo que nos colocou uma questão de interpretação, pois, comparativamente com outra pesquisa divulgada pela Federação Nacional dos Bancos (Fenaban) denominada “Mapa da Diversidade”, realizada em 2008, 75% dos trabalhadores do setor ingressam nos bancos por meio de indicações. Na amostra pesquisada, os resultados foram os seguintes: 48% ingressaram por meio de processo seletivo; 37%, por indicação de amigo ou parente; 13%, por agência de empregos. Entretanto, a resposta “por processo seletivo” não exclui a alternativa “indicação de amigo ou parente”. Em outras palavras, queremos tornar mais clara a ideia de que não basta indicar para que o candidato possa assumir seu posto na instituição, pois ainda assim passa por processo seletivo, considerando que existem outras “indicações” concorrendo. Assim, aquele que responde que passou por processo seletivo pode também ter sido influenciado pelo outro item, aproximando nossa resposta do que a própria Fenaban já declara acontecer no setor.

No que diz respeito ao tempo de casa dos respondentes, é importante frisar, desligados no momento da entrevista, obedece a ampla variedade de percentuais, sendo mais expressivos aqueles que se situam no intervalo de um a cinco anos de casa, representando 58%. Entre seis e 11 anos são 23%. De 11 a 20 anos, 8%. De 21 a 30, 9%. E, por fim, com mais de 30 anos de banco aparecem 3,5%.

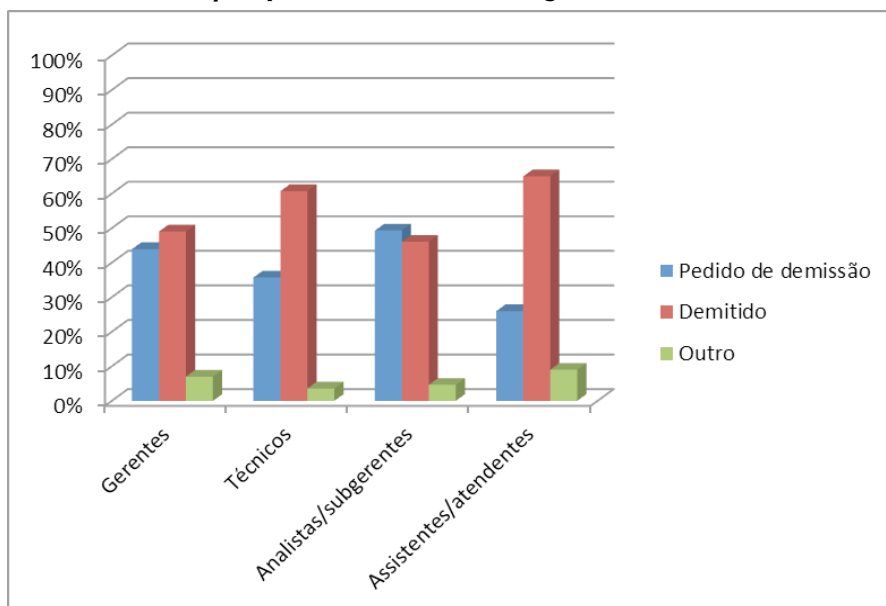
Proporcionalmente, os gerentes e técnicos possuíam mais tempo de casa (10 anos ou mais) que os analistas/subgerentes e assistentes/atendentes (de 2 a 5 anos). Inferimos que essa relação entre a função e o maior tempo de vínculo (10 ou mais anos) com a instituição se ampara na experiência adquirida e no investimento com treinamento realizado para os trabalhadores destes grupos – gerentes e técnicos. No tocante à relação entre a função e o menor tempo de casa (de 2 a 5 anos), uma explicação pertinente seria a característica intrínseca do tipo de trabalho que esse grupo realiza sob um ritmo e uma pressão intensa, o que leva a uma maior rotatividade nas funções relacionadas a essas condições de trabalho, como é o caso dos trabalhadores que atuam em teleatendimento nas instituições financeiras analisadas.

**Gráfico 5: Função por tempo no emprego**



Observa-se no gráfico a seguir que a grande maioria dos técnicos e atendentes foi demitida, ao passo que os gerentes e subgerentes se dividem entre as duas principais situações, pedidos de demissão e demitidos<sup>10</sup>.

**Gráfico 6: Função por motivo do desligamento**



## 2. Condições de trabalho

A seguir, são apresentadas análises dos níveis de concordância das condições de trabalho no setor bancário por função ocupada, faixa salarial, escolaridade e faixa etária.

Observa-se que mais de 85% dos entrevistados consideram que a pressão, o ritmo e o estresse são elevados no ambiente de trabalho.

Os gerentes e os técnicos são as categorias com maior concordância, em torno de 90%, vindo em segundo lugar os assistentes/atendentes e, por último, os analistas/subgerentes. Nota-se que as duas extremidades da composição da estrutura de cargos e salários, quais sejam, o topo e a base, se reconhecem no ambiente marcado pela pressão, ritmo e

<sup>10</sup> Durante a aplicação dos questionários, pelo menos 15% dos respondentes disseram que haviam feito acordo para serem demitidos. Essa informação é relevante à medida que o percentual daqueles que pediram demissão é bem maior que o que efetivamente aparece na pesquisa.

estresse elevados. Sobre essa questão observa-se, em primeiro lugar, que todos os trabalhadores, convivendo no mesmo ambiente, são influenciados pelas pressões que ocorrem como um efeito em cascata, ou seja, da mais alta direção descendo para todos os demais cargos na hierarquia. Podemos, no entanto, ponderar alguns aspectos para interpretar o dado apresentado.

Admitindo que estes grupos – gerentes e técnicos – estão entre aqueles que são mais bem remunerados nas instituições financeiras, que compõem também a maior parcela de trabalhadores com 40 anos ou mais e que, ainda, reúnem sob si os cargos de gestão, pode-se inferir que essas condicionantes ajudam a explicar o maior grau de responsabilidade que envolve tais agentes. Os gestores carregam sobre si o peso de controlar os demais trabalhadores e suas tarefas cotidianas em seu curso de trabalho, marcado por adversidades que podem ser resumidas nas dificuldades operacionais internas e também marcadas pelos conflitos de interesse entre os agentes no ambiente bancário. Com o objetivo de atender os níveis de produtividade exigidos pelos seus superiores hierárquicos, reproduzem a pressão recebida e buscam submeter aqueles que atuam em sua área no sentido de trazer resultados.

Por outro lado, a percepção do grupo assistentes/atendentes, ao se destacar nos resultados da pesquisa sobre o item que envolve o reconhecimento de haver pressão, ritmo e estresse elevados no ambiente de trabalho, certamente, ocorre por razões distintas daquelas apontadas pelo grupo dos gerentes e técnicos, mas estão igualmente relacionadas ao tipo de função que cada um executa no processo de trabalho bancário.

Assim, distinguem-se, nesse caso, observando o grupo de assistentes/atendentes, outros elementos que podem ajudar a compreender o resultado apontado. Citamos o viés relacionado ao perfil etário, ou seja, trata-se do grupo com maior presença de jovens, o que pode ajudar a explicar a baixa tolerância com os acontecimentos vividos nos locais de trabalho. E parece-nos ainda mais relevante o fato de que esses recebem os menores salários das instituições. Além disso, grande parte atua na linha de frente com os clientes, deparando-se com situações de conflitos em relação às quais não têm condições ou poder para propor soluções. Resta,

portanto, uma pressão ampliada, pois considera ainda um terceiro agente, o cliente.

Em relação ao assédio moral e às metas incompatíveis de trabalho, os gerentes aparentam ser os mais atingidos com porcentagens em torno de 70% (Tabela 4). Esse resultado pode ser explicado pela pressão vivida no ambiente de trabalho que relaciona o cumprimento de metas de produtividade em prazos curtos, sobretudo para os gerentes de contas nas agências bancárias. O assédio moral se torna uma prática comum nesses ambientes, caracterizados pelas ameaças constantes de demissão ou descomissionamento (perda de verba de natureza salarial) em caso de não cumprimento de metas. No que tange aos outros itens referidos na tabela mencionada, como a questão do ritmo ser intenso no trabalho, assim como a pressão ser intensa e o estresse elevado, há um certo equilíbrio no conjunto da amostra.

**Tabela 4: Condições de trabalho por função**

Condições de trabalho	Gerentes	Técnicos	Analistas/ subgerentes	Atendentes	Total
Ritmo intenso	93%	85%	82%	85%	86%
Pressão intensa	92%	93%	86%	90%	89%
Estresse elevado	89%	89%	84%	87%	86%
Assédio moral frequente	71%	60%	59%	62%	63%
Metas incompatíveis	69%	58%	56%	63%	61%

Quanto à influência da escolaridade, nas opiniões apuradas sobre as condições de trabalho não existem diferenças entre os diversos graus. A questão do assédio moral é mais frequente entre os entrevistados que possuem apenas escolaridade média, assim como em relação às metas incompatíveis. Assinalamos que esses trabalhadores estão relacionados, invariavelmente, ao grupo assistentes/atendentes, executando funções que admitem esse grau de escolaridade, pois, como foi dito anteriormente, é a porta de entrada às instituições financeiras. Além disso, são geralmente aqueles que atendem os clientes e respondem a metas de produtividade, que consideram desde o tempo de fila ou atendimento telefônico realizado aos clientes até a venda dos mais diversos produtos e serviços que as instituições disponibilizam.



**Tabela 5: Condições de trabalho por escolaridade**

Condições de trabalho	Segundo grau	Graduados	Pós-graduados	Total
Ritmo intenso	80%	86%	90%	86%
Pressão intensa	89%	89%	89%	89%
Estresse elevado	85%	87%	86%	86%
Assédio moral frequente	70%	62%	60%	63%
Metas incompatíveis	64%	61%	59%	61%

Com relação à faixa etária, os entrevistados com 40 anos ou mais sentem mais pressão e estresse no trabalho e os mais jovens (até 25 anos) são mais sensíveis às metas. Esses resultados reafirmam que a pressão e o estresse estão relacionados ao nível ocupado, considerando a função exercida e o tempo de casa, ou seja, aqueles que têm 40 anos ou mais se situam nos grupos gerentes e técnicos e também são aqueles que ultrapassam os 10 anos na mesma instituição, conforme ilustrado pela Tabela 6.

**Tabela 6: Condições de trabalho por faixa etária**

Condições de trabalho	Até 25 anos	26 a 39 anos	40 anos ou mais	Total
Ritmo intenso	84%	86%	88%	86%
Pressão intensa	89%	86%	95%	89%
Estresse elevado	86%	84%	92%	86%
Assédio moral frequente	57%	63%	70%	63%
Metas incompatíveis	68%	60%	60%	61%

Na análise dos resultados da pesquisa no tocante às condições de trabalho, podemos concluir que se trata de um ambiente marcado por forte pressão, com ritmo de trabalho intenso e estressante. Além disso, o assédio moral é apontado com frequência, bem como as metas de trabalho que não conseguem ser cumpridas dentro da jornada formal contratada.

Mesmo com as adversidades relacionadas às condições de trabalho e explicitadas nas percepções dos trabalhadores nas respostas obtidas,

quando questionados se desejavam continuar na categoria, a maior parte dos pesquisados, 51%, respondeu afirmativamente, o que aponta para uma polarização presente nessa categoria profissional. Como mostrou a revisão bibliográfica, uma parcela significativa dos bancários vê, nesse ambiente, a perspectiva de construir carreira, ter acesso a boas condições de vida e, ainda, *status* social.

### 3. Impacto das novas tecnologias no trabalho

Os dados coletados na amostra sobre os impactos das novas tecnologias no trabalho não apontaram percepções fortemente destacadas dos participantes, ao contrário do que ocorreu com outros temas nesta pesquisa. Destacamos apenas a percepção dos trabalhadores sobre as novas tecnologias e a faixa etária, conforme a Tabela 7, por trazer informações mais relevantes para análise dessa relação, qual seja, inovações tecnológicas *versus* idade.

**Tabela 7: Impacto das inovações tecnológicas por faixa etária**

Impacto das inovações tecnológicas	Até 25 anos	26 a 39 anos	40 anos ou mais	Total
Mudanças nos cargos e funções	33%	34%	60%	40%
Redução da autonomia no trabalho	35%	37%	53%	41%
Desenvolvimento de novas habilidades	54%	60%	69%	61%

De acordo com os resultados ilustrados nessa Tabela 7, os trabalhadores que possuem 40 anos ou mais são aqueles que mais percebem os impactos das inovações tecnológicas em seu trabalho. Significa dizer que a percepção está diretamente relacionada à experiência laboral, ou seja, ao tempo que possuem na instituição. Mas, também, devido ao fato de que estão em maior número no grupo dos gerentes aqueles que detêm, como explicamos anteriormente, as funções relacionadas à gestão. É, portanto, no interior desse grupo, mais perceptível as inovações/mudanças gestadas ao longo do tempo, sobretudo porque é esse segmento que administra recursos e pessoas nas instituições financeiras.

As mudanças nos cargos e gestão são percebidas por 60% dos trabalhadores com 40 anos ou mais que participaram da pesquisa, representando nesse segmento um resultado expressivo. A redução de autonomia no trabalho é percebida por mais da metade desses mesmos respondentes, representando 53%. As demais faixas etárias apresentam índices menos expressivos.

Sobre o item desenvolvimento de novas habilidades, obtivemos a maior concordância em todas as faixas etárias - até 25 anos; 26 a 39 anos; 40 anos ou mais - o que nos aponta que esta é a percepção mais significativa no conjunto das questões mencionadas para averiguar os impactos das inovações tecnológicas. Entre os que possuem 40 anos ou mais, o índice foi ainda maior, atingindo um percentual de 69%. As razões para essa percepção diferenciada são as mesmas mencionadas anteriormente, quando destacamos os resultados em análise cruzada considerando o tempo de casa e cargo ocupado para este segmento.

#### **4. Considerações finais**

A pesquisa com os trabalhadores bancários, no que tange ao perfil de seus respondentes, mostrou um setor com um alto grau de instrução formal se comparado com o conjunto da população brasileira. Além disso, 75% deles com menos de 40 anos e com predomínio de analistas/subgerentes (41% do conjunto da amostra). Com relação à divisão por gênero, 53% dos que responderam ao questionário eram homens e 47% mulheres.

Com relação às percepções sobre as condições de trabalho, um percentual extremamente expressivo (85%) afirmou que o ritmo, o estresse e a pressão são elevados no ambiente de trabalho. No que diz respeito ao assédio moral e às metas incompatíveis de trabalho, também foi muito alta a percepção dos bancários. Em outras palavras, ritmo intenso, pressão intensa, estresse elevado, assédio moral frequente e metas incompatíveis – para não dizer abusivas – são expressões do cotidiano dos trabalhadores no setor bancário. Já no que diz respeito ao tema do impacto das novas tecnologias, o que se observa é que, entre os bancários acima de 40 anos, essa problemática é mais presente. Como observado neste texto, essa percepção está mais relacionada à experiência de trabalho, vale dizer, ao tempo de trabalho no setor financeiro.

Em resumo, a pesquisa constatou que as respostas dos bancários às questões se coadunavam com aqueles temas tratados na bibliografia, quando da análise das repercussões do trabalho bancário sobre suas vidas, seja nos estabelecimentos financeiros, seja fora dele. Chama a atenção o fato de que, para os entrevistados, ocorreu um aumento da pressão no trabalho, concomitantemente às transformações no emprego bancário, em particular nas agências, resultando em novas práticas de trabalho, novos perfis de trabalhadores, mudanças na carreira bancária etc. Nesse sentido, o que este texto explicita, com base na aplicação de 528 questionários com trabalhadores bancários demissionários, principalmente no que tange às condições de trabalho, é a percepção desses atores sobre o novo papel que precisam desempenhar no cotidiano do trabalho: o de vendedores de produtos e serviços financeiros. Por essa razão, há o aumento do estresse, das críticas ao ritmo de trabalho, do assédio moral, da pressão no emprego e das metas consideradas abusivas pelos trabalhadores.

## Referências

- ACCORSI, A. *Automação: bancos e bancários*. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Departamento de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, 1990.
- ANGELO, I. *Febraban: 40 anos de participação*. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2007.
- BACEN. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: abr. 2013.
- BLASS, L. *Estamos em Greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários*. São Paulo: Hucitec; Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.
- BORGES, L.O.; VITULLO, G.E.; PONTE, J.R.T. (orgs). *Ser bancário: Viver o esplendor social ou o trabalho precário?* Curitiba: CRV, 2012.
- CÂNEDO, L.B. *Movimento sindical e participação política*. Campinas: Editora da Unicamp, 1986.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2002.
- CHESNAIS, F. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. *Economia e Sociedade*. Campinas, (5):1-30, 1995.
- DIEESE. *Profissão Bancário: perfil da categoria*. São Paulo: Dieese, 1980.
- DIEESE. *Nota Técnica Nº109 - Spread e juros bancários*, 2012.
- FEBRABAN. *Pesquisa FEBRABAN Tecnologia Bancária Ano Base 2012*. Divulgada no Congresso Internacional de Automação Bancária, 2013.
- FONTES, P.; MACEDO, F.; SANCHES, A.T. (orgs). *90 Anos fortalecendo a democracia: Bancários de São Paulo-CUT (1923-1993)*. São Paulo: Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e região/ Editora Atitude, 2013.
- IBGE. *Caderno Contas Nacionais, nº 35: Contas Regionais do Brasil 2005-2009*, Rio de Janeiro, 2011.
- JINKINGS, N. *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Sindicato dos Bancários de São Paulo/Boitempo, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho e resistência na "fonte misteriosa": os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas: Editora Unicamp/Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2002.
- KREIN, J. D.; GONÇALVES, José Ricardo Barbosa; MADI, M. Alejandra C. Trabalhadores bancários: da categoria para o ramo. In: XXXII Encontro Nacional da ANPOCS, 2008, Caxambu - MG. *Anais do XXXII Encontro Nacional da ANPOCS*. Caxambu - MG, 2008.
- LODI, J.B. & LODI, E.P. *Holdings*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MAENO, M. LER e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho: faces de uma mesma moeda. In: SZNELWAR, L.I. (org.) *Saúde dos Bancários*. São Paulo: Publisher; Atitude, 2011.
- MINELLA, A.C. *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: ANPOCS, 1988.
- PENELLA, I. *LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário*. Dissertação (Mestrado). São Paulo. FFLCH-USP, São Paulo, 2000.

RODRIGUES, A.C. *O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)*. Dissertação (Mestrado em Economia). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1999.

ROMANELLI, G. *O provisório definitivo: Trabalho e aspirações de bancários em São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, 1978.

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

SANCHES, A.T. Dimensões da difusão tecnológica no setor bancário, divisão do trabalho e ação sindical. *Cadernos CERU*, v. 23, 02. 2012.

SEGNINI, L. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: Educ, 1988.

SEGNINI, L. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, ano XX, nº 67, 1999.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SZNELWAR, L.I. (org.) *Saúde dos Bancários*. São Paulo: Publisher; Atitude, 2011.

SZNELWAR, L.I. & PEREIRA, L. Trajetórias dos trabalhadores bancários – entre o sonho e o real do sofrimento patogênico. In: SZNELWAR, L.I. (org.) *Saúde dos Bancários*. São Paulo: Publisher; Atitude, 2011.

SZNELWAR, L.I. & UCHIDA, S. O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa. In: SZNELWAR, L.I. (org.) *Saúde dos Bancários*. São Paulo: Publisher; Atitude, 2011.

VENCO, S. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

# TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E TRABALHO NO SISTEMA FINANCEIRO

*Arnaldo Mazzei Nogueira<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Professor livre docente/associado da Universidade de São Paulo (USP) e professor titular da Pontifícia Universidade Católica (PUC). Doutor em Ciências Sociais e mestre em Ciência Política no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (IFCH-Unicamp). Pesquisador no campo das relações de trabalho e recursos humanos em processos de globalização.

## Resumo

O artigo tem como objetivo investigar as transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro no Brasil, em especial nos bancos de varejo, e seus impactos no trabalho com dois focos principais: um centrado nas mudanças objetivas do trabalho bancário e o outro nos aspectos subjetivos, isto é, na visão das pessoas sobre essas mudanças, seu trabalho, sua trajetória profissional e sua vida social.

As contradições e ambiguidades desse processo ficam evidentes no olhar dos bancários sobre suas trajetórias profissionais no sistema financeiro e estão relacionadas com as variáveis: idade, renda, cargo ocupado e perspectivas profissionais. Cabem para esse grupo concepções favoráveis e desfavoráveis aos processos de reestruturação; alguns entendem as mudanças como oportunidade, e outros, como ameaça; e raras são, mas ocorrem, sinalizações para o que seria um processo diferente de inovação organizacional nos bancos, no qual o interesse social e o coletivo prevalecessem sobre o interesse técnico, gerencial e econômico.

A questão da pesquisa afirma que os bancos, pelo modo que estão transformando os processos de trabalho, reproduzem de forma ampliada o modelo burocrático e capitalista de organização, baseado no poder, no controle, na alienação e na falta de negociação e participação dos processos de mudança. Esse núcleo duro da gestão que vem moldando as organizações modernas desde o século XIX, para o século XX, com a expansão da burocracia, encontra na passagem desse para o século XXI uma nova roupagem, a da organização reestruturada, enxuta e flexível. Os bancos adotam as características dos processos de reestruturação que definem as condições de trabalho, as perspectivas das pessoas, a visão dos gestores e a própria ação sindical. E fazem isso baseados no exclusivo interesse econômico e de acumulação de capital. Assim, há muita distância, nessas instituições, em relação a uma inovação organizacional substantiva, baseada na democratização das relações de trabalho e na reconciliação do econômico e do social, condições necessárias para a civilização do século XXI.

**Palavras-chave:** Trabalho. Transformações organizacionais. Sistema financeiro. Relações de trabalho. Pessoas.



## Abstract

This article aims to investigate organizational transformations have occurred in the financial system, particularly in the retail banks, and its impact on work with two main focuses: one focusing on objective changes of banking work and the other subjective aspects in the vision of people mean about these changes, your job, your career and your social life.

The contradictions and ambiguities of this process are evident in banking on its look professional trajectories in the financial system and are related to the variables: occupational position, age and income. Fit for this group conceptions favourable and unfavourable to the processes of restructuring; Some see the changes as an opportunity, and others, as a threat; and are rare, but occur as signs for what would be a different process of organizational innovation in banks with greater social legitimacy and collective.

The look of the browser is another and States that the banks, by the way that are transforming work processes, reproduce so magnified the bureaucratic capitalist model and organization, based in power, control, disposal and in the absence of negotiation and participation of processes of change. This hard core of managing modern organizations shaping comes since the 19th century, with greater prominence to the 20th century, and in the 21st century gains a new guise, the restructured organization, lean and flexible. Companies of the financial system reproduce with full force these features with emphasis on restructuring processes which affect people, work, managers and even trade union action. This study shows the contradictions and dilemmas of this process in working relationships. The prism of critical reading in the organizational field, financial organizations embrace the paradigm of restructuring economic exclusive interest founded on and there are a lot of capital accumulation revealing distance of these institutions of a substantive organizational innovation based in the democratization of labour relations and in social and economic reconciliation necessary for civilization of the 21st century.

**Keywords:** Work. Organizational transformations. Financial system. Labor relations. People.

## Introdução

Este artigo é proveniente de pesquisa realizada em 2010/2011 sobre as transformações no mundo do trabalho e na ação sindical e suas repercussões no sistema financeiro brasileiro. O objetivo principal foi investigar as transformações organizacionais ocorridas no sistema financeiro, em especial nos bancos de varejo, e seus impactos no trabalho com dois focos principais: um centrado nas mudanças objetivas do trabalho bancário; e o outro, nos aspectos subjetivos, ou seja, na visão das pessoas sobre essas mudanças, seu trabalho, sua trajetória profissional e sua vida social.

O primeiro foco foi elaborado com base no exame das fontes secundárias – livros, teses, artigos, capítulos e outros documentos produzidos pelos bancos e pelos sindicatos. A perspectiva aqui é indicar um resumo das mudanças objetivas do trabalho bancário trazidas por estudos do setor. O segundo foco foi organizado com base em pesquisa em fontes primárias por meio de dez entrevistas com funcionários de bancos que passaram pelos processos de reestruturação organizacional e na utilização de dados de 528 questionários aplicados com bancários em processo de homologação no sindicato. Com isso, o artigo mostra como os trabalhadores envolvidos nas mudanças organizacionais do segmento financeiro, em diversos níveis hierárquicos, entendem essas mudanças e os impactos no seu trabalho, na sua trajetória profissional e em sua vida social.

## O problema de pesquisa

As transformações organizacionais nos bancos atendem prioritariamente as demandas do negócio e de sua expansão, deixando em segundo plano as dimensões sociais e do desenvolvimento das pessoas e do trabalho. Portanto, os bancários tendem a valorizar o significado extrínseco do trabalho e sua forma abstrata como mercadoria no desenvolvimento profissional, o que acaba por legitimar a dominação da organização burocrática bancária.

Nesse contexto, as relações de trabalho que compreendem o conflito entre a perspectiva sindical e a da gestão de recursos humanos

exercem papel fundamental para a definição das condições de trabalho dos bancários.

O modo de organização do trabalho nos bancos, principalmente nas agências, nas atividades operacionais e de atendimento ao cliente reduz o trabalho aos aspectos objetivos com um forte componente de estranhamento e alienação.

Os processos de mudança organizacional com impactos na esfera do trabalho são geradores de conflitos coletivos, que colocam a necessária interferência do sindicato em contraponto à esfera de atuação exclusiva da área de Recursos Humanos (RH), que fornece suporte para as decisões estratégicas de reestruturação organizacional. A área de RH encaminha o conflito por meio de uma relação individualizada entre as pessoas e a empresa, enquanto o sindicato traz o problema para a esfera coletiva.

Esses processos revelam contradições e conflitos entre a política empresarial que exige maior qualificação e desempenho no trabalho, ao mesmo tempo em que ameaça e desvaloriza o trabalho. A desvalorização do trabalho ocorre pela interrupção da carreira com a redução de níveis e postos de trabalho, pelas cobranças de metas e desempenho sem medidas, pelas políticas salariais e pela perda do sentido do trabalho. São contradições engendradas no contexto da terceira revolução industrial e da acumulação flexível (RIFKIN, 2004; HARVEY, 1993; ANTUNES, 1999), em que a inovação tecnológica e a organizacional impulsionam o desenvolvimento das forças produtivas e entram em conflito com as relações sociais de produção. Nesses termos, há diversos níveis de discussão do problema: o nível macro e global, que envolve o modo de produção e cada formação social; o nível meso das relações de trabalho entre sindicatos e setor financeiro; o nível micro no local de trabalho de cada banco e o nível psicossocial e do caráter das pessoas envolvidas em suas trajetórias profissionais (SENNETT, 1997; NOGUEIRA, 2008; GORZ, 2005).

As estratégias de fusão e aquisição, assim como as terceirizações e flexibilizações do trabalho remetem ao papel também estratégico das políticas de recursos humanos e dos modelos de gestão de pessoas em cada local de trabalho ou sistema empresarial (no caso

do sistema financeiro trata-se de um complexo na forma de *holding*), criando um processo de transição entre as estratégias de controle e de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002). Nesse campo, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no contexto do chamado RH competitivo (FISCHER, 2002) voltado para o relacionamento com os *stakeholders* internos e externos. (HANASHIRO, 2008), tendo em vista o ajuste com a missão e o negócio da empresa.

Na perspectiva das relações de trabalho, a dinâmica entre conflito e colaboração no trabalho envolve a negociação coletiva tanto no âmbito do local de trabalho (micro) como do setor econômico (meso) cujo destaque é o papel estratégico das empresas e dos sindicatos como órgãos de pressão, representação e reguladores das relações entre trabalho e capital; do governo e do Estado (macro) ou na esfera da regulação sociopolítica e do plano global, considerando que o sistema financeiro é cada vez mais globalizado (POCHMANN e MORETO, 2001; NOGUEIRA, 2002)

O sistema financeiro é um dos setores que tem experimentado de forma intensa esses processos de reestruturação com as fusões e aquisições (doravante F&A), terceirizações e inovações tecnológicas e organizacionais, geradores de conflito nas relações de trabalho. Segundo Sanches e Davanço (2010, p. 33):

A economia política das holdings financeiras está associada ao modo como os administradores fazem suas escolhas de gestão em determinado tempo histórico e como isso afeta a dinâmica das relações socialmente estabelecidas [...] Nesse sentido, o sistema financeiro passou por diversas transformações na sua forma de operar, adotando estratégias vinculadas a segmentação, desenvolvimento tecnológico, expansão de mercados, obtendo ganhos de escala e escopo, realizando fusões e aquisições que se refletiram tanto na relação com seus investidores e acionistas, bem como impactaram outros grupos sociais, como empregados e clientes destas instituições.

## Transformações do trabalho no sistema financeiro

As transformações organizacionais são decorrentes das estratégias empresariais determinadas pelo processo de acumulação flexível do capital no contexto da mundialização. A mundialização do capital é uma etapa de intensificação do processo de internacionalização e implica deslocamento de empresas e empregos pelo mundo e intensa mobilidade do capital financeiro (CHESNAIS, 1995). As empresas globais adotam estratégias empresariais desde os deslocamentos de processos de trabalho para fora dos países (*offshoring*), terceirizações (*outsourcing*) até alianças tecnológicas, estratégias de internacionalização, fusões e aquisições, reestruturações produtivas e tecnológicas, que alteram as relações e as condições de trabalho em geral. Em particular, os bancos exercem um papel essencial nesse processo e representam um setor dinâmico e promotor dessas mudanças, com impactos importantes na esfera do trabalho e na ação sindical.

As tendências mais importantes da inovação nas principais economias capitalistas após a crise econômica dos anos 1970 foram resumidas resumidas por Coutinho (1992). As empresas do sistema financeiro adotaram quase todas as tendências de inovação indicadas: incorporaram e impulsionaram o complexo eletrônico; aplicaram a automação integrada flexível; empreenderam uma profunda transformação nos processos de trabalho; transformaram as estruturas e as estratégias empresariais; criaram novas bases de competitividade; intensificaram a internacionalização como forma de expansão do sistema nos vários países; criaram uma forte concentração e oligopolização através de alianças tecnológicas, parcerias, *holdings*, *joint ventures*, fusões e aquisições.

As transformações organizacionais são entendidas aqui como esse conjunto de mudanças que impactam o trabalho. Castells (1999), em seu já clássico estudo sobre a sociedade em rede, discute o capitalismo informacional, o desenvolvimento da empresa em rede e as transformações no trabalho. Os bancos, em larga medida, são agentes dinâmicos dessas transformações devido à incorporação da

tecnologia da informação, a multiplicação de serviços terceirizados em seu entorno e a promoção das mudanças no trabalho.

Jinkings (2000) estudou o trabalho bancário ante a reestruturação capitalista nos bancos. As características do processo de reestruturação produtiva envolvem intensa automatização dos processos de trabalho nas áreas administrativas e nas agências; flexibilização do trabalho bancário, por meio das subcontratações de vários serviços bancários, combinadas com a redução de níveis hierárquicos e a introdução de esquemas de qualidade total e remuneração variável de acordo com metas e desempenho. Os bancários deixam de lado as atividades propriamente administrativas e de orientação do cliente, para se envolver cada vez mais com sistemas eletrônicos, com o dinheiro, e transformam-se em bancários-vendedores de produtos e serviços mais complexos, o que exige forte qualificação e investimentos em treinamento. Ao mesmo tempo, ocorre um aumento da força de trabalho feminina nas agências e na comunicação com os clientes e um forte investimento nas funções gerenciais e de supervisão. Há um verdadeiro culto à qualidade e à excelência, ao empreendedorismo, à autonomia e à responsabilidade subordinado ao atendimento do interesse de aumento do capital. Esses processos de transformação organizacional não são exclusivos dos bancos privados. Os bancos públicos são pressionados pelo próprio ambiente de mercado e pelos novos papéis gerenciais a adotar essa ideologia e prática no interior do paradigma da reestruturação flexível.

O Banco do Brasil foi uma liderança nesse processo de transformação, conforme pode ser observado a seguir:

Em 1995 eram 120 mil, em 1999 cerca de 69 mil e hoje, 2002, elevou-se um pouco para 77,5 mil bancários. Quase 43 mil bancários foram excluídos do Banco que no passado era uma referência especial de segurança, estabilidade e de um lugar bom para se trabalhar (ALEXANDRE, 2002).

Na ocasião, questionava-se qual teria sido a reação dos trabalhadores e dos sindicatos dos bancários diante dessa política nacional de reestruturação do Banco do Brasil. Houve negociação efetiva?

Uma das conclusões do autor é que houve um posicionamento unilateral do Banco do Brasil e uma falta de disposição para uma negociação efetiva com os trabalhadores e seus representantes durante o processo de reestruturação. De outro lado, apesar da disposição de luta dos sindicatos reunidos na Confederação Nacional dos Bancários da CUT (CNB-CUT) estes não foram capazes de alterar o processo de decisão do Banco (ALEXANDRE, 2002).

Outro estudo sobre a reestruturação no Banco do Brasil, com destaque ao Plano de Demissão Voluntária adotado em 1995, discute o tema da mudança organizacional e do trabalho em uma perspectiva antropológica. Sobre as relações de trabalho, Alexandre (2002, p. 359) menciona as seguintes alterações:

A partir das estratégias desenvolvidas pela empresa que contemplaram: redução do quadro de funcionários, redução de cargos comissionados, alteração dos quadros de carreiras e plano de cargos e salários, implementação da remuneração variável compatível com a função, redução dos benefícios aos funcionários ingressantes e revisão dos critérios de ascensão na carreira. Também foi feito um grande investimento em treinamento e cobrada a adequação do perfil desejado pela empresa.

Todas as alterações que erodiram as relações de identidade entre funcionários e bancos foram adotadas com pouca ou nenhuma participação e negociação. As instâncias de representação sindical e da comissão de empresa tiveram pouca eficácia na negociação, ante a individualização e a competição planejada de todo o processo. A conclusão da autora é enfática neste aspecto:

O processo de mudança no Banco do Brasil não foi apenas resultado do desenvolvimento das tecnologias de informação, nem teve apenas como objetivo a realização de um projeto de modernização. (...) as medidas adotadas e a forma como foram colocadas em ação tiveram como objetivo privilegiado provocar a quebra com valores culturais, desconstruir, na dimensão simbólica, os vínculos entre a empresa e os funcionários e, ao mesmo tempo, entre a empresa e os signos de nacionalidade para firmar a sua postura de mercado (RODRIGUES, p. 371).

Com isso, o processo de transformação organizacional no setor bancário torna-se mais complexo, porque não envolve apenas um projeto de reestruturação objetiva do capital, mas uma verdadeira ruptura cultural e de identidade do trabalho.

Em Veloso (2005), a aquisição do Banespa – Banco do Estado de São Paulo pelo Santander, em 2000, resultou em demissões em massa com a adoção dos Programas de Demissão Voluntária (PDVs) e o aumento da pressão por vendas de produtos para os funcionários. Outras ações complementaram o processo de aquisição: diversas áreas do banco foram terceirizadas, tais como restaurante, gráfica, departamentos de microfilmagem e transportes de valores; a primeira campanha de vendas de seguros superou as metas estabelecidas e apresentou um indicador relevante: em sete meses, de dezembro a junho de 2001, o banco vendeu mais apólices de seguros do que em 40 anos de história; a pressão por vendas, o controle ostensivo e a obrigação de cumprir jornadas após o expediente levaram a uma adesão em massa ao PDV; a redução dos bancários de 22 mil para 13 mil funcionários foi rapidamente conseguida, apesar do aumento de 300 mil clientes. O banco, por meio das avaliações da direção, comemorava o sucesso do investimento com retorno rápido dos lucros. As mudanças no banco após a aquisição atingiram a estrutura organizacional, o estilo de gestão, a remuneração, o atendimento aos clientes e implicaram a transformação do bancário em vendedor. Em suma, houve a combinação de manter ágil o atendimento e a venda de serviços aos clientes com a redução de postos de trabalho e de salários e a criação de níveis intermediários de coordenação.

A conclusão do estudo aponta para contradições no trabalho tais como: a individualização e ausência do trabalho em equipe, a pressão por produtividade e a multifuncionalidade com baixa remuneração. Em termos econômicos, as mudanças geraram bons resultados financeiros reconhecidos pelo mercado, que apontou o Santander-Banespa como o melhor banco de varejo em 2003 e a instituição financeira que mais cresceu no Brasil em termos de rentabilidade sobre o patrimônio (VELOSO, 2005).

Os bancos, em larga medida, transformaram-se em empresas dinâmicas e flexíveis, com forte capacidade de mudança tecnológica e organizacional



para expandir a venda de serviços e produtos financeiros. O atendimento aos clientes mescla-se com a venda de serviços para eles, tanto na relação presencial na agência como na relação virtual por meio dos sistemas terceirizados e próprios de *call center* e telemarketing.

Segundo Chaves (2005), os impactos no trabalho ante os processos de reestruturação produtiva nos bancos alteraram por completo a condição bancária e a dinâmica das relações de trabalho entre as décadas de 1990 e 2000. O processo forte de concentração do capital financeiro em grupos que se organizam na forma de *holding* e o uso das tecnologias microeletrônicas e de informação multiplicaram as formas de atendimento bancário, introduzindo o autoatendimento e a extensão dos sistemas informatizados para a operação do cliente. A terceirização de atividades operacionais, além das tradicionais como limpeza, segurança e transporte, flexibilizaram e precarizaram o trabalho bancário. Houve a expansão da rede bancária por meio dos correspondentes bancários e uma forte redução do emprego interno aos bancos. A adoção de formas de remuneração variável, como a PLR, e a transformação do bancário em vendedor de serviços e produtos dos bancos foram complementadas pela criação da figura do “prossumidor” (*prosumer*) que é o cidadão ou cliente que produz e consome ao mesmo tempo seus bens e serviços (CHAVES, 2005).

Sobre a questão do emprego bancário, o autor percebe a continuidade do aumento do desemprego no setor em ritmo mais lento comparado à década de 1990.

O sistema bancário continua a expandir o atendimento bancário por meio dos sistemas informacionais, incluindo o autoatendimento em salas equipadas com terminais de múltiplas funções, onde o cliente assume posição de “prossumidor”, realizando como um terceirizado indireto, as tarefas que antes eram próprias do trabalho bancário. Ao mesmo tempo, ocorre a ampliação de correspondentes bancários que se utilizam de força de trabalho não bancária, que exercem operações simples e básicas e fica de fora do sistema de proteção e convenção coletiva dos bancários.

Em suma, verifica-se a intensificação do trabalho, a multifuncionalidade e a exigência maior de qualificação na função de bancário-vendedor, cujos salários são contidos por meio da

remuneração variável de acordo com o desempenho e o cumprimento das metas de vendas. Para garantir o controle da força de trabalho bancária, o autor constata a presença forte da manipulação ideológica, introduzindo a ideia do funcionário como colaborador e associado da empresa, enfatizando o individualismo e a competição dentro da própria categoria (CHAVES, p.168-9).

## **A visão dos bancários sobre as transformações organizacionais**

A gestão bancária busca o alinhamento e o compromisso do funcionário com as metas e os resultados para maximizar o valor do capital. Para isso, cria sistemas complexos de gestão, vendas e recursos humanos e a permanente reestruturação para favorecer o processo de desenvolvimento do negócio.

O sindicalismo bancário, por sua vez, luta por melhores condições de trabalho e regula as relações de trabalho, criando limites à exploração capitalista por meio dos mecanismos de reivindicação e negociação coletiva em nível nacional e em cada banco.

E os bancários? O que pensam sobre as transformações organizacionais e os impactos em suas condições de trabalho? Quais são suas perspectivas profissionais e futuras?

A ideia desse item e dos próximos é analisar a fala do bancário sobre as transformações e entender suas aspirações e expectativas quanto ao seu trabalho e demais dimensões da vida social. Ouvir os sujeitos do trabalho é seguramente um processo rico, que torna mais substantiva a análise crítica deste artigo. Ao mesmo tempo, os limites desse procedimento devem ser imediatamente colocados e qualquer generalização é inadequada.

### **1. A pesquisa e o perfil dos entrevistados**

A pesquisa foi apresentada como “A visão dos bancários sobre os processos de reestruturação organizacional e os impactos sociais e no trabalho”. Seus objetivos foram: investigar do ponto de vista das pessoas – trabalhadores, gerências intermediárias e diretores – a reestruturação organizacional no setor financeiro; estudar os

impactos das mudanças organizacionais na vida pessoal e profissional; verificar a visão sobre a reestruturação em três níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) – trabalhadores, chefias ou gerências intermediárias e diretores – e investigar o significado e o futuro do trabalho no setor na visão dos bancários. Foi explicitada a noção de reestruturação como um processo de mudança e inovação tecnológica, comercial e organizacional, com impactos relevantes na estrutura social, na organização e no processo do trabalho e nas relações de trabalho. Os exemplos apresentados foram desde fusão e aquisição, redução dos níveis hierárquicos, revisão das estruturas de trabalho até introdução de novas tecnologias, terceirização, subcontratação e alianças e parcerias.

O roteiro de perguntas foi organizado baseado nos seguintes pontos: 1) Dados pessoais e profissionais do respondente: idade; escolaridade; formação; renda; tempo de empresa; sindicalizado e cargo atual; 2) Identificação das mudanças organizacionais mais importantes ocorridas no banco nos últimos cinco anos; 3) Impactos na organização do trabalho e no próprio processo de trabalho; 4) Impactos no seu trabalho e trajetória profissional; 5) Papel dos gestores e das políticas de RHs; 6) Papel do sindicato no processo de mudança; 7) O significado do trabalho no Banco; 8) As condições de trabalho; 9) As perspectivas de carreira e desenvolvimento no banco; e 10) A visão sobre o futuro do trabalho no banco.

Sob esse roteiro, foram realizadas dez entrevistas. No Quadro 1, a seguir, há um resumo dos perfis dos entrevistados que chamamos de perfil socioprofissional.

**Quadro 1 - Perfil socioprofissional dos entrevistados**

Entrevistados Banco	Idade Gênero Est. civil	Escolaridade	Faixa de renda	Tempo no sf e no banco	Cargo atual	Sindicalizado
1 GRM* Itaú	47 F solteira	Sup.Comp. Sociol.	R\$ 2.400,00	18 anos	Caixa	Sim
2 GJR* Itaú BBA	23 M solteiro	Sup. Inc. Adm.	R\$ 2.400,00	2 anos BB 3meses	Atendimento Estagiário	Não

3 GJR Santander	26 M casado	Sup.Inc. Adm.	R\$ 4.000,00	3 anos	Gerente de business 1	Não
4 GRM Santander	40 M casado	Sup. Comp. Adm	R\$ 3.500,00	3 anos	Gerente Van Gogh	Não
5 GRS* Santander	36 M casado	Pós-grad. Adm	R\$ 13.000,00	13 anos	Gerente	Não
6 GJR Santander	28 F casada	Sup. Comp. Adm	R\$ 3.800,00	10 anos	Gerente Van Gogh	Não
7 GRM BB / NC	43 F Sep.	Sup. Compl. C. Sociais	R\$ 6.000,00	12 anos	Gerente de relac.	Sim
8 GRS BB / NC	45 M casado	Pos-Grad MBA–Dout.	R\$ 20.000,00	26 anos	Gerência de RH	Sim
9 GJR BB	30 F U Estável	Sup. Compl. Letras	R\$ 1.600,00	2,5 anos	Escrit. Caixa eventual	Sim
10 GRS BB	45 M casado	Posgrad. Adm.	R\$ 15.000,00	31 anos	Gerente de Agência	Não

\*Legenda: GRM – Grupo de Renda Média; GJR – Grupo Jovem de Renda; GRS – Grupo de Renda Superior.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na primeira coluna, estão indicados os bancos; a seguir, a idade, gênero (M / F) e estado civil, com uma variação razoável de 22 anos a 47 anos de idade, sete casados, dois solteiros e um separado; na terceira coluna, a escolaridade e formação indicam três categorias: superior incompleto, superior completo e pós-graduação; a seguir, a renda, cuja variação é grande entre R\$ 1.900,00 e R\$ 20.000,00; seguida de uma variação grande em termos de tempo na empresa: de 2 até 31 anos; os cargos atuais, sendo que alguns que indicaram ser gerentes não têm funcionários para coordenar, o que aumenta a categoria de bancários operacionais; e por último, a sindicalização, de apenas quatro bancários, com destaque aos mais velhos e apenas um de 30 anos; os mais novos e dois com renda superior a R\$ 10.000 não são sindicalizados.

Essa pequena amostra revela muita coisa sobre o perfil do bancário de hoje, marcado por forte heterogeneidade social e econômica (idade, condições de trabalho e remuneração).

O procedimento para a análise das entrevistas, de acordo com a amostra indicada, foi o seguinte: um primeiro recorte dos depoimentos de acordo com a idade acima de 35 anos e renda acima de R\$ 10.000,00. Para efeito de identificação, foi chamado de GRS – Grupo de Renda Superior (três casos); o segundo recorte de acordo com a idade acima de 35 anos e renda abaixo de R\$ 6.000,00, foi classificado de GRM – Grupo de Renda Média (três casos); e um terceiro recorte de acordo com a idade abaixo de 30 anos e renda entre R\$ 1.900 e R\$ 4.000,00, chamado de GJR – Grupo Jovem de Renda (quatro casos).

O recorte realizado é arbitrário e justifica-se pela hipótese do autor de que as opiniões sobre os temas perguntados podem variar mais intensamente de acordo, principalmente, com a idade, a renda, o tempo e o cargo na empresa. O grupo mais jovem (GJR), com renda até R\$ 4.000,00, tende a ter uma relação mais frágil com o banco e, apesar da perspectiva de carreira e crescimento, pode a qualquer momento mudar de trabalho e de banco. O grupo com as pessoas acima de 35 anos (GRM), com renda média, tende a ter uma relação mais duradoura e pragmática com o banco e não pensa muito em mudar de situação. E o grupo com as pessoas acima de 35 anos e com renda superior (GRS) tem uma posição mais consolidada na empresa e a possibilidade de mudança varia de acordo com a perspectiva e satisfação no trabalho e do tipo de empresa estatal ou privada.

A análise da pesquisa qualitativa foi complementada, em alguns itens, por outra pesquisa quantitativa realizada, em abril e maio de 2011, com 528 bancários, por meio de questionário fechado de 35 perguntas sobre a situação do trabalho bancário. Os bancários foram abordados, no período de um mês, no setor de homologação na sede do Sindicato dos Bancários de São Paulo, situado na Rua São Bento, no centro da capital paulista (RODRIGUES, I. et al., julho de 2011).

Esse procedimento caracteriza a metodologia de pesquisa como uma combinação “*quali e quanti*”, que favorece um entendimento mais amplo da visão e da situação dos bancários sobre as condições atuais de trabalho nos bancos.

Os temas da pesquisa *quali* foram classificados em sete subtemas, e o procedimento da análise discutido anteriormente será adotado para a discussão dos depoimentos que não aparecem declarados por razões de preservação do sigilo do entrevistado e economia de espaço.

Antes de iniciar a análise das questões qualitativas, será mostrado a seguir alguns dados da pesquisa com 528 bancários respondentes.

**Tabela 1: Sexo**

Sexo	Frequência	%
Masculino	281	53,2
Feminino	245	46,4
Sem resp.	2	0,4
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, et al. (julho de 2011).

Conforme a Tabela 1, há uma presença destacada do gênero feminino na categoria bancária, com cerca de 46,4 % em relação a 53,2% de homens. Não é de se desprezar a frequência de 4% sem resposta, o que pode indicar diversidade sexual de uma pequena minoria na categoria. A feminização do trabalho bancário é mais que uma realidade na categoria, o que pode implicar especificidades na forma de encarar as mudanças organizacionais e os impactos na esfera do trabalho e da vida social e familiar (NOGUEIRA, C.M. 2004 e 2006).

**Tabela 2: Escolaridade**

Escolaridade	Frequência	%
Primeiro grau	1	0,2
Segundo grau	22	4,2
Ensino superior incompleto	92	17,4
Ensino superior completo	236	44,7
Especialização	148	28,0
Mestrado	26	4,9
Doutorado	3	0,6
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

Na Tabela 2, os dados sobre escolaridade mostram que a grande maioria, 77,6 %, tem nível igual ou acima do ensino superior completo. Para este estudo, a alta escolaridade da maioria dos bancários pode indicar que as experiências das mudanças organizacionais tendem a ser vividas prioritariamente de uma forma mais individualizada que coletiva e compartilhada. Isso tem a ver com os traços presentes no comportamento, atitudes e ideologia da nova classe média, cuja posição social é definida basicamente pela escolaridade e pelo mercado de trabalho (MILLS, 1956).

**Tabela 3: Faixa etária**

Faixa etária	Frequência	%
menos de 20 anos	3	0,6
20 a 29 anos	215	40,7
30 a 39 anos	177	33,5
40 a 49 anos	71	13,4
50 a 59 anos	57	10,8
60 ou mais anos	1	0,2
Sem resp.	4	0,8
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

Na Tabela 4, a seguir, a divisão da categoria em termos de renda confirma haver vários níveis salariais: 17% dos bancários ganham próximo ao piso salarial, de até R\$ 1.800,00; 20,5% até duas vezes esse valor; 26,7%, um pouco acima, e 34,3%, acima de R\$ 4.500,00. Ainda no tocante à renda verificada, é interessante constatar que 50,4% percebe abaixo de R\$ 3.300,00, dado que posiciona aproximadamente metade da amostra na chamada média classe média e baixa classe média (17,8%). Com piso salarial acima de R\$ 3.300,00 posiciona-se a outra metade (49,7%), entendida como alta classe média, com toda a controvérsia sobre essa estratificação (QUADROS, 2010).

Relacionar o horizonte da “antiga” nova classe média, conforme estudo clássico de Mills (1956), e a discussão da ascensão social para a classe C e B que se discute hoje (QUADROS, 2010) ajuda a compreender os traços socioprofissionais presentes no ambiente financeiro e na categoria bancária. Em complemento, o ingresso e

a permanência na categoria bancária indicam certamente fatores de ascensão e mobilidade sociais que não podem ser desprezados.

**Tabela 4: Faixa salarial**

Faixa salarial	Frequência	%
Até 1.300,00	46	8,7
De 1.301,00 até 1.800,00	48	9,1
De 1.801,00 até 2.600,00	108	20,5
De 2.601,00 até 3.300,00	64	12,1
De 3.301,00 até 4.500,00	77	14,6
Acima de 4.500,00	181	34,3
Sem resp.	4	0,8
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

## 2. A visão sobre as transformações organizacionais

Essa questão aborda a visão dos bancários sobre as transformações organizacionais e os impactos no processo de trabalho e as novas exigências em termos de treinamento e qualificação. O entrevistado identificava as principais transformações organizacionais, tecnológicas ou comerciais, vividas nos últimos anos durante o seu trabalho no banco. O destaque sobre as mudanças era dado pelo próprio entrevistado, e durante a entrevista poderia ser solicitado para comentar um tema específico.

O impacto mais importante da mudança organizacional e tecnológica tem a ver com a nova tarefa de vendedor. Certamente, o banco passou a priorizar o negócio de venda para todas as funções na agência (*front office*), corroborando a análise de que, com as mudanças no cenário econômico desde o Plano Real e a estabilidade monetária, os bancos passam a priorizar a venda de serviços e produtos nas agências junto com o atendimento aos clientes. Acionam também o *call center* e o telemarketing para essa tarefa de vender e atender. Há ainda, em alguns depoimentos, menção ao processo de incorporação e/ou aquisição de um banco por outro como promotor das mudanças de enfoque (mais agressivo) e de estilo de gestão (de humanista para pragmática).



Interessante notar que, em um dos depoimentos, há uma busca da identificação das vantagens do processo de mudança de um banco com maior ênfase na tecnologia e no mercado e outro com maior ênfase nas relações humanas e sustentabilidade, que trazem aspectos positivos para o negócio e para a carreira pessoal. Para os mais jovens, no sistema bancário, as mudanças podem ser vistas mais como oportunidade que ameaça.

Ainda sobre o impacto das transformações organizacionais, um dos depoimentos destaca a mudança a partir do forte investimento em tecnologia da informação e do treinamento das pessoas (caso do Banco do Brasil). O depoente tem uma visão positiva do processo e acredita que tenha sido incorporada pela maioria dos funcionários como obrigação e necessidade. Trata-se da visão da gerência da agência, que tem como desafio apresentar os resultados do desempenho dos funcionários em termos de produtos e serviços vendidos para os clientes. Assim, cada venda ao cliente do banco melhora a pontuação do funcionário. O gerente de relacionamento e os funcionários da agência são constantemente pressionados pelo gerente da agência, que por sua vez está pressionado pela gerência regional, regional, que por sua vez está pressionada a obter os resultados acima da média do *ranking*.

É muito curioso o seguinte: a qualidade do atendimento não conta pontos, mesmo porque não há mensuração de horas de trabalho nesse quesito. Atender um cliente bem e com tempo pode significar perda de pontos. Mas isso é assunto para outra pesquisa.

Em complemento à discussão anterior, a pesquisa qualitativa procurou identificar com mais proximidade os impactos das mudanças organizacionais na trajetória profissional e na vida social.

Um dos depoimentos do Grupo de Renda Média – GRM e faixa de idade acima de 30 anos revela a insatisfação como uma forma de estranhamento com o trabalho no contexto da transformação do serviço bancário em venda de mercadorias-serviço. O que o entrevistado revela no depoimento o coloca em risco de perder o emprego. O Banco Itaú recentemente demitiu mais de 3 mil bancários e está sendo alvo de denúncia do Sindicato. Sua propaganda de ser o banco mais sustentável do mundo desmoronaria com o depoimento desse funcionário.

Outro depoimento destaca os impactos nas atuais condições de trabalho baseadas na gestão por metas e vendas na vida profissional e na saúde. A preocupação maior é com a família e com a insegurança no emprego. Situação bastante diferente da loja em que o bancário teve o último emprego. A mesma pergunta foi feita para o GJR – Grupo Jovem de Renda. O depoimento é interessante porque mostra a trajetória profissional da agência para o departamento em bancos diferentes. O trabalho de quase dois anos na agência do BB era avaliado negativamente, porque o crescimento profissional era lento, demorado e burocrático, enquanto o trabalho na área de investimentos de outro banco, Itaú/BBA, tem flexibilidade, permite o aprendizado e o crescimento profissional: temas muito valorizados pelos jovens no início da carreira profissional.

Em outros depoimentos do GJR, aparece a oposição entre o ambiente de trabalho e a vida social como duas esferas contrastantes. As mudanças no trabalho impactaram as relações sociais no âmbito da família com destaque para a perda da paciência. Em contraste, outro depoimento destaca o aprendizado e o fato de o trabalho no banco ter contribuído com a organização financeira da família e permitido a compra da casa própria.

No Grupo de Renda Superior (GRS), um depoimento avalia os impactos das mudanças na trajetória profissional de uma forma bastante negativa. O depoente recorre às pesquisas de satisfação para mostrar as diferenças após o processo de fusão e acredita haver grandes perdas com a mudança do estilo de gestão. Já em outro depoimento do GRS, ao ser questionado sobre os impactos na trajetória profissional e social, o entrevistado fala sobre a carreira do Banco, que foi feita por “osmose”, e que, em paralelo, investiu na formação acadêmica e na atividade de consultoria. Trata-se de um trabalhador hiperqualificado, que adquiriu maior independência e flexibilidade positiva após o desligamento do banco. Outro depoimento destaca como positiva a questão do treinamento e do controle sobre o tempo de trabalho, que permite maior contato com a família.

### **3. A visão sobre o papel dos gestores e das políticas de RH**

Essa questão tinha como objetivo entender o papel dos gestores e da área de Recursos Humanos nos processos de mudança.

Nos depoimentos 1, 4 e 7 do GRM acima de 30 anos, há um ponto em comum nos processos de mudança: a ausência da área de RH e um distanciamento de suas políticas. Sobre os gestores diretos, os depoimentos destacam as qualidades dos chefes. Em um dos depoimentos, fica evidente o choque de cultura com a incorporação e a velocidade imposta pelo comprador. No caso dos gestores da Nossa Caixa, havia mais proximidade em comparação com o sistema Banco do Brasil, mais burocrático e distante. A área de RH não teve uma presença efetiva no processo de mudança.

Os depoimentos do GJR também revelam maior fidelidade com o gestor direto e apontam a distância do RH da empresa. No depoimento 3, aparece uma visão da gerência por metas mais próxima e um papel do RH mais estruturado e que estava presente para fortalecer o esquema de controle e cobrança. No depoimento 6, a presença do RH é mais notada pelos serviços de avaliação e apoio, enquanto o gestor direto preza pela produtividade e resultado. No depoimento 9, ainda no GJR, a mudança é percebida de forma fragmentada, como se não houvesse um planejamento e uma preparação prévia das pessoas.

No GRS, o depoimento 5 avalia a condução do processo de mudança dos altos níveis hierárquicos como inadequada, e há um entendimento de que o RH, apesar de conduzir bem algumas políticas, falhava em outras consideradas importantes. Revela-se um desconforto na dominância do modelo do comprador no caso o Santander em relação ao ABN. No depoimento 8, interessante perceber a manifestação dos gestores da Nossa Caixa contrária aos compradores. O conflito maior ocorreu nos níveis de chefia e gerência. No depoimento 10, a opinião do gestor de uma agência mostra que ele deve responder às novas demandas com as ferramentas disponíveis e cumprir ao seu modo a determinação que vem de cima.

Na pesquisa quantitativa, a interação entre os funcionários e os gestores diretos mostra equilíbrio entre as respostas negativas e positivas. Esse fato que está de acordo com a opinião predominante na pesquisa qualitativa de que o gestor direto é mais reconhecido que a área de Recursos Humanos. Na Tabela 5, o equilíbrio entre a visão

negativa e positiva permanece, e a grande maioria aponta de regular para bom a relação com o gestor direto.

**Tabela 5: Como avalia a relação do gestor com os funcionários?**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Péssima	92	17,4
Ruim	79	15,0
Regular	175	33,1
Boa	131	24,8
Ótima	45	8,5
Sem resp.	6	1,1
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

#### 4. A opinião sobre o papel do sindicato

Antes de verificar os depoimentos, observe-se a Tabela 9 sobre a sindicalização.

**Tabela 6: O/A sr./a é sindicalizado/a?**

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	225	42,6
Não	293	55,5
Sem resp.	10	1,9
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

Nessa Tabela 6, a maioria não é sindicalizada, mas o indicador acima de 40% de sindicalizados é bem acima da média brasileira de sindicalização, que é de aproximadamente 20%. Curiosa é a resposta sobre a avaliação da atuação do sindicato na Tabela 7. Em comparação com a avaliação dos gestores, o sindicato é mais bem avaliado. A avaliação negativa abrange apenas 10%, enquanto a de regular para boa e ótima é de 88%.

**Tabela 7: Como avalia a atuação do sindicato?**

	Frequência	%
Péssima	7	1,3
Ruim	48	9,1
Regular	142	26,9
Boa	270	51,1
Ótima	53	10,0
Sem resp.	8	1,5
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

No GRM – Grupo de Renda Média, é interessante que a adesão ao sindicato e o reconhecimento do seu papel é mais presente que nas falas dos GJR e GRS. No depoimento 4, o papel do sindicato é ambíguo: de um lado, reconhece a importância do sindicato e, de outro, apresenta uma opinião contrária, de que o sindicato tem uma postura viciada e que não vale a pena sindicalizar-se por uma questão de custo. No depoimento 7, aparece uma crítica contundente ao papel do sindicato contrário às chamadas gerência e chefia, que mereceria em outro momento uma discussão: o sindicato deve ou não representar os interesses dos gerentes e chefes?

No depoimento 2 do GJR, há uma posição de clara distância em relação ao sindicato devido à característica da agência – pequena e de periferia. Geralmente o contato é através do jornal, e o representante sindical não era muito bem informado. No depoimento 3, apesar de não ser sindicalizado, reconhece a presença positiva do sindicato em importantes temas do cotidiano do trabalho. No depoimento 6, o sindicato é visto como distante das questões internas da agência, e sua principal reclamação é com o pagamento da contribuição ao sindicato. O depoimento 9 reconhece o papel efetivo do Sindicato na representação. Na falta do Sindicato, a tendência é o funcionário ficar à deriva e sem informação.

Os depoimentos indicam haver um sentimento contraditório entre o reconhecimento da importância do papel do sindicato e a desconfiança da sua eficácia na representação.

## 5. O significado do trabalho no banco

Sobre o significado do trabalho no banco, os depoimentos do Grupo de Renda Média apontam desde o significado intrínseco (motivações interiores) e extrínseco do trabalho. A ênfase está em uma concepção pragmática (depoimento 4) em contraste com o dilema e o estranhamento com a nova função de vendedor, em contraponto com o bom atendimento e o interesse público (depoimentos 1 e 7). Ouvindo as falas, o banco muitas vezes age na “destruição” de talentos e habilidades das pessoas no que tange à qualidade do atendimento ou ao significado intrínseco do trabalho, que compromete as identidades e os sentidos do trabalho.

As falas do Grupo Jovem de Renda mostram desde o pragmatismo – dinheiro para pagar as contas – até o reconhecimento do aprendizado de processos e produtos que podem favorecer as pessoas em seu sistema de vida. A fala do depoimento 3 enfatiza o aprendizado do mercado – “quero ser empreendedor”. A fala do depoimento 6 define o trabalho por necessidade e sem ambição. A fala do depoimento 9 é um destaque na busca de sentido útil do trabalho: “adoro vender previdência”.

No Grupo de Renda Superior, os depoimentos revelam a visão de quem conseguiu boas posições sociais e teve uma carreira mais consolidada nos bancos. Há um destaque para a dimensão do cliente como base do sentido do trabalho (depoimento 5). No depoimento 8, o sujeito indica nunca ter pensado no assunto e mostra um alívio em ter se aposentado. Por isso, a saída do banco e a busca da continuidade da carreira e significado em outra área. No depoimento 10, são destacados os aspectos sociais do trabalho no banco e que os desafios e possibilidades de desenvolvimento dependem da ascensão a outras posições do banco.

## 6. As condições de trabalho no banco

Na pesquisa quantitativa, eram várias as perguntas sobre as condições de trabalho. Foi escolhida a frase “O trabalho é muito estressante” para iniciar a discussão.

**Tabela 8: O trabalho é muito estressante**

	Frequência	%
Discordo totalmente	11	2,1
Discordo parcialmente	23	4,4
Indiferente	38	7,2
Concordo parcialmente	201	38,1
Concordo totalmente	252	47,7
Sem resp.	3	0,6
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

Observando as respostas na Tabela 8, pode-se afirmar, para essa amostra de 528 bancários, que o trabalho nos bancos é estressante devido à pressão intensa. Os bancos têm características de uma indústria de serviços e um modelo de gestão baseado no controle, na produtividade e na competitividade. Lembra o padrão fordista, que degradava o trabalho em troca da maximização da renda de acordo com a produtividade (BRAVERMAN, H. 1974).

No Grupo de Renda Média, os depoimentos confirmam os dados da pesquisa quantitativa: estresse, exaustão e pressão no trabalho.

No Grupo Jovem de Renda, as condições de trabalho são apontadas como problemáticas, mas nos depoimentos 2 e 3 há maior tolerância ao ritmo, enquanto o depoimento 6 indica sensação de piora nas condições de trabalho. No depoimento 9, o desconforto é evidente. Aparece como importante a falta de avaliação ao bom atendimento do cliente.

No Grupo de Renda Superior enquanto o depoimento 5 aponta o clima ruim e a questão do afastamento por saúde ser assustador, o depoimento 10 é otimista com as melhoras e as políticas favoráveis ao bem estar dos funcionários.

## 7. As perspectivas de carreira e desenvolvimento no banco

Na Tabela 9, há uma indicação relevante: 51,7% pretendem permanecer na categoria bancária, fato que indica uma mudança

apenas de empresa no sistema financeiro, e não de carreira. No entanto, 46% não pretendem continuar na categoria bancária.

**Tabela 9: Pretende permanecer na categoria bancária?**

	Frequência	%
Sim	273	51,7
Não	243	46,0
Não sabe	1	0,2
Sem resp.	8	1,5
Talvez/indiferente	3	0,6
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100,0</b>

Fonte: RODRIGUES, I. et al. (julho de 2011).

Nas entrevistas, alguns depoimentos indicam haver, além da carreira no banco, outro plano de vida ou de trabalho. No GRM, há dois depoimentos interessantes: no depoimento 1, não há interesse por carreira no banco, o que pode ser uma ameaça para o funcionário; o depoimento 7 tem outro plano de vida e carreira, mas enquanto permanecer no banco, tem perspectiva de assumir cargos mais elevados.

No Grupo Jovem de Renda, os depoimentos 2 e 3 contrastam na perspectiva de carreira. O depoimento 2 parece ter encontrado fora da agência do BB o seu caminho de carreira no sistema financeiro, enquanto o jovem do depoimento 3 é bastante ambicioso, mas na verdade preferia ser empreendedor. O depoimento 6 é bastante claro na perspectiva de carreira – “sair do varejo e ir ao atacado”, para ganhar mais e buscar uma vida melhor para si e sua família. O depoimento 9 mostra que a carreira bancária é uma contingência da necessidade, pois o seu sonho é também estudar literatura.

No Grupo de Renda Superior aparecem três situações: o depoimento 5 indica que a carreira depende da mudança de área ou de empresa; o depoimento 8 mostra o esgotamento da carreira como o fim da linha, o que justifica a sua entrada no PDV e a continuidade da carreira em outra área – como pesquisador, professor e consultor; e, por último, o depoimento 10 indica a possibilidade de continuidade da carreira no banco.



## 8. A visão sobre o futuro do trabalho no banco

A última questão buscava a visão do futuro do trabalho no banco. O depoimento 1 é bastante pessimista e vê o futuro do trabalho com maior grau de sofrimento e que pode levar a uma explosão dos sentidos enquanto o banco for conduzido pela maximização da venda e do dinheiro. Contrapõe a isso, o desejo de um outro banco ser possível.

Nos depoimentos 4 e 7, a visão é de um banco mais tecnológico e que reduzirá as funções operacionais, inclusive às funções de vendas. Na visão do depoimento 7, todo o pessoal deve se transformar em gerente e ser comissionado no banco. Mais curioso ainda é a ideia do autoatendimento para as classes menos favorecidas de clientes e da elitização do atendimento para as classes mais abastadas. Esse é um fenômeno que já está plenamente em curso com a divisão dos clientes em categorias *personalité, premium, van-gogh e estilo*.

Nos depoimentos 2 e 3, há um otimismo com o futuro, que será melhor que o presente para os bancos. O mesmo não pode ser dito para os funcionários. Segundo o depoimento 3, as metas e o desempenho terão que ser revistos em nome de um melhor atendimento ao cliente. Nos depoimentos 6 e 9, a visão do futuro do trabalho depende da tecnologia e da automatização, e o risco de haver a perda do relacionamento humano poderá ser um problema no futuro. No depoimento 9, há a reafirmação de que o futuro do seu trabalho está fora do banco – na literatura e na sala de aula.

No Grupo de Renda Superior, o depoimento 5 vê o futuro do seu trabalho como movimentação de carreira e o futuro do trabalho no banco como muito conturbado entre tecnologia, processo e política. Aparentemente, não há muita clareza sobre o futuro.

No depoimento 8, é interessante a visão de que, no futuro, haverá a combinação de muita tecnologia e reforço na linha de frente ou no aumento do número de agências menores e flexíveis. É uma visão de que na agência muitos produtos e negócios poderão ser ainda transacionados.

### Considerações finais

Esta pesquisa procurou trazer um retrato do estado da arte do trabalho nos bancos diante dos processos de transformação organizacional. Os

bancos, pelo modo que estão transformando os processos de trabalho, reproduzem de forma ampliada o modelo burocrático e capitalista de organização fundado no poder, no controle e na alienação (MOTTA; PEREIRA, 1980; FARIA et al., 2010). Esse núcleo duro da burocracia que acompanha as organizações desde o final do século XIX, passando pelo XX e chegando ao XXI, condiciona e subordina as pessoas, o trabalho e a ação sindical no setor financeiro. No campo da teoria crítica dos estudos organizacionais (PAULA, 2008; FARIA, 2007; AKTOUF, 2004; TORDINO, 2010; NOGUEIRA, 2010; CHANLAT, 2000), pode-se afirmar que permanece nas organizações financeiras o paradigma da reestruturação fundado no interesse exclusivo do econômico e da acumulação financeira e de capital.

As mudanças nos campos estratégico, organizacional, tecnológico e operacional são orientadas exclusivamente pelo núcleo duro da busca por resultado econômico acima da média, da manutenção do controle social, do poder e da alienação do trabalho, cujo resultado é a reprodução do modelo burocrático de organização dentro do paradigma da reestruturação flexível (NOGUEIRA, 2007). A heteronomia é a marca do processo de trabalho e condiciona a trajetória profissional dos trabalhadores bancários. Os trabalhadores investem sua vida na carreira do banco e muitos vão ficar pelo caminho, ora porque terão as carreiras interrompidas, ora porque sucumbirão pela pressão e exaustão no trabalho. No entanto, os significados extrínsecos do trabalho dados pelos fatores emprego-renda, poder e prestígio ainda servem para entender as atitudes e as condições do trabalho bancário. Ideologicamente orientados pelo horizonte da nova classe média, conforme visão clássica de Mills (1954), adaptam-se às novas tecnologias e buscam atender às metas da gerência dentro dos novos marcos do modelo competitivo de gestão de pessoas: reconhecimento, competência, parceria, *empowerment* entrega e flexibilidade.

O sindicalismo bancário conquistou legitimidade na defesa e representação dos bancários em torno destas questões e é fortemente reconhecido pela defesa dos salários, da participação nos lucros e resultados e do emprego digno (a luta contra o assédio moral é digna de nota e tem trazido novas questões nas negociações coletivas do segmento bancário). Esse reconhecimento vem dos bancários de renda média e baixa, mas também ocorre nos estratos superiores de renda, que acabam

se beneficiando da luta sindical. No entanto, o sindicato está muito longe de pressionar por um projeto alternativo de “outro banco” ou de um banco diferente, como fala um dos depoimentos.

Os bancos, em geral, inovam mais no aspecto tecnológico e econômico. No campo social, deixam a desejar, porque não avançam no campo da autonomia do trabalho e nem da melhoria da qualidade do atendimento ao cliente em geral. O Banco do Brasil, em particular, em vez de apresentar uma modalidade diversa no universo bancário, é muito mais agressivo hoje do que foi no passado, e sua lógica é predominantemente mercantil, principalmente nas agências e na cobrança das metas de vendas de serviços e produtos.

Apesar de bem estruturadas, as políticas de recursos humanos dos bancos não têm uma presença significativa nas agências para atender aos anseios dos funcionários. O fato de transformar os bancários em uma espécie de gerente de conta de clientes nas agências não afasta a insatisfação em relação às cobranças de metas e resultados em detrimento do bom atendimento ao cliente. Ou seja, trata-se de um gerente operacional sem autonomia.

Assim, neste estudo, uma das questões relevantes é a permanência absoluta das contradições sociais e das ambiguidades na busca de sentido do trabalho nos bancos. Segundo os depoimentos, o futuro do trabalho nos bancos está condicionado ao avanço da tecnologia e à estratégia do autoatendimento. Apesar disso, o olhar dos bancários sobre o seu trabalho e suas trajetórias profissionais no sistema financeiro é mais conformista e adaptável às mudanças. Na perspectiva dos funcionários entrevistados e de acordo com a sua posição profissional, idade e renda, as concepções predominantes são favoráveis aos processos de reestruturação; alguns veem as mudanças como oportunidade; outros, como ameaça. E raras são, mas ocorrem, as sinalizações para o que seria um processo diferente de inovação organizacional nos bancos, com maior legitimidade social e coletiva.

Por fim, nota-se no segmento bancário o predomínio de um trabalho estranhado, que perdeu o sentido intrínseco e, mais ainda, de futuro incerto.

## Referências

- AKTOUF, O. *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- ALEXANDRE, F. F. *Reestruturação e o Fim da Segurança no Emprego no Banco do Brasil*. São Paulo: CNB, 2002.
- ANTUNES, R. (org.). *Riqueza e miséria do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. São Paulo: Zahar, 1974.
- BRAGA e BIANCHI. A financeirização da burocracia sindical no Brasil. São Paulo: Mimeo, 2011.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHAVES, L. A. *Trabalho, tecnologia, e ação sindical. A condição bancária no panorama da acumulação flexível*. São Paulo: Annablume, 2005.
- COUTINHO, L. *A terceira revolução industrial e tecnológica: As grandes tendências de mudança*. São Paulo: Economia e Sociedade, nº 1, Agosto de 1992.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- FARIA, J. H. *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (org.). *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente, 2002.
- GENTIL, S. *O significado do trabalho em call center próprio do segmento financeiro*. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.
- GORZ, A. *O imaterial – conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Anablume, 2005.
- HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HANASHIRO, D. et. al. (orgs.). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HITT, M.; Ireland, R.; Hoskisson, R. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thompson, 2008.
- HARVEY, D. *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- JINKINGS, N. *Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários em face da reestruturação capitalista*. Tese (Doutorado). Campinas: Unicamp, 2000.
- JINKINGS, N. A reestruturação do trabalho nos bancos. In: ANTUNES, R. *Riqueza e miséria do Trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- KON, A. *Economia de serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MARCOLINO, L.C. e CARNEIRO, R. *Sistema Financeiro e desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Publisher, 2010.
- MILLS, W. *A nova classe média*. São Paulo: Zahar, 1976.

- MOTTA, F.P.; PEREIRA, L.C.B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- NETO, A. C. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio*. São Paulo: Vozes, Unitrabalho; Belo Horizonte: IRT, 1998.
- NETO, A. e OLIVEIRA, V. C. *Negociações coletivas no setor bancário brasileiro: perdas e resistência e alguns avanços*. Belo Horizonte: IRT, 1998.
- NEVES, M. A. *Reestruturação Produtiva e estratégias no mundo do trabalho: as consequências para os trabalhadores*. Belo Horizonte: IRT, 1998.
- NOGUEIRA, A. Gestão Estratégica das Relações de Trabalho. In: *As Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Gente, 2002.
- NOGUEIRA, A. *TGA para o século XXI*. São Paulo: Atlas, 2007.
- NOGUEIRA, A. Competências em relações de trabalho. In: DUTRA, J. et al. São Paulo: Atlas, 2008.
- NOGUEIRA, C.M. *A feminização no mundo do trabalho*. Campinas: Autores Associados, 2004.
- PASTORE, J. *Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva*. São Paulo: LTr, 1994.
- PAULA, A.P.P. *Teoria crítica nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).
- POCHMAN, M. *O emprego na globalização*. São Paulo: Boitempo, 2001.
- QUADROS, W. *Brasil: um país de classe média*. São Paulo: Le Monde Diplomatique Brasil, novembro, 2010.
- RODRIGUES, L. Metáforas do Brasil. *Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo: Fapesp, Annablume, 2004.
- RODRIGUES, I. et al. Pesquisa *Perfil Atual do Bancário e as Condições de Trabalho no Setor Financeiro na Cidade de São Paulo*. São Paulo: Sindicato dos Bancários de São Paulo, Centro de Pesquisa 28 de Agosto, julho de 2011.
- SANCHES, A.; DAVANÇO, A.C. A economia política das holdings financeiras. In: MARCOLINO, L.; CARNEIRO, R. *Sistema Financeiro e desenvolvimento no Brasil: do plano real à crise financeira*. São Paulo: Publisher, 2010.
- VELOSO, E. Novo Mundo do Trabalho? Modernização conservadora e gestão de ativos intangíveis – o caso Santander-Banespa. In: VELOSO, E.; TREVISAN, L. *Produtividade e ambiente de trabalho*. São Paulo: SENAC, 2005.



# ASSÉDIO MORAL E DIREITOS FUNDAMENTAIS: ESTUDO DE CASOS ENVOLVENDO BANCÁRIOS

*Camilo Onoda L. Caldas<sup>1</sup>*

---

1 Advogado. Bacharel em Filosofia pela Universidade de São Paulo (USP). Bacharel em Direito e mestre em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutor em Filosofia e Teoria Geral do Direito pela Universidade de São Paulo. Pós-doutorando em Democracia e Direitos Humanos pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (Portugal). Diretor do Instituto Luiz Gama. Professor da Universidade São Judas Tadeu.

## Resumo

O presente artigo trata do assédio moral envolvendo instituições financeiras no Brasil, portanto, trata de agressões perpetradas contra a classe bancária. A exposição encontra-se organizada em dois eixos principais. O primeiro apresenta conceito, contextualização e caracterização do assédio moral. O segundo expõe decisões do Poder Judiciário trabalhista brasileiro a respeito do tema com base em um recorte temático. Não se trata de uma pesquisa quantitativa, mas sim de estudos de casos para se detectar algumas das situações concretas caracterizadoras do assédio moral, cuja consequência tem sido a condenação das instituições financeiras ao pagamento de indenizações por danos morais individuais ou coletivos.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Bancários. Instituições financeiras. Relações de trabalho. Direitos fundamentais.

## Abstract

This article is about the moral harassment involving financial institutions in Brazil, therefore, it comes to abuses against the banking class. The exhibition is organized into two main-axis. The first presents concept, context and characterization of bullying. The second exposes decisions of the Brazilian labor judiciary the issue of respect from a thematic focus. It is not a quantitative, but case studies to detect some of characterizing concrete situations of bullying, the consequence of which has been the conviction of financial institutions to pay compensation for individual or collective damages.

**Keywords:** Moral harassment. Bank. Financial institution. Work relationships. Fundamental rights.



## Introdução

A existência de assédio moral nas relações de trabalho é algo notório, razão pela qual não se pode ignorar que os trabalhadores têm sido vítimas dessa espécie de violência no ambiente laboral. Tais ocorrências violam aquilo que a legislação brasileira e a doutrina definem como “dignidade da pessoa humana”, um dos fundamentos da República Federativa do Brasil<sup>2</sup> e, portanto, um direito fundamental do indivíduo.

O presente artigo examina esse tema com base em um estudo qualitativo de acórdãos dos tribunais trabalhistas brasileiros, nos quais foram julgados especificamente casos de assédio moral no âmbito das instituições financeiras, ou seja, trata-se de exame da casuística envolvendo bancários e financiários.

Estudos dessa natureza servem para se compreender como a magistratura tem tratado o tema do assédio moral. Na primeira parte de nossa abordagem, iniciamos com uma explicação sobre o conceito de assédio moral e mostramos como tais práticas se inserem no contexto das relações de trabalho contemporâneas. Em seguida, tratamos de descrever quais condutas comumente caracterizam o assédio moral.

Na segunda parte, partimos para um exame de casos julgados pelos Tribunais Regionais do Trabalho e pelo Tribunal Superior do Trabalho. Inicialmente descrevemos o método utilizado; posteriormente tratamos a respeito da prova e caracterização do assédio moral e, finalmente, trazemos um conjunto de casos organizados por meio de um recorte temático.

O presente artigo não permite um exame quantitativo da questão, seja em termos de condenações ou de valores. Contudo, serve como ponto de partida para se observar muitas das questões que têm sido objeto de judicialização e como os Tribunais têm reagido quando provocados a se manifestar. Tais referências podem servir de base para futuras pesquisas quantitativas que construam estatísticas e, assim, ajudem a formulação de estratégias para enfrentar o problema do assédio moral nas relações de trabalho, particularmente com relação aos bancários.

---

<sup>2</sup> Vide inciso III do artigo 3º de BRASIL. Constituição (1988).

## 1. O assédio moral

### 1.1 Conceito e contexto

A definição de assédio moral vem do campo da Psicologia. O meio jurídico absorveu esse conceito e passou a utilizá-lo como referência para caracterizá-lo. Sem dúvida nenhuma, a psicóloga francesa Marie-France Hirigoyen tornou-se a principal referência sobre o tema no Brasil e apresenta uma definição clássica de assédio moral:

Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

Embora o assédio no trabalho seja uma coisa tão antiga quanto o próprio trabalho, somente no começo desta década foi realmente identificado como fenômeno destruidor do ambiente de trabalho, não só diminuindo a produtividade como também favorecendo o absenteísmo, devido aos desgastes psicológicos que provoca (HIRIGOYEN, 2009, p. 65).

Conforme destacado pela autora, a existência de assédio não é algo novo. As relações de trabalho hierarquizadas, ou seja, permeadas por uma relação assimétrica de poder, existentes nos diferentes modos de produção de nossa história, são o principal elemento que possibilita o desenvolvimento do assédio moral no ambiente de trabalho. Podemos aqui introduzir uma observação com relação à existência de assédio no capitalismo: como em modos de produção anteriores, os trabalhadores não eram considerados sujeitos de direito<sup>3</sup>, tal classe não podia opor uma normatividade jurídica contra seus assediadores; no capitalismo, pelo contrário, criou-se a possibilidade de se impor alguma forma de resistência, sob o argumento de violação dos “direitos da personalidade” ou dos “direitos humanos” (o que não significa, claro, que exista a possibilidade de se neutralizar as assimetrias de poder inerentes ao modo de produção capitalista).

<sup>3</sup> Sobre esta questão, vide MASCARO, 2015.

Há alguns anos, o tema passou a atrair a atenção de pesquisadores de diversos campos do conhecimento, inclusive do Direito. Nesse contexto, conforme mencionado pela autora no trecho anteriormente transcrito, identificou-se que o assédio no trabalho é um fenômeno que destrói o ambiente laboral, diminuindo os índices de produtividade e provocando maior ausência do trabalhador no seu local de trabalho. Não há dúvida, portanto, que as preocupações em torno da existência do assédio moral não decorrem simplesmente de razões humanitárias ou de defesa da “dignidade humana”. O Direito e o Estado são incitados a não ignorar esse tema, porque ele se torna um problema para a própria reprodução do capitalismo (MASCARO, 2013).

Conforme explica Karl Marx em *O capital*, há no modo de produção capitalista uma tendência autodestrutiva que lhe é inerente (MARX, 2013, p. 337-8). A lógica da economia capitalista é a da acumulação infinita de capital por meio de trocas mercantis e da exploração contínua da força de trabalho. Logo, as mercadorias são produzidas, circulam e são consumidas não apenas por conta de sua utilidade (valor de uso), mas essencialmente por conta de seu valor de troca (nesse processo, no qual há a apropriação do mais-valor produzido pelo trabalhador e, assim, ocorre a acumulação de capital)<sup>4</sup>. Nesse contexto, os capitalistas organizam-se para extrair do trabalhador o máximo possível de sua força de trabalho, inclusive sem respeitar os limites naturais – físicos e psicológicos – do ser humano, o que leva ao exaurimento precoce da força de trabalho (trata-se, assim, da tendência autodestrutiva do capital: o interesse egoístico do *capitalista em particular* entra em contradição com os pressupostos de reprodução do *capital em geral*, que depende da preservação das fontes necessárias ao processo de acumulação). Por essa razão, os interesses do capital, em geral, aparecem na forma de “interesse público” garantido pelo Estado e pelo Direito (MARX, 2013, p. 337-8)<sup>5</sup>.

Marx demonstra, assim, que no seio do próprio capitalismo surgem legislações voltadas para evitar a eliminação precoce da força de trabalho e, dessa forma, manter a permanente possibilidade de reprodução

4 Utilizamos aqui a expressão “mais-valor” no lugar da expressão “mais-valia” (MARX, 2013, p. 223 et ss.).

5 Como a preservação dos trabalhadores interessa a estes e também ao capital em geral, os direitos sociais ganham um caráter ambíguo e acabam sendo vistos como um ponto de aparente convergência entre o capital e o trabalho, sem que, no entanto, a tensão entre os interesses dos capitalistas individualmente considerados e classe trabalhadora deixe de existir.

das relações sociais capitalistas (MARX, 2013, p. 369-74). Tais leis trabalhistas – desenvolvidas num duro embate de classes – tratavam especialmente de estabelecer limites para jornada de trabalho, o que acabava por contrariar os capitalistas individualmente considerados, uma vez que se limitava à exploração do mais-valor absoluto<sup>6</sup>. Como se sabe, uma das alternativas dos capitalistas, inclusive como resposta para tais limitações, foi aumentar a taxa de mais-valor relativo por meio da intensificação do ritmo de trabalho (MARX, 2013, p. 387 et seq.). Neste artigo, não pretendemos nos prolongar nessa questão, razão pela qual consideramos mais profícuo examinar como tais elementos da teoria marxista podem ser aproveitados para o contexto atual.

O regime de acumulação pós-fordista que se desenvolveu nas últimas décadas se caracteriza por apresentar formas de acumulação “flexíveis” e por uma ruptura com os modelos jurídicos tradicionais, que regulavam a relação capital-trabalho (BONEFELD; HOLLOWAY, 1991). Nesse ambiente, diversos mecanismos foram criados para evitar as limitações jurídicas às jornadas de trabalho ou para intensificar as formas de exploração. No caso do setor bancário, a conversão generalizada dos empregados à condição de gerente – mesmo que em termos meramente nominais, mas não no nível salarial e de poder – talvez tenha sido um dos principais expedientes utilizados como forma de se quebrar a jornada de seis horas tradicionalmente existente para os profissionais desse setor. Tal expediente visa não apenas a exigir o cumprimento de jornada superior (8h48min), como também inserir o empregado na exceção prevista no inciso II do artigo 62 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>7</sup>, que exime o empregador de remunerar as horas extras de membros em cargos de gerência.

As práticas de ampliação da jornada – que incluem as terceirizações de diversos serviços ligados às atividades bancárias – somam-se a uma intensificação das exigências no ambiente de trabalho. Tais práticas englobam técnicas para aumentar a disciplina do trabalhador e a fixação de metas de produtividade, que servem como critério para remuneração, promoção ou mesmo permanência no emprego, sendo utilizadas ainda para modular a autoestima dos empregados. Nesse contexto, o controle sobre o tempo, bem como

6 Sobre tal conceito vide MARX, 2013, p. 255 et seq.

7 BRASIL. Lei nº 8.966 de 27 de dezembro de 1994.

o papel desempenhado pelos “chefes” – coordenadores, gerentes, supervisores – se tornam elementos fundamentais para garantir a produtividade desejada. Se tais mecanismos existiam anteriormente em regimes *tayloristas*, agora, dentro de um modelo *toyotista*, eles ganha uma nova formatação:

O abuso de poder dos chefes sempre existiu, mas atualmente fica muitas vezes disfarçado. Os diretores falam em autonomia e espírito de iniciativa a seus empregados, mas só exigem deles submissão e obediência. Os assalariados produzem porque estão obcecados com as ameaças referentes à sobrevivência da empresa, ou pela perspectiva de perder o emprego, ou por estarem sendo continuamente chamados à atenção, ou seja, por sua eventual culpa (HIRIGOYEN, 2009, p. 83).

Neste ponto, é oportuno ressaltar que o assédio pode ocorrer tanto em uma relação vertical (subordinação formal e direta) como em relações horizontais, ou seja, entre empregados em condição de igualdade do ponto de vista corporativo/jurídico. Trata-se, nesse segundo caso, do assédio perpetrado por colegas de trabalho, que, mesmo não sendo a situação mais comum, pode ocorrer. Deve-se observar que as relações de poder não se constituem apenas por conta de elementos jurídicos, dentro da hierarquia formal da empresa, mas existem em decorrência de outras assimetrias, nas quais determinados grupos praticam violência contra outros em função do gênero, orientação sexual, origem social ou territorial, cor da pele, convicção religiosa, compleição física etc.

Seguramente, as considerações relativas às peculiaridades do assédio moral no regime de acumulação pós-fordista podem ser aprofundadas. Contudo, as breves considerações anteriores têm a finalidade de mostrar que a existência do assédio nas relações de trabalho não pode estar desvinculada de uma análise dos elementos inerentes ao modo de produção capitalistas e às características particulares que foram desenvolvidas nas últimas décadas. Fixado esse ponto, passaremos a examinar com maiores detalhes o que caracteriza o assédio moral.

## 1.2 Caracterização

A caracterização do assédio moral ocorre de diversas maneiras, portanto, somente é possível apresentar um rol de caráter exemplificativo, nunca exaustivo, das condutas mais comuns que costumam ser configuradoras de assédio.

Diversos sindicatos têm realizado campanhas e cartilhas informativas a fim de esclarecer os trabalhadores a respeito do tema. Nesses materiais, podem ser encontradas algumas exemplificações acertadas de situações que configuram assédio moral. Por exemplo, o Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região exemplifica as seguintes situações:

[...] Humilhação repetitiva e de longa duração que interfere na vida do trabalhador de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais. [...] A violência moral no trabalho é identificada por atitudes como, por exemplo, iniciar reuniões amedrontando quanto ao desemprego ou ameaçar constantemente com a demissão, subir na mesa e chamar a todos de incompetentes, sobrecarregar de trabalho ou impedir a continuidade do trabalho negando informações, desmoralizar publicamente afirmando que tudo está errado, afirmar que seu trabalho é desnecessário à empresa, rir à distância e em pequeno grupo, conversar baixinho, suspirar e executar gestos direcionando-os ao trabalhador, não cumprimentar e impedir os colegas de almoçarem, cumprimentarem ou conversarem com a vítima, mesmo que a conversa esteja relacionada à tarefa. Também pode ser caso de assédio moral desviar da função sem justificativa, exigir que faça horários fora da jornada, mandar executar tarefas acima ou abaixo do conhecimento do trabalhador, hostilizar, sugerir que peça demissão por sua saúde, divulgar boatos sobre sua moral. Outros casos que não devem ser admitidos referem-se a discriminação por sexo: promover apenas os homens, diferenciar o salário entre homens e mulheres que desempenham a mesma função, fazer reunião com todas as mulheres e exigir que não engravidem para evitar prejuízos na produção, mandar limpar banheiro, fazer cafezinho, limpar o local de trabalho (sendo que foram contratadas para o desempenho de outra função). Ou receber advertência em consequência de atestado médico ou ainda porque reclamou direitos (SINDICATO, 2015).

Em nosso rol exemplificativo, baseado em material produzido pelo Sindicato Nacional dos Servidores Públicos da União<sup>8</sup> podemos dividir as seguintes espécies de condutas.

Primeiro, as situações de violência verbal direta, de caráter injurioso ou difamatório, bem como outras estratégias que atacam a dignidade e reputação do empregado, como, por exemplo:

- fragilização, ridicularização, inferiorização, humilhação pública do trabalhador, sendo que os comentários podem invadir, inclusive, o espaço profissional;
- comentários de mau gosto quando o trabalhador falta ao serviço para ir ao médico;
- divulgação de boatos sobre a moral do trabalhador (em relação aos homens, em grande parte das vezes, o assédio se manifesta por meio de piadas ou comentários sobre sua virilidade);
- advertência em razão de atestados médicos ou de reclamação de direitos.

Noutros casos, o assédio se desenvolve por meio da criação de regras, rotinas ou situações que dificultam ou inviabilizam a realização do trabalho, ou, ainda, que produz incômodo, desgaste ou sofrimento desnecessário para sua execução, como, por exemplo:

- delegação de tarefas impossíveis de serem cumpridas ou que normalmente são desprezadas pelos outros;
- determinação de prazo desnecessariamente exíguo para finalização de um trabalho;
- imposição de sobrecarga de trabalho ou impedimento da continuação do trabalho, deixando de prestar informações necessárias;

---

<sup>8</sup> Baseada no seguinte material: SPACIL, Daiane Rodrigues; RAMBO, Luciana Inês Rambo; WAGNER, José Luis. *Cartilha sobre Assédio Moral*. Sindicato nacional dos servidores públicos da União. Disponível em: <<http://www.ouvidoria.mppr.mp.br/arquivos/File/cartilha.pdf>>. Acesso em: 1º out. 2015.

- manipulação de informações de forma a não serem repassadas com a antecedência necessária ao trabalhador;
- imposição de condições e regras de trabalho personalizadas ao trabalhador, caso em que são exigidas, de determinada pessoa, tarefas diferentes das que são cobradas das demais, mais trabalhosas ou mesmo inúteis;
- impedimento do trabalhador de expressar-se, sem explicar os motivos;
- recusa na comunicação direta entre o assediador e o assediado, quando aquele aceita se comunicar com este apenas por e-mail, bilhetes ou terceiros e outras formas de comunicação indiretas;
- não repasse de trabalho, deixando o trabalhador ocioso, sem quaisquer tarefas a cumprir, o que provoca uma sensação de inutilidade e incompetência e o coloca em uma situação humilhante ante os demais colegas de trabalho.

Noutro grupo de condutas, estão aquelas voltadas para “sabotar” o ambiente de trabalho, tornando-o insuportável, ou seja, não se trata propriamente de regular o exercício das tarefas, mas manipular elementos externos que provocam mal-estar sobre o funcionário. Desse modo, procura-se retirar o prazer e a motivação do empregado em permanecer executando seu trabalho. Trata-se de estratégias comumente utilizadas para forçar o empregado a pedir demissão ou remoção do seu posto de trabalho. São alguns exemplos:

- segregação física do trabalhador no ambiente de trabalho, ou seja, casos em que o mesmo é colocado em local isolado, com dificuldade de se comunicar com os demais colegas;



- despromoção injustificada [...], com o trabalhador perdendo vantagens ou postos que já tinha conquistado;
- troca de horários ou turnos do trabalhador sem avisá-lo;
- estabelecimento de vigilância especificamente sobre o trabalhador considerado;
- proibição de tomar cafezinho ou redução do horário das refeições;
- colocação de um trabalhador controlando o outro, fora do contexto da estrutura hierárquica da empresa, espalhando, assim, a desconfiança e buscando evitar a solidariedade entre colegas.

Finalmente, o material que utilizamos como referência também menciona, acertadamente, que as mulheres têm sido vítimas de um assédio específico, portanto, de uma violência de gênero (não se trata, sequer, do conhecido e ainda não eliminado *assédio sexual*, mas de assédio moral tendo as mulheres com vítimas preferenciais). Tal situação, inclusive, tem sido comprovada por meio de pesquisas empíricas (HIRIGOYEN, 2014, p.99)<sup>9</sup>. Tais práticas que incidem com mais frequência sobre grupos femininos e também sobre trabalhadores acometidos por doenças são, por exemplo:

- ridicularização do doente e da sua doença;
- controle das idas aos médicos;
- colocação de outra pessoa trabalhando no lugar do trabalhador que vai ao médico, para constrangê-lo em seu retorno, muitas vezes,

---

<sup>9</sup> Conforme destaca a autora, tal realidade apenas não se verifica em países e regiões com nítido esforço em promover a igualdade de gênero, como na Alemanha ou na península escandinava. Contudo, em outros países, inclusive da América Latina, destaca a autora, na qual o machismo permanece presente, tal realidade subsiste.

o substituto é deslocado sem necessidade, apenas marcando a ausência do colega;

- não fornecimento ou retirada dos instrumentos de trabalho;
- estímulo da discriminação em relação aos adoecidos ou acidentados, colocando-os em locais diferentes dos demais trabalhadores;
- burocracia na entrega de documentos necessários à realização de perícia médica.

O empregador pode ser responsabilizado na hipótese de assédio moral não apenas quando é responsável direto pela prática. Considerando a obrigação das empresas em zelar pelo bom ambiente de trabalho, a omissão em evitar que práticas de assédio ocorram e se perpetuem é elemento suficiente para caracterizar a responsabilização jurídica. O assédio dificilmente ocorre a partir de uma única conduta isolada, pelo contrário, praticamente em todos os casos existe uma prática reiterada no tempo. Sendo assim, há como as empresas agirem de forma a evitar a ocorrência de episódios de assédio e, se não o fazem, são responsáveis pelos danos. Conforme explica Hirigoyen (2014, p.93):

Esse tipo de procedimento só é possível quando a empresa finge não vê-lo, ou mesmo quando o encoraja. Há diretores que sabem tomar medidas autoritárias quando um funcionário não é competente ou quando seu rendimento é insuficiente, mas não sabem repreender um empregado desrespeitoso ou inconveniente em relação a um(a) colega. “Respeitam” o domínio privado, não se metem nele, alegando que os empregados são suficientemente adultos para resolver tudo sozinhos, mas não respeitam o próprio indivíduo.

Se a empresa é assim condescendente, a perversão gera a emulação entre indivíduos que não são propriamente perversos, mas que perdem seus referenciais e se deixam persuadir. Não acham mais chocante que um indivíduo seja tratado de maneira injuriosa. Não se sabe onde está o limite entre o fato de criticar ou censurar seguidamente alguém para estimulá-lo e o fato de perseguir-lo.

Conforme se nota, há um processo de naturalização do assédio. Há casos em que os assediadores dizem que se trata apenas de uma “brincadeira”; em outros, a empresa procura alegar que não tinha conhecimento e possibilidade de impedir a ocorrência (nesse caso, é muito comum que as instituições financeiras digam que repudiam veementemente qualquer prática de assédio). Contudo, como dissemos, muitas vezes o assédio moral torna-se estratégia – consciente ou inconsciente – para se exigir mais do trabalhador (mais horas de trabalho, menos ausências, mais resultados etc.) ou para eliminar adoentados ou indesejados, sempre sob a crença de que isso garantirá mais lucros e, conseqüentemente, maior acúmulo de capital para as empresas.

Não se trata, assim, de negar que as práticas de assédio possam estar ligadas a determinados aspectos psicológicos dos agressores e vítimas, mas sim de afirmar que há uma combinação entre fatores econômicos, sociais, morais, psicológicos, históricos etc. Nesse sentido, inclusive, foi a conclusão de estudo empírico realizado com bancários da região Norte do País:

Portanto, no contexto bancário, foco de nossa observação, as falas dos sujeitos denotam que humilhar o outro é um instrumento de domínio e de controle de corpos e mentes a favor da produção, a favor de uma instituição financeira, a favor de metas, resultados e lucro. As pessoas passam a ser descartadas, olhadas como um produto que serve mais ou menos. As próprias empresas passam a gerar forças de autocontrole por meio da formatação de seus funcionários, que têm de aceitar as regras do jogo, e o assédio moral passa a ser um meio a mais de impor a lógica do banco. Essa discussão remete-nos à questão de que, nos bastidores das práticas de assédio, encontram-se fatores complexos que não se limitam apenas à subjetividade de seus protagonistas, mas que dizem respeito a todo um sistema socioeconômico que engendra e determina esse tipo de conflito (SOARES; VILLELA, 2012).

Passemos à abordagem dos casos de assédio no setor bancário que podem ser encontrados em nossos Tribunais.

## 2. Estudo de casos de assédio moral no setor bancário brasileiro

### 2.1 Método da nossa pesquisa

A pesquisa realizada tem caráter qualitativo e não quantitativo, razão pela qual não segue um método indutivo por meio do qual se torna possível partir da análise de casos particulares e formular uma regra geral, no caso, a respeito do assédio moral no setor bancário brasileiro.

Sendo assim, não apresentamos uma compilação estatística a respeito do assédio moral, mas partimos do estudo de casos particulares para mostrar diferentes processos judiciais que continham pedidos de indenização por danos morais em função da prática de assédio e cujo resultado foi a procedência do pedido (condenação ao pagamento da indenização) ou a improcedência.

Os principais termos de pesquisa foram: “assédio moral” e “bancário”. Tais termos foram somados a outros específicos, como “metas”, “ofensa”, “rebaixamento”, “dirigente sindical”, “machismo” ou “machista” (estes últimos usados com objetivo de localizar episódios de violência de gênero). Tais palavras foram inseridas nos sítios de internet dos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) ou no domínio [www.jusbrasil.com.br](http://www.jusbrasil.com.br), que permite a busca centralizada em diversos Tribunais.

Não foram objeto de pesquisa as decisões de primeira instância, portanto, episódios que tenham transitado apenas na primeira instância não foram alcançados pela pesquisa. Devemos insistir que a exposição realizada é apenas um panorama ilustrativo com enfoque especial na questão dos bancários e do assédio moral. Trata-se de uma seleção dentro de um vasto universo. Nesse sentido, apenas para ilustrar de modo simplificado o que afirmarmos, se buscarmos pelo termo “assédio moral” e “bancário” – no mecanismo de busca jurisprudencial [www.jusbrasil.com.br](http://www.jusbrasil.com.br) –, tem-se o retorno de 5.225 ocorrências (o que não significa que haja exatamente esse número de casos, pois, como dito, tal mecanismo de busca ignora decisões de primeira instância; de outro lado, um mesmo processo que tramite em várias instâncias será duplicado na busca; ademais, há que se notar que informatização da jurisprudência é processo relativamente recente e que nem todos os Tribunais disponibilizam com a mesma eficiência todos os seus

acórdãos, especialmente os mais antigos. De qualquer modo, não deixa de ser um indicador significativo de ocorrências. Se excluído o termo “bancário” da pesquisa, o número de ocorrências sobe para 39.463).

Por fim, cabe aqui reiterar a referência de pesquisa empírica interessante sobre o tema, no caso, o artigo de Lena Soares e Wilza Villela, citado anteriormente, no qual as autoras expõem a seguinte conclusão obtida com base em entrevistas de determinado grupo de bancários:

Nesta pesquisa, a partir de estudo exploratório realizado junto a funcionários de um banco da região Norte, no qual foram abordados 37 sujeitos inseridos em diferentes posições dentro da estrutura do banco, buscamos identificar como os bancários concebem o assédio moral. Situada na confluência de várias vozes teóricas, tendo em vista o fenômeno complexo que se propõe a investigar e seguindo principalmente as pistas indicadas pelos sujeitos entrevistados, a análise dos dados mostrou que o assédio moral é reconhecido como uma forma de pressão diretamente relacionada à política de gestão do banco, política esta que está inserida em um contexto socioeconômico em que o capital impõe novas formas de ultrapassar a produção, intensificando o trabalho e atribuindo-lhe um novo sentido. Isso significa que os sujeitos da pesquisa não veem o assédio como um problema alheio à esfera coletiva, organizacional ou socioeconômica, tampouco como uma forma de violência que se reduz a relações de força entre indivíduos de personalidades difíceis (SOARES; VILLELA, 2015).

Pesquisas com tais métodos somam-se à nossa e contribuem para esclarecer o público em geral e a academia a respeito de tema de fundamental importância.

## 2.2 Sobre a configuração e a prova do assédio moral

De antemão, podemos ressaltar um aspecto relevante quando se trata de abordar casos de assédio moral no Poder Judiciário. A ausência de condenação pode ocorrer, basicamente, por dois motivos distintos: a não configuração e a ausência de provas.

Conforme advertimos anteriormente, nosso objetivo aqui não é fazer um estudo quantitativo, que permita construir uma estatística sobre o tema. Contudo, é possível afirmar com bastante segurança

que existem inúmeros casos em que as empresas não são condenadas ao pagamento de indenizações por danos morais. E também pode-se perceber que a falta de provas é um dos elementos decisivos para que os pedidos indenizatórios sejam julgados improcedentes.

Quando se trata de assédio moral, a produção de provas pode ser bastante difícil. Como é sabido, na Justiça do Trabalho, a prova testemunhal costuma ser decisiva no resultado do julgamento. Ocorre que muitas das práticas de assédio podem não se realizar publicamente e, mesmo que ocorram, podem ser percebidas de diferentes maneiras pelas testemunhas. Em suma, é possível que haja controvérsia sobre frequência, intensidade e/ou modo de agressões, resultando, assim, na ausência de prova suficiente que possibilite a condenação. Soma-se a isso o fato de que o assediado, muitas vezes, somente procura o auxílio de advogado ou do sindicato após sua demissão, tornando mais difícil a colheita de provas aptas a fundamentar um processo judicial.

Em outros casos, a prova produzida é suficientemente clara, contudo, mesmo provado o fato, entendem os magistrados que não se trata de assédio moral. Em alguns casos, a configuração do assédio e a prova se confundem. Por exemplo, quando não restam provadas intensidade e frequência suficientes de conduta agressiva apta a ser entendida como assédio. Em outros casos, contudo, o juiz reconhece que o fato alegado pelo trabalhador (reclamante) restou totalmente comprovado, porém, não se trata de conduta que configure assédio moral. Isso ocorre, por exemplo, quando da fixação de metas pelas empresas – prática típica do setor bancário, inclusive. Nesse caso, o fato narrado é entendido como normal, ou seja, com próprio da relação empregatícia, não sendo ofensivo à dignidade do trabalhador, à sua honra ou à sua saúde psíquica.

Feitas essas observações preliminares, podemos passar à análise dos casos propriamente.

## 2.3 Casos analisados

Para tratar dos casos de assédio moral no âmbito do setor bancário, iremos fazer uma divisão temática por tipos de assédio. São apresentadas decisões de épocas e tribunais diferentes, porém, todas oriundas do Poder Judiciário brasileiro. Nesse quadro, iremos ainda

fazer outro recorte, considerando a questão de assédio moral sobre dirigentes sindicais, a violência de gênero e o assédio moral coletivo. Passemos, pois, à exposição da casuística.

### a) Assédio moral caracterizado por ofensas ao trabalhador

Vejamus a seguinte ementa de acórdão oriundo de decisão colegiada do Tribunal Superior do Trabalho (TST):

RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO PELA RECLAMANTE. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. ASSÉDIO MORAL. TRATAMENTO DESRESPEITOSO. XINGAMENTOS. PALAVRAS DE BAIXO CALÃO. **O assédio moral imposto por parte da superiora hierárquica, que se dirigia aos membros de sua equipe, inclusive, à reclamante, com ofensas e palavras de baixo calão, a fim de alcançar metas de vendas, em nítida conduta desrespeitosa e grosseira, submetendo-os à situação vexatória, de modo a causar-lhes abalo moral e psíquico, enseja a reparação. Ressalte-se que o dano individual não pode ser afastado pelo fato de o tratamento indigno não se dirigir exclusivamente contra a autora, mas a todos os integrantes de sua equipe. Recurso de revista conhecido e provido. [...]**<sup>10</sup>

Trata-se de caso em que a trabalhadora foi assediada moralmente por meio de ofensas perpetradas por sua superiora hierárquica. Em episódios dessa natureza, se comprovado o fato, dificilmente o juiz isentaria a empresa de indenizar o dano. Contudo, o caso em destaque possui uma nuance particular: o Tribunal Regional do Trabalho (instância anterior) não havia condenado a instituição financeira ao pagamento de danos morais, apesar dos fatos (xingamentos a subordinados) serem incontroversos. Vejamos qual foi o argumento do TRT que foi reproduzido no acórdão do TST:

A tese do eg. TRT é de que a autora não faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, tendo em vista que o tratamento desrespeitoso por parte do superior hierárquico não era dispensado diretamente à pessoa da reclamante, mas se estendia a todos os empregados, sem distinção.

<sup>10</sup> BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (6ª Turma). ARR. Processo nº 97300-76.2013.5.17.0011. Relatora: Cilene Ferreira Amaro Santos. Data de Julgamento: 12/11/2014. Destaque nosso.

O eg. TRT negou o pedido de indenização por danos morais, mesmo admitindo o tratamento inadequado no ambiente de trabalho, consubstanciado na má conduta da supervisora Érica, que se dirigia aos membros de sua equipe, inclusive à reclamante, com ofensas, proferindo palavras de baixo calão, submetendo-os à situação constrangedora, causando-lhes pressão psicológica como forma de alcançar metas.

Em suma, a turma do TRT havia argumentado que as ofensas não tinham caráter pessoal, mas eram dirigidas de modo indistinto a todos os funcionários. Tal fato, conforme entendimento manifestado pelos desembargadores, seria suficiente para descaracterizar a hipótese de assédio moral, que somente se configuraria caso as ofensas fossem dirigidas individualmente, ou seja, especificamente à reclamante. O Tribunal Superior do Trabalho (TST) – em sede recursal – acertadamente reformou a decisão e entendeu que, para se caracterizar assédio, bastava se provar o nexo de causalidade entre a conduta e o dano. Assim, se a vítima sofreu abalo moral/psíquico por conta de ofensas perpetradas pela superiora, restava caracterizado de modo suficiente situação apta a ensejar a responsabilidade da reclamada pelos danos.

Ao final, a indenização estabelecida pelo Tribunal Superior do Trabalho, revertendo a decisão do Tribunal Regional do Trabalho, foi de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) a título de danos morais.

Finalmente, deve-se notar que se trata de caso em que a existência das referidas ofensas estava ligada à exigência de cumprimento de metas. Todavia, isso não era o cerne da questão nesse caso, razão pela qual não utilizamos esse exemplo para tratar do assédio moral relativo a metas, ainda que o fato narrado tenha, sim, uma relação com esse tipo de exigência tão comum no meio bancário.

Outro julgado encontrado no TST<sup>11</sup> diz respeito à ofensa por conta de preconceito racial. O fato a seguir destacado envolve uma mistura de injúria racista – a ofensa à honra subjetiva – com crime de discriminação racial – no caso, conduta voltada a prejudicar profissionalmente o empregado nas suas possibilidades de ascensão na

11 BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (7ª Turma). Recurso de Revista. Processo nº 10157420115090088. Relator: Douglas Alencar Rodrigues. Data de Julgamento: 25/06/2014. Destaque nosso.



carreira. Vejamos quais foram os fundamentos adotados pelo ministro relator para fundamentar a condenação da empresa:

No caso vertente, o pleito de indenização arrima-se, basicamente, na alegação de que o autor era perseguido e humilhado por seu gerente.

[...]

A primeira testemunha ouvida a convite do autor, Sra. Mariluce Olinek Dall Stella, aduziu que: ‘existiu problema entre o Alex e o Lucimar; era uma coisa bem direcionada para o Alex e alguns outros funcionários; ele não gostava mesmo do Alex; o gerente atribuía ofensas ao reclamante, em termos de nomes, apelidos, chacotas; **a cobrança em relação ao Alex era diferenciada; que eram atribuídos ao autor apelidos com nomes de bichos, como, por exemplo, ‘macaco’; havia também chacotas com relação à cor da roupa utilizada pelo reclamante; que o gerente chamava o reclamante de ‘macaco’ na frente de todo mundo; que o gerente realizava cobranças ao autor, dizendo que ele não tinha competência para cumprir metas;** o reclamante foi impedido de se inscrever em processo de promoção pelo gerente Lucimar; o autor somente conseguiu obter promoção quando, sem informar o gerente, inscreveu-se em processo de seleção para preposto; Lucimar ficou bem chateado quando o reclamante foi transferido de setor; que numa reunião, após a saída do reclamante, o gerente mencionou que, se não tivesse saído por conta própria, ia dar um jeito de tirá-lo, já que não era competente o suficiente para fazer parte da equipe”.

Considerando tais fatos, o Tribunal Superior do Trabalho manteve as decisões anteriores – de primeira instância e do Tribunal Regional do Trabalho – e concluiu pela procedência do pedido do reclamante em relação ao seu pleito indenizatório.

Diante do depoimento acima transcrito, resta claro que o autor era alvo de perseguição e humilhação pelo gerente Lucimar, que além de atribuir-lhe adjetivos depreciativos - como, por exemplo, o apelido de ‘macaco’, que apresenta caráter discriminatório - diante dos demais funcionários da empresa, tentou dificultar a ascensão profissional do empregado.

[...]

Desse modo, diversamente do que alega a ré em suas razões recursais, considero que autor logrou êxito em comprovar o assédio moral sofrido.

A indenização estabelecida pelo juiz original – em primeira instância – a título de danos morais foi de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais). O Tribunal Regional do Trabalho – em sede de recurso ordinário – acabou por acolher o pleito de diminuição do valor da indenização e reduzir a condenação para R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Em sua justificativa, expôs que:

No caso específico dos autos, em que pese a conotação racista do apelido atribuído ao reclamante e a condição econômica da reclamada, tendo em vista os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, entendo que o montante de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) fixado na origem afigura-se deveras excessivo, devendo ser reduzido para patamar que não implique em enriquecimento sem causa do reclamante.

Assim, reduzo a indenização a título de danos morais para R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), entendendo que a importância supre a extensão e a gravidade do dano, bem como serve como medida pedagógica, não ocasionando o indevido enriquecimento do autor.

O Tribunal Superior do Trabalho, por sua vez, acabou por manter o valor da indenização em R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Com tal postura, sem dúvida, não restou cumprido o objetivo pedagógico da condenação, qual seja, motivar a empresa (reclamada) a adotar posturas para evitar episódios desse tipo. Não há dúvida que um valor tão pequeno sequer repara a ofensa sofrida. Tampouco motiva as empresas – sobretudo as instituições financeiras, para as quais tal montante se revela insignificante – a adotarem políticas para repelir práticas racistas e/ou de discriminação racial como a ocorrida no caso acima comentado.

## **b) Assédio moral caracterizado por imposição de metas abusivas**

Vejamos a seguinte ementa de acórdão:

**BANCO - ASSÉDIO MORAL - COBRANÇA ABUSIVA DE METAS** - O assédio moral configura-se quando o empregado é exposto, pelo empregador ou preposto deste, a situações humilhantes e constrangedoras durante a jornada de trabalho, que provocam no empregado sentimento de humilhação, menosprezo e desvalorização. Para o direito à reparação devem coexistir a ilicitude (ato omissivo ou comissivo), o dano e o nexo causal entre ambos, e a prova da conduta dolosa ou culposa do agente. É certo que a comprovação de tais elementos incumbe ao autor, por ser fato constitutivo de seu direito, nos expressos termos dos artigos 818 da CLT c/c 333, I, do CPC. O professor José Alberto Couto Maciel, ressaltando a situação de subordinação em que o empregado se encontra no liame que o une ao empregador, assevera que “o trabalhador, como qualquer outra pessoa, pode sofrer danos morais em decorrência de seu emprego, e, acredito até, que de forma mais contundente do que as demais pessoas, uma vez que seu trabalho é exercido mediante subordinação dele ao empregador como característica essencial da relação de emprego. Ora, o empregado, subordinado juridicamente ao empregador, tem mais possibilidade do que qualquer outro de ser moralmente atingido, em razão da própria hierarquia interna em que se submete à sua direção, a qual o vê, na maioria das vezes, como alguém submisso às suas ordens, de forma arbitrária.” (“O Trabalhador e o dano moral”, Síntese Trabalhista, maio/95 p. 8). **E que há cobrança de metas no setor bancário não é novidade. No caso, a prova oral produzida revelou que o banco reclamado incorreu em atos abusivos, configurando o alegado assédio moral.**<sup>12</sup>

Casos envolvendo cobrança de metas têm sido objeto de decisões variadas e divergentes entre si. Há entendimento pacificado de que a fixação de metas por si só não tem o condão de gerar dano e, portanto, fundamentar pedido de indenização. O cerne da questão gira em torno da fixação de metas consideradas “abusivas”, situação fática que enseja uma análise das características particulares de cada caso e na qual há alto grau de dependência da sensibilidade de cada magistrado. A condenação

12 BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (7ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 02132201400703008. 0002132-15.2014.5.03.0007, Relator: Paulo Roberto de Castro, Setima Turma, Data de Publicação: 14/08/2015. Destaque nosso.

da empresa no caso aqui selecionado ocorreu com base em depoimento produzido em audiência, no qual o depoente afirmava que:

[...] vários funcionários sofriam assédio por parte da reclamada em virtude de exigência de metas; que tais exigências não eram feitas por escrito; que eram feitas via telefone, mas era mandado um ranking das agências que haviam cumprido as metas; que o gerente acabava sendo assediado pelo fato de outro cumprir as metas exigidas pelo banco; que inclusive narra que as metas eram quase impossíveis de serem cumpridas; que muitas vezes tinham que colocar serviços bancários sem autorização do cliente; que esta por exemplo era uma das metas da reclamada; que quem organizou o mutirão só empréstimo 30/12/2011 foi a Superintendência Regional, ocasião em que foram feitos empréstimos sem autorização dos clientes; que a pessoa que organizou o mutirão foi demitida; que o mutirão ocorreu no prédio da Rua Rio de Janeiro; que não viu o reclamante recebendo ligações para o cumprimento de metas, mas sabe que todos os gerentes recebiam tais ligações; que no ranking vinham descritas as agências que cumpriam as metas, que não vinha descrito o nome do gerente, mas como este representa a agência podia inferir [...] que as condições de trabalho do reclamante eram semelhantes às suas no que se refere ao cumprimento de metas e por não fazerem as atividades que consideravam antiéticas chegaram a ser vistos por maneira diferente; bem como eram prejudicados nas promoções [...].

Somado ao depoimento acima, o Tribunal Regional do Trabalho agregou outras declarações em sentido semelhante, no qual o depoente afirmava que:

[...] a reclamada empregava um modelo de gestão com base em pressões e ameaças; que a reclamada fazia pressões com base em cumprimento de metas por e-mail, celular, cobrando excessivamente o atingimento de tais metas; que ainda eram ameaçados, sob pena de rebaixamento, não promoção e perda do cargo; que no primeiro semestre de 2011, a reclamada foi marcada por uma forte pressão de cumprimento de metas pela venda de pacotes de serviços; que no segundo semestre, foram metas de cobrança de desembolso de crédito para pessoas físicas; que sabe que o banco queria fechar o segundo semestre de 2011 com um trilhão de ativos [...] que no dia 30/12/2011 fora realizada uma força tarefa de ordem do banco para fins de alavancar

a meta de empréstimos; que sabe que houve uma denúncia anônima e que de 87 pessoas que participaram dessa força tarefa, 6 sofreram punições; que o depoente era uma dessas 6 pessoas e que perdeu o cargo de gerente [...].

Em suma, considerou o Tribunal que havia pressão excessiva, adoção de punições por não atingimento de metas e fixação de parâmetros impossíveis de serem atingidos, elementos que somados a outros de caráter construtivo acabavam por caracterizar a ocorrência de assédio moral. A indenização estabelecida pelo TRT a título de danos morais foi de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), o que significou uma redução pela metade do valor original da condenação, que havia sido de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), fixada pelo juiz de primeira instância.

Ainda no que se refere ao assédio moral decorrente de fixação de metas e exigências rigorosas de cumprimento de serviço, localizamos no Tribunal Regional do Trabalho o entendimento de que o *esgotamento decorrente do trabalho excessivo* não se confunde com o *assédio moral*, não havendo que se falar em indenização no caso da primeira hipótese, apenas na segunda. Isso pode ser observado no seguinte acórdão, cuja tese se repete em diversos julgados desse mesmo Tribunal:

[...] ASSÉDIO MORAL. Entende-se por conduta abusiva impingir ao assediado pressões, intimidações, humilhações, perseguições, ridicularizações, xingamentos, etc., causando situações de degradação das condições de trabalho, com ameaças de demissão, sobrecarga de trabalho, desmoralização perante os colegas, falta de reconhecimento e desprezo pelos esforços do empregado, de modo a conduzi-lo ao comportamento almejado pelo assediador. Todavia, não se confunde assédio moral com estresse ou esgotamento (*burnout*), más condições ou sobrecarga de trabalho, alto nível de exigência ou uma gestão patronal rígida. [...] <sup>13</sup>

De certo modo, tal entendimento acaba por legitimar a existência do assédio moral decorrente da prática de fixação de metas abusivas. Tal forma de pensamento encontra simetria com a tese de que o mero descumprimento contratual não enseja dano moral (ou seja, indenização

13 BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (3ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 949200800410006. Relator: Desembargador Braz Henriques de Oliveira. Data de Julgamento: 06/03/2009. Data de Publicação: 20/03/2009. Destaque nosso.

a esse título apenas caberia quando se trata de danos decorrentes de práticas extracontratuais – a denominada responsabilidade aquiliana). Em ambos os casos, trata-se de desconsiderar o sofrimento da vítima para, então, se concluir que apenas fatos estranhos à relação empregatícia (e os casos de burnout não o seriam) poderiam ensejar o dever de pagar indenização a título de danos morais.

### c) Assédio moral caracterizado pelo rebaixamento e isolamento do trabalhador

Vejamos a seguinte ementa de acórdão do TRT da 3ª região:

ASSÉDIO MORAL. CONFIGURAÇÃO. Evidenciando-se pela prova oral coligida ao feito a prática de assédio moral por parte do réu, caracterizado pelo [SIC] **diminuição na qualidade das funções que lhe eram atribuídas e pela determinação de que passasse a trabalhar em local físico inadequado e isolado em relação ao restante da agência bancária**, em flagrante ofensa à dignidade da pessoa humana, extrapolando os limites de atuação do seu poder diretivo, há de arcar com a reparação pelos danos morais causados por essa conduta. Se é verdade que o empregador detém poderes de direção, fiscalização e disciplina em relação àqueles que lhe prestam serviços, não menos certo é que o exercício desse poder encontra limite no direito à dignidade e à honra do trabalhador. Verificada a existência do dano e da conduta contrária ao direito, faz jus o obreiro ao recebimento de indenização pelos danos morais decorrentes dos atos ilícitos praticados pela ré (artigos 186 e 927 do Código Civil).<sup>14</sup>

Nesse caso, trata-se da hipótese de assédio moral em que se combina o rebaixamento simbólico do empregado juntamente com a imposição de condições adversas para o exercício de suas tarefas. Há ainda aqui uma espécie de vítima mencionada anteriormente: trata-se de funcionário que retornara de licença saúde e que, por tal razão, foi sendo pressionado a pedir demissão. O Tribunal Regional do Trabalho sustentou a condenação com base nas seguintes provas produzidas no caso, que dão a dimensão do assédio sofrido:

14 BRASIL da 3ª Região (7ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 01081201407903000. Relator: Marcelo Lamego Pertence. Data de Publicação: 30/06/2015. Destaque nosso.

A testemunha [...] ouvida a rogo do autor, prestou informações que comprovam que o autor teve suas funções alteradas tão logo retornou do afastamento por motivo de saúde:

*“Que o depoente trabalhou na reclamada de maio/1999 até 31/05/2012, tendo trabalhado com o reclamante de 2007 a 2012, na agência de Varginha, sendo que no referido período houve um afastamento médico do reclamante; que o reclamante era chefe de serviço da agência em 2007 e quando retornou ao trabalho passou a trabalhar no setor de RMO da agência; que quando o reclamante retornou já havia outro chefe de serviço na agência; que nenhum chefe de serviço trabalhava no setor de RMO; que o depoente acredita que o reclamante tenha se sentido rebaixado em razão do ocorrido, uma vez que este já não agregava mais nada para os demais funcionários; (...); que o reclamante trabalhou no RMO de 2011 até a sua dispensa; que no setor de RMO o reclamante processava documentos; que o RMO se localizava dentro de um biombo na retaguarda da agência, sendo que no local havia uma mesa em L, um telefone e um scanner; que trabalhavam fechados na sala de costas para uma porta com uma janela de vidro; que o local era bem apertado, cabendo somente uma pessoa, não havendo ar condicionado; que o local era quente; que nos demais locais da agência havia ar condicionado; que o reclamante não participava das reuniões da agência após o seu retorno e que teve uma época em que o chefe de serviço da agência saiu de férias e foi substituído pela tesoureira e não pelo reclamante; que não trabalhava com valores e numerários no RMO somente documentos; que a sala do RMO era muito pequena; que o reclamante também chegou a passar mal após o seu retorno, acreditando que este tivesse com depressão e pânico.” (fl. 396, grifos acrescidos)*

As afirmações feitas no depoimento acima transcrito confirmam integralmente a narrativa exordial quanto ao assédio moral sofrido pelo autor após seu retorno do afastamento previdenciário.

[Destaque no acórdão original]

Somaram-se ao depoimento anterior as palavras de outra testemunha, nesse caso, chamada pela própria empresa (reclamada). Ainda que com palavras mais tênues, ela corroborou o depoimento anterior. Vejamos:

Paralelamente, a testemunha [...] ouvida a chamado do réu, prestou depoimento no mesmo sentido. Vejamos:

*“Que o depoente trabalha na reclamada desde 2009, tendo trabalhado com o reclamante após o retorno de sua licença, por aproximadamente um ano; que na época ocupava a função de caixa; que o reclamante após seu retorno trabalhou no RMO, realizando processamento de malotes; que o reclamante era gerente administrativo antes de seu afastamento; que não era função do gerente administrativo trabalhar no RMO; que já havia outro gerente administrativo na função, motivo pelo qual o reclamante passou a trabalhar no RMO; que geralmente a referida função no RMO é exercida por um caixa, sendo que atualmente esta função é realizada por um supervisor; que atualmente a função do RMO é feita no caixa, mas durante o período de férias da titular do cargo o outro funcionário voltou o scanner para a salinha; que a referida sala deve ter cerca de 2 metros quadrados; que a referida sala é fechada até uma certa altura e monitorada por camera; [...].”*

Ainda que nenhuma outra informação viesse aos autos, não se pode olvidar que o simples fato de um Gerente de agência bancária ser deslocado para a realização de atividade meramente operacional, processamento de documentos, por si só, já é bastante desmerecedor e desmotivador.

[Destaque no acórdão original]

Nesse caso, considerando a extensão e a intensidade do assédio ao longo do tempo, a indenização estabelecida pelo Tribunal Regional do Trabalho a título de danos morais foi de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), mesmo valor que fixara o juiz de primeira instância quando da sentença.

Neste ponto, é oportuno salientar o que foi afirmado anteriormente: o assédio moral, por vezes, se dirige a certos grupos específicos como, por exemplo, funcionários que retornam de afastamento médico ou mulheres que voltam de licença maternidade. O acórdão abaixo descreve exatamente esse tipo de situação: o assédio já existente se somou a outras táticas voltadas para corroer a autoestima da trabalhadora, que foi inclusive demitida tão logo venceu o período de estabilidade da licença maternidade, fatos que geraram a condenação da empresa a título de danos morais:



[...] ASSÉDIO MORAL. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. A conclusão do processo investigatório realizado pelo próprio réu deixou claro que a todos os subordinados do gerente, apontado pela reclamante como assediador, era dispensado o comportamento caracterizado como reprovável pelos padrões éticos da empresa, destacando-se o tom de voz, o modo de gesticular, palavras proferidas e maneira de cobrar os empregados. A comprovação das atitudes denunciadas pela obreira, inclusive, culminou na transferência do aludido gerente, revelando a gravidade dos atos praticados por este e a impossibilidade de continuidade no mesmo local de trabalho. Tais circunstâncias, aliadas aos atos do novo gerente, perpetrados quando a autora retornou de sua licença-gestante, no sentido de mantê-la sem atividades por vários dias, excluindo-a da participação das reuniões, bem como o posterior rebaixamento de função e dispensa subsequente, no último dia da estabilidade, revelam a contento os alegados atos discriminatórios, ofensivos e humilhantes, com claro ferimento à dignidade da autora, evidenciando, também, a política de retaliação adotada pela empresa. Nesse contexto, emerge patente o dever de indenizar, impondo-se, por outro lado, a manutenção do valor da reparação fixado pelo Juízo de origem, levando-se em conta a gravidade dos atos praticados e o caráter pedagógico que é inerente à indenização, observando-se, neste aspecto, o ostensivo capital social da empresa. Recurso a que se nega provimento. [...] <sup>15</sup>

#### **d) Assédio moral caracterizado por tratamento diferenciado e arbitrário ao empregado (dirigente sindical)**

Os dirigentes sindicais, durante o exercício da função ou quando do término do afastamento pelo mandato, também são vítimas preferenciais dos assediadores<sup>16</sup>. Trata-se de uma realidade conhecida por aqueles que se inserem na luta cotidiana pelos direitos dos trabalhadores. Nesse caso, o assédio ocorre porque o dirigente sindical é considerado um inimigo a ser eliminado. Vejamos a seguinte ementa de acórdão que ilustra tal situação:

15 BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 1259200900223001. Relator: Desembargador João Carlos. Data de Julgamento: 25/01/2012. Data de Publicação: 03/02/2012.

16 Tal situação, inclusive, é destacada na obra de Marie-France Hirigoyen (2014, p. 105 et seq.).

**BANCÁRIO.DIRETOR SINDICAL.ASSÉDIO MORAL.** O tratamento desigual e arbitrário por parte do superior hierárquico configura abuso de direito. Na esfera trabalhista, a dor íntima e a humilhação causada ao empregado gera o direito de reparação através de indenização pelos danos morais sofridos. Uma vez ilustrada a relação de causa e efeito entre o tratamento dispensado pelo agente e o dano sofrido, como restou provado nos autos, fica latente o dever de reparação. O empregador, ao ultrapassar os limites do razoável, fere diretamente o Princípio Constitucional da Dignidade da Pessoa Humana. Adotemos o seguinte critério: 50% do valor da última remuneração vezes o número de meses trabalhados durante o período imprescrito em que o reclamante sofreu o comprovado assédio moral. Recurso parcialmente provido apenas para reduzir o valor da indenização.<sup>17</sup>

Nesse caso, o assédio ocorreu por meio de tratamento desigual e arbitrário. O desembargador relator, no caso em tela, não teve dúvida de que a motivação era o fato de o empregado ocupar a condição de diretor do sindicato. Isso se encontra explícito no voto proferido:

No caso concreto, os elementos e provas revelam que o reclamante sofria realmente discriminação por ser membro do sindicato e era tratado de forma inadequada com expressões pornográficas. É inadmissível que uma empresa empregue este tipo de tratamento para com seus funcionários, que, diga-se de passagem, são a força propulsora de todo capital almejado.

O montante total de indenização por danos morais, por sua vez, foi reduzido pelo Tribunal Regional do Trabalho, em sede de recurso ordinário apresentado pela reclamada. O critério original considerava metade do salário do reclamante e o tempo de assédio decorrido foi aceito. Contudo, o TRT entendeu que somente deveria ser considerado para efeitos de cálculo o período não prescrito, ou seja, os últimos 60 meses do contrato de trabalho. Vejamos tal entendimento nas palavras do Desembargador Relator:

<sup>17</sup> BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (3ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 00003645020125010243. Relator: Antonio Cesar Coutinho Daiha. Data de Julgamento: 29/10/2014. Data de Publicação: 13/11/2014. Destaque nosso.

A sentença de 1º grau arbitra a importância de R\$251.655,00, calculada na base de 100 salários do reclamante. Merece reforma a sentença no aspecto. Adote-se o seguinte critério: 50% do valor da última remuneração vezes o número de meses trabalhados durante o período imprescrito em que o reclamante sofreu o comprovado assédio moral, logo,

Considerando que o reclamante permanece trabalhando e levando em conta o período imprescrito, são sessenta meses vezes 50% da remuneração atual, o que atinge o montante de R\$ 75.499,80.

### e) Assédio moral e violência contra mulheres

No caso de assédio moral combinado com violência de gênero é comum identificar uma postura na qual o agressor julga ser natural abordar a vítima fazendo alusão a questões de natureza sexual. Tais abordagens são evidentemente constrangedoras e/ou humilhantes e dão ensejo à indenização por danos morais, conforme extrai do caso abaixo destacado:

[...] INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. Demonstrado nos autos que a trabalhadora sofreu dano moral decorrente de constrangimento exercido pelo seu superior hierárquico, consubstanciado no tratamento de forma inadequada, com uso de xingamentos e expressões ofensivas no ambiente de trabalho, é devida a indenização por danos morais. [...]¹⁸

A ementa do acórdão não transparece claramente os motivos da condenação, razão pela qual é necessário observar quais as provas consideradas pelo Tribunal para fundamentar a condenação. Vejamos, assim, o voto proferido nesse julgamento:

O depoimento da testemunha Caroline ampara a tese da autora de que o autor sofria assédio moral pelo gerente da ré (fls. 267v-268v):

“[...] certa vez José segurou o rabo-de-cavalo da autora e fez o seguinte comentário ‘que rabão’, isso aconteceu no meio da sala e na época a depoente trabalhava na mesa ao lado da da autora; José se insurgia contra a limpeza

18 BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (5ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 00007900820125040331. Relator: Clóvis Fernando Schuch Santos. Data de Julgamento: 08/08/2013.

das mesas de trabalho e perguntava ‘se em casa a gente era assim também’; houve uma reunião em que José ordenou que todos sentassem no chão, embora houvesse algumas cadeiras no local; José havia prometido uma premiação se fosse atingida certa meta e os empregados estavam questionando o cumprimento já que a meta tinha sido atingida; na reunião José chamou todos de mercenários e disse ‘que todos só queriam saber de dinheiro’ e que ‘todas as laranjas podres iam sair’ [...]’.

O surpreendente, nesse caso, é o fato de que **em primeira instância, mesmo considerando verossímil o depoimento da testemunha, entendeu o juiz que não restava caracterizada hipótese de assédio moral** e, portanto, não cabia indenização. O acórdão do TRT, inclusive, transcreveu a sentença do juiz originário, que absolvera a empresa e afirmara que:

*“(...) Em síntese, não ficou demonstrado qualquer ato, atribuível a prepostos da reclamada, capaz de infundir dano moral (muito menos a configurar assédio moral) à autora - ou a quem quer que seja - a menos que ela possuísse uma sensibilidade exacerbada, apta a torná-la uma pessoa especialíssima; mas, neste caso, a autora é que teria desbordado da noção de ‘homem médio’, que, como se sabe, deve servir de parâmetro para a verificação desse tipo de lesão jurídica. Por oportuno, observo que a caracterização do dano moral pressupõe sofrimento excepcional, injustiça intensa e flagrante, fato que não integre o conjunto de aborrecimentos naturais a todos aqueles que se aventuram a viver em sociedade. (...)”- fl. 276*

Notem, o juiz faz a seguinte conjectura: se a vítima se ofendeu, é porque deve ter “sensibilidade exacerbada”. Nesse caso, não teria direito a indenização, visto que a vítima deve ser capaz de suportar o mesmo que todo “homem médio” estaria disposto a aguentar (“homem médio” é uma expressão consagrada no Direito). Em suma, segundo o juiz, as palavras dirigidas à trabalhadora fazia parte dos “aborrecimentos naturais” da vida.

Felizmente o Tribunal Regional do Trabalho reformou a decisão de primeira instância, baseado no seguinte entendimento:

Qualquer ato causador de abalo moral cometido no ambiente de trabalho deve ser punido, tendo em vista a total inadequação de um tratamento agressivo e desrespeitoso dispensado a qualquer trabalhador.

No que tange à reparação do dano moral, por sua vez, ressalta-se que esta atende a um duplo aspecto, compensar o lesado pelo prejuízo sofrido e sancionar o lesante.

Sendo assim, a indenização estabelecida pelo Tribunal a título de danos morais foi de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), valor modesto, mas que ao menos reverteu a injustiça original – nesse aspecto, é oportuno considerar que uma condenação, ainda que em valores reduzidos, mostra ao menos que a violência perpetrada não restou impune e que os fatos em questão não podiam ser naturalizados.

Ainda no campo da violência de gênero, há outro julgado que descreve situação comumente vivenciada pelas mulheres. Vejamos o que relatou o Desembargador em seu voto<sup>19</sup>:

O pedido de reparação pecuniária pelo dano moral foi assentado na situação constrangedora vivenciada pela reclamante, ao ser escolhida pelo superior hierárquico para acompanhar, na gráfica situada atrás dos correios, a impressão da mala direta, circunstância que acarretava a espera da execução dos serviços em lugar pequeno, não arejado, desprovido de banheiro feminino e frequentado apenas por pessoas do sexo masculino. De acordo com a causa de pedir, as características da gráfica sujeitavam a recorrida ao assédio dos trabalhadores locais que não poupavam comentários, cantadas e assobios.

Nesse caso, a trabalhadora funcionava como uma espécie de “moeda de troca” com outro setor da instituição financeira. Se as solicitações do coordenador fossem atendidas pelos membros de outro departamento, ele iria até tal setor acompanhado da funcionária (reclamante) a fim de que ela fosse exibida aos homens que trabalhavam no local. A prova colhida nos autos detalhou a ocorrência do fato nos seguintes termos:

Segundo o relato inicial, após a fusão, o coordenador Tomya teria exigido a impressão de 2.000 malas diretas e ao se defrontar com a recusa da gráfica, instigou a cumprir a determinação, sob argumento de que enviaria aquela gostosinha da Juliana.

[...]

19 BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº. 00028510720125020003. Relator: Rosa Maria Villa. Data de Julgamento: 09/04/2014.

De forma precisa, a 1ª testemunha obreira (fls. 170), embora tivesse descrito sua visão pessoal acerca do ambiente da gráfica e da inconveniência de se sujeitar às indiretas do pessoal do setor, no tocante ao sexo feminino, presenciou a ocasião em que o coordenador Tomya conseguiu negociar a confecção de um grande número de impressos, oferecendo a reclamante como moeda de troca, tratando-a como “gostosinha”.

O dano moral restou comprovado de forma contundente, não havendo como se conjecturar que um superior hierárquico negocie serviços em troca da exposição humilhante e constrangedora de pessoa de sexo feminino, em ambiente essencialmente masculino.

Nesse caso, a indenização estabelecida pelo Tribunal Regional a título de danos morais majorou a condenação anteriormente existente em primeira instância de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para o montante de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais).

## **f) Assédio moral e dano moral coletivo**

Há ainda as hipóteses em que o assédio moral acabou por provocar indenização por danos morais coletivos. Nesses casos, as ações são propostas por sindicatos ou pelo Ministério Público ou poderiam, eventualmente, advir de outro ente legitimado a mover Ação Civil Pública.

No primeiro caso destacado, o Ministério Público moveu ação contra instituição financeira, considerando as reiteradas práticas de assédio moral disseminadas em diversas agências bancárias do País que integravam tal corporação. A leitura da ementa do acórdão permite compreender o caso:

**AÇÃO CIVIL PÚBLICA. CABIMENTO.** A legitimidade do Ministério Público do Trabalho, para propor Ação Civil Pública na defesa de interesses ou direitos individuais homogêneos relativos a uma classe de trabalhadores ligados entre si com o empregador ou empregadores por uma relação jurídica de trabalho, encontra amparo primeiro na Constituição Federal, já que se trata de ação constitucional prevista nos arts. 127, 129, III e IX; na Lei nº 7.347/85 (LACP), arts. 5º e 21; no CDC nos arts. 81, III, 91 e 100; na LOMPU 75/93 nos arts. 83, III, 84 c/c 6º VII, d, além

do art. 6º do CPC. ASSÉDIO MORAL. PRÁTICAS CONFIGURADORAS. As informações prestadas pelas testemunhas trazidas pelo réu deixam evidente que a questão da saúde psicológica no ambiente bancário não se insere dentro das preocupações maiores que acometem os seus gestores, até porque, pelo que se extrai, não estão eles preparados para detectar com esmero a presença de tais ocorrências ou mesmo como fazer para adequadamente preveni-las e sobretudo puni-las. A existência de assédio moral nas unidades do banco em diversas partes do território nacional, evidenciando a prática do assédio como verdadeira ferramenta de gestão, o que não pode ser admitido. DANO MORAL COLETIVO. Os direitos sociais e individuais indisponíveis, referidos no art. 127 da CF, podem ser traduzidos como “...essenciais à sobrevivência e à dignidade do cidadão-trabalhador; em regra, irrenunciáveis e não podem ser cedidos a terceiros, já que o contrato de trabalho é intuito personae em relação ao trabalhador” (Carlos Henrique Bezerra Leite). A prática de assédio moral nas relações de trabalho do Banco do Brasil atinge toda a categoria, uma vez o direito a um ambiente de trabalho hígido e digno é assegurado a todos os empregados indistintamente. A reparação visa preservar as regras contidas no ordenamento jurídico e os princípios que lhe dão fundamento, mormente o princípio da dignidade da pessoa humana. Havendo assim ofensa a direitos extrapatrimoniais compartilhados por toda a coletividade (empregados do Banco do Brasil), o reconhecimento do dano moral coletivo é medida que se impõe. As partes aspeadas relativas ao relatório e admissibilidade são da lavra do eminente Desembargador Relator.<sup>204</sup>

No caso, o Tribunal Regional do Trabalho, para julgar procedente a ação, teve de ultrapassar argumentação feita pela instituição financeira, no sentido de que o Ministério Público não possuía legitimidade para ingressar com essa espécie de ação e pleitear a indenização, pois não haveria no caso interesse individual homogêneo a ser tutelado. No referido acórdão tal tese foi resumida nos seguintes termos:

Por fim, não há campo para a conformação à defesa de direitos ou interesses individuais homogêneos, porque

20 BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 500200800710862. Relator: Desembargadora Elke Doris Just. Data de Julgamento: 09/02/2012. Data de Publicação: 02/03/2012.

para esses haveria que se ter estabelecido um fato comum, único e capaz de atingir a todos os sujeitos determinados indistintamente, não por menos sendo a demanda coletiva, nesse caso, incapaz de inviabilizar as pretensões individuais por cada qual dos sujeitos vitimados. Contudo, repito, no caso sob exame a situação fático-jurídica é diversa, segundo a narrativa da própria exordial, campo para a investigação das condições da ação civil pública proposta. Com efeito, o Ministério Público do Trabalho salienta haver a ocorrência de assédio moral por parte de diversas chefias do Banco do Brasil, após conflitos e estigmatização dos empregados subordinados, envolvendo sujeitos diferenciados e com agressões em medidas diversas e sem motivação comum, sem intervenção da empresa, no que emergiria culpa do próprio empregador pela repetição dos fatos. Mas os fatos são diversos e não envolvem origem comum, envolvendo chefias diversas e condições de supostos conflitos ou estigmatizações diferenciadas, exigindo não apenas investigação de fatos diversos com sujeitos certos e determinados, mas diversos de caso a caso, como ainda a traduzir mera possível similitude de casos sem conotação de assédio geral ou generalizante, que pudesse atingir a todos os empregados do Banco do Brasil ou a parcelas significativas dos seus quadros funcionais.

Contudo, o Tribunal Regional do Trabalho não acatou a tese acima. Para fundamentar a legitimidade do Ministério Público no caso em tela, o desembargador partiu do seguinte:

Prossigue relatando [o Ministério Público] os inúmeros procedimentos investigatórios de assédio moral em desfavor do Banco do Brasil em todo o Brasil, bem como as inúmeras reclamações trabalhistas em que se evidenciam a existência de ofensa moral aos empregados pelas condutas de: retaliação a grevistas, descomissionamento como forma de punição pelo ingresso de ação judicial, isolamento de empregado portador de HIV, interferência na licença-maternidade da empregada dias após o parto, entre outras. Acrescenta, por fim, que a política institucional do Banco do Brasil não combate eficazmente a prática de assédio moral. Diante de tal quadro, ingressa com a presente ação com o objetivo de tutela inibitória - consistente em “não permitir, não tolerar e não submeter seus empregados por meio de seus prepostos ou superiores hierárquicos, a situações que evidenciem assédio moral” -, além de pugnar pela condenação em obrigação de fazer



- constituição de comissão para fins de eliminação da prática de assédio moral - e em obrigação de pagar dano moral coletivo.

Com base nisso, o desembargador concluiu que se tratava de Ação Civil Pública com nítido intuito de defender interesses individuais homogêneos de uma classe de trabalhadores ligados entre si pelo mesmo empregador, havendo prerrogativa na lei para que o Ministério Público pudesse propor essa espécie de ação (Constituição Federal, arts. 127, 129, III e IX; Lei nº 7.347/85 (LACP), arts. 5º e 21; CDC arts. 81, III, 91 e 100; LOMPU 75/93, arts. 83, III, 84 c/c 6º VII, d; Lei complementar nº 75/93, art. 83, III).

A indenização estabelecida pelo Tribunal a título de danos morais coletivo foi de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais), montante este que foi revertido em favor do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

O segundo caso trazido aqui diz respeito a ação proposta pelo Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Brasília. A ementa do acórdão nos informa seguinte:

ACÇÃO COLETIVA: SINDICATO DOS BANCÁRIOS VERSUS BANCO DO BRASIL: DIVULGAÇÃO INTERNA DE RANKING DE PRODUTIVIDADE (ATINGIMENTO DE METAS): EXPRESSA VEDAÇÃO CONTIDA EM NORMA COLETIVA: OFENSA CONFIGURADA: PERCEPÇÃO DE CONSTRANGIMENTO COLETIVO DOS EMPREGADOS SUBSTITUÍDOS: ASSÉDIO E DANO MORAL COLETIVO: INDENIZAÇÃO DEVIDA: FIXAÇÃO E DESTINAÇÃO DO VALOR ARRECADADO: MODULAÇÃO NO DIRECIONAMENTO DA INDENIZAÇÃO FIXADA: UTILIDADE E PROPORCIONALIDADE: PROCEDÊNCIA PARCIAL. Recurso do Sindicato-Autor conhecido e parcialmente provido apenas para alterar a destinação do valor arrecadado em prol de fundo a ser gerido pelo Ministério Público do Trabalho junto ao Juízo de origem.<sup>21</sup>

21 BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº. 1450201201110000. Relator: Desembargador Alexandre Nery de Oliveira. Data de Julgamento: 04/09/2013.

Nesse caso, entendeu-se pela caracterização de assédio moral uma vez que foi desrespeitada cláusula em norma coletiva que vedava a publicação de *ranking* individual relativo ao cumprimento de metas estabelecidas. Conforme se depreende do acórdão, o fato se tornou incontroverso. Contudo, a instituição financeira insistiu que não fora dada publicidade externa ao *ranking*, portanto, não havia sido violada a norma coletiva. Acertadamente, o Tribunal não acolheu tal entendimento, conforme se lê no voto do Relator:

A norma coletiva (Cláusula 35ª) assim dispõe: 'No monitoramento de resultados, os bancos não exporão, publicamente, o ranking individual de seus empregados'. Conforme descrito na sentença, houve divulgação no âmbito interno da empresa. A controvérsia cinge-se a situar se o conceito do termo "público" contido na norma coletiva é dirigida ao público interno (colegas de trabalho) ou ao público externo (clientela do banco). Não se percebe efetiva utilidade da norma coletiva na vedação da divulgação para o público externo (clientela) quando a norma coletiva tem índole precisa de evitar a divulgação de perda de meta por funcionário frente a outros colegas, denotando que a divulgação da norma coletiva é vedar a divulgação de ranking no âmbito interno, impedindo a publicização dos nomes dos empregados com menor rendimento, evitando comentários entre colegas e constrangimento àqueles em pior posicionamento. A divulgação vedada pela norma coletiva, portanto, é aquela individualizada no âmbito interno, sem prejuízo de divulgação do ranking por áreas, se preservada a individualidade dos funcionários, ou seja, pode-se dizer que certo setor não foi produtivo, mas não que determinado empregado deixou de alcançar as metas propostas ou expor sua colocação dentre os demais colegas.

Deve-se notar que, nesse caso, somente restou caracterizado o assédio por conta da existência de norma específica proibindo a conduta do banco. Não fosse isso, o Tribunal provavelmente não teria entendido que a conduta de estabelecer *ranking* e publicá-lo internamente, por si só, teria caracterizado assédio moral.

Os danos morais coletivos, nesse caso, foram fixados em R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), tendo sido estabelecido que tal valor seria depositado em Juízo e gerido conjuntamente pelo Ministério Público do Trabalho a fim de ser aplicado em instituições beneficentes.

#### 4. Conclusão

De maneira bastante sucinta, podemos apresentar as seguintes conclusões a respeito do tema apresentado.

O assédio moral existe há séculos, contudo, nas últimas décadas se tornou uma questão merecedora de atenção do Poder Judiciário, especialmente da Justiça trabalhista.

O debate sobre a origem do assédio moral e dos meios para evitá-lo não pode se resumir ao âmbito da ética pessoal ou corporativa, mas deve englobar uma compreensão a respeito das relações assimétricas e hierarquizadas no mundo do trabalho, bem como o entendimento acerca da natureza do capitalismo e das peculiaridades do regime de acumulação pós-fordista.

Os Tribunais brasileiros têm reconhecido inúmeras hipóteses que caracterizam o assédio moral, fixando, por consequência, indenizações por danos morais aos empregados. Mulheres, outras minorias, dirigentes sindicais, empregados que retornam de afastamento médico são potenciais vítimas preferenciais de assédio moral.

Para que reste caracterizada a ocorrência de assédio moral é preciso um conjunto de provas consistente, sobretudo do ponto de vista testemunhal, uma vez que costuma ser difícil a realização de outras espécies de prova. Manter um registro escrito pessoal detalhado das ocorrências também pode facilitar eventual medida judicial ou comunicação às autoridades competentes.

Os sindicatos e o Ministério Público são agentes importantes para atuar na prevenção do assédio moral e também podem buscar, por intermédio do Poder Judiciário, a reparação por danos morais coletivos, na hipótese de violação de direitos individuais homogêneos.

Para encerrarmos, trazemos uma oportuna transcrição da clássica obra de Hirigoyen a que nos referimos anteriormente, que resume com propriedade o cenário atualmente vivenciado:

A própria empresa pode tornar-se um sistema perverso quando o fim justifica os meios e ela se presta a tudo, inclusive a destruir indivíduos, se assim vier a atingir seus objetivos. Neste caso, é no nível da organização do trabalho que, por um processo perverso, a mentira serve ao desenvolvimento da empresa.

Em um sistema econômico competitivo, inúmeros dirigentes só conseguem enfrentar essa competição e manter-se com um sistema de defesa do destruidor, recusando-se a levar em conta os elementos humanos, fugindo de suas responsabilidades e chefiando por meio da mentira e do medo. Os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento (HIRIGOYEN, 2009, p. 98).

## Referências

- BARRETO. M. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2006.
- BONEFELD, Werner; HOLLOWAY, John (eds.). *¿Un Nuevo Estado? Debate sobre la reestructuración del Estado y el Capital*. México: Cambio XXI/ Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/ Fontamara, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Post-Fordism and Social Form: A Marxist Debate on the Post-Fordist State*. Macmillan: London, 1991.
- BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2015.
- BRASIL. Lei n. 8.966 de 27 de dezembro de 1994. Altera o art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho [Decreto Lei nº 5452 de 1º de maio de 1943]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8966.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8966.htm#art1)>. Acesso em: 11 abr. 2015.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (7ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 02132201400703008. 0002132-15.2014.5.03.0007, Relator: Paulo Roberto de Castro, Setima Turma, Data de Publicação: 14/08/2015.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (3ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 949200800410006. Relator: Desembargador Braz Henriques de Oliveira. Data de Julgamento: 06/03/2009. Data de Publicação: 20/03/2009.
- BRASIL da 3ª Região (7ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 01081201407903000. Relator: Marcelo Lamego Pertence. Data de Publicação: 30/06/2015. Destaque nosso.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 1259200900223001. Relator: Desembargador João Carlos. Data de Julgamento: 25/01/2012. Data de Publicação: 03/02/2012.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (3ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 00003645020125010243. Relator: Antonio Cesar Coutinho Daiha. Data de Julgamento: 29/10/2014. Data de Publicação: 13/11/2014. Destaque nosso.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (5ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 00007900820125040331. Relator: Clóvis Fernando Schuch Santos. Data de Julgamento: 08/08/2013.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº. 00028510720125020003. Relator: Rosa Maria Villa. Data de Julgamento: 09/04/2014.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº 500200800710862. Relator: Desembargadora Elke Doris Just. Data de Julgamento: 09/02/2012. Data de Publicação: 02/03/2012.
- BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (2ª Turma). Recurso Ordinário. Processo nº. 1450201201110000. Relator: Desembargador Alexandre Nery de Oliveira. Data de Julgamento: 04/09/2013.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (6ª Turma). ARR. Processo nº 97300-76.2013.5.17.0011. Relatora: Cilene Ferreira Amaro Santos. Data de Julgamento: 12/11/2014.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (7ª Turma). Recurso de Revista. Processo nº 10157420115090088. Relator: Douglas Alencar Rodrigues. Data de Julgamento: 25/06/2014.

CALDAS, Camilo Onoda L. *O Estado*. São Paulo: Estúdios Editores.com, 2014.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

HELOANI, R. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado*: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. *Mal-estar no Trabalho*: redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*: Livro I: o processo de produção do capital. Trad. Rubens Enderle. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

MASCARO, Alysson Leandro. *Estado e Forma Política*. São Paulo: Boitempo, 2013.

\_\_\_\_\_. *Introdução ao estudo do direito*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SINDICATO dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região. *Denuncie: Assédio moral e a organização do trabalho bancário*. Disponível em: < <http://www.spbancarios.com.br/Servicos/denuncia.aspx> >. Acesso em: 1º out. 2015.

SOARES, Lena Rodrigues; VILLELA, Wilza Vieira. O assédio moral na perspectiva de bancários. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 203-212, dez. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572012000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572012000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 1º out. 2015.

SPACIL, Daiane Rodrigues, RAMBO, Luciana Inês Rambo; WAGNER, José Luis. *Cartilha sobre Assédio Moral*. Sindicato Nacional dos Servidores Públicos da União. Disponível em: <<http://www.ouvidoria.mppr.mp.br/arquivos/File/cartilha.pdf>>. Acesso em: 1º out. 2015.

# AÇÃO SINDICAL INTERNACIONAL DO SETOR BANCÁRIO

*Por Sílvia Portela<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Consultora da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e especialista em relações trabalhistas e processos de integração no Mercosul.

## Resumo

Este artigo trata da organização sindical internacional dos bancários diante da globalização da economia, viabilizada pelas grandes empresas transnacionais. Com ênfase na lucratividade, as empresas se deslocam para regiões onde conseguem reduzir os custos do trabalho, com menores salários e encargos trabalhistas, como, por exemplo, acontece com os *call centers*. A flexibilização das relações trabalhistas motivou um novo tipo de ação sindical bancária global. Ouvimos os principais protagonistas desse novo sindicalismo bancário internacional. Foram realizadas sete entrevistas com dirigentes em 2010 e 2011, que têm importante participação na política de relacionamento externo da Contraf e do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

**Palavras-chave:** Globalização. Sindicalismo global. Relações trabalhistas. Ação sindical bancária.

## Abstract

This article talks about the international trade union organization of the bank with the globalization of the economy, made possible by the large transnational companies. With an emphasis on profitability, companies moving to areas where they can reduce labor costs, with lower wages and labor rights, for example, happens with call centers. The easing of labor relations motivated a new kind of global banking union action. We hear the main protagonists of this new international banking trade unionism. Seven interviews with managers were held in 2010 and 2011, which have an important role in foreign relations policy Contraf and the Banking Union of São Paulo.

**Keywords:** Globalization. Global unionism. Working relationships. Banking union action.



## **1. Os impactos da globalização sobre o trabalho e os instrumentos de proteção dos direitos básicos**

A globalização da economia deve-se ao crescimento e desenvolvimento científico e tecnológico, que deram verdadeiros saltos depois da recuperação do pós-guerra, permitindo um espetacular crescimento da produção e o aumento da busca por ampliação de mercados consumidores.

A expansão do comércio demandou o aumento de competitividade, viabilizada pelas grandes empresas transnacionais por meio de mais investimentos em inovação tecnológica, deslocamento de empresas e produção para regiões de menor desenvolvimento e novos polos de produção (como as zonas francas), viabilizados por incentivos fiscais generosos, assim como a possibilidade de redução de custos do trabalho – menores salários e novas modalidades de contratos de trabalho, que permitem uma forte redução dos encargos trabalhistas.

Esse processo levou as empresas a deixarem de ser nacionais para exercerem uma função supranacional com ênfase na lucratividade, onde quer que ela se torne possível, ocorrendo uma verdadeira substituição de valores e conceitos. Até o final da década passada, era comum relacionarmos as empresas a seus países de origem; na atualidade, a nacionalidade de uma empresa é a do local onde lhe sejam asseguradas maiores possibilidades de lucros, com segurança jurídica não intervencionista.

Concomitantemente ocorreu a globalização do mercado de trabalho, provocando profundas alterações em seu perfil e composição. Na busca por territórios e condições mais competitivas em termos de custo de trabalho, as empresas multinacionais passaram a empregar mão de obra mais barata e em condições de informalidade trabalhista. Provocando uma concorrência desleal que, de um lado, explorava a possibilidade de obter benesses fiscais e trabalhistas dos países receptores dos investimentos (essas passaram a ser condições para a inversão) e, de outro, pressionando o sindicalismo dos países originários desses investimentos a reduzir benefícios, como condição para não deslocar a produção e os empregos.

Nos anos 1970, a reação sindical global, principalmente nos países centrais, foi crescendo. Aumentou a pressão sobre organismos como a OIT e o Gatt para que adotassem instrumentos de proteção dos *standards* trabalhistas fundamentais, como, por exemplo, por cláusula social. Como principal resultado, em 1976-1977, foi aprovada a Declaração da OCDE com as Diretrizes sobre Empresas Multinacionais. É um instrumento que conjuga um elenco de princípios que podem nortear o comportamento da sociedade, propõe a ratificação de um conjunto de Convenções fundamentais da OIT e, entre outros direitos, “preconiza que o direito de sindicalização do empregado de transnacional seja idêntico ao da empresa nacional”. Sobre a negociação coletiva, prevê que os trabalhadores das empresas multinacionais possam “indicar as organizações que julguem representativas para fins de negociação, sem a necessidade da presença do Estado ou de seu representante”, que não haja ameaças ao “exercício do direito à sindicalização” e que as empresas transnacionais forneçam informações efetivas aos seus empregados para fins de negociação.

Em 2010, a OCDE decidiu fazer uma Revisão dessa Declaração e, depois de um longo processo de negociação entre os governos, as representações empresariais e sindicais que atuam no organismo (Tuac, por parte dos trabalhadores), na última semana de maio o novo texto foi aprovado na reunião de Ministros de Economia da OCDE. As alterações feitas não foram de fundo. O instrumento continua sendo voluntário (apesar de demandas para que fosse obrigatório), mas passou-se a recomendar o fortalecimento dos Pontos de Contato Nacionais – unidades nacionais responsáveis por receber e tramitar denúncias locais de práticas das multinacionais que contrariem os termos da Declaração.

A proposta de cláusula social teve percurso diferente. A proposta foi apresentada, aos governos presentes na fundação da Organização Mundial de Comércio, em Marrakesh, pela Confederação Internacional de Sindicatos Livres (CIOSL) em 1993. Os argumentos sindicais eram de que os benefícios do livre comércio deveriam ser compensados com a obrigação dos Estados-Parte em garantir a aplicação das normas fundamentais de direitos trabalhistas (estavam previstos seis direitos – não discriminação e igualdade de oportunidades, direito de greve,

proibição de trabalho infantil, proibição do trabalho forçoso, direito de sindicalização e direito de negociação coletiva).

Na Conferência Internacional do Trabalho de 1994, o tema foi tratado sob o enfoque da ligação entre acesso ao mercado com certas normas fundamentais de trabalho. Alguns países, principalmente os asiáticos, tentaram impedir a discussão do tema, mas houve o debate, e a Conferência aprovou que fosse criado um Grupo de Trabalho sobre as Dimensões Sociais da Liberalização do Comércio. No ano seguinte, o GT foi instalado, mas nunca conseguiu superar o campo da retórica.

Até hoje a Cláusula Social não foi incluída em nenhum acordo de livre comércio. O mais próximo que pode ser mencionado é a cláusula que obriga o respeito ao pagamento do salário mínimo e a proibição do trabalho infantil (Acordo do Nafta); a cláusula que pede a proteção de alguns direitos fundamentais incluída no TLC dos Estados Unidos e Chile (1998 - que prevê sanções, mas nunca teve seus procedimentos regulamentados) e uma cláusula similar, mas voluntária, incluída no TLC União Europeia e Coreia (2011).

Em 1998, por iniciativa do diretor Juan Somavia, a OIT aprovou a Declaração Relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, a qual compreende os seguintes direitos: a liberdade de associação e a liberdade sindical; o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; a eliminação do trabalho infantil e do trabalho forçoso ou obrigatório e a não discriminação por gênero, raça etc., em matéria de emprego e ocupação. Em 2001, novamente o diretor Somavia tomou a iniciativa de lançar o Programa em favor do Trabalho Decente, como uma tentativa de convencer os Estados-Membro a fazerem um esforço para eliminar a fraude trabalhista e, principalmente, proibirem condições indignas de trabalho.

Há que ressaltar, porém, que esse processo vem convivendo com a flexibilização trabalhista, que se dá por meio do crescimento de formas atípicas de contrato de trabalho. E as transnacionais não estão fora desse universo – já que utilizam vários provedores sediados em zonas francas e em países de menor desenvolvimento e/ou mais pobres. Por isso, cresce no movimento sindical a consciência de que é preciso cobrar das

empresas líderes que assumam sua responsabilidade sobre o relacionamento entre os provedores e seus empregados.

A flexibilização das relações trabalhistas passou a motivar um novo tipo de ação sindical global, que direcionou-se para a obtenção de instrumentos protetivos laborais (todos voluntários), e começaram a surgir processos em que as regras são negociadas entre parceiros sociais. Dentre estes, se destaca a formação de redes e comissões de trabalhadores, que visam a negociar as relações entre a empresa multinacional empregadora e os seus empregados, incluindo, entre os temas negociados, a atividade sindical, que se torna um elemento de contato mais estreito entre as empresas e os trabalhadores.

Na década de 1990, no Brasil e em outros países da América Latina, a legislação trabalhista passou por mudanças que a transformaram em instrumento de incentivo aos empresários para criar novos postos de trabalho. Essas modificações, que visam a reduzir os custos e encargos dos contratos de trabalho, têm resultado numa sensível redução dos direitos trabalhistas.

Essas políticas, apresentadas inicialmente como temporárias e como ferramentas para o enfrentamento das crises dos anos 1980 e 1990, com o tempo foram se consolidando como permanentes. Mesmo depois da mudança política dos governos das principais economias da América do Sul, pouco ou nada foi alterado nessa legislação.

A supressão de custos empresariais associados à contratação de mão de obra por tempo determinado e/ou subcontratação de mão de obra reduz os gastos empresariais com os encargos sociais e provoca a queda dos salários, da proteção trabalhista, tornando precárias as condições de trabalho. Nesse processo, as negociações coletivas perdem força e tendem a ser descentralizadas. Como consequência, os sindicatos perdem força e representatividade, pois os subcontratados, os temporários, não são representados pelos sindicatos e nem estão protegidos pela convenção coletiva da empresa em que prestam serviços.

A globalização e a transnacionalização da economia atingem diretamente o mercado de trabalho nos mais diferentes países. A livre circulação de produtos e capitais acelerou a transnacionalização e os processos de associação e compra de empresas dos hemisférios

Sul e Norte e de países em desenvolvimento e desenvolvidos. As empresas multinacionais não são mais “estrangeiras” como o eram durante o primeiro período da internacionalização, e hoje uma grande multinacional pode ser, de fato, um conglomerado de empresas de pequeno e médio porte em 100 a 150 países.

Na última década, registrou-se o surgimento de novas multinacionais no Brasil, Índia, China, África do Sul e México, que transformaram esses países, tradicionalmente receptores de capital estrangeiro, em importantes investidores no exterior.

Apesar de os países emergentes da Ásia dominarem esse fenômeno de investimentos externos (em 2005, geraram mais de 60% dos IEDs das economias emergentes), a América Latina também se mostra dinâmica. De acordo com a Cepal, em 2006 o IED das multinacionais latino-americanas chegou a US\$ 42 bilhões; em 2007, os investimentos externos diretos de origem brasileira chegaram a US\$ 35 bilhões e os do México ficaram próximos a US\$ 24 bilhões.

Segundo artigo de Javier Santiso, diretor e economista-chefe do Centro de Desenvolvimento da OCDE, a expansão das multilatinas (primeiro as espanholas e depois na América Latina) em grande parte se deve a fatores como a integração europeia (no primeiro caso) e a desregulação do setor de serviços na América Latina. Provavelmente as causas que podem explicar a internacionalização das empresas latino-americanas e de suas contrapartes asiáticas estão na necessidade de superar os limites dos mercados internos e a dinâmica do mercado de recursos naturais para os exportadores.

As maiores multilatinas emergentes são mexicanas e brasileiras: 85 das 100 empresas de primeira linha da região e 35 das 50 mais rentáveis têm origem nesses dois países. Segundo Santiso, essa nova onda de internacionalização seria consequência da pressão competitiva nos mercados internos e necessidade das empresas de expandir e diversificar as vendas; os mercados e as bases de produção e a dimensão financeira: todas essas empresas registraram aumentos de sua capitalização de mercado e de sua capacidade para aceder aos mercados de capital locais e internacionais a menores custos. Também pode haver fatores estruturais como, por exemplo, as reformas macroeconômicas e a estabilidade financeira alcançada na última década.

As empresas multinacionais dos países emergentes (mexicanas, indianas, chinesas e brasileiras) têm vários aspectos em comum: são de países grandes, que cresceram rapidamente e têm apoio de seus governos. Todas dispõem de recursos de baixo custo – como, por exemplo, mão de obra e/ou produtos básicos.

Javier Santiso destaca outra tendência importante: a crescente conexão Sul-Sul. As empresas chinesas estão investindo na Ásia, mas agora também na África do Sul e em outros países africanos, e a cada dia aumentam mais sua presença na América Latina. Também a Índia e Brasil têm olhado mais para a África e feito alguns investimentos importantes.

Isso faz com que os baixos indicadores sociais dos países emergentes passem a ter muito mais visibilidade que antes. Nos anos 1960 a 1980, os sindicatos dos países mais industrializados fizeram importantes movimentos de solidariedade com seus colegas do hemisfério Sul (América Latina, África do Sul, África em geral etc.), pressionando seus governos para que combatessem os regimes autoritários, a miséria e a extrema desigualdade social nessas regiões. Foram campanhas e ações políticas e sem motivações corporativas. Agora, com a globalização e a transnacionalização da economia, a pressão dessas organizações sindicais têm tido como principais motivações a manutenção dos empregos e conquistas trabalhistas em seus países, tendo em vista o fato de que as mudanças ou iniciativas no Sul podem afetar suas vidas e seus empregos e que empresas de países emergentes investem inclusive em seus territórios. Jamais as poderosas categorias dos mineiros e siderúrgicos dos Estados Unidos e Canadá imaginaram que, um dia, teriam padrões brasileiros e que empresas como Gerdau e Vale do Rio Doce teriam uma presença tão significativa em seu território.

É interessante notar que as organizações sindicais internacionais (multilaterais – como a Confederação Sindical Internacional – CSI e as Federações Sindicais setoriais), via de regra lideradas por sindicalistas oriundos dos países mais ricos, têm assumido essa agenda. Até a reunião ministerial da OMC em Cancún, em 2004, a principal demanda sindical era a adoção da Cláusula Social. Ao mesmo tempo, os grandes sindicatos nacionais do Norte desenvolvido (principalmente

dos países da Europa) passaram a desenvolver novas formas de atuação em nível externo. Inspirados na diretiva da União Europeia, que propiciou a criação de comissões sindicais de trabalhadores de um mesmo grupo empresarial que atue no bloco, expandiram a atuação dos comitês de trabalhadores para outras regiões, tentando incluir seus colegas de empresas global de outros continentes na formação de redes sindicais globais e na negociação de acordos marco.

No final da primeira década do presente século, tornaram-se mais frequentes os encontros globais de trabalhadores e trabalhadoras de mesmos grupos empresariais para intercambiar informações sobre as estratégias produtiva, social e política das empresas e traçar uma estratégia de pressão para as empresas aceitarem negociar Acordos Marco (AM) globais e/ou a criação de comitês mundiais de trabalhadores dessas empresas.

## 2. Código de Conduta, Negociações Coletivas e Acordo Marco

Como relevante crescimento do papel das empresas transnacionais no gerenciamento do mercado de trabalho, o sindicalismo global vem procurando intensificar sua interlocução com as empresas. Nesse processo, a articulação com as organizações sindicais dos países em desenvolvimento é fundamental para o sindicalismo do mundo desenvolvido.

O primeiro instrumento a ser mencionado é o Código de Conduta, proposta que surgiu nos anos 1970 por iniciativa de um conjunto de Indústrias Têxteis nos Estados Unidos, que viram no instrumento uma via para barrar a invasão dos produtos chineses. Posteriormente, a proposta foi adotada por sindicatos e Federações Sindicais Internacionais. Na metade da década passada, essa alternativa foi perdendo terreno, pois os sindicatos viam o Código de Conduta como um instrumento débil para elevar os padrões trabalhistas. Além de ser voluntário, não gerar nenhuma obrigatoriedade, muitas vezes os Códigos de Conduta terminavam sendo uma forma de marketing das empresas que aderiam.

**Acordos Marco (AM)** - é um modelo mais recente de negociação e tem sido um substitutivo da negociação coletiva internacional

(praticada quase apenas no da União Europeia). Em geral, é um compromisso assumido por uma empresa multinacional perante uma organização de trabalhadores – muitas vezes uma Federação Sindical Internacional (FSI) – em benefício dos seus empregados em qualquer lugar do mundo. Isso pressupõe o reconhecimento de alguns direitos tais como: sindicalização, negociação coletiva, igualdade de oportunidades, fim do trabalho infantil e do trabalho escravo.

Já são vários os exemplos (Volkswagen, Daymler-GM, Byer, Basf, Telefónica, Endesa etc). Em todos esses casos as iniciativas partiram dos sindicatos e dos comitês europeus e foram apoiadas pelas Federações Sindicais Internacionais (FSIs).

Total	
UNI	15
FITIM	15
ICM	11
ICEM	10
UITA	5
ISP-ICEM	1
ICM-ICEM	1
FITTC	1
FIP	1
<b>Total</b>	<b>60</b>

A diferença desses com os códigos de conduta é que são negociados, em sua maioria, entre as empresas e os sindicatos. Os AMs também inovam ao prever formas de verificação de seu cumprimento e estabelecer regras para um diálogo contínuo entre as partes. Muitas vezes a negociação dos AMs tem resultado na criação de comitês permanentes de trabalhadores de mesmos grupos empresariais, que se comunicam e atuam por meio de redes.

Na prática, o resultado está sendo muitas vezes a expansão dos comitês trabalhadores europeus, conquistados pelo sindicalismo desse continente desde 1994<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Directiva 2009/38/CE sobre Conselhos de Empresa Europeus aprovada em 6 de maio de 2009, em fase substituindo a primeira diretiva sobre esse tema 94/45/CE- aprovada em 1994. Além disso, deve ser mencionada a Directiva 2002/14/CE sobre Informação e Consulta aos Trabalhadores.



Nesse plano da ação, em relação às multinacionais, tem sido importante a atuação das FSIs, que, nos últimos seis anos, têm organizado encontros (presenciais e/ou por meio de conferências telemáticas etc.) das organizações representativas dos trabalhadores da casa matriz e filiais, visando à construção de “comitês”, “redes”, “alianças” e a negociação do Acordo Marco (AM).

A maior parte das Federações Sindicais Internacionais (FSIs) tem representação em setores com forte presença de empresas multinacionais, destacando-se a Federação Internacional de Trabalhadores Metalúrgicos (Fitim), a Federação Internacional dos Trabalhadores da Indústria Química (Icem), a União Internacional de Trabalhadores da Indústria e de Alimentação (Uita), a União Internacional de Sindicatos (UNI), a Federação dos Trabalhadores das Indústrias de Vestuário e Calçados (FITTVVC), a Federação Sindical Internacional de Transportes (ITF) e a Federação Internacional da Construção e Madeira (ICM)<sup>3</sup>.

O sindicalismo brasileiro vem participando em muitas dessas redes – em alguns casos, como único representante da América Latina. Como decorrência, tem crescido também a presença de dirigentes sindicais brasileiros/as em postos de importância na estrutura sindical internacional<sup>4</sup>. Um dos melhores exemplos é a representação do sindicalismo bancário vinculado à CUT.

---

3 Atualmente existem 13 Federações Sindicais Mundiais. Algumas delas são resultado de fusões como foi o caso da UNI (há cerca de 8 anos), que resultou da fusão de quatro federações mundiais setoriais – bancários, correios, telecomunicações e gráficos; a Icem (anos 1990), que resultou da fusão das federações de químicos e mineiros. Atualmente a Fitim, a Icem e a FITTVVC estão em conversações visando a uma possível fusão, o que lhes daria maior poder de pressão, pois passaria a representar mais da metade da indústria e justamente dois dos setores mais dinâmicos – informação encontrada em ORSATI, Álvaro. *América Latina y Caribe: los acuerdos marco en la estrategia de las Federaciones Sindicales Internacionales ante las empresas multinacionales*. Montevideo, Uruguay: Fundación Friedrich Ebert, dezembro de 2007.

4 Só para citar alguns exemplos. Na sede da Fitim, em Genebra, há um dirigente brasileiro ocupando o segundo cargo na estrutura mundial; também na Fitim e na Icem os coordenadores das atividades para a América Latina e Caribe são brasileiros; na ISP (funcionalismo público) o secretário-geral do Escritório para as Américas é brasileiro, assim como a dirigente que coordena as atividades no Cone Sul; na UNE – que envolve finanças, comércio, telecomunicações e gráficos –, os coordenadores Mundial e Regional de Finanças são brasileiros.

## a) A atuação do sindicalismo bancário brasileiro no plano internacional

O crescimento da participação dos/as dirigentes sindicais bancários (principalmente os que atuam em São Paulo) reflete as diferentes fases do relacionamento externo do sindicalismo brasileiro, principalmente o que está representado pela CUT e as entidades a ela filiadas.

Quando a CUT foi fundada, em 1983, atuavam no mundo três Confederações Sindicais: a maior delas era a Confederação Sindical Internacional de Organizações Sindicais Livres (CIOSL) – de orientação social-democrata; depois vinha a Confederação Mundial do Trabalho, vinculada à Democracia Cristã e, em terceiro lugar, a Federação Sindical Mundial (FSM), vinculada aos partidos e governos comunistas<sup>5</sup>. Porém, a maioria absoluta dos dirigentes sindicais que encabeçavam a formação da CUT defendia a não vinculação com nenhuma das três organizações.

Em 1988, quando a CUT realizou seu terceiro Congresso, essa posição começou a mudar. Certamente estava influenciada pelos intensos contatos que a CUT mantinha com as centrais sindicais europeias, principalmente as dos países latinos, e pelo frequente contato com sindicatos importantes, como os da Alemanha e da Holanda. Em 1989, o Brasil entrava na era do livre-comércio, colocando em prática a decisão de reduzir unilateralmente suas tarifas de importação.

Nos anos seguintes, a CUT desenvolveu intenso debate sobre seus vínculos com as estruturas sindicais internacionais. Havia a proposta de filiar-se à CIOSL. Os que eram contra argumentavam que essa organização estava a serviço da social-democracia, do imperialismo americano; que sua regional na América Latina havia sido conivente com os golpes militares etc. E, dentre os que estavam favoráveis, o argumento mais frequente era o tamanho e a importância da economia brasileira e a presença das multinacionais no país, alegando que a central não poderia ficar alheia às transformações que se operavam no mundo naquele momento. Argumentavam que, caso se mantivesse

---

5 A CIOSL e a CMT estiveram presentes no Congresso de fundação da CUT. A FSM não enviou delegados, pois na época as organizações sindicais dirigidas por militantes do Partido Comunista Brasileiro e Partido Comunista do Brasil se opuseram a esse congresso, alegando que feria a unidade sindical. Pouco mais de um ano depois, participaram da fundação da CGT e, mais tarde, tomaram rumos diferentes.

independente, a CUT ficaria em uma posição subalterna em relação ao movimento sindical mundial e teria dificuldades para atuar em conjunto com os sindicatos dos países mais industrializados, que sediavam as multinacionais. Havia chegado a hora de consolidar uma posição e não se resignar ao intercâmbio ocasional, à solidariedade pontual ou à participação como observadora em reuniões internacionais.

A pressão das centrais sindicais “amigas”, que haviam cooperado e apoiado material e politicamente a atuação da CUT em diversas frentes, foi muito importante para sua decisão de, em julho de 1992, filiar-se a CIOSL<sup>6</sup>. Mas o fator decisivo, com certeza, foi a iniciativa tomada pelos dois sindicatos de maior influência na central – o Sindicato dos Metalúrgicos de S. Bernardo do Campo e o Sindicato dos Bancários de São Paulo –, que defenderam a filiação e foram decisivos para que as Confederações dessas categorias se filiassem, respectivamente, à Fitim e à IRO-Fiet (que depois se transformaria na UNI – Union Network International).

Em 1992, o Departamento dos Metalúrgicos transformou-se na Confederação Nacional dos/as Metalúrgicos/as da CUT e aprovou a filiação à Federação Internacional dos Trabalhadores na Indústria Metalúrgica (Fitim) e o Departamento Nacional dos Bancários foi transformado em Confederação Nacional dos Bancários, aprovando a filiação à Federação Internacional dos Empregados e Técnicos (Fiet<sup>7</sup>).

Nessa época, a CNB era presidida pelo dirigente Ricardo Berzoini, que algum tempo depois entrou na carreira política e tornou-se um dos principais políticos da esfera do PT.

Quanto ao período da filiação, dois fatos relevantes devem ser mencionados: a) crescia significativamente a automação bancária, o que preocupava muito os/as dirigentes sindicais brasileiros, tendo sido considerado muito importante conhecer a forma como o sindicalismo bancário dos países mais desenvolvidos enfrentavam esse problema; b) o governo brasileiro entrava na era da globalização, iniciando esse caminho pela construção do Mercosul – na visão

6 A decisão foi tomada em uma Plenária e depois confirmada no V Congresso Nacional da CUT, realizado em 1994.

7 No ano 2000, a Fiet fundiu-se com as Federações Internacionais de Gráficos e Telefônicos e criou a UNI Global Unions – União Internacional. Os bancários estão vinculados a UNI Finanças, que representa 237 sindicatos e 3 milhões de trabalhadores no mundo.

sindical, essa questão reforçava a necessidade de estreitar mais os laços com o sindicalismo internacional, principalmente na região do continente latino-americano.

Em 1992, a CNB teve participação ativa na criação da Comissão Sindical Bancária vinculada à Coordenadora de Centrais Sindicais do Cone Sul (CCSCS). Durante três anos, a Comissão funcionou realizando reuniões sistemáticas e teve influência no funcionamento da CCSCS. Mas, na época, a agenda construída entre as organizações sindicais bancárias do Mercosul não conseguiu ultrapassar os limites do debate teórico, porque os temas vinculados ao funcionamento do sistema financeiro não estavam em negociação no bloco e as diferenças entre as dimensões e a estrutura dos sistemas financeiros dos quatro países eram grandes. O sistema financeiro brasileiro era o mais fechado (e ainda é). Em 1995, assim como outras Comissões Sindicais Setoriais, a bancária parou de funcionar – sem rupturas ou divergências. No plano global, os caminhos também se firmavam. Refletindo o processo de globalização a que o Brasil aderiu, na metade dos anos 1990 a grande preocupação da CNB e dos grandes sindicatos de bancários, principalmente o de São Paulo, era a de que os bancos estrangeiros iriam entrar no mercado brasileiro e comprar ou se fundir com os bancos locais. Desse ponto de vista o Mercosul não preocupava – ao contrário, os bancos brasileiros eram muito maiores que os poucos nacionais vizinhos.

Mas não foi isso o que ocorreu. Os bancos estrangeiros entraram no Brasil, mas não com a intensidade que se imaginava, e alguns foram comprados por bancos brasileiros. Somente alguns permaneceram – como são os casos do HSBC e do Santander (o City Bank já estava). O sistema financeiro brasileiro mostrou sua força e que ainda conservaria um perfil mais protecionista de seu mercado.

No bojo desse processo, retomou-se o funcionamento da Comissão Sindical Bancária no Mercosul (final de 2000), refletindo a maior internacionalização dos sistemas financeiros, principalmente o brasileiro, mas também as crises que afetaram os bancos argentinos e uruguaios (em 2002/03).

Logo nas primeiras reuniões, a Comissão definiu um plano de trabalho e os bancos em que buscava atuar prioritariamente. Em 2003,

começaram a ocorrer os encontros por bancos, muitas vezes abrangendo representações de outros países latino-americanos, não pertencentes ao Mercosul (Chile, Colômbia, Peru, Equador, México). Essas reuniões eram financiadas pela Coordenadora de Centrais Sindicais do Cone Sul e pelos próprios sindicatos e, no caso do Santander, tinha apoio da Confederação dos Bancários de Comisiones Obreras – Espanha. A partir de 2006, a UNI começou a apoiar diretamente o processo.

O processo tem sido fortemente impulsionado pelo sindicalismo bancário brasileiro – a Contraf coordena a Comissão Mercosul e as cinco Redes Sindicais Bancárias do Mercosul/América Latina do HSBC, Santander, BBVA, Banco do Brasil e Itaú.

Em julho de 2004, na cidade de Curitiba (Brasil), “os representantes da Confederação Nacional do Bancários (CNB-CUT/Brasil), Federación de Trabajadores Bancarios (Fetraban/CUT – Paraguay), Asociación de Empleados Bancarios de Uruguay (Aebu/PIT-CNT), Asociación La Bancaria de Argentina (CGT), Confederación Bancaria de Chile (CSTEBA/CUT) e da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Crédito (Contec/CGT – Brasil) decidiram “constituir a Coordenadora Sindical Internacional do HSBC Bank, cuja secretaria permanente será de responsabilidade da CNB/CUT”.

Em março de 2011, o Boletim Especial n.6 da Rede Global Bancária<sup>8</sup>, coordenada pela Contraf, divulgou a realização de um encontro em São Paulo, patrocinado por UNI e Contraf, que lançou as campanhas pela negociação de Acordos Marco Globais com o Santander (capital espanhol) e com o HSBC (capital majoritário inglês). Nos dois casos, a palavra de ordem foi a defesa de direitos iguais para os trabalhadores desses bancos em todo o mundo. O encontro reuniu dirigentes sindicais bancários de 19 países (Américas, Ásia e Europa) e aprovou a formação de uma “aliança mundial” de sindicatos comprometidos em trabalhar pela realização desses acordos.

No espaço que discutiu a campanha direcionada ao HSBC, participou seu diretor de Relações Sindicais no Brasil, que se

---

8 Segundo o boletim, “o objetivo do acordo global é assegurar direitos fundamentais, como a organização sindical sem ingerência patronal e o direito à sindicalização sem retaliações, repressão ou discriminação”. [...] Tais direitos são negados aos bancários em diversos países”.

comprometeu a encaminhar a agenda de reivindicações sindicais à direção do banco em Londres. Apesar de ser uma comissão não institucionalizada, o contato com representantes do alto staff do banco revela que, na prática, a empresa reconhece essa aliança sindical como interlocutora.

No setor finanças, o único Acordo Marco assinado até o momento foi com o Banco do Brasil, em 30 de maio de 2011, depois de seis anos de negociação. Dirigentes da UNI global participaram da negociação e assinatura do acordo. O Acordo reconhece em sua primeira cláusula a importância do diálogo social, como forma de melhorar as relações e prevenir conflitos, assim como a responsabilidade social por parte da empresa. O banco e as entidades sindicais comprometem-se a “respeitar as normas contratuais e legais vigentes em cada país, referentes à atividade laboral, reconhecendo os direitos humanos fundamentais na comunidade e no local de trabalho”. É uma cláusula muito importante para promover os direitos trabalhistas, assim como impedir a exploração de trabalho por meio da redução de custos dos encargos sociais. E mais importante ainda: a base é a Declaração da OIT sobre Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, reconhecendo explicitamente o direito de liberdade sindical e de negociação coletiva, a eliminação do trabalho forçado e do trabalho infantil e a não discriminação em matéria de emprego e ocupação.

O Acordo assume também o compromisso de respeitar as Declarações da ONU de Direitos Humanos, a Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. O banco se compromete a respeitar e cumprir, em cada país, as normas de saúde e segurança no trabalho, assim como promover a capacitação de trabalhadores por meio de cursos e seminários.

O Banco do Brasil compromete-se a “desenvolver políticas que evitem o assédio moral e o assédio sexual no local de trabalho, tendo políticas que eliminem suas causas e efeitos, como também políticas de igualdade de oportunidade entre homens e mulheres, observando sempre a transversalidade de cor/raça e etnia”. Compromete-se também a não permitir a discriminação no emprego, garantindo igualdade de oportunidades e de trato, independente de etnia, opinião

política, gênero ou orientação sexual, recebendo salário de igual valor por um salário equivalente.

Como se pode ver, um acordo bem avançado e atualizado com as demandas sindicais e algumas conquistas já efetivadas pelos bancários brasileiros/as como, por exemplo, a proibição do assédio moral e sexual.

A grande tarefa daqui para frente, da qual devem se encarregar principalmente os/as sindicalistas brasileiros/as, é vigiar para que o banco cumpra com o compromisso. No Brasil, o BB é uma empresa estatal e, a partir do governo Lula, voltou a ter uma política trabalhista de acordo com as normas vigentes, garantindo bastante espaço para as atividades sindicais. Não é assim em outros países da América Latina onde o banco está atuando. Não tem sido raro a Contraf e o Sindicato dos Bancários de São Paulo receberem denúncias de sindicatos de outros países sobre determinadas medidas do banco.

Outros bancos brasileiros que têm atuação externa são o Itaú, que há quase uma década começou a atuar nos países vizinhos, principalmente na Argentina, e também o Bradesco, que dá seus primeiros passos em Angola, onde pretende instalar um banco em associação com o Banco do Brasil e o Banco do Espírito Santo (Portugal).

Dessa forma, as organizações sindicais bancárias brasileiras têm um grande desafio pela frente – precisam combinar sua forte atuação interna em defesa do aumento do piso salarial e de maiores benefícios e, ao mesmo tempo, atuar nas redes sindicais internacionais e encabeçar iniciativas em outros países quando se tratar de bancos brasileiros.

O receio dos anos 1990 e 2000 de que o sistema financeiro brasileiro fosse totalmente internacionalizado não se concretizou – os maiores bancos do mercado brasileiro são de capital estatal e nacional. Mas se abriu uma nova janela de atuação, que requer iniciativas do sindicalismo bancário brasileiro em direção ao exterior, seja encabeçando campanhas, seja desenvolvendo programas de cooperação para ajudar na organização e na consolidação dos sindicatos de países menos desenvolvidos.

## b) A ação sindical bancária internacional na visão de seus protagonistas

Os comentários anteriores indicam que, no cenário de futuro do sindicalismo bancário, o tema internacional tenderá a crescer e exigirá estratégias de ação bem definidas. Por isso, consideramos que seria muito interessante ouvir de alguns dos e das principais protagonistas, sua avaliação sobre o tema e suas propostas.

Realizamos sete entrevistas com dirigentes sindicais que têm importante participação na política de relacionamento externo da Contraf e do Sindicato dos Bancários de São Paulo. Entrevistamos também Alice Yamamoto, assessora da Contraf, que tem acompanhado ações importantes da confederação, como, por exemplo, a filiação à Fiet em 1992.

As entrevistas foram feitas em 2010 e 2011, na seguinte ordem: Ricardo Jaques – secretário de Relações Internacionais da Contraf; Rita Berlofa – secretária de Administração e Finanças do Sindicato dos Bancários de São Paulo; Marcio Monzane – na época, secretário adjunto da representação da UNI para as Américas e atualmente Coordenador Mundial da UNI-Finanças; Marcel de Barros – secretário-geral da Contraf; Alice Toyomi Yamamoto – assessora da Contraf; Vagner Freitas – ex-presidente da Contraf e, na época, tesoureiro da CUT; Carlos Cordeiro – presidente da Contraf – e Juvandia Moreira – presidente dos Sindicato dos Bancários de São Paulo.

**Ricardo Jaques** é originário do Sindicato dos Bancários de Florianópolis e está há quase dez anos como responsável pela coordenação da participação dos bancários no Mercosul e nas redes de bancos internacionais. Sua entrevista abarcou não somente os temas de política internacional, mas estes, sem dúvida, dominaram a conversa.

Ricardo conta que, em 2000, antes de assumir o cargo na CNB e depois Contraf, começou a seguir o tema do Mercosul e que, em dezembro desse ano, participou da reunião dos sindicatos de bancários do Mercosul, em Florianópolis. Nessa oportunidade, a Comissão Sindical do Mercosul retomava suas atividades, definindo como uma de suas prioridades a atuação por bancos e a criação de redes sindicais



no BBVA e no Santander. Posteriormente, as entidades sindicais nacionais de bancários dos quatro países Mercosul e do Chile lograram dar mais funcionalidade a essa articulação e criaram, em 2002, a Coordenadora Sindical de Finanças do Mercosul, assumindo Ricardo a coordenação. Posteriormente, em 2004, a UNI Américas Finanças passou a apoiar o trabalho da Coordenadora de Finanças do Mercosul e contribuiu para sua ampliação. Nesse ano, Ricardo assumiu um cargo na UNI Américas Finanças.

De acordo com Ricardo, a prioridade sindical bancária na região tem sido a articulação das redes sindicais entre trabalhadores dos principais bancos com atuação no continente. Para ele, o primeiro desafio a ser vencido foi o fato de culturas sindicais diferentes conviverem na mesma comissão e nos processos de criação das redes. As políticas dos bancos são as mesmas em todos os países, mas seus impactos nas relações trabalhistas e nas condições de trabalho dependerão do relacionamento e do tipo de cultura sindical de cada país. “Como sair do foco nacionalizado, para o foco internacionalizado, com tanta diversidade? Isso foi um grande problema no início. Por exemplo, quando fazíamos um boletim para ser distribuído nos bancos... no Paraguai eles não tinham esse hábito.” E poderíamos agregar outro exemplo: o fato de na Argentina e no Uruguai existirem comissões de trabalhadores no interior dos bancos, enquanto que no Paraguai e no Chile a organização sindical é por banco e no Brasil é por setor, mas não existem comissões sindicais nos locais de trabalho (salvo nos bancos estatais). Para Ricardo, o fato de a Coordenadora de Finanças ter começado a desenvolver ações concretas puxou o apoio da UNI, que ainda não estava trabalhando com as redes.

Ricardo fez uma retrospectiva da participação sindical da CNB/Contraf no plano internacional e disse: “Nós começamos a participar porque avaliamos que era importante estar conectado ao processo mundial, mas era muito mais natural pensarmos na organização da categoria no plano nacional, porque o sistema financeiro brasileiro era integrado majoritariamente por empresas nacionais – como ainda é até hoje”<sup>9</sup>. “Então não dependíamos de uma articulação internacional

<sup>9</sup> Segundo informação fornecida por Ricardo Jaques, 84% dos/as trabalhadores/as bancários/as brasileiros/as são de bancos nacionais, que respondem por 78% do mercado financeiro, e 16% estão em bancos estrangeiros.

para resolver os problemas... as relações internacionais não eram prioridade.” Segundo ele, uma das consequências dessa pouca importância era o reduzido papel da Contraf na condução da UNI. A Associação Sindical Bancária da Argentina ocupava mais espaços.

Nesse processo a Contraf foi tomando cada vez mais contato com as entidades de outros países, e o trabalho internacional foi focando cada vez mais as redes sindicais por bancos. Ricardo analisa como a organização do trabalho no sistema financeiro brasileiro acabou se destacando – por exemplo, a compensação de cheques, assim como o alto investimento dos bancos brasileiros em tecnologia, colocando-os na vanguarda do setor. Mas esse avanço tecnológico é uma característica global, o que torna uma necessidade a atuação sindical global. O trabalho bancário começa a ser centralizado, o que antes era desenvolvido em diferentes regiões agora passa a ser feito em um local só e cobre o país todo, no caso do Brasil e até em um conjunto de países. Ricardo deu como exemplo os *call centers*, que passam a atender mais de um país. Já tem ocorrido de um banco deslocar o call center de um país mais desenvolvido para outro mais pobre, onde terá menores gastos com salários e benefícios trabalhistas. Essa realidade ainda não tem afetado o Brasil por causa do idioma.

O processo de deslocamento do trabalho nos segmentos de serviços é muito mais rápido e factível que na indústria, pois não são necessárias as mesmas condições de infraestrutura (basta ter energia) e muitas vezes o treinamento da mão de obra é menos complicado e mais rápido. Ou seja, a capacidade de reduzir custos mudando setores da empresa é muito mais fácil e pode resultar em perda de grande número de empregos e maior precarização do trabalho bancário, pois, nos países mais desenvolvidos, os trabalhadores bancários desfrutam em geral de níveis salariais mais altos, enquanto que nos países de menor peso financeiro isso é o oposto.

Obviamente há muita resistência dos bancos em aceitar a negociação de um acordo marco internacional, pois este tornaria inútil as mudanças de sede de *call centers* ou de compensação de cheques, visando à redução de gastos com encargos sociais, pois os acordos marco preveem as mesmas condições básicas de trabalho em todos os países onde a empresa esteja instalada.

Segundo Ricardo, um fato importante para construir a interlocução internacional com os bancos foi fazer exatamente o mesmo boletim para todos os países que estavam articulados. O fato de ser o mesmo boletim (só mudava o idioma) e distribuído no mesmo dia causava impacto. “Mas para alcançar um acordo marco, é preciso consolidar muito mais a organização e fazer muita pressão. Só assim os bancos aceitarão negociar”, disse Ricardo.

**Rita Berlofa**, atual secretária de Finanças e Administração do Sindicato de Bancários de São Paulo, contou em sua entrevista à equipe de pesquisa que, em 2001, uma delegação de sindicalistas bancários foi à Espanha, na sede do Santander, conversar sobre sua política no Brasil, já que este havia comprado um pouco antes o Banespa. A delegação foi encabeçada por João Vaccari<sup>10</sup>, na época presidente do Sindicato de Bancários de São Paulo e funcionário do Banespa, assim como ela. Segundo a entrevistada, a delegação foi relatar a experiência de participação sindical no Banespa: a existência de uma Comissão de Acompanhamento, que recebia as informações do banco e acompanhava de perto sua estrutura e funcionamento; a eleição de um representante dos funcionários que participava da diretoria etc. “Mostramos que não éramos contra o banco, nós queríamos crescer juntos, a empresa tem que crescer e que era equivocada a forma como eles entraram no Brasil, demitindo 9 mil funcionários.” A visita não obteve resultados, e a direção do banco designou funcionários de menor peso para recebê-los. Rita prosseguiu contando que a percepção dos dirigentes bancários brasileiros, principalmente os ligados ao antigo Banespa, era de que não podiam ficar voltados apenas para seus problemas internos e isolados. “Tínhamos que conhecer melhor esse banco no mundo.” O primeiro passo foi a criação da Comissão do Santander em nível de Mercosul, da CCSCS e depois a Rede Global. Em 2010, a Comissão Sindical do Santander no Mercosul realizou sua 9ª reunião, e a Rede Internacional dos Trabalhadores do Santander, envolvendo os países da América Latina e os sindicalistas espanhóis, havia realizado seu quinto encontro. As reuniões têm sido anuais (sempre em novembro) e no Brasil, onde está a maior parte dos participantes. Segundo Rita, a rede tem realizado ações simultâneas

10 João Vaccari, assim como Gilmar Carneiro, Ricardo Berzoini e Sergio Rosa, todos do Sindicato dos Bancários de São Paulo, foram os principais arquitetos da filiação da CNB à Fiet e de seus primeiros passos no cenário internacional.

(no mesmo dia e com o mesmo material publicitário). Segundo a dirigente, essa articulação internacional e a troca de informações com colegas de outros países foi muito importante para ajudar a melhorar os benefícios no Brasil para os funcionários do banco: “Quando eu vou numa mesa de negociação do Santander, eu sei exatamente os benefícios que os trabalhadores têm nos diversos países onde o banco atua, e nós sempre colocamos na minuta reivindicações de cláusulas que, em outros países, são melhores que os nossos benefícios.” Outra experiência relatada pela entrevistada foi sua participação direta na Assembleia de Acionistas do Banco (uma prática relativamente comum nos Estados Unidos, mas atípica no Brasil). Como ex-funcionária do Banespa, ela tinha direito a um conjunto de ações, o que lhe permitiu participar como acionista. A experiência foi inédita e ela pode colocar na Assembleia vários problemas que os funcionários enfrentavam com o banco no Brasil. O principal resultado foi ter conseguido fazer com que a direção do banco reconhecesse politicamente o Sindicato dos Bancários de São Paulo como interlocutor. Tanto é assim que, em 2010, Rita anunciou no banco que iria novamente à assembleia, e surpreendentemente o banco convidou a dirigente para uma reunião com o presidente mundial do Santander, algo que há muito o Sindicato dos Bancários de São Paulo havia solicitado, sem nunca conseguir.

**Marcio Monzane**, na data da entrevista, ainda não havia sido escolhido para ser o Chefe da UNI Finanças mundial, fato que ocorreu em maio de 2011. Segundo afirmou Marcio, em conversa posterior, “é a primeira vez que tem um brasileiro trabalhando na sede da UNI Global e a primeira vez também que um não europeu assume como chefe da UNI Finanças para o mundo”. Esse fato reforça nossos comentários sobre o crescimento da importância do tema internacional.

Marcio tinha alguma experiência sindical em São Paulo, tendo sido diretor do sindicato de São Paulo e da Contraf, quando, em 2005, aceitou a indicação para representar os/as bancários/as brasileiros/as no escritório da UNI para as Américas, sediado na cidade do Panamá.

Para Marcio, o sindicalismo bancário, em sua atuação internacional, atravessa um momento de transição. Por muito tempo, os bancários tinham uma demanda de mudanças em vários aspectos do funcionamento da UNI. Essas demandas foram atendidas em parte, processo que teve

início com maior participação da Contraf na estrutura orgânica da UNI, por meio da diretoria que ele passou a ocupar no escritório UNI Américas.

Sobre sua trajetória como sindicalista internacional, Marcio contou que quando foi para o Panamá “não tinha experiência na área internacional, hoje sete anos depois posso dizer que já aprendi muito [...] Minha atuação passa um pouco pela evolução e pela conquista de objetivo maior que era mudar a gestão e atuação política do escritório. Creio que estamos conseguindo, pois esse mudou bastante pensando a região, e não apenas as categorias que representa. Quando entrei no escritório, a UNI ainda se assemelhava mais a uma ONG que a um sindicato. Hoje atuamos apoiando diretamente os sindicatos a se organizar e a fazer campanhas em defesa dos direitos trabalhistas”.

Além da presidência do setor Finanças nas Américas, nesses últimos anos a Contraf teve a seu cargo a coordenação da UNI Mulheres e da UNI Juventude das Américas.

“Conquistamos o terreno e agora começamos a discutir o que fazer”, exemplifica o porquê da transição. Já há algumas propostas interessantes, como, por exemplo, a atuação em redes bancárias. Em um primeiro momento, os encontros das redes não ultrapassavam o terreno das declarações políticas. Hoje, não: estão sendo editados boletins conjuntos, marcados dias de ação global e/ou regional e estabelecidos alguns processos de negociação, chegando inclusive a um acordo como no caso do Banco do Brasil.

Marcio prossegue dizendo que no momento “estamos dizendo o que se quer no plano regional e o que é importante para o Brasil. Como a gente articula o Brasil e como se posiciona? Decidimos então nos voltar para o fortalecimento do Comitê de Enlace do Brasil (que reúne todos as organizações sindicais filiadas à UNI no país – finanças, comércio, telefônicos, gráficos etc.)”. A Contraf é uma das coordenadoras do Comitê.

Até o início de 2011, a UNI tinha 40 Acordos Marco Globais firmados em diferentes setores (o do Banco do Brasil, assinado posteriormente, soma-se a esses). A maioria em telecomunicações e alguns em comércio. No setor bancário, há apenas o do BB.

Sobre o relacionamento com o Itaú, Marcio informou que haviam sido dados passos importantes. “Mesmo sem a perspectiva de fazer algum acordo neste momento, já conseguimos fazer duas reuniões com o banco, e o balanço indica que 80% dos problemas apresentados ao banco pela UNI Américas foram resolvidos. A assinatura dos acordos é importante, mas o fundamental é se conseguir desenvolver uma ação sindical para poder negociar soluções com a empresa.”

Marcio informou que a UNI estava desenvolvendo duas campanhas mundiais – Santander e HSBC – e que, no caso deste último, a UNI está fazendo uma campanha na América Latina em função de uma greve ocorrida na Colômbia, com forte repressão. “Depois de nossa campanha, o banco reconheceu o abuso cometido pela direção local e demitiu a todos. A partir daí, temos conseguido melhorar muito o nível de negociação com o banco.”

Questionado se seria possível detectar a existência de uma articulação global do trabalho e da “produção” no sistema financeiro global (tal como na indústria), Marcio disse que sim e que o setor de serviços demorou mais para perceber o processo de globalização. Por exemplo, a Fitim já conversava com as empresas desde os anos 1970. A UNI começou nos anos 1990. “O que temos visto é que a ação das empresas é muito parecida e, inclusive, é possível transferir determinadas tarefas e setores de atuação de um país para outro.” Como exemplo, citou o trabalho de retaguarda do HSBC, que foi transferido da Inglaterra para a Índia. “O trabalhador inglês tinha uma jornada de 4 horas diárias e ganhava entre 2 e 3 mil libras – era um trabalhador jovem, com baixa qualificação e estava entrando na universidade; enquanto na Índia a jornada passou a ser de 8 e 12 horas, empregando trabalhadores mais velhos, com nível universitário e salários de 400 a 500 dólares ao mês.”

Outro exemplo na América Latina é o City Bank, que centraliza várias operações na região na Colômbia e no México, e inclusive trabalho feito no Brasil vai para a Colômbia e México. Por exemplo, os *call centers* para a Espanha e países de língua espanhola estão concentrados na Colômbia.” E Marcio continua com seu raciocínio, alertando que no Brasil isso ainda não acontece devido ao idioma diferenciado do restante do continente. Mas, “com a ida do Bradesco para Angola por exemplo, pode muito bem ocorrer

processo semelhante, em *call centers*, serviço de retaguarda em que é preciso conhecer o idioma e os trabalhadores têm menores salários e menos direitos.”

Questionado se percebia uma evolução no nível de percepção dos sindicalistas brasileiros em relação ao crescimento do tema internacional na política sindical, Marcio disse que ainda falta muito. Para ele, o Brasil tem um papel importante do ponto de vista trabalhista e sindical, tendo um alto nível de negociação coletiva, que se não é das melhores no mundo, é muito mais alta que a do restante da América Latina. “Acho que os sindicalistas brasileiros têm dificuldade em perceber isso, não entendem a importância que tem o país na região. Acho que o sindicalismo tem dificuldade de enxergar além de sua área. Fica muito voltado para os temas domésticos e locais.” É preciso que os sindicatos tenham atividades e debates na área internacional. “Falta um *start* para criar uma visão sindical internacional.” Sobre a necessidade de se criar essa cultura, Marcio contou sobre o trabalho de intercâmbio que a UNI Américas vem desenvolvendo com o Sindicato dos Bancários de São Paulo na região. Primeiro, foi o Paraguai e o Uruguai, depois o Chile, a Colômbia e o próximo será o Peru. É uma forma de se conhecer a realidade, de se aprender com a prática de cada um. Levar o pessoal para fora ajuda muito na compreensão de que se pode fazer mais coisas, sobre a importância da política internacional.

**Marcel de Barros**, secretário-geral da Contraf, afirmou ser “hoje uma necessidade estar filiado a uma entidade internacional, porque existem alguns grandes bancos como o Santander, HSBC, o RBS, City Group etc., que estão em todos os lugares do mundo, e seus trabalhadores precisam saber que política o banco aplica nos Estados Unidos, em Cingapura, na América Central. A filiação não é uma decisão ideológica, é uma necessidade.”

Da mesma forma, diz Marcel, a ida de bancos brasileiros para fora (Banco do Brasil, Itaú e, agora, Bradesco), principalmente no Cone Sul e na África de língua portuguesa, coloca uma dupla necessidade. “Temos que saber que política esses bancos vão aplicar, de forma que não afetem sua saúde financeira e os empregos aqui; e os colegas dos outros países em que esses bancos se instalam vão querer saber que política têm e qual nossa experiência.” Por exemplo, no Japão, “os brasileiros estão voltando, devido à crise e aos impactos

do terremoto, e o BB vai ter que fechar agências lá e demitir funcionários – e como negociamos isso com os sindicatos japoneses de forma a favorecer o pessoal lá, mas sem permitir que o fechamento lá afete aqui.”

Marcel argumenta que a Contraf tem que acompanhar e estudar a ida dos bancos brasileiros para o exterior e ver se reproduzirão a mesma política daqui. Por exemplo, a prática de transformar os bancários e bancárias em vendedores de fundos, seguros, títulos etc., estabelecendo metas para esses funcionários e ameaçando com demissões. Essa prática não é nova no Brasil, mas está ganhando espaço.

Sobre a cooperação externa, Marcel de Barros relatou as recentes experiências da Contraf. Mencionou especificamente uma reunião realizada no primeiro trimestre de 2011, em Lisboa, envolvendo os sindicatos de bancários dos países de língua portuguesa (Brasil, Portugal, Angola, Moçambique e Cabo Verde), que aprovou duas linhas de atuação conjunta: troca de informações sobre as empresas, o funcionamento do sistema financeiro, as negociações coletivas etc.; e a cooperação. A Contraf já esteve em Angola para dar uma palestra sobre como se organiza e se administra um sindicato e deverá voltar em agosto, para falar de sindicalização e de formação sindical. O pessoal de Cabo Verde também está muito interessado nesse intercâmbio.

Sobre o Mercosul, Marcel disse que a Contraf apresentou um projeto à UNI, que o aprovou. O projeto é de formação – intercâmbio de dirigentes sindicais entre os países – e de sistematização de informações sobre como os sindicatos funcionam, a cultura do país etc. Outra parte do projeto é a criação de um banco de dados com indicadores sobre o desempenho das empresas e o funcionamento do mercado de trabalho, assim como benefícios sociais e salariais.

Marcel, assim como outros entrevistados, mencionou a necessidade de ajudar os sindicatos estadunidenses a organizar os bancários daquele país, pela importância que tem essa praça financeira e pela importância política que têm os EUA. Trata-se também de um fato inédito – sindicatos de países em desenvolvimento ajudando sindicatos de países desenvolvidos a organizar-se. Mas além da solidariedade, pesa o fato de que cada vez mais as ações e conquistas ou derrotas em um país refletem-se nos outros. Talvez as palavras de Rita Berlofa expressem bem esse sentimento. Depois de relatar sua experiência no



contato com os sindicalistas da Seiu nos Estados Unidos, para debater a organização dos funcionários do Santander e HSBC, ela disse “porque [*naquele país*] tem uma quantidade enorme de trabalhadores que não é organizada por sindicatos, e isso é ruim não só para eles, mas para os trabalhadores bancários do mundo [...] Lá, um trabalhador bancário ganha menos por hora que um trabalhador do setor da limpeza, não tem direito a férias e ao afastamento para cuidar da saúde, é muito triste. Por isso, com a UNI, estamos fazendo uma campanha mundial de um acordo global que dê garantias trabalhistas e sindicais básicas em todos os países onde haja Santander e HSBC.”

**Vagner Freitas** foi o quinto entrevistado. Falou sobre sua trajetória no sindicalismo e sobre o processo de filiação da CNB/Contraf à Fiet e depois à UNI. Para ele, os bancários sempre foram muito ligados ao tema internacional, de início por razões políticas, por entender que a classe trabalhadora é internacional. “Na sua narração, relembrou o importante papel desempenhado pelos dirigentes João Vaccari e Ricardo Berzoini no processo de filiação à Fiet.”

Vagner constata que, nesses 19 anos, desde a filiação à Fiet, “mudou a economia mundial, a internacionalização do capital fez com que a questão do trabalho conjunto internacional saísse do patamar da questão filosófica, da solidariedade, para virar política praticada efetivamente para enfrentar a ação dos bancos multinacionais contra os interesses sindicais. Bancos que estão por toda a América Latina e que apareceram no Brasil no período da abertura do sistema financeiro. “Surgem, então, as redes, pautas comuns de reivindicação etc., para enfrentar essas corporações. Avançamos nos acordos marco, como, por exemplo, o do Banco do Brasil, cuja negociação durou seis anos, quando eu ainda era presidente da Contraf.”

“Para nós, a ação sindical internacional é essencial”, disse Vagner, pois o capital está internacionalizado. Por exemplo, boa parte da lucratividade que o Santander tem hoje na América Latina é maior que na Espanha e, no entanto, as condições de trabalho e de salários são muito superiores no país-sede. Daí a importância do sindicalismo bancário brasileiro estar cada vez mais presente no cenário sindical internacional, refletindo a trajetória e o papel do Brasil.”

E Vagner revela, ainda, a influência que a experiência internacional pode ter sobre a forma de organização sindical nacional. Por exemplo, as experiências do Verdi na Alemanha e a intersecção entre o trabalho bancário e comerciário e a necessidade de se ampliar a organização. “Temos visto que hoje, pelo menos na Europa, não existem mais sindicatos e/ou federações de bancários, de comerciários, securitários etc.”

Com relação à cooperação, Vagner também mencionou as experiências da Contraf e da CUT, seja do ponto de vista político – devolver um pouco da solidariedade recebida na construção da CUT –, seja por conta da ação das empresas brasileiras no exterior. “Inclusive, hoje somos demandados pelas centrais sindicais dos países mais desenvolvidos sobre o que e como podemos ajudar os sindicatos de países mais pobres.”

Finalmente, Vagner falou sobre o possível aumento da imigração em direção ao Brasil – latino-americanos que estavam na Europa e nos Estados Unidos e mesmo europeus, que começam a vir para o país devido à oferta de empregos, à realização da Copa do Mundo etc. “Um dos grandes temas que tem levado a direita europeia a vencer as eleições é a migração, não entendendo que precisa ter uma política mundial de inclusão social. As pessoas têm o direito de se deslocar para outras regiões em busca de melhores condições de vida. O Brasil já vive isso, com a presença de muitos bolivianos – muitas vezes em condições de trabalho degradantes; os paraguaios, com quem a CUT vem desenvolvendo um programa de cooperação para legalizar e atender à situação dos migrantes e para ajudar a fortalecer o sindicalismo naquele país.” Vagner ressalta que a “CUT é uma referência política para o sindicalismo de países da África, da América Latina etc.”, e finaliza dizendo que “temos que nos preparar para enfrentar essa situação. Não podemos permitir ter aqui no Brasil, em relação aos imigrantes, a mesma visão excludente que a Europa tem. Para isso, é fundamental a melhoria das políticas públicas para reduzir as desigualdades sociais.”

**Carlos Cordeiro**, presidente da Contraf, foi o penúltimo entrevistado. Além de ter descrito o processo de participação da

categoria bancária brasileira no movimento sindical internacional, principalmente no Mercosul e na UNI, abordou o porquê da importância do relacionamento internacional e as iniciativas da Contraf para consolidar uma estratégia de política internacional.

Carlos contou que, nos primeiros anos de filiação da Contraf, a UNI não tinha uma estratégia clara e nem eram realizadas reuniões de Comitês Mundiais de bancos. “Eu, que na época [há cerca de oito anos] era tesoureiro da Contraf, via isso muito mais como um processo de articulação sindical que parte de um projeto claro”.

Depois disso, a Contraf investiu e fortaleceu uma política de criação das comissões bancárias nacionais<sup>11</sup>, um processo que sem dúvida influenciou e fortaleceu muito a atuação da Contraf no plano internacional. Foi a base para a ocupação de espaços no plano internacional “o modelo de convenção coletiva nacional que nós temos – que é um contrato único para todos os bancários – e o fortalecimento dessas comissões foram fundamentais para ampliarmos nossa participação e espaço político na UNI e na Comissão do Mercosul.”

Para Carlos, a partir da experiência na comissão sindical bancária da Coordenadora de Centrais Sindicais do Cone Sul (CCSCS), a Contraf passou a articular sua intervenção junto com outras Confederações – Espanha, Itália, França –, criando o Grupo do Rio (em 2005) para atuar na UNI. “Essa articulação ajudou na formulação de nossas propostas para construir uma UNI diferente [...] com uma atuação sindical forte. Começamos a realizar alguns encontros de Comissões de sindicatos dos principais bancos internacionais.”

Em um período de cinco anos, a Contraf foi a principal protagonista na realização de vários encontros sindicais por bancos da região, porém logo se percebeu que era preciso avançar e sair da discussão genérica e retórica. Carlos conta que os principais dirigentes da executiva da Contraf fizeram um debate e constataram o esgotamento desse modelo e a necessidade de dar um passo avante, por meio da realização de encontros que aprovaram propostas e ações concretas – elaboração

---

11 Comissões que reuniam sindicalistas e trabalhadores de base do país por banco, mas sem presença reconhecida nos locais de trabalho. Posteriormente essas Comissões se fortaleceram e passaram a ter papel muito importante nas campanhas salariais que são nacionais.

de pautas de reivindicação, a ação política de apoio ao sindicalismo na Colômbia para enfrentar a repressão e a política antissindical etc.

“Decidimos fortalecer mais as comissões sindicais por bancos e tentar nessas reuniões anuais avançar para um processo em que pudéssemos realizar negociações. Para isso, percebemos que era necessário ter informações e dirigentes qualificados. Elaboramos um projeto que está em curso, que nós chamamos de Cepal, que é um núcleo de estudo e levantamento de informações sobre o sistema financeiro e trabalhista na América Latina (...) uma das nossas dificuldades para isso é o corporativismo de nossos sindicatos e também dos países vizinhos que resistem e não querem repassar informações.”

Carlos conta que a necessidade desse estudo sistemático ocorreu com a constatação das semelhanças das políticas financeira, administrativa e trabalhista dos bancos internacionais e diferenças entre as condições de trabalho e salários entre o Brasil e os demais países da América do Sul (na comparação com a Europa, já se sabia das grandes diferenças). Citando o exemplo do Santander que “tem 40% de seu lucro nas Américas e seu maior lucro está no Brasil – 25% –, batendo inclusive a matriz na Espanha, justificou a importância de desenhar uma radiografia do sistema financeiro. “Onde estão os ativos? Quantos bancos há nas Américas? Onde estão as sedes? Quantos trabalhadores têm? Qual a taxa de rentabilidade sobre patrimônio que no Brasil está na casa de 25% etc. [...] Temos que sair do dia a dia da agência. Temos que conhecer o dinamismo do setor financeiro na economia [...] temos que conhecer o setor para saber como funciona o sistema financeiro brasileiro e qual seu impacto para a sociedade.” E conclui, dizendo: “Não há desenvolvimento sem crédito [...] os sindicatos de bancários devem difundir as possibilidades de outro modelo de financiamento, que pode gerar desenvolvimento e melhor distribuição de renda, como fazem as cooperativas de crédito.”

Carlos relata sobre a reunião com o HSBC realizada em junho/2011 no México, onde trataram da situação e dos problemas dos funcionários deste banco nas Américas. Foi a terceira reunião realizada (a primeira foi no Brasil e a segunda, na Argentina). O RH das Américas é um brasileiro, e a Contraf conseguiu convencê-lo da necessidade de fazer essa reunião. “Podemos tratar e resolver problemas do banco

na Colômbia, ver problemas que não temos aqui, como por exemplo a violência e autoritarismo naquele país.” Mas o que mais chamou atenção do dirigente foi a diferença entre a alta rotatividade no Brasil e demais países. Dá como exemplo o HSBC no Brasil e na Argentina: “Segundo uma dirigente sindical presente na reunião, o HSBC na Argentina emprega 6 mil trabalhadores e, no último ano, demitiu 10 trabalhadores...” Perguntado sobre o mesmo tema, o presidente do sindicato dos bancários de Curitiba disse que, nesta cidade, o HSBC emprega também 6 mil funcionários e que, no último ano, demitiu 800 pessoas.” Carlos destaca que ambos os sindicalistas ressaltaram a pressão resultante do plano de metas do banco e que os salários na Argentina são melhores (certamente por registrarem uma rotatividade pequena). Carlos conclui ressaltando a importância de se conhecer e se combater a facilidade das empresas no Brasil em demitir.

Finalmente, perguntamos a Carlos sobre como ele pensava traduzir essa estratégia para a base sindical. Sem dúvida, está se falando de um projeto sofisticado – da realização da radiografia do sistema financeiro na América Latina e para elaborar uma estratégia de ação –, que não tem referências hoje no cenário sindical global. E agregamos: como pensa em lidar com o tema internacional no sindicato do futuro? Para Carlos isso exigirá o desenvolvimento de programas de formação e, no caso da Contraf, isso se traduz num apoio aos sindicatos para realizarem essa tarefa e a prioridade na organização e na articulação internacional. “Primeiro, estamos buscando as informações; em seguida temos que convencer nossos sindicatos e discutir com eles qual a estratégia para dialogar com a categoria bancária e com a sociedade [...] e traduzir tudo isso em reivindicações para a negociação com os bancos.” Sobre a utilidade das informações Carlos dá um exemplo fulminante: “Quando um bancário ou bancária de base souber que seus colegas da Argentina ganham mais, nos mesmos bancos com a mesma política e com um lucro menor, certamente entenderá que algo está errado e que a empresa precisa ser pressionada.” Carlos encerra falando que, entre as primeiras conclusões do estudo, destaca-se o fato de os bancos brasileiros serem conhecidos hoje como de primeiro mundo e a categoria bancária de terceiro mundo (em termos de salários e benefícios). “Se conseguirmos convencer esses trabalhadores que esse patrão os está tratando como

de terceiro mundo, certamente daremos um passo fundamental para enfrentar o sistema financeiro e mudar essa realidade.”

A última entrevista foi com **Juvandia Moreira**, presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo, logo após sua reeleição com mais de 80% de votos. Juvandia relembra que, quando começou a participar do sindicato (há cerca de 8 anos), a área internacional não tinha o destaque que tem hoje. Com o tempo, esse tema foi ganhando mais importância em função das mudanças que vieram ocorrendo no sistema financeiro. “Ele foi se concentrando mais, entraram os bancos estrangeiros, e mais recentemente os bancos nacionais começaram a atuar fora do Brasil com mais força, como, por exemplo, o banco Itaú. Nós também mudamos a nossa atuação, [...] por um tempo questionamos a política de nossa organização internacional e depois resolvemos ir para dentro da UNI mudar a política da entidade. Colocar o que entendíamos deveria ser o perfil de uma entidade sindical como essa. Ter uma agenda mais sindical, organizar os trabalhadores mais para as lutas sindicais que os temas gerais, como faziam.”

Assim como outros entrevistados, Juvandia comparou o comportamento da antiga UNI ao de uma ONG, e não de um sindicato. Citou como exemplo o Congresso da UNI no Rio de Janeiro (2002), no qual a delegação de bancários brasileiros disputou com a direção global (sediada em França/Genebra) a forma como deveria funcionar e trabalhar a entidade. “E obtivemos 40% dos votos. Uma novidade.” Cita depois o processo de ampliação dos espaços, com a ida de Marcio Monzani para o escritório da UNI Américas, e os avanços que estão sendo conseguidos nas articulações das redes bancárias. “Por exemplo, o Itaú: temos conseguido trazer os sindicatos dos países que têm base do Itaú para negociar um acordo marco [...] A UNI defende a realização dos Acordos Marco para garantir a liberdade de organização sindical, ou seja, o fortalecimento dos sindicatos. Mas, mais importante que conseguir esses acordos, é fundamental conseguir a integração e a articulação dos sindicatos desses países, pois o acordo sozinho não garante seu cumprimento [...] o acordo garante avanços se for constituída uma base sindical mais sólida, e é isso que estamos tentando fazer em pelo menos cinco bancos com atuação global.”

Juvandia mencionou que, com a entrada dos grandes bancos no mercado brasileiro – o Santander com mais de 50 mil funcionários, o HSBC com mais de 25 mil funcionários –, o Sindicato dos Bancários de São Paulo começou a olhar com mais atenção a necessidade de fortalecer a articulação com outros sindicatos, tendo por base uma agenda mais prática. Citou como exemplo a mesma reunião mencionada por Carlos Cordeiro com o HSBC no México. Nesse item, ampliou as informações sobre a atuação do sindicalismo bancário brasileiro na Colômbia (tema mencionado pela maioria) e contou sobre a organização de um fórum, não só sindical, mas mais amplo e tripartite, com a participação, por exemplo, do vice-presidente da Colômbia, da diretoria do HSBC (que se comprometeu na reunião do México). Contou ainda que o sindicato está fazendo gestões com o ex-presidente Lula, para que ele participe do Fórum. “Só fazendo atividades mais amplas e desse tipo podemos ajudar a mudar a política nesse País, com outra cultura, com democracia.”

Outro exemplo de ação sindical internacional foi a readmissão de uma dirigente sindical bancária no Paraguai, que estava grávida e havia sido demitida. “É muito importante ver resultados práticos, imediatos. É muito importante essa articulação sindical para enfrentar a articulação empresarial... o que não é fácil.”

Sobre o Acordo Marco do Banco do Brasil, Juvandia destacou a qualidade e os avanços do acordo, como a erradicação do assédio sexual e moral. Segundo Juvandia, esse acordo vai ajudar na negociação com outros bancos. “Esse tipo de ação nos permite romper barreiras e conseguir um outro tipo de relação, mais amadurecida. Isso só funciona com organização, saindo do discurso para uma ação prática”.

Questionada sobre a política de cooperação e intercâmbio que o Sindicato dos Bancários de São Paulo vem realizando, Juvandia contou a experiência já ocorrida com Angola, de onde vieram dirigentes sindicais conhecer o modo de funcionamento do Sindicato de São Paulo. “Foram junto entregar boletins nas agências, conversaram com diferentes tipos de dirigentes, foram nas regionais, assistiram à reunião da executiva etc. Depois, eles pediram que mandássemos alguém da nossa formação que fosse para Angola falar da nossa experiência e ajudar no planejamento deles.” Na América Latina, temos um convênio

com o Paraguai, trazendo dirigentes aqui e dando ajuda financeira. “Precisamos ajudar a organizar a fortalecer o sindicato no Paraguai.”

Juvandia deu muita ênfase à necessidade de fortalecimento da democracia e o papel da cooperação nesse tema, como o apoio sindical pode ajudar a fortalecer as organizações sindicais e, assim, a democracia. Citou a recente visita do ex-presidente Lula ao Sindicato (dia 28 de junho), quando ele contou sobre suas viagens pelo mundo com o objetivo de fortalecer a democracia e sua intenção de fazer isso na América do Sul. “Acho que é imprescindível fazer essa agenda sobre a importância de se fortalecer a democracia e os espaços democráticos de governo, com a participação da sociedade. Por exemplo, as inúmeras conferências que o governo Lula realizou nos dois períodos, envolvendo desde os municípios até as esferas federais. Iniciativas como essa tiram do gueto temas como, por exemplo, o debate da homofobia e ajudam a combater esses problemas e preconceitos.” Finalmente perguntamos como Juvandia vê a perspectiva de ampliação das negociações trabalhistas internacionais e o que ela agregaria à política que vem sendo feita, tendo em vista o sindicalismo do futuro. Como enfrentar as diferenças entre o sindicalismo dos países mais ricos e mais pobres?

Juvandia cita a ameaça dos bancos que atuam no Brasil que transferem setores de trabalho, como compensação e *call centers*, para outros países, com salários e custos trabalhistas mais baixos. Assim como outros entrevistados, ela diz que isso só não vem ocorrendo devido às diferenças do idioma. “Me lembro de quando o HSBC se instalou no Brasil, queria tirar daqui a central de atendimento e só não o fez por causa da língua [...] Isso pode ocorrer no caso da África de língua portuguesa. Por isso, além do fator solidariedade, temos que ajudar os sindicatos de lá para que isso não ocorra.”

As redes estão começando a se estruturar. Recentemente se começou a marcar reuniões com os RHs dos bancos e se avança na tentativa de unificar a negociação no plano internacional. “Assim como antes conquistamos a negociação coletiva nacional (por volta de 1992), avançamos nessa direção. Até hoje, destaca-se no País a nossa negociação coletiva nacional [...] um processo que não é fácil. Óbvio que há um custo em um acordo coletivo nacional. Faz-se um acordo com regras claras para todos, mas



se olhar em um primeiro momento o potencial das negociações nas grandes cidades, poderíamos obter melhores acordos, mas num segundo momento teríamos o deslocamento de bancos e agências para os centros menores. O mesmo processo se reproduz no plano internacional.”

Finalmente Juvandia mencionou a necessidade de se estar sempre renovando esse movimento. Como exemplo, cita a questão da comunicação, sendo essa uma preocupação constante do sindicato. Relembra que, na campanha salarial de 2005, a diretoria do sindicato, preocupada em informar a base da entidade sobre o andamento das negociações antes dos banqueiros, passou a utilizar o recurso dos “torpedos” (mensagens MSN) para os celulares de trabalhadores de base. “Com certeza, fomos pioneiros nessa prática de comunicação. Já estivemos em uma conferência da UNI sobre comunicação, e só o sindicato dos bancários fazia isso.” E conclui que essa iniciativa fortaleceu a consulta à internet. Naquela época, apenas 17% da categoria se informava pela página sobre as negociações e “hoje cerca de 51% se informa pelo site do sindicato. Enviamos mais de 30 mil torpedos para a base do sindicato.” “Temos que fortalecer nossa comunicação com os trabalhadores no mundo todo. Fortalecer a organização sindical é olhar para isso. Temos que trocar experiências e que esse intercâmbio ajude a gente a fortalecer a organização sindical no mundo todo.”

Juvandia colocou no mesmo patamar de importância a troca de informações, saber como é e o que ocorre em cada país. “A Contraf está organizando um banco de dados e isso é fundamental, temos que fortalecer as redes e avançar para construir um comendo internacional [...] Acho que temos que avançar na articulação por empresas também no Mercosul, e aí a CUT tem um papel fundamental: ajudar os ramos a se organizarem no plano do Mercosul. [...] Só assim os trabalhadores poderão ocupar um espaço institucional num projeto tão importante para a nossa sociedade.”

## Conclusões

As sete entrevistas demonstraram um forte entrosamento na análise e no enfoque sobre a realidade internacional e o papel que as organizações sindicais de bancários do Brasil pode e deve desenvolver. Vários pontos repetiram-se em todas as entrevistas e, todos sem exceção, reconheceram as mudanças no enfoque e na participação política depois da abertura do mercado financeiro brasileiro (no final dos anos 1990); a necessidade de se fortalecer a atuação na UNI, mas fundamentalmente investir na construção e consolidação das redes para alcançar os acordos Marco. Os dirigentes e as dirigentes sindicais entrevistados/as expressaram grande preocupação com a política dos bancos de tirar proveito das diferenças salariais e de condições de trabalho existentes entre os países. Nesse sentido, a criação do núcleo de estudos e informações na Contraf pode ajudar a prever essas situações.

Alguns dos entrevistados destacaram a comparação do sistema financeiro brasileiro e demais países da América Latina, que pratica altas taxas de juros, tem enorme lucratividade, ao mesmo tempo em que paga menores salários e se utiliza da rotatividade para rebaixar o salário médio. Da mesma forma, foi demonstrada a preocupação dos bancos sediados no Brasil (brasileiros e estrangeiros) transferirem setores de trabalho, por exemplo, para os países africanos de língua portuguesa. Outro fator unânime foi a necessidade de se avançar e se ampliar a cooperação externa, principalmente na América Latina e na África. Mas quase todos citaram a situação dos bancários estadunidenses, que não estão organizados em sindicato e concordaram sobre a importância do sindicalismo bancário brasileiro colaborar para a criação de sindicatos naquele país.

As entrevistas foram muito claras e contundentes, o que dispensa maiores elaborações nessa parte de conclusão, sob pena de repetirmos o que já foi dito ou enfatizarmos o óbvio. Fica evidente que a visão do sindicato de bancários do futuro acompanha a tendência expressa na última década, de maior presença do Brasil no cenário mundial e do crescimento do mercado de trabalho mundial. Nesse sentido, o planejamento de campanhas salariais e negociações coletivas, políticas de formação e de comunicação;

consolidação de estruturas organizativas etc., terão que enfocar uma realidade que vai além das fronteiras.

Também nesse sentido duas constatações são fundamentais: a de Carlos Cordeiro, de que o sindicalismo bancário brasileiro tem que combater a rotatividade do emprego no Brasil e a altíssima lucratividade dos bancos, formulando outras propostas de sistemas de crédito; e os comentários de Juvandia sobre a importância de ter se conquistado a negociação coletiva nacional na categoria bancária – sem isso haveria um alto *dumping* social interno – e que essa deve ser a base e a diretriz para a atuação nas redes e negociação de acordos marco.

## Referências

CORTINA, Ruben. *La Dimension Transnacional de la Negociacion Colectiva. Los Acuerdos Marcos Globales*. Fundacion Friedrich Ebert-Argentina, UNI Americas, 2010. (Serie Aportes).

LACERDA, Antônio Correa. Internacionalização nem sempre é um movimento virtuoso. Economista, doutor pelo IE/Unicamp, professor da PUC-SP e da Fundação Dom Cabral.

MATTOSO, Jorge; POCHMANN, Marcio. *Mudanças estruturais e trabalho no Brasil*. Economia e Sociedade, Campinas, (10): 213-43, jun. 1998.

ORSATTI, Álvaro. *América Latina y Caribe: los acuerdos marco en la estrategia de las Federaciones Sindicales Internacionales ante las empresas multinacionales*. Montevideo, Uruguay: Fundación Friedrich Ebert, diciembre 2007.

SANTISO, Javier. La emergencia de las multilaterales. *Revista CEPAL*, Santiago de Chile, n. 95, 2008.

### Páginas das organizações sindicais nacionais e internacionais

Confederação dos Trabalhadores em Finanças – Contraf: <[www.contraf.org.br](http://www.contraf.org.br)>.

Sindicatos dos Bancários de SP: <<http://www.spbancarios.com.br>>.

Central Única dos Trabalhadores – CUT: <[www.cut.org.br](http://www.cut.org.br)>.

ICFTU International Confederation of Free Trade Unions: <<http://www.icftu.org>>.

Confederação Sindical das Américas: <<http://www.csa-csi.org>>.

UNI Global Union: <http://www.uniglobalunion.org>.

Trade Union Advisory Committee –TUAC/OCDE: <<http://www.tuac.org>>.

### Entrevistas realizadas - 2010 e 2011

- Ricardo Jaques, secretário de Relações Internacionais da Contraf.

- Rita Berlofa, secretária de Administração e Finanças do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

- Marcio Monzane, na época secretário adjunto da representação da UNI para as Américas e atualmente Coordenador Mundial da UNI-Finanças.

- Marcel de Barros, secretário-geral da Contraf.

- Alice Toyomi Yamamoto, assessora da Contraf.

- Vagner Freitas, ex-presidente da Contraf e atualmente Tesoureiro da CUT.

- Carlos Cordeiro, presidente da Contraf.

- Juvandia Moreira, presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo.



Título **CADERNOS 28 DE AGOSTO**  
Issn **2446-8452**  
Produção **EDITORA PUBLISHER BRASIL**  
Projeto gráfico e editoração **FÁBIO VIANA**  
Capa **DANIEL BRYAN**  
Editores **ADRIANA DELORENZO E RENATO ROVAI**  
Revisão **DENISE GOMIDE**  
Formato **16 X 23CM**  
Tipologia **ADOBE CASLON PRO (TEXTO)**  
**HELVETICA NEUE (TÍTULOS)**  
**DINPRO (INTERTÍTULOS)**  
papel **OFFSET 90 G/M2 (MIOLO)/CARTÃO TRIPLEX 250 G/  
M2 (CAPA)**  
Número de páginas **152**  
Tiragem **600 exemplares**  
Tiragem CTP, Impressão e Acabamento **GRÁFICA BANGRAF**



FACULDADE  
**28**  
DE  
agosto  
ENSINO E PESQUISA