

Delimitando Espaços e Definindo Papéis: “Estabelecidos” e Outsiders no Trabalho Bancário Reestruturado

Ricardo Gonçalves de Oliveira*

Resumo:

Mudanças de paradigma na organização do trabalho resultam em diferentes níveis de aceitação/adaptação/legitimação dos novos modelos organizacionais pelos trabalhadores. Neste sentido, propomos analisar o corte geracional entre trabalhadores, suas causas e suas consequências. Observou-se uma divisão dos trabalhadores do banco estudado em distintos grupos geracionais, resultado de como se relacionam com o trabalho bancário reestruturado. Por outro lado, a compreensão da divisão geracional e suas implicações para a organização e para as relações de trabalho nos permite uma nova abordagem dos constrangimentos à organização e à ação sindical. Assim, propomos que tal análise considere o distanciamento entre sindicato e trabalhadores a partir de seus desacordos de ideias e valores, informados por distintas trajetórias e formações enquanto trabalhadores.

Palavras-chave: Gerações de trabalhadores. Estabelecidos. *Outsiders*. Trabalho bancário. Modelo flexível.

* Doutor em Sociologia e Antropologia pela UFRJ. E-mail: oliveira_rg@yahoo.com.br

Delimiting Spaces and Defining Roles: “Established” and Outsiders in Restructured Bank Work

Abstract:

Paradigm shifts in work organization work result in different levels of acceptance/ adaptation/legitimization of the organizational models by workers. In this paper, we analyze the generational cut between workers, its causes and its consequences. A division of workers into different generational groups was observed, as a result of how they relate to restructured banking work. Moreover, understanding the generational division and its implications for organization and labour relations allows us to take a new approach to the constraints on organization and union action. In this sense, we propose that such an analysis shall consider the distance between union and workers based on their disagreements of ideas and values, which, in turn, are informed by different trajectories and backgrounds.

Keywords: Generational divisions among workers. Established and outsiders. Banking work. Flexible model.

Delimitación de Espacios y Definición de Roles: “Establecidos” Y Outsiders en el Trabajo Bancario Reestructurado

Resumen:

Los cambios de paradigma en la organización del trabajo resultan en diferentes niveles de aceptación/adaptación /legitimación de los nuevos modelos organizacionales por parte de los trabajadores. En este sentido, proponemos analizar el corte generacional entre los trabajadores, sus causas y sus consecuencias. Hubo una división de trabajadores en diferentes grupos generacionales, el resultado de cómo se relacionan con el trabajo bancario reestructurado. Por otro lado, comprender la división generacional y sus implicaciones para la organización y las relaciones laborales nos permite adoptar un nuevo enfoque sobre las limitaciones de la organización y la acción sindical. En este

sentido, proponemos que dicho análisis considere la distancia entre el sindicato y los trabajadores en función de sus desacuerdos de ideas y valores, informados por diferentes trayectorias y antecedentes como trabajadores.

Palabras clave: Generaciones de trabajadores. Establecidos. Outsiders. Trabajo bancario. modelo flexible.

Introdução

Na esteira da reestruturação produtiva, desencadeada nos anos 1970 nos países industrializados e posteriormente adotada pelos países em desenvolvimento, o sistema bancário brasileiro também reorganizou suas atividades. Esse movimento atingiu não apenas a organização do trabalho, como também o perfil dos trabalhadores e dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos.

O modelo flexível, originalmente uma matriz organizacional direcionada à produção industrial, teve parte de seus elementos adaptados e incorporados em atividades não industriais, caracterizando uma expansão da lógica da reestruturação produtiva daquele setor para as empresas dos setores de serviços e finanças.

O modelo flexível de organização do trabalho adaptado aos setores não industriais, particularmente os setores de serviços e finanças, se caracteriza fundamentalmente pela reorganização do trabalho, que passa a ser realizado em equipe, e pelo uso intensivo de Novas Tecnologias da Informação (NTI) (Araújo, Cartoni e Justo, 2001; Becker, Lunardi e Macada, 2003; Druck et al., 2002; Larangeira, 1997, 2001; Netz, 2005; Pereira e Crivellari, 1991; Segnini, 1999)¹. Partindo desses dois fatores da reestruturação

1 Para Castells (1999), o desenvolvimento de uma nova lógica da organização empresarial está intimamente ligado ao processo de transformação tecnológica, contudo, não depende dele. As transformações organizacionais, mesmo comunicando-se e interagindo com a difusão da tecnologia da informação, foram geralmente independentes do desenvolvimento tecnológico e precederam sua difusão nas empresas.

do trabalho não industrial, é possível observar outros desdobramentos deste processo, geralmente em consequência daqueles.

A reorganização do trabalho ocorreu pela redução de pessoal, possibilitada pelas novas tecnologias e pela intensificação do trabalho, assim como pelo repasse de parcela expressiva das atividades a terceiros, flexibilizando a contratação e a dispensa de um grande contingente de mão de obra (Araújo et al., 2005; Ruberti, Gelinski e Guimarães, 2005). A reestruturação nos setores não industriais caracteriza-se também pela exigência de maior qualificação dos trabalhadores, assim como o aumento da sua escolaridade, ainda que seja uma formação genérica em muitos casos (Araújo e Vêras de Oliveira, 2014; Pereira e Crivellari, 1991; Segnini, 1999)².

O trabalho foi racionalizado pela minimização de custos e pela diversificação dos serviços e produtos oferecidos, uma vez que o mercado se torna cada vez mais competitivo. A implantação de programas de qualidade total em busca de maior produtividade e a exigência de que os trabalhadores executem múltiplas tarefas são também marcas da reestruturação³.

Não obstante o modelo flexível ter sido adaptado aos setores não industriais, não se pode negligenciar as distintas características do trabalho fabril em relação ao trabalho naqueles setores. Não é prudente, portanto, incluir nos setores não industriais todos os métodos utilizados na reorganização do trabalho fabril a partir da adoção do modelo japonês. Deve-se ter em vista que, mesmo no setor industrial, a adoção dos métodos do modelo japonês foi introduzida de forma heterogênea, observando as especificida-

2 Segundo Castel (1998), as empresas contratam trabalhadores qualificados para setores e atividades pouco valorizadas como estratégia de antecipação a futuros desenvolvimentos tecnológicos.

3 A característica principal e diferenciadora do modelo japonês foi substituir a função de trabalhadores profissionais especializados por especialistas multifuncionais (Castells, 1999).

des locais, quanto mais no caso de adaptação do modelo a outros setores da atividade econômica (Oliveira, 2017).

As principais características da reestruturação bancária no Brasil são o uso intensivo de NTI e a adoção do paradigma terceirizante que, pela contratação de empresas prestadoras de serviços ou pelo uso de mão de obra não ligada ao quadro direto dos bancos, repassou a terceiros praticamente todas as etapas do trabalho (Jinkings, 2004; Lorangeira, 2001), incluindo, mais recentemente, suas atividades comerciais, a essência da atividade bancária reestruturada (Oliveira, 2017)⁴.

No entanto, ao longo da primeira década dos anos 2000, observou-se na Caixa Econômica Federal⁵, banco público de controle da União, uma inflexão no paradigma terceirizante que resultou na substituição dos trabalhadores terceirizados por trabalhadores do quadro direto da empresa, contratados por concurso público (Oliveira, 2009; Oliveira e Dias, 2012).

O referido processo de “deterceirização” caracterizou-se pela intensificação do trabalho e pela precarização das condições de trabalho no banco, contrariando as expectativas do fim da terceirização (Oliveira, 2009; Oliveira e Dias, 2012). Outra característica do processo foi a introdução de um grande contingente de novos trabalhadores no ambiente bancário. Esse processo fez com que os antigos trabalhadores do banco tivessem que dividir seus locais de trabalho com o grupo que ingressava na instituição e assumia a execução das mesmas tarefas dos primeiros, resultando em uma divisão geracional entre os trabalhadores e mesmo uma disputa pela ocupação dos espaços e pela definição de papéis a partir da disputa pela afirmação dos modos de trabalhar. Este artigo pretende analisar a divisão geracional no banco, suas causas e suas consequências.

4 Acerca da reestruturação do sistema bancário brasileiro, cf. também Sanches (2006; 2017); Soares (2013).

5 Doravante, CAIXA.

Antes, no entanto, algumas considerações metodológicas são necessárias para uma melhor compreensão da análise aqui proposta. Em primeiro lugar, cumpre observar que o processo de “desterceirização” na CAIXA foi resultado de uma Ação Civil Pública ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho, em resposta a uma denúncia do sindicalismo bancário, que obteve decisão favorável em junho de 2001. A decisão judicial alegava que os trabalhadores terceirizados executavam atividades-fim do banco e, portanto, com base no Enunciado 331, de 1993, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), deveriam ser substituídos por trabalhadores diretos. O processo de substituição desses trabalhadores teve início em 2002 e, após sucessivas prorrogações, foi concluído no final de 2009⁶.

Com o objetivo de analisar o referido processo, entrevistamos, na cidade do Rio de Janeiro, entre 2007 e 2011, trabalhadores de cinco agências e da área meio do banco, além de representantes do Sindicato da categoria. Posteriormente, com o intuito de ampliar a investigação das consequências do corte geracional para o setor como um todo⁷, entrevistamos, em 2017, dirigentes da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF-CUT) e do Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região⁸. O retorno ao campo objetiva analisar as consequências do processo não apenas na organização do trabalho, mas também, e principalmente, para a ação sindical e para a disposição dos trabalhadores bancários em participar e legitimar o sindicalismo⁹.

6 A Lei 13.429, que regulamenta a terceirização, flexibilizando-a, entrou em vigor em março de 2017. Até então o trabalho terceirizado não era regulamentado no Brasil e os conflitos que emergiam deste modelo de organização das relações de trabalho eram mediados tendo como referencial o Enunciado 331 do TST.

7 O ingresso de uma nova geração de trabalhadores, ainda que por outras vias, ocorreu no setor bancário como um todo como estratégia organizacional no período pós-reestruturação.

8 Doravante, Sindicato dos Bancários de São Paulo.

9 Este trabalho se beneficia de informações produzidas em pesquisas de mestrado e doutorado, realizadas no Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia/

O corte geracional ocorreu, na CAIXA, a partir de 1998, quando o banco alterou os cargos e as carreiras dos trabalhadores contratados por concurso público. Estabeleceram-se, então, distintas carreiras para trabalhadores do mesmo banco e que executavam as mesmas funções, dividindo os mesmos espaços no ambiente laboral. Os trabalhadores da instituição passaram a ser divididos em Escriturários e Técnicos Bancários, sendo o primeiro grupo constituído pelos antigos trabalhadores do banco e o segundo pelos trabalhadores que ingressaram a partir daquele período¹⁰. No entanto, o que impulsionou o fenômeno que propomos analisar foi o processo de “desterceirização” iniciado em 2002, uma vez que introduziu na instituição um grande contingente de novos trabalhadores¹¹.

Outra característica importante do fenômeno é o caráter público do banco analisado, o que confere uma certa especificidade ao corte geracional entre seus trabalhadores, suas causas e suas consequências.

Sendo o banco uma instituição pública, os trabalhadores devem ser contratados por concurso público, o que impediu que o banco incorporasse os trabalhadores terceirizados que, naquela instituição, já executavam atividades essencialmente bancárias. A simples incorporação dos trabalhadores terceirizados, provavelmente, mudaria as características do processo e, neste sentido, suas consequências. Isso porque os trabalhadores terceirizados não apenas já estavam ambientados ao local de trabalho e

UFRJ e financiadas por CAPES e CNPq, assim como de pesquisa de pós-doutorado realizada entre 2016 e 2019 no Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS, financiada pela CAPES.

10 Posteriormente, em 2008, foi aprovado um novo Plano de Cargos e Salários que visa unificar as carreiras dos trabalhadores do banco. Foi criado o cargo de Técnico Bancário Novo, mas a adesão ao plano era individual e voluntária.

11 Contribuiu para o grande contingente de novos trabalhadores ingressantes no banco a expansão do número de agências e o fortalecimento da sua atuação comercial, disputando o mercado com os bancos privados, resultado da política de valorização dos bancos públicos naquele período (Oliveira, 2009).

aos trabalhadores do banco (os antigos) como, principalmente, porque sua relação com eles se dava em bases muito distintas daquelas estabelecidas entre os antigos trabalhadores e aqueles que ingressaram na instituição¹².

O fato de o processo de “desterceirização” ter sido desencadeado por uma imposição externa (decisão judicial), e não por uma estratégia de busca de maior eficiência econômica, impediu também que o processo se desenrolasse pela dispensa dos trabalhadores terceirizados e a incorporação das suas tarefas pelos trabalhadores já pertencentes ao quadro direto da instituição, como observou-se em um banco privado (Oliveira, 2017)¹³.

Por fim, cumpre ressaltar que, para além da possibilidade de poder incorporar os trabalhadores terceirizados, os bancos privados têm a possibilidade, e a aplicam na prática, de minimizar ou mesmo eliminar as diferenças e os conflitos geracionais através da rotatividade de mão de obra. Recorrendo a esse expediente, os bancos privados dispensam os trabalhadores não adaptados ao novo paradigma organizacional por novos trabalhadores (Oliveira, 2017; Soares, 2013). Nos bancos públicos, ao contrário, os trabalhadores são protegidos por uma estabilidade que, se não lhes é conferida por direito, ocorre de fato (Oliveira, 2009).

Feitas as considerações metodológicas acima e ressaltada a especificidade de ser o banco analisado uma instituição pública, passemos agora à discussão proposta neste artigo. Além desta introdução e das considerações finais, o texto é dividido em outras cinco seções.

Na primeira seção, apresentamos os conceitos de “estabeleci-

12 Acerca das relações entre trabalhadores bancários e trabalhadores terceirizados, assim como suas distinções, cf. Oliveira (2009; 2017).

13 Embora a substituição dos trabalhadores terceirizados tenha resultado em acúmulo de funções pelos diretos do banco, resultado da desproporção entre dispensados e contratados.

dos” e *outsiders* propostos por Elias e Scotson (2000), referencial teórico desta análise, explanando brevemente a obra dos autores. Na segunda seção, analisamos a origem da divisão dos trabalhadores do banco em “antigos” e “novos”, observando que os aspectos que verdadeiramente os distinguiam e os dividiam eram suas diferentes formações enquanto trabalhadores, forjados que foram em períodos distintos da organização do trabalho. Na seção seguinte, constatamos que, como resultado da integração dos novos trabalhadores ao atual modelo de trabalho nos bancos e da resistência da geração anterior ao referido modelo e suas dificuldades de adaptação, ocorreu uma rápida ascensão dos primeiros às funções gerenciais no banco, alçando-os à condição de “estabelecidos” e deslocando os antigos trabalhadores ao papel de *outsiders*. Em seguida, demonstramos que, no caso do trabalho bancário, as disputas de poder e a superioridade de um grupo em relação a outro grupo interdependente ocorrem quando há uma mudança no paradigma organizacional, quando as relações de trabalho passam por um processo de reestruturação em que os modos de trabalhar e o tipo de atuação dos bancos são reconfigurados. Finalmente, na última seção, propomos uma abordagem dos constrangimentos à organização e à ação sindical que considere o corte geracional e seus desacordos de ideias e valores como um fator importante para o distanciamento entre o movimento sindical e suas bases, especialmente na categoria bancária.

“Estabelecidos” e *outsiders*: definição teórica

Destaque-se, em primeiro lugar, que gerações de trabalhadores são definidas não pelas clivagens de idades, mas por mudanças institucionais e estruturais que afetam a organização do trabalho como, por exemplo, a introdução de novas tecnologias e novos modelos de gerenciamento (Pessanha e Morel, 1991).

Nesse sentido, partindo da análise de Elias e Scotson (2000) acerca de grupos “estabelecidos” e *outsiders* na disputa pelo monopólio do

poder e pelas vantagens dele advindas, empreenderemos um esforço para a compreensão da disputa geracional no trabalho bancário.

Elias e Scotson (2000) analisam uma comunidade urbana periférica do interior da Inglaterra onde se observa uma clara divisão interna entre um grupo que lá se estabeleceu há algumas gerações e um novo grupo residente naquela localidade. O grupo “estabelecido” se fechou para os novos moradores, estigmatizando-os, em uma clara demonstração de que pensavam a si mesmos como humanamente superiores ao grupo *outsider*. Segundo os autores, o caso reflete “um tema humano universal” quando se observam grupos interdependentes em que um deles está em posição de dominação. Os grupos que, em termos do seu diferencial de poder, estão em posição de superioridade em relação aos outros grupos interdependentes creem-se melhores e dotados de algum tipo de virtude específica que é compartilhada entre seus membros e que, por outro lado, está ausente nos membros dos outros grupos. Neste sentido, os integrantes dos grupos “estabelecidos” não apenas acreditam-se superiores como podem fazer com que os membros dos grupos *outsiders* acreditem ser inferiores, uma vez que carecem da virtude presente no imaginário identitário do grupo dominante.

Chama atenção o fato de, no caso analisado por Elias e Scotson, os dois grupos serem compostos por trabalhadores que tinham o mesmo tipo de ocupação e os mesmos níveis de renda e educacional, assim como a mesma ascendência étnica. Objetivamente, o que os diferenciava era nada além do tempo em que residiam no lugar. Neste sentido, o tipo de relação que se estabelecia naquele lugar denotava a limitação das teorias que explicam os diferenciais de poder embasados apenas na posse monopolista de objetos não humanos, como armas ou meios de produção, e que desconsideram “os aspectos figuracionais dos diferenciais de poder que se devem puramente a diferenças no grau de organização dos seres humanos implicados”. Naquele caso, podia-se observar que o tempo de associação do grupo conseguira criar

um alto “grau de coesão grupal, a identificação coletiva e as normas comuns capazes de induzir [...] a consciência de pertencer a um grupo de valor superior, com o desprezo complementar por outros grupos” (Elias e Scotson, 2000, p. 21).

Note-se que o núcleo da teoria sociológica de Norbert Elias se constitui a partir de dois conceitos indissociáveis: processo e figuração. Este diz respeito à materialização das relações de interdependência de uma miríade de indivíduos que, ao estabelecerem estes tipos de relações, formam estruturas e organizações sociais e criam padrões de comportamento e moralidade a elas relacionados. Sua construção teórica considera as figurações a partir de seus próprios movimentos dinâmicos, não como objetos estáticos, e as normas, valores e instituições que são engendradas por elas surgem e se desenvolvem como respostas às demandas sociais que, no entanto, não emergem de propósitos racionalmente definidos pelos agentes sociais (Ribeiro, 2017). Nas palavras do próprio Elias, as “forças sociais são de fato forças exercidas pelas pessoas, sobre outras pessoas e sobre elas próprias” (Elias, 1980, p. 17). O conceito de processo, para Elias, se refere à análise de um problema sociológico para além da sua realidade imediata ou, em outras palavras, uma análise de longo prazo, apoiada em evidências históricas, com o objetivo de lançar luz sobre o movimento do objeto de estudo e o caminho que seguiu até alcançar o formato presente (Ribeiro, 2017).

A superioridade de forças e a consequente concentração de poder e as vantagens dele advindas, na comunidade analisada por Elias e Scotson (2000), estavam alicerçadas no alto grau de coesão de famílias que ali residiam e, portanto, conheciam-se há algumas gerações. Por outro lado, os novos moradores da comunidade eram estranhos não apenas para os antigos moradores, mas também, e sobretudo, entre si. Disto resultava sua falta de coesão, especialmente se comparados ao grupo dos antigos moradores que, desta forma, reservava para seus membros as posições sociais mais elevadas.

No caso aqui analisado, o conflito geracional de trabalhadores bancários, assim como na comunidade analisada por Elias e Scotson (2000), não havia nenhuma distinção aparente entre os grupos de trabalhadores, antigos e novos, uma vez que ingressaram no banco pelo mesmo tipo de seleção, executavam as mesmas tarefas e dividiam o mesmo ambiente de trabalho. Por outro lado, ao contrário do que se observa naquela comunidade, não era o tempo de trabalho no banco e algum nível de coesão daí resultante entre os trabalhadores mais antigos que conferia qualquer espécie de superioridade destes trabalhadores em relação àqueles que ingressavam na instituição. Se considerarmos que “estabelecidos” e *outsiders* não se definem pelo tempo em que se encontram em determinado lugar, mas pela forma como se enquadram e se relacionam com determinado ambiente, no banco analisado os antigos trabalhadores acabaram deslocados ao papel de *outsiders*, enquanto os trabalhadores que ingressaram na instituição assumiram o papel de “estabelecidos”, desfrutando de algumas vantagens advindas desta condição, na medida em que assumiram um certo protagonismo no cotidiano laboral.

Perfil e identidade dos trabalhadores em mutação

Ainda que algumas diferenças objetivas existissem entre os grupos, que mais tarde foram sendo equiparadas pela ação sindical, tais como renumeração e benefícios, não residia aí a verdadeira distinção entre os antigos e os novos trabalhadores bancários. A origem da diferenciação dos grupos e, conseqüentemente, do conflito geracional que se estabelecia estava na sua formação enquanto trabalhadores. Por um lado, havia uma geração de trabalhadores forjada no período em que a organização do trabalho e as relações que se estabeleciam no ambiente laboral seguiam o paradigma taylorista/fordista em que o trabalho era segmentado, seguia rígidos manuais de orientação para execução de tarefas e, nos bancos, caracterizava-se por ser essencialmente administrativo. De outro lado, obser-

vava-se uma geração de trabalhadores formados no período pós-reestruturação produtiva em que a organização do trabalho e as relações que nele se estabelecem seguem o paradigma flexível em que os trabalhadores precisam ser polivalentes e capazes de executar múltiplas tarefas, lidar com situações não prescritas em manuais e, sobretudo, o trabalho bancário passa a ser fundamentalmente comercial¹⁴.

Por ingressarem em uma organização já reestruturada, os novos trabalhadores do banco, para além de não questionarem o modelo vigente, o legitimavam, ao contrário dos antigos trabalhadores que, majoritariamente, resistiam às mudanças impostas pela reestruturação do setor ou, quando as aceitavam, se submetiam a elas como uma imposição e, em muitos casos, tinham dificuldade em se adaptarem ao novo modelo organizacional e de negócios do sistema bancário.

Como observamos em Oliveira (2017), das mudanças desencadeadas pela reestruturação, aquela que mais profundamente afetou a organização do trabalho bancário e, por consequência, o perfil dos trabalhadores foi o protagonismo assumido pelas atividades comerciais dos bancos brasileiros. As principais características do trabalho bancário reestruturado resultam de sua atividade ser, atualmente, basicamente de vendas. O trabalhador bancário se tornou, primordialmente, um vendedor e aspectos como a polivalência, a intensificação do trabalho (resultado das metas de produtividade) e a necessidade de lidar com tarefas não prescritas são consequências desta alteração na atividade dos bancos.

É importante observar, no entanto, que a concentração das atividades bancárias no segmento de vendas de produtos e serviços, com foco na qualificação do relacionamento com os clientes, não é uma característica apenas do sistema bancário

14 Sobre as transformações no trabalho bancário, cf. Oliveira (2017).

brasileiro reestruturado. As transformações pelas quais passaram os bancos franceses, por exemplo, revelam a sobreposição da cultura do bancário em contato com o cliente em relação à cultura administrativa. As instituições francesas passaram a orientar suas ações com foco na realização de negócios e na venda de produtos e serviços, automatizando, terceirizando ou mesmo integrando às atividades de vendas parcela significativa das tarefas administrativas (Jinkings, 2004). As instituições bancárias dos Estados Unidos e da Espanha adotaram o mesmo paradigma e, nestes países, a maior parte das operações de rotina foi automatizada, ao mesmo tempo em que os bancários se tornaram gradativa e continuamente vendedores de serviços financeiros (Castells, 1999).

No cenário internacional, as instituições financeiras dos países centrais adotaram diferentes estratégias que, posteriormente, se tornaram paradigmáticas globalmente. De um lado, Estados Unidos e Grã-Bretanha adotaram a estratégia de “aquisição de clientes”, oferecendo baixos preços e facilidades crescentes na prestação de serviços. Nesta perspectiva, a racionalização se dá pela maior segmentação do trabalho, favorecendo as contratações por tempo parcial, como meio de reduzir custos e ajustar os níveis de emprego à flutuação da demanda. Neste sentido, o treinamento de pessoal é considerado menos um investimento que um gasto. De outro lado, Alemanha e França adotaram a estratégia de “cultivo de clientes”, que exige altos investimentos em capital humano, a fim de consolidar a relação do banco com os clientes. O objetivo é estabelecer uma relação de confiança e fidelidade com o maior número possível deles. Não basta, portanto, vender produtos do banco, é preciso vender a própria instituição. No caso brasileiro, a estratégia adotada está muito próxima ao modelo de “cultivo de clientes”. Contudo, ao contrário dos países onde foi concebido o modelo, não há no setor bancário brasileiro uma preocupação efetiva com a formação e a qualificação profissional dos trabalhadores, o que o aproxima do modelo de “aquisição de clientes”. Neste sentido, o sistema

bancário brasileiro reestruturado caracteriza-se pelo hibridismo (Larangeira, 1997)¹⁵.

Em uma estrutura organizacional voltada para os negócios e o estreitamento das relações com os clientes, as características profissionais mais valorizadas são a capacidade de gerenciamento, o talento para vendas, a habilidade em se relacionar com os clientes e, em menor grau, a capacidade de compreender os movimentos do mercado financeiro. A organização do trabalho bancário alicerçado na venda de produtos e serviços ocasiona a redefinição da identidade profissional dos trabalhadores dos bancos, que passam a ser vendedores e precisam estar capacitados a prestar um atendimento integral aos clientes (Jinkings, 2004).

Essas transformações no trabalho bancário reestruturado produziram o corte geracional aqui analisado. A mudança no perfil dos trabalhadores bancários, que os tornou essencialmente vendedores, e as metas de produtividade que estão atreladas a esse novo modelo de trabalho nos bancos são as desencadeadoras principais do conflito que se estabelece entre as gerações de trabalhadores do banco estudado.

Os bancários forjados no período taylorista/fordista acusavam os novos trabalhadores bancários de legitimarem o modelo flexível de organização do trabalho e seus efeitos sobre o conjunto dos trabalhadores, como metas abusivas de produtividade, extensão da jornada de trabalho e remuneração variável. Os novos

15 Ainda que, posteriormente, alguns bancos como, por exemplo, o banco aqui estudado tenham criado suas próprias universidades virtuais para a qualificação de seus trabalhadores, do nosso ponto de vista, essa é uma atualização das práticas que, em Oliveira (2009), chamamos de autodidatismo. Por outro lado, a inexistência de uma efetiva preocupação com a formação e a qualificação dos trabalhadores bancários no Brasil pode ser atestada pela alta rotatividade de mão de obra na categoria. Investimento em formação e qualificação de trabalhadores não é barato e, portanto, seria um contrassenso a constante substituição de trabalhadores nos quais os bancos investiram em qualificação por outros não qualificados para o trabalho bancário.

trabalhadores, por sua vez, enxergavam a antiga geração de trabalhadores como não adaptada ao trabalho bancário, seja por incapacidade, seja por desinteresse, e não comprometidos com os ideais e os resultados da empresa.

Ocupando os espaços e definindo os papéis

Como resultado da integração dos novos trabalhadores ao atual modelo de trabalho nos bancos e, por outro lado, da resistência da geração anterior ao referido modelo e mesmo suas dificuldades de adaptação, observou-se a rápida ascensão dos novos trabalhadores às funções gerenciais nas agências bancárias.

A ocupação dessas funções por trabalhadores da nova geração em detrimento da geração anterior gerou um duplo descontentamento destes. Em primeiro lugar, sentiam-se injustiçados e atribuíam as promoções dos novos trabalhadores a fatores outros que não a competência profissional e os serviços prestados ao banco. Além disto, tinham dificuldade em compreender ou aceitar o processo de ocupação das funções gerenciais por trabalhadores recém-chegados ao banco, uma vez que suas próprias trajetórias de ascensão na hierarquia do banco resultaram de longos e penosos processos que, não obstante, eram alcançados por uma pequena parcela dos trabalhadores bancários (Oliveira, 2009).

O que se observou, portanto, foi um grupo que ingressara recentemente no banco e ascendera rapidamente aos cargos médios de chefia enquanto o grupo mais antigo, para além de, no passado, percorrer um longo e seletivo caminho para alcançar tais posições na hierarquia da instituição, passou a ser preterido pelo primeiro. Aos olhos do segundo grupo, a ascensão meteórica dos integrantes do primeiro grupo era resultado menos de seus méritos que de simpatia dos gestores com os novos trabalhadores. Aos olhos destes, por outro lado, os antigos trabalhadores eram preteridos em consequência do seu não comprometimento com

a instituição ou, em outras palavras, de sua postura laboral procrastinadora ou pouco qualificada para as exigências do trabalho bancário reestruturado.

Exageros à parte, as percepções dos dois grupos parecem reproduzir suas distintas realidades no que se refere à ascensão profissional no banco. Contudo, importa analisar os motivos que levaram a tamanha distorção, uma vez que não se explicam pela “simpatia” dos gestores pelos trabalhadores que ingressaram no banco no período pós-reestruturação. Não é razoável supor que as promoções no banco fossem orientadas por outro critério que não a competência dos trabalhadores, especialmente frente a uma realidade de altas metas de produtividade que, normalmente, incidem em cadeia. Significa dizer que as metas a serem alcançadas pelos gestores do banco dependem em grande medida da competência dos trabalhadores que ocupam os cargos de chefia média e, neste sentido, ao não priorizarem a competência dos trabalhadores prejudicariam seus próprios desempenhos profissionais.

O primeiro e mais evidente aspecto que pode explicar a dificuldade dos antigos trabalhadores em alcançar postos de chefia é o fato de, naquele período, os cargos de chefia média existirem em número significativamente menor que atualmente. Ao observarmos o organograma de uma agência bancária hoje, notamos que quase todos os trabalhadores, quando não todos, ocupam funções comissionadas, ao contrário do período que precede a reestruturação bancária¹⁶.

A expansão dos cargos comissionados pode ser explicada, em parte, pela intensificação do trabalho que caracteriza sua pre-

16 Uma agência da CAIXA, em 2018, contava com 12 trabalhadores bancários, dos quais, nove tinham funções comissionadas. Uma agência de um banco privado, em 2013, contava com oito bancários, todos comissionados. Outra agência de um segundo banco privado, em 2012, contava também com oito bancário, sendo sete comissionados.

cariedade no modelo flexível, na medida em que a jornada diária de trabalho da categoria bancária é de seis horas, ao passo que, assumindo um cargo comissionado, sua jornada pode ser de oito horas que, acrescida das duas horas extras legalmente permitidas, pode alcançar dez horas. Os bancos encontraram na criação de diversificados cargos comissionados de chefia média um caminho para contornar a jornada de trabalho da categoria.

A expansão dos cargos comissionados pode ser explicada também pela diversificação dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos, resultado do protagonismo da atividade comercial. Os bancos segmentaram seu atendimento, em primeiro lugar, diferenciando os clientes entre pessoas física e jurídica e, a partir desta distinção, os classificam de acordo com seu potencial de investimento nos produtos e serviços oferecidos. A segmentação pode ocorrer ainda pelo tipo de serviço oferecido pelo banco. Mais recentemente, no banco aqui analisado, foi criado um setor exclusivo para atender seus correspondentes bancários¹⁷ (até então, pertencentes à carteira de pessoas jurídicas). Toda essa segmentação, que objetiva prestar um atendimento mais especializado aos clientes e assim fidelizá-los, exige um grande número de cargos comissionados que vão desde os gerentes gerais das agências, passando pelas gerências de cada segmento e seus respectivos assistentes, até os caixas executivos. Isso se considerarmos apenas os cargos ligados ao setor de negócios dos bancos. Acrescente-se a isso o aumento do número de agências bancárias¹⁸.

Portanto, a explicação para as diferentes trajetórias dos distintos grupos geracionais, no que se refere à ascensão a cargos co-

17 Sobre os correspondentes bancários, cf. Sanches (2006); Oliveira (2017).

18 Em 1994, havia 17.400 agências bancárias no Brasil. Após a reestruturação do setor, eram 16.002 em 1998. Posteriormente, esse número volta a crescer, alcançando 23.126 em 2014. A partir de 2015, assume trajetória descendente e, em junho de 2018, chegou a 20.983. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/comp_evol.asp. Acesso em 09/08/2018.

missionados, é o crescimento do número de gerências médias e de funções intermediárias. No entanto, a maior oferta de cargos comissionados não explica o porquê de estes cargos serem ocupados majoritariamente pelos novos trabalhadores, sendo os antigos preteridos para tais funções.

Parece evidente que a preferência pelos novos trabalhadores na ocupação desses cargos não pode ser explicada por simpatias pessoais ou quaisquer outros critérios que não sejam a competência dos trabalhadores, como referimos acima.

Portanto, para compreendermos o protagonismo dos novos trabalhadores, ou como se tornaram os “estabelecidos” no banco, deslocando a geração anterior ao papel de *outsiders*, é importante notar que foram as próprias competências exigidas para a execução do trabalho bancário que mudaram com a reestruturação do setor. É, portanto, uma estratégia comercial e administrativa dos bancos colocar nos postos gerenciais e intermediários, diretamente ligados ao setor comercial, trabalhadores forjados na realidade atual das relações de trabalho, uma vez que estes trabalhadores naturalizam as exigências impostas pela organização reestruturada. Significa dizer que é a competência o critério para a ascensão profissional no banco, mas estas competências mudaram e são determinadas por outras habilidades, especialmente aquelas relacionadas a vendas. É o que Lahera Sánchez (2005) define como o uso do modelo gerencial de participação dos trabalhadores como um dispositivo para a construção da ordem na empresa, ou seja, da integração do trabalhador com os seus interesses, assim como o adestramento dos trabalhadores para um comportamento amistoso e colaborativo, internalizando a cultura empresarial para que se comportem como se fossem seus os interesses da companhia. Os trabalhadores são levados a crer que estão agindo corretamente quando seus esforços são em benefício da empresa e que não existem interesses coletivos ou individuais conflitantes. Agindo em benefício da empresa, estão agindo em benefício de

todos. Assim, segue Lahera Sánchez, trabalhadores qualificados serão aqueles integrados aos valores empresariais e a qualificação não mais se definirá pelo “saber-fazer”, mas pelo “saber-ser” ou “saber-estar”, em que o que se valoriza é o compromisso com os valores gerenciais.

Ainda que alguns trabalhadores da geração forjada no período taylorista/fordista adotassem a postura de compromisso com os valores e interesses da empresa, o que Grün (1986) chamou de trabalhadores “reconvertidos”¹⁹, estes representavam uma minoria no grupo.

É interessante observar que, uma vez ocupando tais funções, os trabalhadores acabam reféns da própria ascensão profissional, uma vez que os salários de trabalhadores comissionados podem ser até cinco vezes maiores que o seu salário-base²⁰ e, desta forma, o medo de perder a função faz com que os trabalhadores aceitem as condições de trabalho impostas pelo banco, na medida em que uma redução salarial de quatro quintos dos seus rendimentos acarretaria sérios transtornos para suas vidas pessoais e familiares²¹.

Observemos a relação da remuneração comissionada de uma gerente geral de uma agência do banco com seu salário-base. A

19 Grün se referia aos trabalhadores que enfrentavam um momento de mudança de paradigma organizacional e se adaptavam rapidamente ao novo padrão de organização do trabalho que, naquela análise, era a introdução do modelo taylorista/fordista no sistema bancário.

20 Cumpre observar que os salários base dos trabalhadores do banco variam de acordo com sua referência na estrutura salarial unificada. As referências são conquistadas considerando tempo de serviço e merecimento, sendo o salário-base da referência mais baixa R\$ 2.832,00 e da mais alta R\$ 8.276,00 (valores de março de 2019).

21 Segundo a presidenta da CONTRAF-CUT, o “pessoal de banco público [que] perde a comissão, volta a ganhar o piso. Claro que com tudo que acumulou ao longo da carreira, que são aquelas promoções por mérito e antiguidade. Mas cai significativamente a renda deles. Então, esse trabalhador, na época de greve, sofre ameaça de perder a comissão se aderir ao movimento” (entrevista realizada em 2017).

referência dessa gerente na estrutura salarial situa-se no meio entre os dois extremos da carreira no banco e sua remuneração base é de R\$ 4.884,00. No entanto, devido à sua função de gerente geral, alcança remuneração mensal de R\$ 19.877,00²². Significa dizer que sua remuneração comissionada é mais de quatro vezes seu salário-base²³.

Deve-se destacar, no entanto, que mesmo os trabalhadores da nova geração não aderiram integral e acriticamente ao modelo comercial adotado pelo banco e mesmo a adesão aos valores e interesses da empresa são, em muitos casos, menos a comunhão destes valores que a compreensão de ser esta a única forma de alcançar os cargos de chefias médias e, conseqüentemente, melhor remuneração.

O principal ponto de descontentamento dos novos trabalhadores com o modelo de atuação adotado pelo banco se referia, assim como os antigos trabalhadores, às vendas de produtos e serviços. Contudo, ao contrário da antiga geração, que não aceitava ou, ao menos, não concordava com o papel de vendedores, a nova geração não se opunha a essa atividade, sua divergência era quanto às metas de produtividade estabelecidas pelo banco que, normalmente, estão acima do razoável, segundo os próprios trabalhadores.

A integração e naturalização dos novos trabalhadores ao modelo flexível de organização do trabalho se explicam pelo que Elias e Scotson (2000, p. 26) definem como a compreensão da mecânica da estigmatização, que depende do exame rigoroso do papel desempenhado pela imagem que cada indivíduo faz do seu grupo e, conseqüentemente, de sua própria posição social como integrante dele. Os grupos dominantes, detentores de algum nível de superioridade de forças, atribuem a si mesmos, como

22 O piso para a função de gerente geral de agência no banco estudado é de R\$ 18.501,00.

23 Informações e valores referentes a março de 2019.

coletividade ou como característica individual daqueles que os integram, algum tipo de qualidade carismática a que todos que estão inseridos nestes grupos participam. No entanto, paga-se um preço pela participação na superioridade de um grupo e de seu carisma grupal singular e o preço a ser pago é a “submissão às normas específicas do grupo” e deve ser “individualmente pago por cada um de seus membros, através da sujeição de sua conduta a padrões específicos de controle dos afetos”. Pertencer a um grupo detentor de algum tipo de fonte de poder que confere superioridade, assim como o orgulho e a satisfação do pertencimento, “estão funcionalmente ligados à disposição dos membros de se submeterem às obrigações que lhes são impostas pelo fato de pertencerem a esse grupo”.

No caso dos bancários, o preço a ser pago por estar inserido no grupo que ocupa a posição de superioridade, o grupo “estabelecido”, era a sujeição ao modelo de organização do trabalho e sua legitimação. Ainda que esses trabalhadores não internalizassem completamente os interesses da empresa, assim como a cultura empresarial e a necessidade de manter uma atitude amistosa e colaborativa, seu comportamento e seu discurso externos eram de aceitação e legitimação do modelo de trabalho vigente.

Portanto, o que conferia superioridade e posições de poder no trabalho bancário, e as consequentes condições de grupos “estabelecido” e *outsider*, era o maior ou menor grau de adaptação, e de legitimação, ao paradigma organizacional vigente. Decorre daí o deslocamento dos antigos trabalhadores à condição de *outsiders* e a assunção dos novos à condição de “estabelecidos”, repetindo o processo analisado por Grün (1986) quando o grupo que ora denominamos de antigos era formado pelos ingressantes no trabalho bancário e deslocavam os então antigos trabalhadores para a condição de *outsiders*, quando o sistema bancário, com a introdução dos computadores, deixava de organizar o trabalho e as relações que nele se estabeleciam a partir daquilo que o autor chamou de “capital-confiança” para adotar o paradigma taylorista/fordista.

É frequente que entre grupos interrelacionados um deles apresente um nível mais alto de coesão em relação ao outro e esta integração diferencial é fator determinante para o seu excedente de poder, uma vez que seu elevado nível de coesão possibilita que seus membros assumam as posições sociais com potencial de poder mais elevado, o que acaba por reforçar sua coesão e, ao mesmo tempo, excluir destas posições os membros dos outros grupos. Isto constitui essencialmente aquilo que se pretende destacar ao abordar uma figuração “estabelecidos”-*outsiders* (Elias & Scotson, 2000). No trabalho bancário, a coesão e o excedente de poder decorrem do tipo de formação dos grupos enquanto trabalhadores e sua aceitação/adaptação/legitimação ao paradigma organizacional vigente.

O grupo estabelecido, tendencialmente, atribui ao conjunto do grupo *outsider* as características “ruins” de sua “pior” parcela ou, em outras palavras, imputa a todo um grupo o comportamento de uma parcela minoritária daquele grupo (Elias & Scotson, 2000). Isto pode ser observado no banco em análise através dos discursos dos novos trabalhadores, segundo os quais os antigos trabalhadores “não se sentem como atuantes naquela empresa”, “estão ali para ter os benefícios”, “não sabem que fim vai ter o trabalho que eles estão executando”, protagonizam brigas “por cargos e funções”, “não se sentem parte de uma empresa”, estão no banco “de uma maneira acomodada”, querem “esperar a aposentadoria, não querem trabalhar”, “querem um emprego, não um trabalho”, etc. (apud Oliveira, 2009). Por outro lado, “a autoimagem do grupo estabelecido tende a se modelar em seu grupo exemplar” (Elias e Scotson, 2000, p. 23), ou seja, o grupo como um todo é retratado a partir das características dos seus “melhores” quadros. O que também pode ser observado a partir dos discursos dos próprios trabalhadores, segundo os quais os novos trabalhadores “têm uma visão mais profissional”, têm “acesso a informações de uma forma mais dinâmica”, “busca aprender”, “têm visão de negócio”, “sabe sua participação na empresa”, “têm vontade de crescimento profissional”, querem “que-

brar paradigma”, não querem ser vistos “como um funcionário público”, são “proativos”, etc. (apud Oliveira, 2009). Os usos distorcidos dessa metonímia, em direções opostas, dizem Elias e Scotson (2000), possibilitam ao grupo “estabelecido” comprovar sua condição de superioridade a si mesmo e aos outros, na medida em que sempre há algo a provar que seu grupo é “bom” e que o outro é “ruim”.

Assim como na comunidade analisada por Elias e Scotson (2000), no banco aqui analisado os membros do grupo formado pelos novos trabalhadores estigmatizavam os membros do grupo mais antigo não por suas qualidades individuais, como pessoas. A estigmatização era resultado da identificação desses indivíduos com um grupo considerado distinto e, do ponto de vista profissional, menos qualificado que o primeiro, o que significa dizer que a compreensão do problema que envolve os grupos que disputam o poder no ambiente de trabalho e a afirmação da sua superioridade dependem do entendimento da natureza de interdependência dos grupos.

Ascensão e queda dos grupos “estabelecidos” e outsiders

Segundo Elias e Scotson (2000), a peça central da figuração de interdependência dos grupos opostos é um equilíbrio instável de poder acompanhado das tensões que lhe são inerentes. Um grupo pode estigmatizar o outro de forma eficiente apenas enquanto ocupa as posições de poder que estão inacessíveis ao grupo estigmatizado. Afixar o rótulo de inferioridade a outro grupo “é uma das armas usadas pelos grupos superiores nas disputas de poder, como meio de manter sua superioridade social” (2000, p. 24). Neste sentido, o estigma social que o grupo instalado nas posições de poder atribui ao grupo excluído de tais posições costuma formar a autoimagem deste último, enfraquecendo-o e desarmando-o. Por outro lado, a perda do monopólio das principais fontes de poder por parte de um grupo e a im-

possibilidade de excluir do acesso a essas fontes outros grupos interdependentes podem diminuir ou mesmo inverter a capacidade de estigmatizar. Quando isso ocorre, os *outsiders* tendem a retaliar aqueles grupos que até então estavam na posição de “estabelecidos”, lançando mão da contraestigmatização.

No caso do trabalho bancário, essas disputas de poder e a superioridade de um grupo em relação a outro grupo interdependente, com a conseqüente estigmatização que o grupo detentor das fontes de poder impõe ao outro, ocorrem quando há uma mudança no paradigma organizacional, quando as relações de trabalho passam por um processo de reestruturação em que os modos de trabalhar e o tipo de atuação dos bancos são reconfigurados. Foi o que Grün (1986) observou quando os bancos introduziram os computadores no ambiente de trabalho e substituíram a organização baseada no “capital-confiança” pelo paradigma taylorista/fordista, se apropriando do saber dos trabalhadores e sistematizando-o em manuais; é o que observou-se após a reestruturação bancária da década de 1990 que adotou o modelo flexível na organização do trabalho, cuja principal característica é a transformação da atividade bancária de administrativa em comercial.

Portanto, a ascensão de grupos de trabalhadores bancários ao papel de “estabelecidos” e o deslocamento de outros ao papel de *outsiders* ocorrem quando trabalhadores identificados e adaptados a novos paradigmas organizacionais são inseridos em ambientes de trabalho em que ainda se encontram trabalhadores identificados com modelos de organização do trabalho já superados, não se adaptando ou pouco se adaptando ao novo modelo. Diferentemente de outros casos de disputas de poder entre grupos interdependentes, notadamente aquele analisado por Elias e Scotson, no trabalho bancário não se observa uma alternância nas posições de poder entre dois grupos definidos. O que ocorre é a entrada em cena de um novo grupo que, normalmente, assume uma posição de superioridade em relação ao

grupo antes “estabelecido” e este, por sua vez, gradualmente desaparece dando lugar apenas àquele, até que uma nova mudança ocorra na organização do trabalho e insira novos trabalhadores dotados de novas competências no sistema bancário.

Corte geracional e ação sindical

A experiência sindical que emergiu no ABC paulista no final da década de 1970 e ficou conhecida como “Novo Sindicalismo” tinha como uma de suas características a capacidade de mobilização de grandes contingentes de trabalhadores, resultado de sua organização pela base e uma estratégia de confronto com o setor empresarial. Por outro lado, para além do ímpeto reivindicativo dos interesses objetivos dos trabalhadores, aquele foi um movimento de luta pela conquista de direitos de cidadania (Rodrigues, 2011; Vêras de Oliveira, 2011). Essa experiência sindical teve forte presença no cenário nacional na década seguinte, mas perde força nos anos 1990, quando comparado ao período anterior, consequência dos reflexos da reestruturação produtiva e da adoção do receituário neoliberal pelo governo brasileiro (Ladosky e Rodrigues, 2018; Oliveira, 2003; Rodrigues, 2003; Vêras de Oliveira, 2011).

O sindicalismo bancário é parte fundante daquela experiência sindical (Fontese Macedo, 2014; Vêras de Oliveira, 2011)²⁴ e, portanto, não ficou alheio às transformações na ação e na organização sindical observadas desde os anos 1990, sejam vindas de fora, impostas pelas conjunturas adversas, sejam endógenas, resultado da reorganização interna das entidades sindicais que estruturavam a ação sindical originária de fins da década de 1970.

24 Na fundação da CUT, seus estatutos foram formulados pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema em parceria com o Sindicato dos Bancários de São Paulo (Vêras de Oliveira, 2011). Naquela década, os dois sindicatos eram reconhecidos como polos fundamentais da CUT, polarizando e repartindo o poder (Fontes Macedo, 2014).

Observando especificamente o sindicalismo bancário, Soares (2016) recupera a análise de Rodrigues (2011), que divide os dirigentes sindicais cutistas e sua disputa pelo controle político da entidade entre o que chamou de “esquerda socialista” e “esquerda contratualista”, para propor uma compreensão das dificuldades da ação sindical e do seu afastamento das suas bases a partir de um processo de burocratização do movimento sindical. Segundo o autor, a exemplo do fenômeno observado por Rodrigues (2011) na CUT, o sindicalismo bancário, controlado pela “esquerda contratualista”, passou por um processo de transformação organizacional que resultou em um sindicalismo burocratizado e distante “das organizações nos locais de trabalho e das bases” (Soares, 2016, p. 512). A burocratização do movimento sindical levou a um tipo de sindicalismo pragmático e que privilegia a negociação para a obtenção de ganhos graduais, o que representa uma estratégia de ação sindical que muitos consideram inválida, uma vez que as bases pouco participam das definições das ações e, conseqüentemente, dos rumos da categoria²⁵. Neste sentido, Soares (2016) observa um distanciamento crescente entre representantes e representados, acarretando baixa participação dos trabalhadores nas mobilizações promovidas pelo sindicalismo da categoria.

Ainda que o processo de burocratização do movimento sindical tenha considerável influência nas dificuldades encontradas pelo sindicalismo na ação e mobilização de suas bases, propomos abrir uma outra frente de análise que considere o corte geracional como um fator importante para o distanciamento entre o movimento sindical e suas bases, especialmente na categoria bancária, o que, conseqüentemente, se reflete no enfraquecimento do poder de pressão e de negociação da organização sindical.

25 Soares (2016) não explicita a quem se refere especificamente (se sindicalistas cutistas da chamada “esquerda socialista”, se sindicalistas da oposição bancária, que se articulam fora da estrutura oficial, ou simplesmente trabalhadores da base da categoria) e qual sua representatividade na categoria como um todo.

Ladosky e Rodrigues (2018) já indicaram esse caminho, ainda que não tenham aprofundado a discussão. Segundo os autores, o corte geracional entre os trabalhadores desencadeado, na década de 1990, pela associação de uma concepção de Estado neoliberal com o processo de reestruturação produtiva continua produzindo efeitos sobre as classes trabalhadoras e o sindicalismo atualmente.

As mudanças na organização do trabalho que vêm se desenrolando desde os anos 1990 e o contingente de trabalhadores forçados no interior desse tipo de organização e de relações de trabalho se refletem em “profundas mudanças culturais no mundo do trabalho” que levam as novas gerações de trabalhadores a incorporarem novos valores e estes estão muito distantes daqueles que norteavam a ação sindical do final da década de 1970. O que observa-se é um crescente distanciamento político-organizativo entre trabalhadores e entidades representativas, reflexo do acelerado processo de inserção de inovações tecnológicas e organizacionais nos processos de trabalho, transformando a estrutura do “universo simbólico de trabalhadores e dirigentes sindicais”. Nessa nova configuração do mundo do trabalho, os trabalhadores “não se reconhecem no discurso das lideranças, incapazes de traduzir em demandas os novos anseios das classes trabalhadoras” (Ladosky e Rodrigues, 2018, p. 70).

O distanciamento entre trabalhadores e lideranças sindicais pode ser observado na fala de uma dirigente sindical bancária. O trecho abaixo do discurso da sindicalista é uma boa ilustração da falta de sintonia entre os valores que norteiam o movimento sindical e aqueles que regem a conduta de boa parte dos trabalhadores.

O que está acontecendo? Você tira [pela rotatividade] uma parte dos bancários que são mais antigos, que participaram de movimentos de redemocratização, de conquistas, que são sindicalizados, que entendem o movimento de conquistas e você repõe por jovens que estão chegando agora, ge-

ração milênio, que tinham oito anos quando o PT chegou ao poder, pegaram todo um cenário de desenvolvimento social. Eles nunca viveram em outra realidade, eles não sabem o que é conquistar nada. E a gente tem dificuldade de sindicalizar essas pessoas.

Tem um corte geracional. Porque eles têm toda uma visão de meritocracia, que a sociedade capitalista coloca, principalmente agora nesse modelo neoliberal, nessa disputa que a gente está vivendo. Eles nunca lutaram por nada. Eles entraram no mundo do trabalho achando que tudo era daquele jeito: está tudo pronto e eu vim aqui vencer os desafios porque eu sou um vencedor. Então, a gente tem uma dificuldade muito grande de sindicalizar os jovens, eles vêm de outra geração, eles não conquistaram, eles não lutaram por conquistas, eles chegaram e estava tudo pronto²⁶.

Quando a dirigente sindical se refere às conquistas e ao poder de negociação do sindicato, explicita-se aquilo que observamos anteriormente acerca dos dispositivos para a construção da ordem nas empresas, da integração do trabalhador com os interesses da empresa e da importância do “saber-ser” e “saber-estar” como atributos fundamentais para a qualificação dos trabalhadores (Lahera Sánchez, 2005).

A gente consegue isso porque tem uma militância organizada, que participa ativamente e que apoia o sindicato. Se fosse toda a categoria, a gente nadava de braçada, a gente trazia até os seguros para dentro do nosso acordo coletivo. Por que a gente não consegue isso? **Porque tem uma parte da categoria que se identifica com o banco.** É a história da meritocracia, que eu acho que é a cooptação do trabalhador, comum no capitalismo. Você não quer se ver como classe trabalhadora, você quer se ver como alguém que está inserido, como alguém que está disputando status social pelos seus próprios méritos²⁷.

26 Secretária-Geral do Sindicato dos Bancários de São Paulo. Entrevista realizada em 2017.

27 Idem.

Outra dirigente sindical, no mesmo sentido, fala da luta pela conquista dos “corações e mentes” dos trabalhadores.

Tem uma coisa que hoje está muito constante na nossa luta, que é a luta de classes. É uma coisa que nós deixamos um pouco de lado e que o trabalhador hoje começa a não se sentir parte de uma classe. E a gente tem que dizer para ele a todo momento: **você não é dono do banco, você é trabalhador do banco**. É uma guerra que a gente tem a todo instante de ganhar corações e mentes dos trabalhadores²⁸.

Portanto, a partir de Ladosky e Rodrigues (2018) e do discurso das dirigentes sindicais observamos que, por um lado, ocorreu no setor bancário, e em todos os setores da atividade econômica, um processo de reestruturação dos processos de trabalho e das relações de trabalho e estas transformações acarretaram um corte geracional, especialmente entre os bancários, com a consequente distinção dos trabalhadores em “novos” e “antigos”, em que os primeiros se tornaram hegemônicos. Por outro lado, a estrutura sindical, ao contrário, não passou por transformações estruturais e, tampouco, a sociedade como um todo viveu rupturas político-institucionais como aquelas que criaram as condições para o surgimento de novas lideranças e novas práticas sindicais nos anos 1970. Dito de outra forma, o sindicalismo brasileiro não registrou um corte geracional e suas práticas e lideranças são norteadas por valores que pouco mudaram desde o ressurgimento do movimento sindical no final da década de 1970²⁹. As mudanças observadas na organização e ação sindicais nesse período são adaptações às conjunturas mais ou menos favoráveis às classes trabalhadoras.

28 Presidenta do Sindicato dos Bancários de São Paulo. Entrevista realizada em 2017.

29 Como dito anteriormente, diferentes gerações, no caso em análise, não se definem por diferenças etárias entre os indivíduos, mas por mudanças institucionais e estruturais que afetam a organização das entidades em que estão inseridos.

A falta de sintonia entre sindicalismo e trabalhadores é uma questão complexa e que, obviamente, não pode ser trada em profundidade nesta seção. No entanto, gostaríamos de elencar alguns pontos que podem ser aprofundados em futuras análises.

A primeira questão se refere à heterogeneidade dos trabalhadores da categoria bancária. Se, como afirma Soares (2016), uma parte dos trabalhadores discorda do sindicalismo de tipo pragmático adotado por sua representação sindical e gostaria de uma ação mais radicalizada, uma outra parcela dos trabalhadores da categoria entende que a ação sindical deve se ater aos seus interesses imediatos e objetivos. Neste sentido, uma dirigente sindical mencionada anteriormente afirma que “os bancários não gostam muito desse debate [político], o sindicato não deveria discutir política, alguns dizem, deveria só cuidar das questões salariais”. Segundo a mesma dirigente sindical, a categoria bancária é muito conservadora, defende pautas políticas das organizações de direita e, ao mesmo tempo, simpatiza com o sindicato e com ele relaciona-se. Nas palavras da própria sindicalista: “muitos desses jovens participam do sindicato, vêm às assembleias, gostam da gente e vestiram verde e amarelo e pediram o impeachment [da presidenta Dilma]”³⁰. Essa relação parece contraditória, mas o que ela pode indicar é uma visão por parte dos trabalhadores de que, por um lado, o sindicato é menos uma órgão de disputa política que de negociação de interesses objetivos e, por outro lado, corroborando aquilo que tratamos anteriormente, que os interesses políticos dos trabalhadores não são, necessariamente, diversos dos interesses patronais.

A segunda questão é que, apesar de boa parte da nova geração de trabalhadores aceitar e legitimar a organização e as relações do trabalho reestruturado, há um contingente destes trabalhadores que se interessa pelas questões sindicais e de defesa dos interesses da classe trabalhadora e estão inseridos em movimentos de

30 Secretária-Geral do Sindicato dos Bancários de São Paulo. Entrevista realizada em 2017.

juventude sindical (Garcia, 2018). Ao analisar a juventude trabalhadora e sua relação com o movimento sindical, Garcia (2018) observa que a transformação da estrutura sindical tem papel central no seu discurso. Em carta aberta publicada ao final do Encontro em comemoração aos 20 anos de Políticas para a Juventude da CUT, realizado em 2017, a juventude cutista declara que é “necessário construir uma nova geração sindical no nosso país, nova não apenas no que diz a respeito à idade mas em sua forma de construir política sindical” (Carta do Ocupa CUT apud Garcia, 2018, p. 82). A autora destaca dois pontos-chave no discurso da juventude sindical: a necessidade de participação em todas as instâncias sindicais, não apenas às políticas e ações voltadas apenas para a própria juventude; e a busca por transformações na estrutura da organização sindical através da ação da sua juventude.

Finalmente, a terceira questão que gostaríamos de abordar é acerca do porquê o sindicalismo ainda se organizar a partir de valores semelhantes àqueles do seu ressurgimento quando há um contingente de trabalhadores da geração pós-reestruturação produtiva dispostos a participar da organização e da ação sindicais. O conflito geracional e as disputas pela ocupação dos espaços observados nos locais de trabalho parecem se reproduzir também no movimento sindical, mas, neste caso, a “antiga” geração ainda é hegemônica.

Segundo Garcia (2018), a ação da juventude é engessada no interior da organização sindical, sua participação nas decisões de caráter político e de construção do sindicato é barrada pelas direções. Os membros da juventude aceitos pelos grupos dirigentes são aqueles que reproduzem os valores vigentes, não aqueles que entendem ser necessária uma transformação na organização e na estruturação dos sindicatos. Apesar da renovação de quadros, do ingresso de jovens militantes no movimento sindical, não há renovação de ideias e de práticas sindicais. De acordo com a autora, a “interação entre juventude e adultos observada no movimento sindical reproduz uma visão de tutela sobre os

jovens, como se estes fossem “papéis em branco” a serem preenchidos, o que dificulta a troca de conhecimentos e perspectivas entre diferentes gerações” (Garcia, 2018, p. 84).

Ainda que necessitem de aprofundamento, os pontos levantados acima talvez ajudem no esforço para a compreensão do distanciamento observado atualmente entre o movimento sindical e os trabalhadores de suas bases.

Considerações finais

Ao longo deste artigo, analisamos as causas e consequências do conflito geracional no trabalho bancário, especialmente em uma instituição pública, e os papéis assumidos por cada um dos grupos na disputa pelas fontes de poder e as posições de superioridade no ambiente laboral. Para tanto, recorremos ao trabalho de Elias e Scotson (2000) acerca das relações de poder entre grupos interdependentes e as disputas que travam estes grupos para assumirem posições socialmente superiores.

A principal consequência que observamos do referido processo foi o deslocamento do grupo que trabalhava no banco desde o período que precede a reestruturação do setor ao papel de *outsider* ou, dito de outra forma, o antigo grupo de trabalhadores é excluído das fontes de poder e passa a ocupar uma posição de inferioridade em relação ao grupo formado pelos novos trabalhadores que ingressam no banco. Estes assumem o papel de “estabelecidos” e, como parte da luta para se manterem nesta posição de superioridade social, estigmatizam o grupo oposto, caracterizando-o como não adaptado e não adaptável ao modelo flexível, ao passo que criam uma imagem de si mesmos em que se destacam a competência profissional e a incorporação dos valores gerenciais.

Como afirmam Elias e Scotson (2000), em um contexto de disputa entre grupos interdependentes, o problema a ser explorado

não reside em desvendar qual dos lados tem razão e qual está errado, mas em esclarecer quais características estruturais ligam dois grupos de tal maneira que os integrantes de um deles se sentem impelidos a tratar os membros do grupo oposto, coletivamente, como indivíduos menos qualificados em comparação a eles próprios. No caso analisado pelos autores tais características estruturais consistiam no fato de um grupo possuir forte coesão social, por residir ali há algumas gerações, enquanto o outro grupo possuía pouca ou nenhuma coesão, pois, para além de ser estranho na comunidade, seus membros eram estranhos entre si, uma vez que eram recém-chegados ao local. No caso do trabalho bancário, a expressão sociológica da relação “estabelecidos”-*outsiders* é o tipo de conexão que um e outro grupo têm com a organização flexível do trabalho.

Ainda que a origem do processo que descrevemos esteja no ingresso de um grande contingente de novos trabalhadores no banco, que passam a dividir o ambiente de trabalho com os bancários que lá estavam, o que define seus papéis na disputa pelas posições de superioridade é o seu nível de aceitação/adaptação/legitimação do trabalho bancário reestruturado, não simplesmente o fato de serem recém-chegados ou ali estarem há mais tempo.

A mudança no perfil dos trabalhadores, como observamos, se reflete na relação que estes estabelecem com o sindicalismo e a ação sindical. Neste sentido, entendemos que o distanciamento entre o sindicalismo e suas bases, fenômeno amplamente debatido na literatura sociológica, deve ser analisado a partir do corte geracional e, ainda que não tenhamos aprofundado o tema, elencamos algumas questões que podem nortear futuras investigações.

Referências

Araújo, Ângela Maria C. & Cartoni, Daniela Maria & Justo, Carolina Raquel D. Mello (2001). Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.16, n.45, pp. 85-112, fev. 2001.

Araújo, Ângela Maria C. & Vêras de Oliveira, Roberto. (2014). O sindicalismo na era Lula: entre paradoxos e novas perspectivas. In: Vêras de Oliveira, Roberto. & Bridi, Maria Aparecida & Ferraz, Marcos (Orgs.). **O sindicalismo na era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares**. Belo Horizonte: Fino Traço, pp. 29-59.

Araújo, Silvia Maria et al. O sindicalismo e o movimento do capital: bancários, metalúrgicos e telefônicos no Paraná. **Caderno CRH**, Salvador. V.18, n.43, pp. 137-149, jan./abr. 2005.

Becker, João Luiz & Lunardi, Guilherme Lerch & Macada, Antonio Carlos G. Análise de eficiência dos Bancos Brasileiros: um enfoque nos investimentos realizados em Tecnologia de Informação (TI). **Revista Produção**, São Paulo, n.13, v.2, pp. 70-81, 2003.

Castel, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

Castells, Manuel. **A Sociedade em Rede (A era da informação: economia, sociedade e cultura; vol. 1)**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

Druck, Graça et al. BANCÁRIO: um emprego de múltiplos riscos. **Caderno CRH**, Salvador, n.15, v.37, pp. 217-233, jul./dez. 2002.

Elias, Norbert. **Introdução à sociologia**. Lisboa: Edições 70, 1980.

Elias, Norbert & Scotson, John L. **Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2000.

Fontes, Paulo & Macedo, Francisco. As ambivalências das conquistas: os dilemas do Sindicato dos Bancários de São Paulo na era Lula. In: Vêras de Oliveira, Roberto & Bridi, Maria Aparecida & Ferraz, Marcos (Orgs.). **O sindicalismo na era Lula: paradoxos, perspectivas e olhares**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2014. p. 333-356.

Garcia, Mariana Hansen. **Jovens trabalhadores e movimento sindical: percepções e participação sindical**. 2018. 121 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Grün, Roberto. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n.1, v.2, 1986.

Jinkings, Nise. As formas contemporâneas da exploração do trabalho nos bancos. In: Antunes, Ricardo & SILVA, Maria Aparecida M. (orgs.). **O avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 207-241.

Ladosky, Mario Henrique G. & Rodrigues, Iram Jácome. A CUT e o sindicalismo brasileiro nos anos recentes: limites e possibilidades. **Tempo Social**, São Paulo, n.30, v.01, pp. 53-76, abr. 2018.

Lahera Sánchez, Arturo. “Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores”: la participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario. In: Castilho, Juan José (org). **El trabajo recobrado: una evaluación de trabajo realmente existente em España**. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2005. p. 395-440.

Larangeira, Sônia. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, Campinas, n.18, v.61, pp. 110-138, dez. 1997.

Larangeira, Sônia. Reestruturação em bancos e telecomunicações no Brasil: excluídos e beneficiados. In: Aguirre, Rosario & Batthyány, Karina (orgs). **Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur**. Montevideo: OIT/Cinterfor, 2001. pp. 111-132.

Netz, Sônia Rosane. Novas tecnologias da informação: suas influências no trabalho bancário. In: **XII Congresso Brasileiro de Sociologia**, Belo Horizonte, 2005. Disponível em www.ecosol.org.br/txt/netz.doc. Acesso em: 18 mai. 2007.

Oliveira, Marco Antonio. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. In: Santana, Marco Aurélio & Ramalho, José Ricardo (orgs). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003. p. 271-298.

Oliveira, Ricardo Gonçalves de. **“Desterceirização” e a intensificação do trabalho: idas e vindas da flexibilidade no setor bancário estatal**. 2009. 142f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Oliveira, Ricardo Gonçalves de. **Pragmatismo e idealismo sindical: legitimar ou legitimar-se frente ao avanço da terceirização**. São Paulo: Annablume, 2017.

Oliveira, Ricardo Gonçalves de & DIAS, Sabrina de Oliveira Moura. Novas e Velhas Práticas no mundo do Trabalho: desterceirização e flexibilização das relações de trabalho. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luiz, n.9, v.18, pp. 181-205, jul./dez. 2012.

Pereira, Denise de Castro & Crivellari, Helena Maria Tarchi. A concepção fabril numa empresa bancária. In: Silva, Roque Aparecido da & Leite, Márcia de Paula (orgs). **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo: Iglu, 1991. p. 95-117.

Pessanha, Elina & Morel, Regina. Gerações operárias: rupturas e continuidades na experiência de metalúrgicos do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo. n.6, v.17, pp. 68-83, out. 1991.

Ribeiro, Luci. Processo social e figuração em Norbert Elias. In: Sell, Carlos Eduardo & Martins, Carlos Benedito (orgs.). **Teoria sociológica contemporânea: autores e perspectivas**. São Paulo: Annablume, 2017. p. 357-379.

Rodrigues, Iram Jácome. Relações de trabalho no ABC paulista na década de 1990. In: Santana, Marco Aurélio & Ramalho, José Ricardo (orgs). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003. p. 299-318.

Rodrigues, Iram Jácome. **Sindicalismo e política: a trajetória da CUT (1983 a 1993)**. São Paulo: LTr, 2011.

Ruberti, Kellen Cristina & Gelinski, Carmen Rosário O. Gutierrez & Guimarães, Valeska Nahas. Relações de trabalho no setor de serviços no contexto da reestruturação produtiva. In: **Primeiras Jornadas de Economia Regional Comparada**, Porto Alegre, 2005. Disponível em <http://cdn.fee.tche.br/jornadas/2/E8-03.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2019.

Sanches, Ana Tercia. **Terceirização e terceirizados no setor bancário: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical**. 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Estudos Pós Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

Sanches, Ana Tercia. **Trabalho bancário: inovações tecnológicas, intensificação de controles e gestão por resultados**. São Paulo: Annablume, 2017.

Segnini, Liliana. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do Trabalho. **Educação e Sociedade**, Campinas, n.20, v.67, pp. 183-209, ago. 1999.

Soares, José Luiz. **Radiografia da Mobilização Bancária**. 2013. 334 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Soares, José Luiz. O que terá acontecido ao sindicalismo bancário no Brasil (2003-2014)? **Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, n.06, v.02, pp. 497-522, ago. 2016.

Véras de Oliveira, Roberto. **Sindicalismo e democracia no Brasil: do novo sindicalismo ao sindicato cidadão**. São Paulo: Annablume, 2011.

Recebido em 29/04/2020

Aceito em 17/06/2020