

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**DEP. DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS À EDUCAÇÃO**

# **MULHER EM TEMPO NOVO:**

**MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

**PROFA. DR. LILIANA ROLFSEN PETRILLI SEGNINI**

**1995**

**UNICAMP - FE - BIBLIOTECA**

9609505

UNIDADE	FE
NO.º CHAMADA	T/unicamp
	Se37m
V. EX. ED.	
TOMBO BC	26078
TOMBO FE	
PROC.	667/96
C <input type="checkbox"/> D <input checked="" type="checkbox"/>	
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	11/06/96
N.º CPD	

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA FE/UNICAMP**

Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli, 1949-  
Se37m Mulher em tempo novo : mudanças tecnológicas nas relações  
de trabalho / Liliana Rolfsen Petrilli Segnini. -- Campinas, SP :  
[s.n.], 1995.

Tese (livre-docência) - Universidade Estadual de Campinas,  
Faculdade de Educação.

1. Trabalho. 2. Mulheres. 3. Tecnologia. 4. Emprego.  
5. Bancários. 6. Gênero. I. Universidade Estadual de  
Campinas. Faculdade de Educação. II. Título.

Tese apresentada à Comissão Julgadora da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas como exigência parcial para a obtenção do título de Livre-Docente em Economia Política da Educação.

**Comissão Julgadora:**

---

---

---

---

---

Este trabalho é dedicado

Ao Professor Maurício Tragtenberg, por sua trajetória intelectual;

A Marina, minha filha. Através desta mulher homenageio o fazer diário de

“todas as mulheres do mundo”;

Mateus e André, meus filhos, com a esperança de que venham a saber que

diferença não é sinônimo de desigualdade;

Ao Chico, que comigo divide os caminhos desta aprendizagem.

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio manifestado, de diferentes formas, por bancárias e bancários, professores e funcionários da Unicamp, colegas de outras universidades e centros de pesquisa, auxiliares de pesquisa, amigos e familiares. Agradeço a todos por esta oportunidade.

Este trabalho contou com o auxílio das seguintes instituições:

- Programa de Incentivo e de Formação em Pesquisa sobre Mulher - Relações de Gênero na Sociedade Brasileira - Fundação Carlos Chagas, verba Fundação Ford.

- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

- Faculty Enrichment Program - Bourses de Complément de Spécialisation - Embaixada do Canadá no Brasil.

- Banco do Estado de São Paulo S/A

- FAEP - Fundo de Apoio ao Ensino e a Pesquisa da Universidade Estadual de Campinas.

“Nós vos pedimos com insistência:  
Nunca digam - Isso é natural!  
Diante dos acontecimentos de cada dia.  
Numa época em que reina a confusão,  
Em que corre o sangue,  
Em que o arbitrário tem força de lei,  
Em que a humanidade se desumaniza...  
Não digam nunca: isso é natural!  
A fim de que nada passe por imutável.”

**Bertolt Brecht.**

“Será que já não vi  
De modo impessoal  
E em tempo diferente  
Um dia estranhamente igual  
Dias Iguais  
- Avareza de Deus  
Passando indiferentes  
Por estranhos olhos meus”

**Chico Buarque**

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi procurar compreender como, concretamente, a difusão da informatização e as mudanças na organização do trabalho se integram com as relações de gênero, expressando e atuando na complexa e contraditória trama de relações sociais presentes tanto na divisão técnica como na divisão sexual do trabalho.

Para tanto privilegiou a análise comparativa das qualificações requeridas em diferentes formas de inserção da mulher no trabalho - trabalho em tempo parcial e em tempo integral - em um segmento do setor de serviços da economia, denominado "serviços produtivos". Trata-se especificamente do sistema financeiro, em São Paulo, considerado maior mercado financeiro da América Latina. Neste contexto os dados foram coletados em um banco estatal de grande porte.

A expansão do setor terciário da economia bem como a feminização do trabalho nesse setor, significam características presentes no processo de reestruturação capitalista em curso; por esta razão, são percebidas como sendo relevantes perspectivas de análise que contribuem para a melhor compreensão destas mudanças.



## ABSTRACT

The underlying aim of this work has been to achieve a concrete understanding of the integration of gender relations with the spread of computerization and changes in the organization of work, and the ways in which these factors are expressed in and act on the complex network of social relationships involved in both the technical and sexual division of labour.

Emphasis is laid on comparative analysis of the qualifications required for the different ways in which women do their jobs - that is, full time or part time - in one segment of the service sector of the economy, that of "productive services". The specific area is that of the financial system in the city of São Paulo, considered to be Latin America's largest financial market. Within this context, the data have been collected in a large State bank.

Expansion of the tertiary sector of the economy and feminization of work in this sector are meaningful characteristics in the ongoing capitalist restructuring of the economy; for this reason, they are regarded as relevant perspectives of analysis which have a contribution to make to better understanding of change.

## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	p. 01
<b>Capítulo I - O desenvolvimento do capital financeiro e as especificidades da racionalização do trabalho bancário</b> .....	p.31
<b>Capítulo II - Ambigüidades nas relações de gênero no trabalho bancário</b> .....	p. 44
<b>Capítulo III - Trajetória histórica das mudanças sociais e tecnológicas nas relações de trabalho</b> .....	p. 63
<b>Capítulo IV - “ Da caneta de pena à informática”: mudanças tecnológicas e sociais no trabalho bancário</b> .....	p. 87
<b>Capítulo V - Informatização e racionalização do trabalho: um enfoque de gênero</b> .....	p. 121

**Capítulo VI** - A inserção da mulher no setor terciário e no subsetor bancário: a construção de “guetos” de trabalho feminino ..... p. 160

**Capítulo VII** - Mulher e relações de gênero no trabalho em tempo parcial: a reinvenção das velhas formas de relações sociais em um contexto altamente informatizado ..... p. 193

**Capítulo VIII** - Mulher e relações de gênero no trabalho em tempo integral: especificidades das qualificações requeridas no trabalho polivalente ..... p. 236

**Conclusão** ..... p. 288

**Bibliografia** ..... p. 308

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- I - Evolução do Emprego no Setor Financeiro no Brasil ..... p.154
- II - População Econ. Ativa segundo sexo - diferentes países ..... p. 162
- III - População Econ. Ativa - Crescimento Relativo seg. sexo ..... p. 164
- IV - População Econ. Ativa - Participação da Mulher..... p. 165
- V - Distrib. da Mulher Trabalhadora - Setor de Atividade - Brasil.. p. 166
- VI - Evolução da Categoria Bancária segundo sexo - São Paulo.... p. 175
- VII - Categoria Bancária segundo sexo - São Paulo ..... p. 175
- VIII - Evolução do Quadro de Funcionários seg. sexo ..... p. 177
- IX - Funcionários segundo sexo - banco estatal ..... p. 178
- X - Local de Trabalho segundo sexo - banco estatal ..... p. 185
- XI - Bancários em tempo integral seg. sexo e local de trabalho .... p. 186
- XII - Bancários em tempo parcial seg. sexo e local de trabalho ..... p. 186
- XIII - Diferenciação salarial segundo tempo de trabalho no banco. p. 187
- XIV - Evolução do emprego no banco estatal ..... p. 188
- XV - Participação do banco estatal no mercado financ. brasileiro.. p. 190
- XVI - Trabalhadores terceirizados - banco estatal ..... p. 193

XVII - Cargos comissionados segundo sexo .....	p. 195
XVIII - Homens segundo comissionamento - banco estatal .....	p. 196
XIX - Mulheres segundo comissionamento - banco estatal .....	p. 197
XX - Escolaridade - Terceiro grau - segundo sexo .....	p. 198
XXI - Evolução da Escolaridade - Terceiro grau - segundo sexo ....	p. 199
XXII - Acidentes do trabalho segundo sexo - banco estatal .....	p. 234
XXIII - Licenças Médicas - banco estatal .....	p. 234
XXIV - Cargos de chefia segundo sexo - banco estatal .....	p. 238
XXV - Alta chefia segundo sexo - banco estatal .....	p. 239

## ÍNDICE DE FOTOS

- I - Agência do Banco do Estado de São Paulo S/A, 1930. Arquivo de Fotos do Museu Banespa ..... p. 88
- II - Interior de Agência Bancária em São Paulo nos anos 20 .In: Karepovs,Dainis. (coord.) A história dos Bancários: lutas e conquistas, 1923-1993 , São Paulo: Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, 1994 ..... p. 91
- III - Agência do Banco Francês e Italiano na década de 20. In: Mariano, Milton. Sudameris do Brasil. São Paulo: Sudameris, 1991 ..... p. 93
- IV - Mulheres operando máquinas perfuradoras Hollerith, precursoras do computador no registro e organização dos dados, 1940. Arquivo de Fotos do Museu da Caixa Econômica Federal de São Paulo. .... p. 101
- V - Interior da Seção de Serviços Mecanizados na Agência da Caixa Econômica Federal de São Paulo, 1940. Arquivo de Fotos do Museu da Caixa Econômica Federal de São Paulo. .... p. 105
- VI - Funcionários de uma Agência do Banco do Estado de São Paulo S/A, Arquivo de Fotos do Museu Banespa ..... p. 107
- VII - As mulheres na greve bancária formam um cordão feminino com o intuito de proteger seus companheiros de luta. Foto Esdras Martins, 1985. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo. .... p. 110

- VIII - Passeata das mulheres bancárias reivindicando melhores condições de trabalho (inclusive creches). Foto Esdras Martins, 1985. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo. .... p. 115
- IX - Bancárias na passeata comemorativa do Dia Internacional da Mulher em São Paulo, 1988. Foto Esdras Martins. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo. .... p. 118
- X - As operações rotineiras de serviços contábeis foram as primeiras a serem informatizadas. Arquivo de Fotos do Museu Banespa ..... p. 137
- XI - As mulheres passaram a ocupar postos de trabalho com conteúdos simplificados e repetitivos. Arquivo de Fotos do Museu Banespa.... p. 139
- XII - Centro de Processamento de Dados, 1982. Foto Eduardo Simões. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo ..... p. 205
- XIII - Centro de Processamento de Dados. Setor de Digitação, 1987. Foto Esdras Martins. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo ..... p. 207
- XIV - A função caixa de banco feminizou-se rapidamente. Foto Esdras Martins, 1988. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo..... p. 226
- XV - Foi intenso o aumento do volume de trabalho nos bancos após a década de 60. Foto Esdras Martins, 1987. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo ..... p. 229
- XVI - Posse da Diretoria, 1927. Arquivo de Fotos do Museu Banespa..... p. 240

XVII - Posse da Diretoria, 1988. Arquivo de Fotos do Museu Banespa..... p. 240

XVIII - Gerência de Negócios, 1992. Arquivo de Fotos do Museu Banespa ..... p. 252



## **INTRODUÇÃO**

Mudanças políticas, econômicas e sociais se aceleram neste final de século. Os questionamentos às estruturas vigentes e às relações sociais dominantes estão sendo permanentemente realizados tanto em países ricos, desenvolvidos, como em países pobres ou em vias de desenvolvimento.

Novos conflitos no interior das relações de produção e da sociedade se intensificam mostrando a necessidade de ampliar os horizontes da análise além das posições dualistas tradicionais embasadas na categoria classes sociais. As questões étnicas, os conflitos raciais e de gênero, são exemplos que se expressam cotidianamente, de diferentes formas, em diferentes contextos sociais.

Entre as mudanças significativas na sociedade, nas três últimas décadas, destaca-se o processo denominado reestruturação produtiva. A microeletrônica, possibilitando o desenvolvimento da automação, da robótica, da telemática, se insere no contexto de mudanças nas relações sociais, sobretudo nas relações de trabalho.

Novas formas de uso da força de trabalho implicam em reestruturações organizacionais que expressam novas relações de poder assim como a emergência de novas formas de conflitos e de resistências. Também são observáveis novas exigências quanto à qualificação no trabalho, a obsolescência de algumas funções e o desenvolvimento de outras. Assim

como as bases técnicas que a antecederam, a microeletrônica se insere também num contexto de mudanças sociais tanto no âmbito dos processos produtivos como na sociedade como um todo. Por esta razão, é compreendido que vivencia-se, no presente momento histórico, não somente um processo de reestruturação produtiva, mas sobretudo um processo de reestruturação capitalista.

Intensos têm sido os debates que objetivam compreender essas mudanças sociais; as dificuldades para tanto vinculam-se ao fato de que o processo referido em curso ocorre de forma heterogênea tanto nos diferentes contextos sócio-econômicos no qual se insere, como nos diferentes setores da economia, o que implica também na heterogeneidade do desenvolvimento das forças produtivas.

O objetivo deste trabalho é contribuir em tal debate. Para tanto privilegiará a análise das formas de inserção da mulher no trabalho, em um segmento do setor de serviços da economia, denominado "serviços produtivos". Trata-se especificamente da análise das relações de gênero no sistema financeiro, em São Paulo, maior mercado financeiro da América Latina.

A opção por esse recorte no mundo do trabalho deve-se a diferentes fatores que, por representarem características intensamente presentes no atual momento histórico, contribuem para sua compreensão; como, por exemplo, a

expansão do setor terciário da economia e da feminização do trabalho nesse setor, sobretudo no sistema financeiro.

Neste trabalho é levantada a hipótese de que a divisão social de sexo observada no processo de feminização do trabalho, desenvolvida concomitantemente com a difusão da automação bancária e das novas formas de gestão nas relações de trabalho, expressa novos padrões de uso da força de trabalho bem como novas relações de poder e de resistência neste contexto. Porém, ao mesmo tempo e de forma ambígua, revela conquistas sociais realizadas pelas mulheres na busca de oportunidades iguais às dos homens no mundo do trabalho. Em outros termos, procura-se neste trabalho pesquisar como, concretamente, as mudanças tecnológicas e na gestão do trabalho se integram com as relações de gênero, expressando e atuando na complexa e contraditória trama de relações sociais presentes tanto na divisão do trabalho como na divisão sexual do trabalho.

### **O contexto da pesquisa**

Os estudos a respeito do setor terciário realizados pela sociologia e pela economia do trabalho ainda são insuficientes, apesar de sua importância econômica e social no Brasil. Destaca João Sabóia, desafiando pesquisadores, que

"enquanto o mundo brasileiro acadêmico continua insistindo em estudar a indústria, o setor terciário insiste em crescer de importância, representando atualmente mais da metade do Produto Interno Bruto e da mão-de-obra no país".<sup>1</sup>

O crescimento do setor terciário da economia é uma tendência mundial. David Harvey aponta-o como uma das características, entre outras, do processo de acumulação flexível que se desenvolve a partir do início dos anos 70, no contexto do processo de reestruturação capitalista. "A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A **acumulação flexível** envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre

---

<sup>1</sup> Sabóia, João. O Terciário: um setor em crescimento no Brasil. IN: *Setor Terciário. São Paulo em Perspectiva* - São Paulo, Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE. 6 (3) : p.25, julho/setembro.1992. Neste sentido ver também Hirata, Helena e Rogerat, Chantal. Technologie, qualification et division sexuelle du travail. *Revue Française de Sociologie*, Paris, Editions du CNRS, XXIX (1): 171-192, jan-mar, 1988. "Tradicionalmente, a sociologia do trabalho tem sido compreendida como sociologia do trabalho industrial, pelo menos na França. Um recenseamento das pesquisas em curso sobre trabalho (Dubois, Kastoryano, GST-CNRS, 1985, p.30) mostrou que, entre 68% dos pesquisadores a respeito de um setor econômico preciso, o setor terciário representa um terço entre eles." p. 184.

regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado '**setor de serviços**', bem como conjuntos industriais, completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (...).<sup>2</sup>

As transformações econômicas e sociais ocorridas no capitalismo, neste século, informam a importância adquirida então pelo setor de serviços. No Brasil, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD - , em 1981, 46% da população economicamente ativa se inseria no setor terciário; em 1990, 54,5%. Em contrapartida, no mesmo período, no setor agrícola, houve uma redução de 29,3% para 22,8% e no setor industrial, de 24,7% para 22,7%.<sup>3</sup> Assim mesmo, o emprego no terciário no Brasil apresenta índices aquém dos registrados em países desenvolvidos, como os Estados Unidos e Canadá, países em que tais índices representam cerca de 70% do total da população economicamente ativa.<sup>4</sup>

No âmbito deste trabalho não se pretende aprofundar a análise das questões econômicas e sociais que informam o crescimento do terciário visto que se trata de uma discussão macroeconômica que extrapola os objetivos aqui pretendidos.

---

<sup>2</sup> Harvey, David.. *A Condição Pós-Moderna.Uma Pesquisa Sobre a Origem da Mudança Cultural*. São Paulo. Edições Loyola., 1992. p.14

<sup>3</sup> Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. PNAD. 1981 e 1990. In: Sabóia, João. op.cit.

<sup>4</sup> Id.Ibid..loc.cit.

No entanto, é necessário registrar que não há consenso neste debate e que a literatura sobre o tema é bastante ampla. Para alguns autores, trata-se de um fenômeno decorrente da dinâmica econômica do capitalismo, que, ao percorrer etapas no processo de desenvolvimento e, conseqüentemente, de acumulação, supera inicialmente a agricultura e posteriormente a indústria como centros dinâmicos da economia.<sup>5</sup>

Dedecca e Montagner salientam que as críticas a essa abordagem fundamentam-se em diferentes argumentos. Ressaltam, inicialmente, que seus autores parecem desconhecer os condicionantes históricos do desenvolvimento econômico.

A heterogeneidade das experiências nacionais revelam diferentes formas de inserção e desenvolvimento do setor de serviços na divisão internacional do trabalho. Isto quer dizer que um tratamento analítico a-histórico, homogeneizador, das atividades terciárias pode encobrir sua natureza e suas especificidades, dificultando sua compreensão.

---

<sup>5</sup> Dedecca, Cláudio S. e Montagner, Paula. Crise Econômica e Desempenho do Terciário. In: *Setor Terciário. São Paulo em Perspectiva*. op.cit. p.2. Ver também : Macedo e Silva, A.C. *Serviços e Desenvolvimento - Algumas Considerações*. Campinas, Convênio Finep/ Fecamp/Unicamp. Instituto de Economia, 1990 e Zini, Álvaro Antônio Junior. *Brasil-França: Cenário Macroeconômico e Perspectivas do Comércio de Serviços*. Coleção Documentos, série Assuntos Internacionais, Instituto de Estudos Avançados. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1989.

É possível observar, no entanto, de forma geral, interação entre a produção de bens e serviços. O crescimento de empregos dentro de um setor estabelece uma íntima relação com o fortalecimento do outro. Um exemplo desta afirmação é fornecido pela mensuração realizada pelo Conselho Econômico Canadense: naquele país, um aumento de 10.000 dólares na produção florestal provoca um aumento em torno de 2.500 dólares na produção de serviços; um aumento de 10.000 dólares nos serviços de transporte possibilita um aumento de 1.800 dólares na produção de bens.<sup>6</sup>

No Brasil, o sistema financeiro significa um dos mais importantes subsetores do setor terciário da economia tanto no que se refere a sua participação no PIB - Produto Interno Bruto (1989=19,5%) e na PEA - População Economicamente Ativa no Brasil, quanto na difusão das novas tecnologias e das novas formas de organização do trabalho.<sup>7</sup> Em dezembro de 1993, o sistema financeiro no país era composto por 244 bancos, 31.000 agências e postos de serviços, 44 milhões de contas correntes, 47 milhões de contas de poupanças; representavam um patrimônio líquido de 24 bilhões de dólares

---

<sup>6</sup> Doré, Michel e Ferland, Guy. *Prendre les Devants dans L' Organisation du Travail*. Montréal, CSN, 1992, p.11.

<sup>7</sup>Carvalho, Carlos Eduardo. As Dimensões do Sistema Bancário no Brasil. In: *Setor Terciário. São Paulo em Perspectiva*. op.cit. p.85-93



e um um lucro líquido de 2,9 bilhões de dólares ao ano. Neste período, 674.500 bancários trabalhavam no setor.<sup>8</sup>

O significativo crescimento do sistema financeiro no Brasil insere-se no desenvolvimento do sistema financeiro mundial, observado desde a década de 60; mas também é necessário levar em conta as especificidades decorrentes do contexto político, econômico e social do país nesse período histórico.

Os bancos são classificados como serviços produtivos já que sua função clássica, no capitalismo, é intermediar recursos (captação e aplicação) entre produtores independentes. Em decorrência de uma conjuntura política e econômica favorável para tanto, os bancos no Brasil passaram a prestar, principalmente, "serviços especulativos". Isso porque, ao mesmo tempo em que se verificou uma estagnação no crédito, a inflação elevada e as altas taxas de juros garantiram significativos índices de rentabilidade. Desta forma obtiveram um desempenho, em termos de rentabilidade, acima do setor agrícola e industrial no país.<sup>9</sup>

O sistema financeiro significa uma "ilha" setorial de modernidade no Brasil, considerando que se insere em um país caracterizado por déficits em diferentes áreas que se

---

<sup>8</sup> Febraban - Federação Brasileira das Associações de Bancos. *Balanço Social dos Bancos - 1993*, São Paulo, 1993

<sup>9</sup> Id. Ibid.

inter-relacionam; o analfabetismo e a subnutrição constituem graves problemas sociais. De acordo com o IBGE, 19 milhões de brasileiros, com mais de 10 anos de idade, são analfabetos.<sup>10</sup> Pesquisas realizadas a respeito da carência nutricional no país apresentam dados menos encorajadores: aproximadamente 53 milhões de brasileiros são considerados subnutridos.<sup>11</sup>

Entre outras carências destaca-se a defasagem tecnológica em quase todos os setores da economia, sobretudo no setor industrial.<sup>12</sup>

Num contexto assim é que o sistema financeiro se destaca efetivamente como uma "ilha" setorial de modernidade. Trata-se de um setor da economia brasileira que se modernizou tecnologicamente pressionando também o desenvolvimento da indústria nacional de informática no final dos anos 70 e década de 80, tanto na criação de demanda por equipamentos e sistemas como na viabilização do financiamento desse desenvolvimento. A automação bancária,

---

<sup>10</sup> IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Demográfico de 1991. Resultados Preliminares*. Rio de Janeiro. 1992

<sup>11</sup> Galleasi, Maria Antonia. *Fome: "O desafio dos anos 90". A problemática do abastecimento alimentar e nutrição nos grandes centros urbanos*. Núcleo de Estudos e Pesquisa em Alimentação. Campinas . Universidade Estadual de Campinas. 1990. mimeo

<sup>12</sup> Coutinho Luciano e Suzigan Wilson (coord. ) *Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e a constituição de um sistema nacional de Inovação no Brasil*. Centro de Estudos de Relações Econômicas Internacionais. Núcleo de Economia Industrial e de Tecnologia. Campinas . Universidade Estadual de Campinas. Relatório síntese. 1990 . mimeo

com base na microeletrônica, difundiu-se por todo o sistema financeiro, transformando-se num elemento decisivo em termos de estratégia mercadológica para os bancos. O sistema financeiro brasileiro é hoje um dos mais informatizados do mundo.<sup>13</sup>

Isto porque o contexto econômico, caracterizado por índices inflacionários elevados e déficit público financiado através de operações financeiras com altas taxas de juros (*over night*) justificou os investimentos realizados pelo próprio setor financeiro em informática. Os registros rápidos e seguros passaram a ser fundamentais em termos de lucratividade.

Um outro aspecto que caracteriza essa "ilha" de modernidade é o nível de escolaridade dos trabalhadores do setor, sobretudo se comparado com o baixo grau de escolaridade da população brasileira e dos trabalhadores dos setores primário e secundário da economia.

De acordo com pesquisa realizada pelo IADES, na região da grande São Paulo, 2,2% da categoria bancária são portadores de diploma de primeiro grau; 40,4% do segundo

---

<sup>13</sup> Ravagnani, Marcelo Luis Delmônico. *Capacitação tecnológica: o caso da indústria brasileira de software e a contribuição da automação bancária*. Campinas. Monografia de Graduação apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 1990. Granziera, Rui. *Diagnóstico do Segmento do Sistema Financeiro*. In: Fundação Seade, *São Paulo no Limiar do Século XXI. Diagnósticos setoriais da economia paulista. Setores de Indústria e de Serviços*. São Paulo, Fundação Seade, 1992.

grau; e 57,4%, do terceiro grau.<sup>14</sup> Portanto, trata-se de uma categoria altamente escolarizada no contexto de um país que apresenta elevado déficit educacional, no qual, somente 11,2% da população concluiu o terceiro grau.<sup>15</sup>

De acordo com Leite, "com base em dados da RAIS, o perfil de escolaridade do trabalhador industrial paulista tem os seguintes contornos: 18% estão na 'vala comum' dos 'sem instrução' ou 'antigo primário incompleto', podendo na prática ser considerados analfabetos, declarados ou funcionais; 50% possuem o antigo primário completo; 18% terminaram o 1o.grau; 10% têm o 2o.grau e 4% curso superior".<sup>16</sup>

O sistema financeiro no Brasil, em função do alto nível de difusão tecnológica e do elevado nível de escolaridade dos trabalhadores bancários, significa, no contexto nacional, uma "ilha" setorial de modernidade. Por essa razão, significa também um *locus* significativo de pesquisa para a análise das qualificações sociais requeridas pelas novas formas de uso da força de trabalho no processo de reestruturação capitalista.

---

<sup>14</sup> IADES - Instituto de Análises sobre o Desenvolvimento Econômico e Social . São Paulo. Sindicato dos Empregados em Estabelecimento Bancário em São Paulo, 1993

<sup>15</sup> IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1989. citado por: *L' Etat du Monde. Annuaire économique et géopolitique mondial*. Paris, Éditions La Découverte. 1992

<sup>16</sup> Leite, Elenice Monteiro. *Diagnóstico da Área de Mecânica*. São Paulo, SENAI - DN/SP/DPEA, 1990, mimeo.

### Estudo de caso: uma opção metodológica

Os dados analisados nesta pesquisa foram coletados na cidade de São Paulo. Referem-se a um banco estatal de grande porte.

Privilegiou-se um banco estatal visto que tanto o processo de seleção como de ascensão de seus funcionários na carreira hierárquica se dá através de concurso público, o que impede, por determinação legal, práticas discriminatórias no trabalho *a priori*. Estas práticas são compreendidas como sendo tecidas no contexto social mais amplo e apreendidas pelas empresas no processo de organização do trabalho.<sup>17</sup>

A expressiva inserção de mulheres no banco estatal pesquisado inclui-se em uma tendência observada não só na categoria bancária no Brasil mas em esfera mundial, conforme será analisado neste trabalho. Em 1993, dos 35.366 funcionários do banco estatal, 16.108 eram mulheres e 19.258, homens. As mulheres, 25 anos após o primeiro concurso (1968) em que lhes foi permitida a inscrição, representam 46% do quadro efetivo do banco. Este quadro tende a se

---

<sup>17</sup> Os dados coletados no banco estatal foram cotejados com os dados quantitativos da categoria bancária de São Paulo, disponíveis no Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo e com 5 entrevistas realizadas com funcionários de bancos privados (nacionais e estrangeiros). Foi possível compreender que os resultados desta pesquisa não se referem tão somente ao banco enfocado mas ao sistema financeiro como um todo, observadas as diferenciações em termos de intensidade e não de características. Por essa razão, o banco pesquisado não será explicitamente identificado.

intensificar pois no último concurso público de admissão, realizado em 1988, 60% dos funcionários selecionados são mulheres.

A opção metodológica "estudo de caso" deu-se pela necessidade de conhecer situações concretas de trabalho para que, a partir da trama das relações sociais observadas, distingam-se elementos que informem análises globalizantes; ou seja, que possibilitem a compreensão das relações de trabalho no contexto da reestruturação produtiva em curso.

Isso porque a heterogeneidade nas relações de trabalho é a marca deste momento histórico. As pesquisas realizadas, sobretudo no setor industrial, apontam para essa questão.<sup>18</sup> Os impactos das mudanças tecnológicas e nas relações de trabalho, principalmente nas relações de gênero no setor terciário da economia, ainda constituem uma lacuna na sociologia do trabalho. Portanto, os estudos de caso se fazem necessários, tendo em vista a necessidade de análise de suas especificidades a nível micro para melhor compreensão do fenômeno a nível macroeconômico e social.

---

<sup>18</sup> Paiva, Vanilda. Produção e qualificação para o trabalho. In: Franco, Maria Laura e Zibas, Dagmar (Org.) *Final do Século. Desafios da Educação na América Latina*. São Paulo, Cortez, 1990. p.95-122. Ver também: Leite, Márcia de Paula. *O futuro do trabalho. Novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo, Scritta, FAPESP. 1994

## Procedimentos

A importância da análise das relações de gênero no trabalho bancário foi se impondo a esta pesquisadora face às evidências que foram sendo observadas em pesquisas anteriores realizadas no sistema financeiro, referentes à importância que assume a feminização do trabalho bancário no contexto da difusão das novas tecnologias e das novas formas de organização do trabalho.<sup>19</sup>

A pesquisa foi iniciada em 1992, após a seleção deste projeto no VI Concurso de Dotações para Pesquisa sobre Mulher, realizada pela Fundação Carlos Chagas com verba da Fundação Ford. Para analisar o tema proposto foi de fundamental importância o levantamento da bibliografia disponível, em grande parte citada neste trabalho. Livros, artigos, teses, comunicações de pesquisa, resenhas, nacionais e estrangeiras, informaram a ampla produção referente ao debate a respeito das relações sociais da mulher no trabalho. No entanto, foi possível perceber a inexistência de estudos específicos a respeito do objeto proposto, com exceção de

---

<sup>19</sup> Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli. *A liturgia do poder. Trabalho e Disciplina*. São Paulo, EDUC/ Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, 1988.; Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli. *Innovación tecnológica y calificación profesional en el sector bancario: aspectos relativos a las condiciones de trabajo de los cajeros*. In: Gallart, Maria Antonia (compiladora) *Educación y Trabajo. desafíos y perspectivas de investigación y políticas para la década de los noventa*. Buenos Aires, Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP/ CINTERFOR. 1992

poucas pesquisas realizadas em outros países.<sup>20</sup> Foi possível também perceber que a "visibilidade" estatística das mulheres no sistema financeiro é recente e muitas vezes pouco abrangente. As lacunas que decorrem de tal afirmação serão apontadas durante este trabalho.

Diferentes fontes e técnicas de investigação contribuíram para a obtenção dos dados que informam esta pesquisa. Inicialmente, foram obtidas informações junto às instituições representativas dos bancos e dos bancários de São Paulo, com o objetivo de reconstruir historicamente os nexos constitutivos das mudanças tecnológicas e organizacionais no sistema financeiro, sobretudo a partir da década de 60. Esse período é relevante historicamente em função das implicações, para o sistema financeiro, das políticas econômicas e sociais implantadas pelo Estado Militar no Brasil(1964).

Neste sentido foram realizados levantamentos de dados no Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, na Febraban - Federação Brasileira de Associações de Bancos e Fenaban - Federação Nacional dos Bancos, no Dieese-Departamento Intersindical de Estatística

---

<sup>20</sup> Nesse sentido destaca-se: Tancred, Peta e De Serres, Michèle. *Les professionnel(le)s du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation*. Laval, Relatório de pesquisa apresentado ao Ministério de Comunicações do Canadá, Centro canadense de pesquisa sobre a informatização do trabalho, 1990. Informes OIT. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales.* Madrid., Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992. Lelli, Marcello et alii. *Diverse, non disuguali. Le caratteristiche del lavoro femminile nelle aziende bancarie e assicurative*. Roma, Edizioni Lavoro. 1989



e Estudos Sócio-Econômicos, no museu e biblioteca da Caixa Econômica Estadual, bem como na biblioteca do Banco do Estado de São Paulo S/A.

Foram consultadas também revistas e periódicos especializados como , por exemplo, o jornal *Gazeta Mercantil*, as revistas *Dados e Idéias*, *Balanço Financeiro*, *Banco Hoje*, *Exame*, *Informativo Febraban* , *Informação Sindical*, *Folha Bancária* e outros citados na bibliografia.

Através dos dados obtidos nestas diferentes fontes foi possível esboçar algumas questões a serem pesquisadas de forma mais aprofundada no banco estatal. Para tanto, foi obtida aprovação institucional e a colaboração de seus funcionários. Os dados e documentos solicitados foram colocados à disposição da pesquisa para consulta.

Os dados coletados referem-se ao seguinte roteiro:

**- Aspectos históricos:**

- fundação e desenvolvimento do banco estatal
- inserção das mulheres no banco

**- Questões referentes à organização do trabalho:**

- estrutura hierárquica da instituição

- descrição da organização do processo de trabalho a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos nas agências

- diferenciação do trabalho quanto ao conteúdo das tarefas, ritmo e jornada de trabalho, relação estabelecida com o cliente, entre as agências e os departamentos

- mudanças organizacionais no trabalho bancário a partir da década de 60 ( Reforma Bancária e difusão da automação )

- descrição dos postos de trabalho mais significativos no processo de trabalho bancário

- descrição das implicações do processo de automação no conteúdo das tarefas bancárias

- **Processo de Seleção e Qualificação dos funcionários:**

- exigências para inscrição no concurso de seleção

- conteúdo, aplicação e correção das provas seletivas

- processo de entrevistas

- critérios que determinam o encaminhamento do novo funcionário para os postos de trabalho

- novas exigências quanto à qualificação do bancário face às mudanças organizacionais e tecnológicas

- critérios de seleção dos funcionários que são encaminhados para treinamento

- qualificação requerida para o desempenho de diferentes funções na carreira bancária

- qualificação real (técnica e social) efetivamente apresentada nos diferentes postos de trabalho

**- Plano de carreira:**

- critérios para inserção e promoção na carreira

- processo de avaliação de desempenho

- critérios para indicação de funções comissionadas e de chefias.

**- Aspectos específicos referentes ao trabalho das mulheres no banco:**

- postos de trabalho quantitativamente mais ocupados por mulheres

- qualificação requerida pela instituição e qualificação real apresentada por homens e mulheres nos mesmos postos de trabalho

- processo de qualificação (escolaridade, treinamento) vivenciado por mulheres e homens que ocupam os mesmos postos de trabalho.

- avaliação de desempenho elaborada pelas chefias (leitura de relatórios).

Concomitantemente ao levantamento dos dados acima indicados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, no período de novembro de 1992 a maio de 1993, gravadas em fita cassete, com funcionários e funcionárias do banco estatal que ocupam diferentes níveis hierárquicos tanto nas agências como nos departamentos, na cidade de São Paulo. Foram também entrevistados bancárias aposentadas no banco estatal, bancários que trabalham em bancos privados e militantes sindicais. Optou-se por entrevistas semi-estruturadas, nas quais fosse possível apreender as informações desejadas através dos depoimentos dos entrevistados, salientando a trajetória educacional e formação profissional, as relações de trabalho e de gênero vivenciadas no cotidiano do trabalho bancário.

Foram realizadas trinta e quatro entrevistas gravadas em fita cassete e transcritas, a saber:

**- Funcionários contratados em tempo integral:**

**-Mércia**, gerente geral em agência, casada , dois filhos , 2o.grau completo, 18 anos de trabalho no banco.

**-Marina**, ex-gerente geral em agência , atualmente operadora de mercado - direção geral, solteira, economista e advogada, 22 anos de trabalho no banco.

**-Maria Luisa**, sub-gerente em departamento, solteira, segundo grau completo, 26 anos de trabalho no banco.

**-Rosângela**, supervisora de caixas em agência, casada, dois filhos, cursando terceiro grau, 14 anos de trabalho no banco.

**-Vera**, gerente de negócios em agência, casada, três filhos, advogada, 18 anos de trabalho no banco.

**-Maria de Fátima**, sub- gerente em departamento, segundo grau completo, solteira, 18 anos de trabalho no banco.

**- Fernando**, assessor da área de Treinamento Operacional (departamento), não há informação a respeito de escolaridade e estado civil, 20 anos de trabalho no banco.

-**Simão**, gerente da área de Saúde Organizacional (departamento ), casado, terceiro grau completo, 19 anos de trabalho no banco.

-**Wálter**, chefe do departamento de Desenvolvimento de Pessoal, casado, dois filhos, psicólogo, 18 anos de trabalho no banco.

-**Jair**, sub-gerente de treinamento em departamento, terceiro grau completo, casado, 25 anos de trabalho no banco.

- **José Aparecido**, gerente adjunto em agência, segundo grau completo, casado, dois filhos, 26 anos de trabalho no banco.

-**Luiz Carlos**, gerente Ceser - Centro de Serviços, casado, três filhos, segundo grau completo, 18 anos de trabalho no banco.

**- Funcionários contratados em tempo parcial:**

- **Tânia**, escriturária em agência, casada, sem filhos, economista, 6 anos de trabalho no banco.

- **Cristina**, escriturária em agência, casada, um filho, jornalista, 5 anos de trabalho no banco.

- **Fátima**, escriturária em agência, casada, sem filhos, historiadora, cinco anos de trabalho no banco.

- **Izabel**, caixa de banco em agência, cursando terceiro grau, casada, dois filhos, 9 anos de trabalho no banco.

- **Miriam**, caixa de banco em agência, solteira, pedagoga, 7 anos de trabalho no banco.

- **Antunes**, caixa de banco em agência, casado, sem filhos, segundo grau completo, 8 anos de trabalho no banco.

**- Funcionários aposentados:**

- **Ondina**, ingressou no banco em 1935 e aposentou-se em 1965 na função adjunta de contador, casada, um filho, primeiro grau completo.

- **Maria do Carmo**, ingressou no banco em 1930 e aposentou-se em 1966 na função chefe de seção, primeiro grau completo.

- **Marli**, ingressou no banco em 1969 e aposentou-se em 1992 na função de coordenadora de divisão em departamento, casada, dois filhos, assistente social.

**- Funcionários de bancos privados em São Paulo:**

- **Carlos**, gerente geral em agência, casado, 3 filhos, advogado, 18 anos de trabalho em diferentes bancos.

- **Maria Helena**, gerente adjunta, solteira, economista, 12 anos de trabalho no banco.

- **Clarice**, escriturária, casada, sem filhos, estudante (Economia), 3 anos de banco.

- **Evandes**, caixa, solteiro, sem filhos, segundo ano de Economia, solteiro, 6 anos de trabalho no banco

- **Lúcia**, caixa, segundo grau completo, desquitada, um filho, 18 anos de banco.

- **Diretoras do Sindicato dos Bancários de São Paulo:**

- **Lúcia**, programadora e sindicalista, casada, sem filhos, terceiro grau completo ( Matemática ), 15 anos de trabalho no banco estatal .

- **Clarice**, escriturária, terceiro grau completo (Turismo),solteira, 10 anos de trabalho em banco privado.

- **Neide**, chefe de seção, desquitada, 2 filhos, Assistente Social, 2 anos de trabalho em banco privado e 16 anos de trabalho em banco estatal.

- **Olímpia**, escriturária, casada, sem filhos, segundo grau completo ( Magistério ), 7 anos de trabalho em diferentes bancos privados.



- **Tita**, casada, dois filhos, operadora de mercado, segundo grau completo, 20 anos de trabalho em diferentes bancos privados.

- **Maria da Glória**, caixa, solteira, um filho, ex-diretora do Sindicato dos Bancários de São Paulo, ingressou em banco estatal em 1964 e aposentou-se em 1988.

- **Consuelo**, escriturária, solteira, sem filhos, ex-diretora do Sindicato dos Bancários de São Paulo, ingressou em banco privado em 1951 e aposentou-se em 1985.

- **Amy**, escriturária, casada, um filho, ingressou em banco privado em 1951, foi diretora do Sindicato dos Bancários de São Paulo, não se aposentou como bancária.

Durante o processo de pesquisa foram também realizados dois seminários com funcionários e funcionárias do banco, com o objetivo de discutir os dados anteriormente coletados e obter novas informações. O primeiro seminário contou com a presença de 18 participantes e o segundo com 38 bancários. Todos trabalham na cidade de São Paulo.

A análise do material coletado possibilitou a elaboração do roteiro do vídeo "O trabalho da mulher nos bancos", de 40 minutos, dirigido por Taunay Daniel.

A realização do vídeo objetivou a transmissão dos resultados da pesquisa para os bancários não só pertencentes à instituição pesquisada mas também a outros bancos e ao movimento sindical. Isto porque o texto acadêmico tende a ser, pelas suas próprias especificidades, pouco adequado à transmissão de informações para os bancários tanto no banco como no sindicato. Neste sentido o vídeo significa um instrumento mais ágil em relação ao texto escrito uma vez que possibilita a rápida apreensão das informações transmitidas objetivando a realização de debates posteriores.

No entanto, o vídeo "As mulheres no sistema financeiro" significou também um instrumento metodológico no processo de coleta de dados já que foi visto e debatido em duas reuniões das quais participaram bancários e bancárias: a primeira foi realizada somente com bancários(as) que trabalham na instituição pesquisada; da segunda reunião participaram bancários(as) de várias instituições financeiras e do sindicato dos bancários de São Paulo. Os debates realizados após a exibição do vídeo constituíram privilegiado momento para a obtenção de novas informações.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Segnini, Lilians Rolfsen Petrilli. A utilização do vídeo como recurso metodológico: relato de pesquisa em sociologia do trabalho. *Revista de Administração*. São Paulo, Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo., 27(4): 79-81, out/dez. 1992. Neste artigo é relatada a utilização do vídeo enquanto instrumento metodológico no processo de coleta de dados qualitativos nas relações de trabalho, mais precisamente com relação à subjetividade do trabalhador face às relações sociais que vivencia no cotidiano do seu próprio trabalho. Refere-se à pesquisa realizada em 1991, junto aos bancários que exercem a função caixa, na avenida Paulista, em São Paulo. Vídeo elaborado:

Fotografias pré-produzidas também são utilizadas como fonte de dados que informam relações de gênero no trabalho bancário. Neste sentido, as imagens referendam depoimentos, textos escritos e dados estatísticos.

A partir dos dados obtidos através das fontes documentais e bibliográficas citadas é desenvolvida a análise em 8 capítulos.

No capítulo I é realizada uma reflexão teórica a respeito do desenvolvimento do capital financeiro no processo de expansão capitalista com o intuito de nele inserir o bancário, “trabalhador do dinheiro”. Assim como o operário na indústria, o bancário também é submetido às relações sociais que objetivam a intensificação da produtividade e da criação da mais valia relativa. O objetivo desse capítulo é procurar trazer subsídios que informem esta discussão, considerada polêmica por muitos, porém relevante quando se pretende discutir as novas formas de racionalização no trabalho bancário; sobretudo, a relação entre feminização e racionalização do trabalho.

Para tanto, entende-se que a reflexão de Marx a respeito da evolução do sistema capitalista e suas metamorfoses é substantiva, atual e relevante para sua compreensão, a despeito de ter sido realizada há mais de um século.

As críticas suscitadas referentes às várias abordagens da investigação marxista parecem muitas vezes invalidá-la como um todo. Discordando de tal tendência, neste trabalho procura-se utilizar este referencial através de um duplo movimento: de aproximação, quando considerado relevante para a compreensão do objeto analisado e, ao mesmo tempo, polemizando-o quando a realidade social observada porventura foi além das reflexões realizadas pelo autor, passando a expressar novas contradições como, por exemplo, no caso da análise das relações sociais de sexo no mundo do trabalho, que extrapolam a análise centrada na categoria *classe social*.

Entendendo o capital enquanto relação social, no primeiro capítulo também analisou-se como, em sua expansão, foi submetendo cada vez mais ao seu controle milhares e milhares de trabalhadores, politizando assim os espaços produtivos no constante movimento histórico de controle e de resistência nas relações de trabalho. O trabalho bancário insere-se neste contexto tendo sido também submetido às formas de controle que objetivam a criação do valor.

No segundo capítulo realizou-se uma reflexão teórica a respeito das especificidades do trabalho da mulher e das relações de gênero procurando trazer subsídios para a análise que aponta a ambigüidade observada no processo de feminização do trabalho bancário. Isto porque, se por um lado este processo refere-se à racionalização do trabalho em um

contexto em mudanças (tecnológicas, nas relações de trabalho, no mercado), por outro revela uma conquista social das mulheres nas relações de gênero, em um tipo de trabalho predominantemente masculino, até há bem pouco tempo.

No terceiro capítulo procura-se resgatar historicamente as mudanças sociais e tecnológicas nas relações de trabalho desde a Revolução Industrial até a difusão da automação e das novas formas de organização do trabalho, enfatizando a relação entre as qualificações requeridas e a divisão social de sexo.

Neste século foram intensas as mudanças tecnológicas e nas relações de trabalho ocorridas no mundo do trabalho bancário; é observada a passagem da subsunção formal para a subsunção real do trabalhador ao capital. Neste processo, o desenvolvimento tecnológico traduz as relações sociais presentes no trabalho bancário desde sua realização de forma manuscrita através da caneta de pena até os registros contábeis informatizados. No quarto capítulo promove-se este resgate histórico salientando as relações de gênero observadas.

A difusão da informatização no sistema financeiro brasileiro e das novas formas de relações empregatícias que possibilitaram intenso acesso das mulheres ao trabalho bancário, ocorre também no contexto de mudanças políticas e

econômicas no país, intensificadas a partir da década de 60. Estas questões são analisadas no quinto capítulo.

O sexto capítulo trata da inserção das mulheres predominantemente no setor terciário da economia em diferentes países; no subsetor bancário a feminização nos países selecionados é mais intensa ainda, constituindo-se em verdadeiros “guetos” de trabalho feminino. Também é delimitado estatisticamente nesse capítulo o “lugar” ocupado pelas mulheres no banco estatal pesquisado.

A heterogeneidade das formas de inserção no trabalho bancário, observada no banco estatal, requer para sua melhor compreensão que a análise das especificidades de cada uma delas seja realizada separadamente, ou seja, trabalho em tempo parcial (não comissionado) e trabalho em tempo integral (comissionado). Essas diferentes formas de organização do trabalho (relações empregatícias) vão determinar diferentes formas e níveis de exigências em termos de qualificação do trabalhador, ao mesmo tempo que reestruturam as relações de poder nas relações de gênero e de trabalho. Essa análise foi realizada considerando os dados estatísticos apontados; porém, pretendeu ir além, incorporando as informações obtidas através das entrevistas realizadas com bancários e sobretudo bancárias, que revelam as representações, os valores, a subjetividade destes trabalhadores a respeito das relações sociais até então

expressas em números. Estas duas formas de relações empregatícias foram analisadas nos capítulos VII e VIII.

Finalmente, na conclusão procura-se não só realizar a síntese das principais questões apreendidas neste trabalho mas também apontar lacunas, que podem se constituir em novos objetos de pesquisa.

## **CAPÍTULO I**

# **O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL FINANCEIRO E AS ESPECIFICIDADES DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO**



O desenvolvimento do capital financeiro refere-se ao desenvolvimento do processo de acumulação nos diferentes setores produtivos da economia.

Marx demonstra que o capital no processo de expansão "percorre de maneira contínua e sucessiva as três formas de capital-dinheiro, capital-produtivo e capital-mercadoria, e que, além disso, constantemente diferentes porções desse capital assumem ao mesmo tempo essas formas, embora varie continuamente a magnitude relativa dessas porções".<sup>22</sup>

Isto quer dizer que o capital existe, permanentemente, sob uma destas três formas em qualquer das fases da sua história e que a unidade destas três fases é a expressão mais geral e, ao mesmo tempo, a mais elementar do circuito capitalista. Desta forma é explicitada a natureza do capital.

Tavares e Beluzzo analisando o surgimento do capital financeiro a partir da análise marxista, salientam que "o processo de reprodução do capital em seu conjunto, que supõe a subordinação real da força de trabalho e, portanto, a constituição de bases técnicas apropriadas para a extração da mais valia, é, ao mesmo tempo, um movimento de transfiguração dos capitais individuais em suas formas necessárias de capital-dinheiro, capital-mercadoria e capital-produtivo. Trata-se, na verdade, de um movimento de eterno

---

<sup>22</sup> Marx, Karl. *O Capital. Crítica da Economia Política. O processo de circulação do capital*. São Paulo, Difel, L2 v.III, 1983

retorno 'à forma simples' (de capital dinheiro) que permite a concretização da razão interna do processo: o acrescentamento do valor-capital. No entanto, para lograr seu objetivo, o capital é obrigado a se submeter à dura peregrinação do circuito capital-dinheiro, capital-mercadoria e capital-produtivo."<sup>23</sup>

O capital financeiro nasce da necessidade estrutural capitalista de concentração e centralização dos capitais, "(...)da necessidade de perpétua expansão e valorização do capital para além dos limites de seu processo mais geral e elementar de circulação e reprodução. Para revolucionar periodicamente a base técnica, submeter massas crescentes de força de trabalho a seu domínio, criar novos mercados, o capital precisa existir permanentemente de forma 'livre' e líquida e, ao mesmo tempo, crescentemente centralizada. Apenas desta maneira pode fluir sem obstáculos para colher novas oportunidades de lucro e, concomitantemente, reforçar o poder do capital industrial imobilizado nos circuitos prévios de acumulação. Daí as análises de concorrência, do crédito e, portanto, do processo de concentração e centralização do capital se constituírem, na parte mais rica e substantiva da

---

<sup>23</sup> Tavares, Maria da Conceição e Belluzzo, Luiz G. de Melo. O Capital Financeiro e a Empresa Multinacional. *Temas de Ciências Humanas* São Paulo Ed. Ciências Humanas, n.9, 1980 p.113/124

investigação marxista sobre a evolução do sistema capitalista e suas metamorfoses."<sup>24</sup>

O capital não é apenas riqueza mas valor que se valoriza, que engendra mais riqueza para seu possuidor. Para tanto, o capital-dinheiro se transforma em capital-mercadoria, formado por meios de produção e força de trabalho que, por sua vez é transformado através de trabalhadores assalariados em produto, que nada mais é do que outra forma de capital-mercadoria e, este último, ao ser realizado (venda do produto), é transformado, novamente, em capital-dinheiro (agora, valorizado).<sup>25</sup>

O capital é uma relação social; na sua "dura peregrinação", na sua "missão civilizatória"<sup>26</sup> foi submetendo ao seu controle, cada vez mais, milhares e milhares de trabalhadores. As relações de trabalho desenvolvidas nas três formas referidas do capital, foram também sendo submetidas à lógica da produtividade máxima, que organiza a criação do excedente nos processos produtivos.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Tavares, Maria da Conceição e Belluzzo, Luiz G. de Melo. op.cit. p.114/115

<sup>25</sup> Singer, Paul. *O Capitalismo. Sua evolução, sua lógica e sua dinâmica*. São Paulo, Editora Moderna.1987

<sup>26</sup> Ianni, Octávio. *A Sociologia e o Mundo Moderno*. São Paulo. EDUC,1988

<sup>27</sup> Marx, Karl. *O Capital. Crítica da Economia Política*. 6a. ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1980. L1 v1 p.201/579.

A valorização do capital ocorre através da *mercadoria* força de trabalho por ser, como bem demonstra a análise marxista, a única *mercadoria* que ao ser consumida cria valor.

"Na realidade, o vendedor da força de trabalho, como o de qualquer outra mercadoria, realiza seu valor de troca e aliena seu valor de uso. Não pode receber um, sem transferir o outro. O valor de uso do óleo vendido não pertence ao comerciante que o vendeu, e o valor de uso da força de trabalho, o próprio trabalho, tampouco pertence ao seu possuidor. O possuidor do dinheiro pagou o valor diário da força de trabalho; pertence-lhe, portanto, o uso dela durante o dia, o trabalho de uma jornada inteira. A manutenção cotidiana da força de trabalho custa apenas meia jornada, apesar de a força de trabalho poder operar, trabalhar uma jornada inteira, e o valor que sua utilização cria num dia é o dobro do próprio valor de troca. Isto é uma grande felicidade para o comprador sem constituir injustiça contra o vendedor.

Nosso capitalista previu a situação que o faz sorrir. Por isso, o trabalhador encontra na oficina os meios de produção não para um processo de trabalho de seis horas, mas de doze."<sup>28</sup>

Neste sentido, salienta o autor, o processo de produção, a produção do valor excedente (*mais valia*), constitui o centro dos conflitos sociais. Isto porque, para tanto, o tempo de

---

<sup>28</sup> Id.Ibid. p.218

trabalho incorporado na força de trabalho tem que ser menor do que o tempo de trabalho que a força de trabalho é capaz de despendar no processo de produção.<sup>29</sup>

As formas de controle sobre a força de trabalho, bem como as formas de resistência por ela engendrada, decorrem da tensão entre estes dois pólos. De acordo com Marx, "a força de trabalho *em atividade* não só reproduz seu próprio valor, mas também cria valor excedente<sup>30</sup> (grifo nosso). Impor aos trabalhadores o máximo de atividade possível em determinadas condições históricas tem sido uma tarefa assumida pelo capital e seus representantes em toda a história do capitalismo; as formas de resistência engendradas pelos trabalhadores no cotidiano do trabalho, bem como nos movimentos sociais, expressam a relação dialética entre controle e resistência nas relações de trabalho.

Com o desenvolvimento do capitalismo, gradativamente, a subsunção real do trabalho pelo capital se deu em todo o ciclo do capital total, em todas as suas três fases, através da difusão dos métodos particulares para a criação de mais valia relativa apontados por Marx, a saber: o

---

<sup>29</sup> Ver também : Bernardo, João. *Economia dos Conflitos Sociais*. São Paulo, Cortez, 1991.

<sup>30</sup> Marx, Karl. op. cit. p. 234

desenvolvimento tecnológico, a cooperação, a divisão do trabalho.<sup>31</sup>

No entanto, esses métodos são desenvolvidos de acordo com as condições técnicas e sociais possíveis em diferentes momentos históricos. Isto porque, conforme analisa Marx "(...) quando se trata de produzir mais valia tornando excedente trabalho necessário, não basta que o capital se aposses do processo de trabalho na situação que se encontra ou que lhe foi historicamente transmitida, limitando-se a prolongar sua duração. É mister que se transformem as condições técnicas e sociais do processo de trabalho(...)"<sup>32</sup>

Desta forma, a história do capitalismo tem sido caracterizada por mudanças na organização dos processos de trabalho bem como por mudanças tecnológicas que expressam concomitantemente a busca da produtividade máxima, que tem orientado a lógica capitalista, como também os conflitos sociais oriundos da resistência dos trabalhadores. O espaço do trabalho, no qual também se insere o trabalho bancário, é um espaço politizado.

---

<sup>31</sup>Id.Ibid..p.359/538. Marx define a mais valia absoluta diferenciado-a da mais valia relativa afirmando: "chamo de mais valia absoluta a produzida pelo prolongamento do dia de trabalho, e de mais valia relativa a decorrente da contração do tempo de trabalho necessário e da correspondente alteração na relação quantitativa entre ambas as partes componentes da jornada de trabalho" p. 363

<sup>32</sup> Id.Ibid. p.362.

## - Especificidades da racionalização do trabalho bancário.

O trabalho bancário insere-se no setor de serviços da economia. Assim como o trabalho industrial é submetido às relações sociais que objetivam a intensificação da produtividade e da criação da mais valia relativa, o trabalhador bancário vivencia a subsunção real do trabalho pelo capital. Neste sentido, é correto denominá-lo improdutivo, de maneira adstrita a ortodoxias que pouco contribuem para a compreensão das relações de trabalho no presente momento histórico ?<sup>33</sup>

O objetivo da análise a seguir é procurar trazer subsídios que informem esta discussão, considerada polêmica por muitos porém, relevante, quando se pretende discutir as novas formas de racionalização no trabalho bancário; sobretudo, a relação entre feminização e racionalização do trabalho.

O desenvolvimento do capital monopolista determinou que a circulação do capital-dinheiro concentrado e

---

<sup>33</sup> Neste sentido destaca-se: Poulantzas, Nicos. *As classes sociais no capitalismo de hoje*. Rio de Janeiro Zahar, 1975. Partindo da análise marxista e inserindo-se no seu desdobramento estruturalista althusseriano, o autor afirma que o trabalho produtivo capitalista refere-se tão somente à produção material de mercadorias: "Trabalho produtivo é aquele que produz mais valia ao reproduzir diretamente os elementos que servem de substrato à relação de exploração: aquele, pois, que intervém diretamente na produção material produzindo valores de uso que aumentam as riquezas materiais" p.235

centralizado fosse, cada vez mais, submetendo um número crescente de trabalhadores à lógica intensificadora da produtividade no trabalho sob a égide do capital. <sup>34</sup>

As mudanças ocorridas desde então na organização do trabalho bancário fornecem elementos para a reflexão à respeito de suas singularidades e similitudes com o trabalho produtivo em Marx e se constituem em um desafio para a sociologia do trabalho no contexto do desenvolvimento do setor terciário da economia.

O trabalho no setor de serviços, no qual se insere o trabalho bancário, não foi sistematizado por Marx em sua obra; a grande preocupação teórica e política do autor foi desvendar os mistérios da sociedade industrial emergente e as profundas mudanças ocorridas no processo de produção material. Acreditava então "que os trabalhos que só se desfrutam como serviços" constituem grandezas insignificantes se comparadas com a massa da produção industrial, justificando assim a inexistência de reflexões sobre o tema.<sup>35</sup> No entanto, na atualidade, o trabalho no setor de serviços não pode receber o mesmo tratamento dispensado por Marx, face à relevância que adquire através do crescimento

---

<sup>34</sup> Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli . *A Liturgia do Poder. Trabalho e Disciplina*. op.cit. p. 18/21. No capítulo "Trabalho Bancário: uma reflexão teórica" é realizada uma análise da natureza fetichizada do trabalho bancário; ao retomada neste texto, pretende-se superar lacunas anteriores referentes ao tema.

<sup>35</sup> Marx, Karl *Capítulo VI Inédito de O Capital. Resultados da Produção Imediata*. São Paulo. Editora Moraes. 1991p.116.



observado nas últimas décadas, determinando que represente no mundo capitalista mais da metade do PIB - Produto Interno Bruto e da PEA - População Economicamente Ativa.<sup>36</sup>

Todavia, é possível apreender, a partir das reflexões de Marx a respeito do trabalho produtivo, algumas possibilidades de interpretação para análise do trabalho bancário, no presente momento histórico.

O trabalho produtivo, para Marx, é o trabalho produtor de excedente, de mais valia. "*Trabalhador produtivo* não é mais que uma expressão concisa que designa a relação no seu conjunto e o modo como se apresentam a força de trabalho e o trabalho no processo de produção capitalista. Por conseguinte, ao falarmos de *trabalho produtivo*, falamos pois de *trabalho socialmente determinado*, de trabalho que implica em uma relação nitidamente determinada entre o comprador e o vendedor de trabalho. O trabalho produtivo troca-se diretamente por *dinheiro enquanto capital*, isto é, por dinheiro que em si é capital, que está destinado a funcionar como capital e que como capital se contrapõe à capacidade de trabalho; trabalho produtivo, por conseguinte, é aquele que para o operário reproduz apenas o valor previamente determinado da sua capacidade de trabalho, ao passo que na sua condição de atividade geradora de valor valoriza o capital

---

<sup>36</sup> Harvey, David. *Condição Pós-Moderna.. Uma pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural*.op.cit. p.149

e enquanto *capital* opõe ao operário os valores por ela mesmo criados. A relação específica entre o *trabalho objetivado* e o *trabalho vivo*, relação que transforma o primeiro em capital, converte o segundo em *trabalho produtivo*.

O produto específico do processo capitalista de produção, a mais valia, apenas é gerado por intercâmbio com o *trabalho produtivo*.<sup>37</sup>

O capital é uma relação social, insiste Marx em diferentes trechos de sua obra, e as formas de criação e intensificação da mais valia expressam relações sociais determinadas entre compradores e vendedores da mercadoria força de trabalho. A partir da forma como se organizam as relações sociais, Marx reconheceu o duplo caráter que o trabalho pode assumir - trabalho produtivo ou improdutivo - dependendô da relação que estabelece com o capital.

Vários exemplos são fornecidos pelo autor no sentido de elucidar o fenômeno descrito, o trabalho de um escritor, de uma cantora ou de um professor. Destaca que se estes trabalhos forem desenvolvidos de tal forma que não se submetam ao capital, devem ser considerados improdutivos; porém, se contratados por um capitalista, tendo por objetivo a valorização do capital, devem ser considerados produtivos. Nesta última relação encontram-se formalmente submetidos ao

---

<sup>37</sup> Marx, Karl *Capítulo VI Inédito de O Capital. Resultados da Produção Imediata*. op.cit..p.114.

capital em uma forma de transição enquanto detêm o conhecimento global sobre seu trabalho. Estes trabalhadores ainda não se encontram subsumidos realmente ao capital mas apenas formalmente.<sup>38</sup>

Para Marx, não é o resultado do trabalho, não é o conteúdo material do trabalho, que define o trabalho produtivo, mas é a relação social desenvolvida na relação trabalho-capital, que é determinante na produção da mais valia e, na definição do trabalho produtivo. Quanto à hipótese de o trabalho bancário se constituir em trabalho produtivo, cuja subsunção formal ao capital já se encontra em um tempo pretérito, a análise dos métodos particulares de intensificação da mais valia relativa - divisão do trabalho, cooperação, tecnologia - auxilia a desvendar sua validade.

Os bancos vendem serviços; mercadoria não material que, se não se submete à lei da gravidade, submete milhares de bancários ao capital. Em 1993, o sistema financeiro no Brasil empregava 674.500 "trabalhadores do dinheiro".<sup>39</sup>

A história do trabalho bancário neste século é a história da passagem da subsunção formal para a subsunção real do trabalho ao capital; é a história do desenvolvimento

---

<sup>38</sup> Id. Ibid. p.115 Marx distingue a subsunção formal da subsunção real do trabalho ao capital afirmando que, enquanto a primeira é a expressão material da mais valia absoluta, a segunda refere-se à mais valia relativa. p.92/108

<sup>39</sup> Febraban - Federação Brasileira das Associações de Bancos. *Balanço Social dos Bancos*. São Paulo. Febraban. 1993

tecnológico que intensificou a produtividade, da divisão e do processo de cooperação no trabalho; ao mesmo tempo, de forma dialética, é também a história da construção de uma categoria que reivindicou, lutou de diferentes formas neste processo histórico, que construiu um dos primeiros sindicatos combativos no Brasil.<sup>40</sup> É, enfim, a história das relações capitalistas de produção, na ótica e na prática do capital financeiro e do trabalhador bancário.

Pretende-se neste trabalho acrescentar um novo olhar neste processo: o olhar das relações de gênero.

---

<sup>40</sup> Esta história já foi muito bem contada em dois livros pioneiro: Canêdo, Leticia Bicalho. *O sindicalismo bancário em São Paulo no período de 1923- 1944: seu significado político*. São Paulo. Edições Símbolo. 1978 e Bicalho, Leticia. *Bancários: Movimento Sindical e Participação Política*. Campinas, Editora da Unicamp, 1986.

## **CAPÍTULO II**

### **AMBIGÜIDADES NAS RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO BANCÁRIO.**

O processo de feminização do trabalho bancário, analisado neste trabalho, é compreendido como ambíguo pois expressa, ao mesmo tempo, resistência e submissão às normas sociais vigentes. Na ótica das relações de gênero, trata-se de uma conquista social das mulheres na busca de oportunidades iguais às vivenciadas pelos homens no mundo do trabalho; na ótica da relação capital/trabalho, trata-se de uma das formas de racionalização que objetivam a intensificação da produtividade e a redução dos custos. Portanto, a análise do trabalho da mulher nos bancos não deve prescindir de nenhuma das dimensões apontadas visto que se inter-relacionam e alteram, também de forma concomitante, as relações de poder tanto no âmbito das relações sociais com o capital, como nas relações sociais de sexo.

Desta forma, evidencia-se a ambigüidade presente nas relações de poder e resistência a que se refere Chauí. "O vocábulo 'ambíguo' não goza de boa reputação. Sinônimo de incerto, indeterminado, duvidoso, dúplice, sugere o que é pouco rigoroso, do ponto de vista teórico, e pouco digno de confiança, no plano moral. Costuma ser substituído pelo termo 'complexo', para sugerir paciência e agudeza no exame dos fatos, recusa de simplificações. Intelectualismo e empirismo abominam as 'facilidades' que a palavra *ambigüidade* sugere. A ela contrapõem alternativas, dicotomias: a clareza e a distinção das idéias e das coisas

exigem que sejam *ou isto ou aquilo*. Jamais isto e aquilo ao mesmo tempo e na mesma relação.

*Eppur si muove*. Há ambigüidades"<sup>41</sup>

Considerar ambígüas as relações de gênero no trabalho bancário é reconhecê-las expressão de práticas sociais também ambígüas, "capaz de conformismo aos resistir, capaz de resistência ao se conformar. Ambigüidade que o determina radicalmente como lógica e prática que se desenvolvem sob a dominação"<sup>42</sup>.

Neste sentido, o duplo movimento observado - resistência face às relações de poder nas relações de gênero, submissão à lógica racionalizadora do capital - demanda a utilização de referenciais teóricos aparentemente também ambíguos porque propõem diferentes dimensões de análise, capazes, no entanto, de fornecerem elementos para a compreensão do fenômeno em sua complexidade.

---

<sup>41</sup> Chauí, Marilena. *Conformismo e Resistência. Aspectos da cultura popular no Brasil*. São Paulo. Ed. Brasiliense. 1986. p121 A autora refere-se à construção da cultura popular; porém, é entendida como pertinente a utilização da análise no âmbito de outras formas de relações sociais como, neste caso, as relações sociais de trabalho e de sexo. Por esta razão, será realizada a transcrição da citação na íntegra: "Em decorrência do verde- amarelismo, dos populismos, do autoritarismo paternalista, freqüentemente encontramos no Brasil uma atitude ambivalente e dicotômica diante do popular. Este é encarado ora como ignorância, ora como saber autêntico; ora como atraso, ora como fonte de emancipação. Talvez seja mais interessante considerá-lo ambíguo, tecido de ignorância e de saber, de atraso e de desejo de emancipação, capaz de conformismo ao resistir, capaz de resistência ao se conformar. Ambigüidade que o determina radicalmente como lógica e prática que se desenvolvem sob a dominação"

<sup>42</sup> Id. Ibid. 124

Para superar esse limite, é proposta a utilização de uma metodologia "que integre as relações sociais e seu corolário às práticas sociais".<sup>43</sup> Desta forma, procura-se indagar, a partir da sociologia do trabalho, qual é o "lugar" da mulher no espaço de trabalho analisado, quais os critérios que determinam a divisão sexual do trabalho nas diferentes formas de relações empregatícias observadas, ou seja, no trabalho em tempo integral e no trabalho em tempo parcial.

Procura-se compreender também a subjetividade e as formas de representação das mulheres inseridas nessas diferentes formas de relações empregatícias face às especificidades das trajetórias profissionais vividas e do trabalho cotidiano.

Compreende-se que o aspecto subjetivo deve ser considerado parte integrante das condições objetivas de trabalho porque "o modo como o indivíduo experimenta uma realidade concreta é um elemento integrante da objetividade do real em que vive - quanto porque nos fornece elementos necessários à análise da lógica de seus modelos explicativos"<sup>44</sup>.

De acordo com Agnes Heller, "a vida cotidiana é a vida do homem inteiro, ou seja, o homem participa da vida cotidiana

---

<sup>43</sup> Kergoat, Danièle. *Les Ouvrières*. Paris, Le Sycomore. 1982

<sup>44</sup> Pereira, Vera Maria Cândido. *O coração da fábrica: estudo de caso entre operários têxteis*. Rio de Janeiro. Campus. 1979



com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade. Nela, colocam-se em funcionamento todos os seus sentidos, todas as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, idéias, ideologias"<sup>45</sup>.

Salienta a autora que o indivíduo é sempre, simultaneamente, ser particular e ser genérico. Nesse sentido, a análise do cotidiano de trabalhadoras individuais pode nos remeter à historicidade das formas de uso da força de trabalho, da divisão social e sexual do trabalho.

" A vida cotidiana não está `fora' da história, mas no centro do acontecer histórico: é a verdadeira essência da substância social...As grandes ações não cotidianas que são contadas nos livros de história partem da vida cotidiana e a ela retornam. Toda grande façanha histórica concreta torna-se particular e histórica precisamente graças a seu posterior efeito cotidiano na cotidianidade. O que assimila a cotidianidade de sua época assimila também , com isso, o passado da humanidade, embora tal assimilação possa não ser consciente, mas apenas `em-si' ".<sup>46</sup>

Compreende-se que, concordando com Heller, a subjetividade, as práticas sociais e representações da mulher

---

<sup>45</sup> Heller, Agnes. *O cotidiano e a história*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989

<sup>46</sup> Id.Ibid.

bancária devem ser apreendidas a partir do cotidiano de trabalho, uma vez que constituem elementos objetivos de análise que informam as contradições de um determinado momento histórico.

Desta forma procura-se apreender a feminização do trabalho bancário em um contexto altamente informatizado, em sua dupla dimensão ou seja: enquanto conquista social das mulheres na construção de relações sociais de gênero mais igualitárias e, ao mesmo tempo, uma estratégia do capital na construção de um trabalhador coletivo capaz de intensificar a mais valia relativa, no contexto da singularidade da divisão capitalista do trabalho. Procura-se também compreender as formas de resistência engendradas pelas mulheres também nesta dupla dimensão, objetivando a compreensão deste objeto em sua complexidade.

#### **- Mulher e trabalho : considerações teóricas**

O mundo do trabalho não é unificador, homogeneizador a tal ponto que basta explicitar como se desenvolvem as relações de produção para compreender como se constituem as formas de exploração e dominação no seu contexto. Por essa razão, na análise das formas de inserção no trabalho bancário objetiva-se destacar as relações sociais que informam as relações de gênero, pois, as desigualdades aí presentes

inserem-se nas relações de trabalho no contexto de uma sociedade regida pelo valor de troca.

A importância dessa análise é salientada por Elizabeth Souza-Lobo, uma das pesquisadoras brasileiras que contribuiu significativamente com pesquisas e reflexões teóricas no âmbito da sociologia do trabalho, destacando a questão de gênero nas relações trabalhistas. A autora adverte que a produção sociológica brasileira ao analisar a classe operária não tem feito referências ao sexo dos atores sociais. Trata-se de uma lacuna que pouco a pouco vem sendo superada.

A homogeneização de uma classe é uma abstração; Souza-Lobo acredita que na raiz dessa forma simplista, equivocada, de se compreenderem as categorias profissionais, encontra-se, por um lado, "um conceito de classe construído exclusivamente a partir do lugar da produção, como se fosse possível separar relações sociais e relações de produção" 47. Reforçando esse argumento, a pesquisadora francesa Danièle Kergoat registra que, ao que parece, "tudo se passa como se o lugar na produção fosse um elemento unificador de tal ordem que fazer parte da classe operária signifique comportamentos relativamente unívocos". 48

---

47 Souza-Lobo, Elizabeth. *A classe operária tem dois sexos. Trabalho, Dominação e Resistência*. São Paulo, Secretaria Municipal de Cultura e Editora Brasiliense, 1992.p. 117

48 Kergoat, Danièle. *Les Ouvrières*. op.cit.

As análises que procuram compreender as formas de dominação e exploração de uma classe de maneira homogeneizadora deixam de olhar para situações concretas, tais como as formas de uso da força de trabalho da mulher, formas essas que se apropriam das discriminações sociais presentes na sociedade.

Essa questão nos remete a um amplo debate travado entre pesquisadores que têm desenvolvido análises a respeito do trabalho da mulher nas sociedades capitalistas, sobretudo a partir da década de 70. Trata-se de perspectivas teóricas e metodológicas, muitas vezes discordantes, que procuram tornar visíveis as práticas sociais que possibilitam a exploração e a dominação do trabalho feminino, assim como as formas de resistência engendradas.

Entré as abordagens teóricas presentes nesse debate, destacam-se as análises fundadas numa perspectiva macroestrutural, que procuraram compreender as origens da dominação/exploração da mulher no trabalho. Dois referenciais teóricos, com temáticas próprias, se destacam. Por um lado, a teoria do patriarcado que, a partir da sociologia clássica - Weber e Marx -, compreende a exploração mais intensa do trabalho da mulher como fundada nessa forma arcaica de dominação que é o patriarcalismo; por outro lado, a corrente marxista, que procura explicar as formas de opressão através da exploração presente nas relações de trabalho, destacando a divisão sexual do trabalho.

A dominação tradicional, para Weber, é compreendida no contexto mais amplo da sociologia da dominação; trata-se de uma forma de poder presente na ação comunitária. O autor define-a como sendo uma relação social, na qual a ordem emitida pelo dominador influi sobre os atos dos dominados de tal forma que, em grau socialmente relevante, esses atos são cumpridos como se os dominados tivessem adotados, por si mesmos e como máxima sua, realizar o conteúdo do mandato. Destaca a existência de três tipos puros de dominação, estabelecidas a partir da *constelação de interesses* que as legitimam: dominação racional-legal, dominação carismática e dominação tradicional.<sup>49</sup>

Weber compreende o patriarcalismo como sendo a forma *mais pura da dominação tradicional*; da dominação legitimada pela crença nas tradições; ou seja, na legitimidade de uma "autoridade que sempre existiu". Para o autor, a dominação patriarcal pode ser observada tanto no interior das relações familiares como no sistema feudal e se contrapõe às outras formas de dominação observadas na sociedade. Por esta razão ressalta que "a fidelidade inculcada pela educação e pelo hábito nas relações da criança com o chefe da família constitui o contraste mais típico com a posição do trabalhador ligado por contrato a uma empresa, de um lado, e com a

---

<sup>49</sup> Weber, Max. *Economia y Sociedad*, 2a. ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1964, v. II, p 695-752.

relação religiosa emocional do membro de uma comunidade com relação a um profeta, por outro."50

Para Marx, a exploração no capitalismo decorre do caráter social do trabalho que produz mercadorias; neste contexto, as relações sociais presentes nas relações de trabalho desenvolvem-se a partir da possibilidade da criação do excedente e engendram a *exploração*.51

Para Combes e Haicault o patriarcalismo e o capitalismo são fenômenos distintos, visto que o primeiro vincula-se ao plano político-ideológico, possibilitando a dominação, e o segundo refere-se à exploração econômica, que determina a divisão da sociedade capitalista em classes sociais. No capitalismo ambos se interagem de tal maneira que é estabelecida entre eles uma simbiose perceptível nas relações de gênero.52

Saffioti salienta que existe sim uma simbiose entre patriarcalismo e capitalismo (acrescenta ainda o racismo); porém, considera um equívoco a priorização de um antagonismo em detrimento de outro, pois compreende que constituem a potenciação dos esquemas de dominação e

---

<sup>50</sup> Weber Max, O três tipos puros de dominação legítima. In: Cohn, Gabriel(organ.). *Weber*. 5a. ed. São Paulo, Ática, 1991 p.133

<sup>51</sup> Marx, Karl. *O Capital. Crítica da Economia Política*. op.cit.

<sup>52</sup> Combes, Danièle e Haicault, Monique. *Produção e Reprodução. Relações Sociais de Sexo e de classes*. In: Kartchevsky-Bulport, Andrée et alii. *O sexo do trabalho*. Rio de Janeiro. Ed. Paz e Terra, 1986.

exploração muito além da simples soma que a força de cada um é portadora na construção das desigualdades sociais . Para a autora, o patriarcado e o racismo, constituem antigas formas de legitimação da discriminação social integradas no capitalismo, e a partir dessa simbiose são estabelecidas formas de dominação/exploração mais intensas sobre as mulheres.No entanto, torna-se impossível a percepção clara dos limites de cada uma delas. 53

Nessa perspectiva, as limitações e as qualificações sociais adquiridas pelas mulheres, a partir das atividades desenvolvidas no desempenho dos papéis sociais ditados por uma sociedade patriarcal, são apropriadas por essa mesma sociedade, na sua dimensão capitalista, possibilitando a intensificação da produtividade e da criação do excedente. Isso quer dizer que o capitalismo deve ser pensado não somente através da lógica do capital, mas através de um sistema de dominação social, cultural, político, ideológico e também econômico. Nesse contexto se insere o uso diferenciado da força de trabalho das mulheres .54

A abordagem analítica centrada na teoria do patriarcado foi alvo de críticas que apontavam sobretudo a impossibilidade de resgate das especificidades do contexto

---

<sup>53</sup> Saffioti, Heleith I.B.. *O poder do macho*. São Paulo, Moderna, 1987.

<sup>54</sup> Castro, Mary e Lavinias, Lena. Do feminino ao Gênero: a Construção de um objeto. In: Costa, Albertina de Oliveira e Bruschini, Cristina. *Uma questão de Gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos; São Paulo : Fundação Carlos Chagas, 1992.

histórico, no qual a dominação sobre as mulheres estava sendo estudada, porque, reduzidas à indagação originária sobre a causa da opressão e tendo como resposta articulada *a priori* a simbiose patriarcalismo/capitalismo, as formas de subordinação das mulheres foram, muitas vezes, reduzidas a meras aparências.<sup>55</sup>

Essa crítica refere-se também às abordagens, sobretudo de cunho marxista, sobre a divisão sexual do trabalho. Assim como o patriarcalismo, essa perspectiva teórica não é compreendida de modo consensual entre os pesquisadores que lançaram mão de seu potencial explicativo.

Como bem assinala Castro e Lavinias, ao tecerem críticas a esse enfoque teórico, a análise marxista centrada na divisão sexual do trabalho (sobretudo a análise anglo-saxônica) identifica uma dinâmica da "ideologia de gênero" presente nas instituições sociais e não restrita somente à família. Assim sendo, a delimitação de espaços e tarefas masculinas e femininas está legitimada na constituição de campos de interesses. Portanto, "o exercício de tarefas diferentes, com valorações econômicas assimétricas, não é embasado numa divisão técnica do trabalho, nem por diferenciais de produtividade, ou tampouco porque às mulheres caberia naturalmente a função de reprodução(...)" Neste enfoque as divisões sexuais teriam na divisão social do

---

<sup>55</sup> Souza-Lobo, Elizabeth, op.cit. p. 186



trabalho sua base material de reprodução embora lhe sejam anteriores".<sup>56</sup>

As análises elaboradas a partir da divisão sexual do trabalho procuraram, muito comumente, a articulação com a problemática centrada na relação patriarcalismo/capitalismo.

No período caracterizado pela crise dos paradigmas macroestruturais nas ciências sociais, nos anos 80, em que a busca às causas da dominação/exploração foram cedendo espaço à ênfase nos significados das relações sociais constitutivas das relações de poder, é que se desenvolve uma nova possibilidade teórica para a análise das relações sociais: as relações de gênero.<sup>57</sup>

A categoria analítica "gênero" possibilita a busca dos significados das representações tanto do feminino quanto do masculino, inserindo-as nos seus contextos culturais e históricos.<sup>58</sup>

A análise das relações de gênero também implica a análise das relações de poder; nesse sentido, Scott salienta que essa relação permite a apreensão de duas dimensões, a saber:

---

<sup>56</sup> Id.Ibid, p. 239

<sup>57</sup> Scott, Joan. Women's history and rewriting of history. In: Farnham, Cristi. *The impact of feminist rerearch in Academy*, Indiana University Press/Bloogmington - Polis, 1987. p.1069

<sup>58</sup> Souza-Lobo, Elizabeth, op.cit. p. 187)

- "o gênero como elemento constitutivo das relações sociais, baseado nas diferenças perceptíveis entre os sexos";

- "o gênero como forma básica de representar relações de poder em que as representações dominantes são apresentadas como naturais e inquestionáveis".<sup>59</sup>

Para Scott, diferentemente do sexo, o gênero é um produto socialmente elaborado e representado; o desafio analítico proposto passa a ser identificar, em cada prática e relação social concreta, a produção tanto das subordinações como das formas de resistência nas relações de gênero.

Nesse sentido, para a análise das relações de gênero no mundo do trabalho, os estudos de caso, que apontam singularidades setoriais ou regionais, adquirem relevância; tornam-se necessárias em um momento histórico caracterizado por profundas mudanças nas relações de trabalho, no contexto de reestruturação capitalista.

As análises a partir do referencial teórico de gênero estão se multiplicando e possibilitando, em diferentes áreas do conhecimento, uma visibilidade maior das relações sociais singulares que informam não apenas desigualdades mas

---

<sup>59</sup> Scott, Joan..op.cit.



hierarquias nas relações de poder entre homens e mulheres, em diferentes contextos sociais.<sup>60</sup>

No entanto, além das informações referentes a contextos específicos, é necessário um esforço teórico que possibilite a apreensão de denominadores comuns presentes nos diferentes contextos analisados; é necessário um esforço de síntese apontando o que há de universal a partir de contextos singulares.

Essa colocação refere-se sobretudo às exigências apreendidas a partir do reconhecimento de que a globalização é um dos fenômenos característicos do processo de reestruturação capitalista neste final de século. Trata-se de um processo crescente de intensificação, em escala mundial, das relações econômicas, sociais, políticas e culturais, impulsionadas tanto pela ampliação dos mercados para as grandes corporações transnacionais como pelo acirramento da concorrência a nível mundial.

Analisando esse fenômeno, Ianni salienta que a globalização do capitalismo é uma das três formas, um dos "três ciclos de envergadura" no desenvolvimento de sua história, ainda que por suas peculiaridades conviva e mescle-se com as duas outras formas observadas. Destaca o autor que a primeira forma do modo capitalista de produção é

---

<sup>60</sup> Nesse sentido ver, entre outros trabalhos: Bruschini, Cristina e Costa, Albertina de Oliveira.. *Uma questão de Gênero*..op.cit.

organizada em moldes nacionais; em segundo lugar, observa-se o desenvolvimento de sistemas mundiais; porém, "sistemas sempre centralizados, metrópoles simbolizando países dominantes e coloniais, dependentes ou associados".<sup>61</sup>

"As sociedades contemporâneas, a despeito das suas diversidades e tensões internas e externas, estão articuladas numa sociedade global. Uma sociedade global no sentido de que compreende relações, processos e estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais, ainda que operando de modo desigual e contraditório. Nesse contexto, as formas regionais e nacionais evidentemente continuam a subsistir e atuar. Os nacionalismos e regionalismos sociais, econômicos, políticos, culturais, étnicos, lingüísticos, religiosos e outros podem até ressurgir, recrudescer. Mas o que começa a predominar, a apresentar-se como uma determinação básica, constitutiva, é a sociedade global, a totalidade na qual pouco a pouco tudo o mais começa a parecer parte, segmento, elo, momento. São singularidades, ou particularidades, cuja fisionomia possui ao menos um traço fundamental conferido pelo todo, pelos movimentos da sociedade civil global".<sup>62</sup>

No interior desse processo é observado o ressurgimento da intensificação da pobreza e da exclusão social em países ricos (e a intensificação do fenômeno em países pobres) ao

---

<sup>61</sup> Ianni, Octávio. *A Sociedade Global*. São Paulo. Civilização Brasileira, 1992 p38.

<sup>62</sup> Id.Ibid.p. 39

mesmo tempo em que são criados segmentos desenvolvidos de mercado mesmo em países pobres que estabelecem relações com contextos semelhantes a nível mundial. Nesse sentido, o sistema financeiro é um exemplo significativo do poder implícito na globalização de mercado.

Conforme destaca Harvey, a reorganização do sistema financeiro global e a emergência de poderes imensamente ampliados de coordenação financeira é uma das características do processo de reestruturação produtiva. " 'A atividade bancária', disse o Financial Times (8 de maio de 1987), 'está se transformando com rapidez indiferente às restrições de tempo, de espaço e de moeda.' Hoje, 'um comprador inglês pode obter uma hipoteca japonesa, um americano pode ter acesso à sua conta num banco de Nova York através de um caixa automático de Hong Kong, do mesmo modo que um investidor japonês pode comprar ações num banco escandinavo baseado em Londres, cujas ações são denominadas em libras esterlinas, dólares, marcos alemães e francos suíços' ".<sup>63</sup>

O uso intensivo das novas tecnologias no sistema financeiro, se possibilitaram a coordenação internacional de fluxos financeiros, também alteraram as características do trabalho bem como as qualificações requeridas para realizá-lo.

---

<sup>63</sup> Harvey, David, op.cit. p.152.

O Brasil está inserido nesse processo; para tanto representa, a nível nacional, uma "ilha" setorial de desenvolvimento no contexto de um país que vivencia déficits tanto no plano tecnológico como no educacional. O sistema financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo, e a categoria bancária apresenta alto nível de escolaridade, sobretudo se comparada com os trabalhadores industriais .

Concomitantemente, a feminização do trabalho no sistema financeiro é também um fenômeno mundial.<sup>64</sup> Por essa razão, torna-se relevante a busca de possibilidades explicativas mais amplas, que possibilitem a análise de um fenômeno não isolado mas percebido mundialmente neste momento histórico. Dito de outra forma: torna-se necessário que, a partir das análises singulares, procurem-se os elementos macroestruturais, não como uma "camisa de força" teórica vestida *a priori* mas, ao contrário, como um processo compreensivo construído *a posteriori*.

---

<sup>64</sup> Informes O.I.T. - Organización Internacional del Trabajo. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales*. op.cit.

### **CAPÍTULO III**

## **TRAJETÓRIA HISTÓRICA DAS MUDANÇAS SOCIAIS E TECNOLÓGICAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

A Revolução Industrial, no século XVIII, foi essencialmente uma revolução social. Não só se caracterizou pela evolução da tecnologia aplicada à produção de mercadorias, pela utilização do ferro como matéria-prima, pela substituição da energia humana pela energia a vapor, intensificando a produção e possibilitando o atendimento a um mercado em permanente expansão. Também significou o surgimento de novas classes sociais antagônicas (burguesia capitalista e proletariado), a passagem de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial, o desenvolvimento das relações assalariadas, possibilitando uma nova forma de exploração do homem pelo homem.<sup>65</sup>

O tempo é o espaço em que se desenvolve o ser humano.<sup>66</sup> O nascimento das fábricas, mais do que uma exigência tecnológica, significou uma exigência do controle do tempo dos artesãos e trabalhadores domiciliados, face à necessidade do capital de aumento da produção para atender novos mercados. Disciplina e fiscalização foram, e são, controles redutores de custos que nos informam sobre o processo de resistência dos trabalhadores ao espaço fabril.

---

<sup>65</sup> A primeira versão deste texto foi apresentada na Conferência Brasileira de Educação em 1992, conforme indicação: Segnini, Lilita Rolfsen Petrilli. Controle e resistência nas formas de uso da força de trabalho em diferentes bases técnicas e sua relação com educação. In: Haddad, Sérgio (coord.) *Trabalho e Educação*. Coletânea CBE. Campinas. Papirus, Cedes; São Paulo, Anped. 1992

<sup>66</sup> Mariano Fernandez Enquita. *A face Oculta da Escola: Educação e Trabalho no Capitalismo*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1989, p.9



O processo de habituação do trabalhador às formas capitalistas de produção se desenvolveu não só através das formas de coerção impostas pela necessidade de sobrevivência no interior de uma nova ordem econômica, mas também através de "instituições iluministas" como, para citar um exemplo, as escolas.<sup>67</sup> Desde seu nascimento, a escola de massas tem vivenciado a contradição entre a perspectiva enciclopedista (o conhecimento liberta o homem das trevas e da superstição) e a perspectiva burguesa (educar o suficiente, não mais do que o suficiente, para a produção).

A educação desenvolvida objetivando a qualificação para o trabalho, principalmente a educação de crianças e adolescentes pobres, colocou maior ênfase nos aspectos disciplinadores, procurando transformar o homem em força de trabalho. A educação moral do trabalhador se desenvolveu face à necessidade de minimização dos custos oriundos de conflitos ou da indolência e a introjeção dos valores necessários para a sujeição à nova ordem.

A Revolução Industrial, além das mudanças econômicas, políticas e sociais já apontadas, significou uma transformação radical no processo de formação para o trabalho não só por ter introduzido uma nova base técnica, mas sobretudo em função das implicações decorrentes do trabalho assalariado, para mercado, criador de valor de troca.

---

<sup>67</sup> Id. Ibid. p.110

A comumente chamada Segunda Revolução Industrial também não se caracterizou somente por mudanças na base técnica ou pela passagem da energia a vapor para a energia elétrica, ou pela utilização de outras energias derivadas do petróleo como força motriz, pela substituição do ferro pelo aço, pelo desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação.

A Segunda Revolução Industrial também se caracterizou por mudanças sociais decorrentes de uma nova organização capitalista. O capitalismo liberal é substituído pelos monopólios. Instala-se a produção em massa, o número de assalariados aumenta intensamente. A partir de então, instauram-se as formas de exploração referentes à mais valia relativa e concretiza-se a subsunção real do trabalho ao capital.

De acordo com Tragtenberg, a "transição do capitalismo liberal para o monopólio, a transformação da empresa patrimonial em burocrática, a substituição da energia a vapor pela eletricidade, implica em uma resposta intelectual: F.W.Taylor."<sup>68</sup>

A racionalização do trabalho, procurando eliminar os desperdícios na produção, determinando a intensificação da produtividade e da criação de excedente, foi imposta ao

---

<sup>68</sup> Tragtenberg, Maurício. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo, 2a. ed. Ed. Ática, 1977, p.193

trabalhador como uma revelação da "ciência" do trabalho. Em Taylor, o trabalhador manual deve cumprir "a única" forma correta de execução da tarefa, de acordo com tempos e movimentos preestabelecidos pela gerência. Ford estende as inovações tayloristas, introduzindo as linhas de montagens; desta forma, o tempo no processo de produção em série passa a ser imposto.

A intensa divisão do trabalho (especialização) e a execução da tarefa através de normas preestabelecidas, possibilitaram a incorporação da força de trabalho considerada não qualificada. Esta exigência torna-se supérflua face à organização e gestão do processo de trabalho, que enfatiza o potencial de submissão do trabalhador, a criação do "operário padrão".

O controle sobre o trabalhador ultrapassa o muro da fábrica, requer a construção de um novo homem, de um novo tipo psicofísico<sup>69</sup>, do "soldado do trabalho" disposto a obedecer, com disciplina, aos tempos e movimentos impostos<sup>70</sup>. Uma nova moral se faz necessária; normatiza-se a vida do trabalhador fora da fábrica, possibilitando que suas energias sejam canalizadas para a produção.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Gramsci, Antonio. Americanismo e Fordismo. In: *Obras Escolhidas*. São Paulo, Martins Fontes, 1978. p.311

<sup>70</sup> Querzola Jean. *Recherches. Le Soldat du Travail*, Paris, (32-33): 137, sept.1978

<sup>71</sup> Gramsci, Antonio. op.cit. loc.cit.

A multiplicação de escolas profissionalizantes, tanto para trabalhadores (escolas técnicas) como para gestores (institutos politécnicos, faculdades de administração de empresas, etc.) atendeu à necessidade de transmissão não só de habilidades para o trabalho taylorizado mas também a transmissão de sua lógica própria: a organização da produção baseada no controle de produtos e processos de produção pelo empresário ou seus representantes e na parcelização, especialização e intensificação da tarefa realizada pelo trabalhador.

A importância da escola, mais especificamente da escola profissionalizante, para a produção empresarial foi desde sempre percebida pelo capital; haja vista as fundações que se multiplicaram sob o controle empresarial como, por exemplo, Ford, Rockefeller, Bradesco e tantas outras.<sup>72</sup>

Controles na produção, a procura da introjeção da lógica de trabalho taylorizada, quer seja através das escolas, dos meios de comunicação de massas ou das próprias empresas, revelavam a necessidade do capital de exercer controle sobre as formas manifestas de resistência dos trabalhadores à chamada administração científica do trabalho.

Os conflitos gerados na produção taylorizada se iniciam concomitantemente com a sua própria implantação. A maior

---

<sup>72</sup> Líliliana Rolfsen Petrilli Segnini. *A Liturgia do Poder - Trabalho e Disciplina*. op.cit.

parte das lutas dos trabalhadores nascem de forma relativamente espontânea, nas próprias empresas. Os sindicatos tendem a apoiá-las. O cronômetro, a linha de montagem, o salário por peças, a redução da influência dos operários qualificados foram razões, entre outras, de intensos e custosos conflitos oriundos da gestão "científica" do trabalho.

A generalização do taylorismo determinou mudanças significativas quanto à estrutura de qualificação e poder da classe trabalhadora. A padronização, se por um lado significou a redução da influência do trabalhador qualificado, levou à conversão de inúmeros operários desqualificados em operários semiqualeificados, adaptados ao trabalho taylorizado. Também significou o surgimento de novas funções qualificadas, como, por exemplo, os ferramenteiros.

A partir da década de 20, entre as duas guerras, os custos dos conflitos no espaço produtivo determinam novos desafios para o capital, respondidos através da inclusão de conhecimentos gerados pelas ciências humanas. A incorporação de conhecimentos de psicologia, de sociologia, de antropologia possibilitaram a gestão da produção através do desenvolvimento da política de "relações humanas". Deu-se

início a um processo observado e intensificado até os dias atuais: o controle via cooptação do trabalhador.<sup>73</sup>

No modo de produção capitalista as empresas se relacionam entre si tecnologicamente em função de produzirem para mercado, para a troca. A concorrência se exerce na própria produção, determinando técnicas gestoriais e tecnologias que promovam o máximo de produtividade, a diminuição dos custos de fabricação das mercadorias, possibilitando a concorrência intercapitalistas no mercado.

João Bernardo salienta que "esta estreita integração tecnológica determina que a simples soma das empresas no capitalismo seja bem mais ampla do que a mera soma das unidades. Estabelecem relações materiais recíprocas, já que são obrigadas a ter em conta os melhoramentos técnicos que levam à diminuição do tempo de trabalho incorporado nos produtos fabricados nas outras empresas, para poder diminuir mais ainda o tempo de trabalho incorporado nos produtos que elas próprias fabricam." <sup>74</sup>

Neste sentido, as décadas de 60/70 constituíram um período crucial para as sociedades industriais desenvolvidas. A conjuntura de mercado se modificou no bojo da crise

---

<sup>73</sup> Neste sentido ler : Mota, Ana Elizabete. *Do Operário Padrão ao Operário Patrão*. Departamento de Serviço Social da UFPE .s/d. mimeo

<sup>74</sup> Bernardo, João. *Ensaio sobre a luta de classes*, versão brasileira de *O inimigo Oculto*, Edição dos demitidos do ABC. São Paulo, s/d p.21

econômica que se instala e se aprofunda, determinando modificações nas normas de concorrência.

Coriat destaca que nos grandes setores de produção em massa, uma modificação central foi se consolidando na década de 60: inverte-se a situação dos mercados que eram globalmente regidos pela demanda (que até então eram superiores à oferta) e passam a ser regidos pela oferta das mercadorias. Isto significa que, nos anos 70, as capacidades instaladas para a produção em massa são superiores à demanda.<sup>75</sup>

As novas estratégias concorrenciais implicaram na satisfação da demanda que obedece a normas e especificações cambiantes. "Em síntese, isso significa que satisfazer a demanda supõe menos a geração de grande série de produtos padronizados, e mais a obtenção de uma capacidade de produzir, em séries restritas, bens diversificados dirigidos para atender a demandas particulares, elas próprias cambiantes em quantidade e qualidade".<sup>76</sup>

Qualidade dos produtos e flexibilidade na produção passaram a ser os objetivos empresariais no interior de novas normas de mercado concorrencial e também na adequação

---

<sup>75</sup> Coriat, Benjamin. *Microeletrônica e as Novas Formas de Organização da Produção*. Texto elaborado para o projeto BRA/82/024 Impactos Sociais do Desenvolvimento. OIT. s/d .mimeo

<sup>76</sup> Id.Ibid.

desta nova ordem à manutenção da velha lógica capitalista: a maximização do excedente.

O paradigma taylorista - parcelização da tarefa para a produção em série - depara-se com as novas exigências setoriais de mercado que são colocadas para a produção.

Concomitantemente, é necessário considerar que o alto custo dos conflitos no trabalho taylorizado é agravado no mundo industrializado, nas décadas de 60 e 70.<sup>77</sup> A insatisfação no trabalho é manifesta através de estratégias que implicam em custos para as empresas como o aumento do absenteísmo e das taxas de *turn-over*. Nas grandes indústrias automobilísticas, tanto nos Estados Unidos como na Europa (General Motors, Ford, Chrysler, Fiat, Renault), as taxas observadas chegam a dobrar na década de 60. A grande novidade é a extensão do *turn-over* até mesmo para categorias até então fragilizadas, face à forma particular de inserção no mundo do trabalho, como estrangeiros e mulheres.<sup>78</sup>

Registram-se importantes quedas de produtividade; cadências interrompidas, peças defeituosas se multiplicam. Greves "espontâneas", sem a mediação sindical, são recolocadas no cenário político e econômico das empresas. Os

---

<sup>77</sup> Perrot Michelle. Les problèmes de la main-d'oeuvre industrielle In: Daumas, Maurice (org.). *Les techniques de la civilisation industrielle*, Paris. PUF, 1979. p.477/509

<sup>78</sup> Id. Ibid.loc. cit.



sindicatos são obrigados a colocar na ordem do dia a negociação de questões como a organização do trabalho, sua divisão, a questão salarial e das qualificações. Estas questões estiveram presentes, com muita intensidade, nas greves de 68 a 72, notadamente na Europa.<sup>79</sup>

O enriquecimento de tarefas (modelo sócio-técnico) substituindo a linha de montagem por "grupos autônomos", reformas nas relações de poder nas relações de trabalho, mudanças nos processos decisórios (participação, co-gestão), foram estratégias organizacionais adotadas. Casos clássicos, como a Fiat, em Turim, e a Volvo, na cidade sueca de Kalmar, ilustram o processo descrito no interior do qual um novo estágio das forças produtivas impõem adaptações às relações de produção.

Na realidade, a questão que se colocava naquele momento histórico, e que permanece nos dias atuais, é a possibilidade de se antecipar aos conflitos no trabalho e exercer controle sobre eles.

Além dos aspectos referentes à gestão do trabalho, também inicia-se o processo de implantação e difusão de uma nova base técnica: a eletrônica. Seu desenvolvimento (notadamente a microeletrônica) permite a automação dos processos produtivos, das tecnologias da informação, como a informática e a telemática. Esse conjunto de mudanças

---

<sup>79</sup> Id.Ibid..loc.cit

tecnológicas, que expressam mudanças econômicas e sociais, tem sido chamado por alguns autores de Terceira Revolução Industrial.<sup>80</sup>

Assim como as bases técnicas que a antecederam, as novas tecnologias determinam mudanças nas relações sociais nos processos produtivos .

Novas formas de uso da força de trabalho vão sendo delineadas assim como novas exigências em termos de qualificação para o trabalho. É possível observar mudanças sociais tão significativas quanto as que separam, tecnologicamente, o trabalho na linha de montagem do trabalho à distância (telemática).

As polêmicas em relação aos impactos sociais da automação se multiplicam; relevante tem sido o esforço no sentido de realizar análises rigorosas. Questões referentes às implicações econômicas, políticas e sociais no que diz respeito às qualificações (desqualifica, requalifica, polariza as qualificações?), estrutura de emprego(desemprega?), relação entre trabalhadores empregados e desempregados (modifica a estrutura de poder da classe trabalhadora?), a realocação da relação entre o tempo do trabalho e o tempo "livre", o

---

<sup>80</sup> Mattoso, Jorge Eduardo Levi . *Trabalho e Desigualdade Social no Final do Século XX.*(Um estudo dos efeitos do esgotamento do padrão de desenvolvimento norte-americano e da emergência da Terceira Revolução Industrial sobre o mundo do trabalho) Tese de Doutorado em Economia apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1993

desenvolvimento do setor terciário, os impactos nas relações de gênero no mundo do trabalho e nas formas de relações empregatícias, e tantas outras questões, têm provocado debates entre pesquisadores de diferentes áreas.<sup>81</sup>

No entanto, parece haver elevado grau de consenso quanto ao fato de as novas tecnologias terem determinado o desenvolvimento de uma nova forma de racionalização do trabalho. Até então haviam sido desenvolvidas formas de intensificação do trabalho baseadas na sua divisão (fragmentação e especialização) e na transferência das habilidades e força física do trabalhador para a máquina. As novas tecnologias possibilitaram a transferência para o *trabalho morto* (máquinas) de parte significativa da capacidade intelectual do trabalhador (*máquinas inteligentes*). Desta forma torna-se necessária a reorganização das funções dos trabalhadores inseridos em complexos automatizados e informatizados bem como novas exigências quanto ao nível educacional destes trabalhadores. A intensificação do processo produtivo torna-se muito mais significativa assim como a criação de mais valia relativa.

Estes novos processos tendem a emergir em contextos nos quais a intensa competitividade observada no mercado

---

<sup>81</sup> Ver balanço realizado por Paiva, Vanilda. Produção e qualificação para o trabalho. In: Franco, Maria Laura e Zibas, Dagmar (Org.) *Final do Século. Desafios da Educação na América Latina*. op.cit.

globalizado imprime novas exigências à produção. Assim, a *produção em série e de massa* é substituída pela *flexibilização da produção*, pela *especialização flexível*, por novos padrões de busca de produtividade. Na realidade as mudanças são mais amplas porque implicam também em mudanças nos paradigmas tecnológicos, na divisão social do trabalho, na organização do trabalho e nas políticas de gestão.<sup>82</sup>

A conjugação das inovações organizacionais e tecnológicas colocou novas exigências em termos de qualificação para o trabalhador, face às mudanças nas regras de mercado, que exigem, conforme já foi dito, qualidade maior dos produtos e flexibilidade nos processos produtivos. Desta forma, impôs-se a necessidade de requalificar o trabalhador que permanece empregado, para que este pudesse assumir técnica e socialmente o seu posto de trabalho; estas novas exigências referem-se à nova forma de uso da força de trabalho no contexto das inovações tecnológicas e organizacionais.

---

<sup>82</sup> Saint Pierre, Céline . *Tertiarisation et division sociale du travail: les multiples visages des cols blancs*, Montréal. Sociologie et Sociétés. vol.XXIII, n.2,automne 1991.p.169/181; Coriat, Benjamin . *Pensar pelo Averso. o modelo japonês do trabalho e organização*. Rio de Janeiro. Revan/UFRJ. 1994, Boyer,Roger et Durand, Jean Pierre. *L'Après-fordisme*. Paris, Syros.1993. Hirata, Helena.(org.) *Sobre o "modelo" japonês* . São Paulo, Edusp, 1993; Harvey, David. *Condição Pós Moderna*. op.cit ; Sabel e Piore. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York, Basic Books, 1984; Kern, H. & Schumann, M. *La fin de la Division du Travail? La rationalisation dans la production industrielle*. Paris, La Maison des Sciences de L'Homme, 1989.

No entanto, estas características não são observadas de forma homogênea nos diferentes processos produtivos nem mesmo no interior dos mesmos processos. A heterogeneidade é a principal característica do processo de reestruturação produtiva e capitalista em curso.

Harvey reconhece a heterogeneidade das formas de produção no contexto da acumulação flexível bem como a existência da articulação de processos fordistas, rígidos, com processos flexíveis. "As tecnologias e formas organizacionais flexíveis não se tornaram hegemônicas em toda parte - mas o fordismo que as precedeu também não. A atual conjuntura se caracteriza por uma combinação da produção fordista altamente eficiente (com freqüência nuançada pela tecnologia e pelo produto flexível) em alguns setores e regiões (como os carros nos EUA, no Japão ou na Coréia do Sul) e de sistemas de produção mais tradicionais (como os de Singapura, Taiwan ou Hong Kong) que se apóiam em relações de trabalho "artesanais", paternalistas ou patriarcais (familiares) que implicam em mecanismos bem distintos de controle do trabalho. Estes últimos sistemas sem dúvida cresceram (mesmo nos países capitalistas avançados) a partir de 1970, muitas vezes às custas da linha de produção da fábrica fordista."<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Harvey, David. *Condição Pós-Moderna*. op. cit. p.179

Entre as implicações destas mudanças, destaca o autor a complexidade das relações de gênero no mundo do trabalho tendo em vista que o "recurso à força de trabalho feminina passou por ampla disseminação".<sup>84</sup>

Isto porque, os impactos observados neste novo contexto denominado flexível atingem trabalhadores homens e mulheres de forma diferenciada. "Os efeitos são duplamente óbvios quando consideramos a transformação do papel das mulheres na produção e nos mercados de trabalho. Não apenas as novas estruturas do mercado de trabalho facilitam muito a exploração da força de trabalho das mulheres em ocupações de tempo parcial, substituindo assim trabalhadores homens centrais melhor remunerados e menos facilmente demitíveis pelo trabalho feminino mal pago, como o retorno dos sistemas de trabalho doméstico e familiar e da subcontratação permite o ressurgimento de práticas e trabalhos de cunho patriarcal feito em casa.(...) A transição para a acumulação flexível foi marcada, na verdade, por uma revolução (de modo algum progressista) no papel das mulheres nos mercados e processos de trabalho num período em que o movimento de mulheres lutava tanto por uma maior consciência como por uma melhoria das condições de um segmento que hoje representa

---

<sup>84</sup> Id. Ibid. Loc. cit.

mais de 40 por cento da força de trabalho em muitos países capitalistas avançados".<sup>85</sup>

Neste sentido, Nicole-Drancourt, referindo-se ao mercado de trabalho francês, exemplifica numericamente a questão afirmando que nos anos 80 as mudanças no mundo do trabalho implicaram em 2,5 milhões de desempregados, um milhão de ativos precários, 2,5 milhões de trabalhadores em tempo parcial; ou seja, um quarto da população com idade legal de trabalho encontra-se fora das normas de atividade. As mulheres significam 3/4 desta população "fora da norma", enquanto que representam menos da metade do conjunto da população ativa.<sup>86</sup>

A acumulação flexível mantém características essenciais do modo de produção capitalista porque se apóia no crescimento que se desenvolve a partir da exploração do trabalho vivo; porém, determina intensa reestruturação do mercado de trabalho impondo regimes e contratos de trabalho mais flexíveis ao mesmo tempo que intensifica o desemprego estrutural. "É difícil esboçar um quadro geral mais claro, visto que o propósito desta flexibilidade é satisfazer as necessidades com freqüência muito específicas de cada empresa. Mesmo para os empregados regulares, sistemas como

---

<sup>85</sup> Id. Ibid. p.146

<sup>86</sup> Nicole-Drancourt, Chantal. *Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi*. Paris. Sociologie du Travail. XXXII, n.2/90, pp.173/193

'nove dias corridos' ou jornadas de trabalho que têm em média quarenta horas semanais ao longo do ano, mas obrigam o empregado a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, vêm se tornando muito mais comuns. Mais importante do que isso é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado".<sup>87</sup>

Oliver e Wilkinson destacam que existem diferentes experiências no processo de flexibilização aplicadas a diferentes contextos produtivos. Para melhor compreendê-las agrupam-nas em três tipos: temporal, numérica e funcional. Salientam que a flexibilidade temporal caracteriza-se pelo melhor aproveitamento do tempo de trabalho, possibilitando um ajustamento rápido entre a quantidade de trabalho requerido e as oscilações da demanda. Registram que esta forma de flexibilidade tem sido utilizada predominantemente no setor industrial.<sup>88</sup> Tratam-se de novas formas de intensificação do trabalho como, por exemplo, as técnicas japonesas *Just in time* e *Kanban*.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Harvey, David. *A Condição Pós-Moderna*. op. cit. p.141/142

<sup>88</sup> Oliver, N & Wilkinson, B. *Japanese Manufacturing Techniques and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain: evidence and implications*: In: *British Journal of Industrial Relations*, 1988, vol 27, n. 1.p.91

<sup>89</sup> " *Just in time/Kanban*: sistema de organização da produção orientado para fabricar determinado produto apenas na quantidade e no momento exato. A produção é puxada por vendas, e internamente o mesmo ocorre, com os processos finais 'pedindo' componentes para os processos anteriores. A expressão inglesa pode ser traduzida 'na hora certa'(...) *Kanban* é o sistema de informação que alimenta o funcionamento da



Os autores citados definem a flexibilidade numérica a partir da possibilidade de a empresa realizar ajustes entre as flutuações da demanda e o número de empregados inseridos no processo. Essa estratégia, que possibilita a demissão e a admissão de trabalhadores, envolve sobretudo a terceirização, a subcontratação e o serviço temporário; tem sido utilizada notadamente no setor de serviços da economia. Marginson e Hyman salientam que essa forma de flexibilidade está atingindo principalmente os trabalhadores desqualificados e passíveis de um elevado índice de rotatividade, ou seja, aqueles trabalhadores mais fragilizados socialmente no seu poder de barganha com o capital.<sup>90</sup> É possível acrescentar que, de acordo com os dados desta pesquisa, reafirmando o já exposto por Nicole-Drancourt referente à França, é significativo o número de mulheres incluídas nesse processo.

A flexibilidade funcional relaciona-se com a possibilidade de um mesmo trabalhador realizar, com competência, diversas funções com conteúdos diferenciados todas as vezes que a demanda por produtos e serviços assim

---

produção 'just in time'. Originalmente se compõe de cartões coloridos que definem a necessidade de determinado produto. Entretanto, essa sinalização pode ser feita visualmente por meio de uma série de instrumentos bastante simples (anéis, plaquinhas, etc...) Algumas empresas usam, porém, relatórios emitidos pelo sistema de computadores que interliga seus diversos departamentos ou mesmo seus clientes e fornecedores." DIEESE, 1993

<sup>90</sup> Marginson, O. The Employment structure of largies companies. In: Pollert (org) *Farewell to flexibility*, Oxford, Blackwell, 1991 p.34; Hyman, R. Plus ça change? The theory of production and the production of the theory. In: Pollert, A (org) *Farewell to flexibility*, Oxford, Blackwell, 1991, p.259

requerer. A flexibilidade funcional exige um trabalhador mais qualificado; requer, portanto, treinamento. Os trabalhadores estáveis, que exercem funções chaves para o processo produtivo, têm sido privilegiados em virtude do alto custo que representam.<sup>91</sup>

Compreende-se qualificação para o trabalho enquanto relação social (de classe, de gênero, de etnia, geracional), que se estabelece nos processos produtivos, no interior de uma sociedade regida pelo valor de troca. Isso quer dizer que os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador através de diferentes processos e instituições sociais - família, escola, empresa, etc... - somadas às suas habilidades, também adquiridas socialmente, acrescidas de suas características pessoais, de sua subjetividade, constituem um conjunto de saberes e habilidades que significa, para ele, valor de uso. Este só se transforma em valor de troca nos processos produtivos, em um determinado momento histórico, se reconhecido pelo capital como sendo relevante para o processo de acumulação. O reconhecimento do grau de qualificação do trabalhador pelas organizações produtivas se dá através de sua particular inserção em diferentes níveis hierárquicos e salariais, em diferentes formas de relações

---

<sup>91</sup> Marginson, O. *The Employment structure of largies companies*. op.cit.

empregatícias; revela-se também pela particular possibilidade de barganha com o capital.<sup>92</sup>

A qualificação, enquanto relação social presente nos processos produtivos, expressa uma dupla dimensão que deve ser permanentemente considerada em sua relação dialética, a saber: o controle do capital bem como a resistência e a subjetividade dos trabalhadores.

Desta forma, o local do trabalho, no interior do qual as qualificações dos trabalhadores se concretizam e são apropriadas, não é compreendido tão somente como espaço de coerção estrutural do capital como pretenderam analisar alguns autores, entre os quais destaca-se Braverman.<sup>93</sup> O autor analisa, a história da produção capitalista através da história do desenvolvimento tecnológico, das diferentes formas de gestão que objetivaram o controle do trabalhador na intensificação da extração do excedente; salienta que a

---

<sup>92</sup> A análise da qualificação como um processo de relações sociais está presente na reflexão de Kergoat, Daniele. *Les Ouvrières*, op.cit. ; Zarifian, Philippe. *Qualification collective et automatisation: Le cas de la siderurgie*. In: *Formation-Emploi*, n.1,1983,pp.37/51; Castro, Nády Araújo. *Qualificação, qualidades e classificações*. Campinas Educação & Sociedade. ano XIV. agosto, 1993.pp.211/224 ; Freyssenet, Michel. *Formas Sociais de Automatização e Experiências Japonezas*. In: Hirata, Helena. *Sobre o "Modelo" Japonês*. op.cit.

<sup>93</sup> Braverman, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no século XX*. Rio de Janeiro. Zahar Editores. 1911. As críticas explicitadas ao trabalho de Braverman não invalidam o reconhecimento de que sua obra foi fundamental para a sociologia do trabalho por ter analisado, a partir do processo de trabalho, a produção e reprodução das desigualdades na sociedade capitalista, desde o início da revolução industrial até o início da década de 70.

história das formas capitalistas de produção relata a história da submissão do trabalho *vivo* ao trabalho *morto*, significando uma permanente degradação do trabalho e desqualificação do trabalhador submetido a um permanente processo de fragmentação e intensificação da tarefa. 94

A qualificação, compreendida enquanto relação social, contrapõem-se à análise de Braverman visto que extrapola o conhecimento técnico e apreende os aspectos sociais da relação que implicam tanto na sua politização como na compreensão da relevância dos aspectos comportamentais e dos atributos do trabalhador como, para citar um exemplo que interessa a esta análise, a questão de gênero (além dos aspectos étnicos e geracionais). "Estes são amplamente variáveis segundo o tipo e a situação de trabalho; são também diferencialmente valorizáveis segundo o contexto societal, as condições conjunturais ( da economia, da política e da cultura) e a experiência histórica dos distintos grupos profissionais."95

A introdução e a difusão de novas tecnologias, das novas formas de organização do trabalho e das novas relações empregatícias no sistema financeiro, expressam a importância da análise centrada nas relações sociais e o não determinismo

---

<sup>94</sup> Castro, Nadya Araujo. *Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna*. In: Haddad, Sérgio (coord.) *Trabalho e Educação*. Coletânea CBE. op. cit. p. p.80

<sup>95</sup> Id. Ibid. p.82

do conhecimento técnico em sua definição. Isto porque, neste contexto, é observada uma combinação da permanência ou recriação de postos de trabalho submetidos a tempos impostos, que implicam em um baixo grau de qualificação técnica e social para a realização da tarefa (ex: separação de cheques), com postos de trabalho semi-qualificados, que exigem alto nível de concentração e responsabilidade (ex: caixa) e outros que implicam em um processo de qualificação permanente, diário, para que os funcionários possam acompanhar não só as mudanças técnicas mas também as mudanças na conjuntura política, econômica e social que implicam mudanças nas regras que regem o mercado financeiro. E, dessa forma, assessorar clientes na compra de "produtos" e serviços bancários (ex: gerência).

Danièle Kergoat ressalta a importância da análise das qualificações requeridas, num determinado processo de trabalho e num determinado momento histórico, para a compreensão da inserção de mulheres trabalhadoras em diferentes setores de atividade e em diferentes funções.<sup>96</sup>

Destaca a autora que a compreensão da lógica da divisão sexual do trabalho, quer seja por setor de atividades ou por posto de trabalho, implica sua apreensão global, ou

---

<sup>96</sup> Kergoat, Danièle. *Les Ouvrières*. op.cit..

seja, a relação entre o trabalho produtivo e o trabalho reprodutivo realizado pela mulher.<sup>97</sup>

No interior dos diferentes níveis de exigências em termos de qualificação no trabalho bancário é que se encontram as novas formas de uso do trabalho feminino no contexto das novas formas de relações de poder. A análise das diferentes possibilidades de inserção dos bancários(as) nas diferentes formas de relações empregatícias, ou seja, trabalho em tempo integral e em tempo parcial.

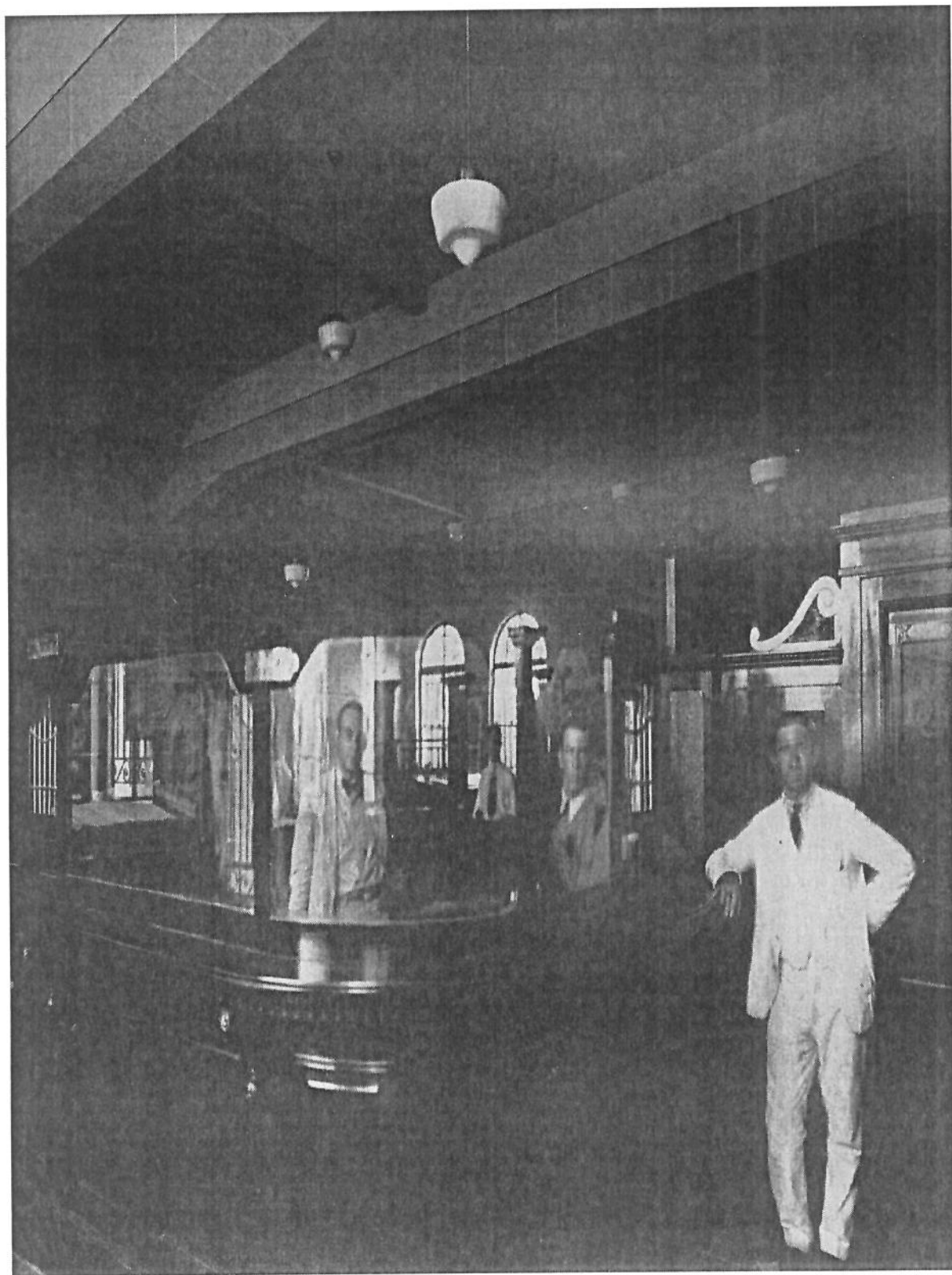
Para melhor compreensão da relação entre feminização e qualificação no trabalho bancário no contexto das mudanças tecnológicas e nas relações do trabalho apontadas, no próximo capítulo será realizada uma análise histórica enfocando este processo nos bancos no Brasil.

---

<sup>97</sup> Id. Ibid.. Ver também: Hirata, Helena et Rogerat, Chantal. *Technologie, qualification et division sexuelle du travail*. In: Revue Française de Sociologie. Tréaton, Jean René (org.) *Travail: D'Autres Jalons*. Paris. XXIX, jan-mar 1988.

## **CAPÍTULO IV**

# **“DA CANETA DE PENA À INFORMÁTICA”: MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E SOCIAIS NO TRABALHO BANCÁRIO**



Na década de 30 os bancos eram espaços masculinos de negócios. Agência do Banco do Estado de São Paulo S/A, 1930. Arquivo de Fotos do Museu Banespa.



Neste século foram intensas as mudanças tecnológicas e nas relações de trabalho ocorridas no mundo do trabalho bancário; é observada a passagem da subsunção formal para a subsunção real do trabalho ao capital. Neste processo, o desenvolvimento tecnológico traduz as relações sociais presentes no trabalho bancário desde sua realização de forma manuscrita, através da caneta de pena até os registros contábeis informatizados.<sup>98</sup>

"No início da década de 20, São Paulo tinha cerca de 500 mil habitantes. Desses, perto de 1.800 trabalhavam em estabelecimentos bancários. A relação entre estes trabalhadores e seus patrões, os banqueiros, era de total dominação. Oriundos da aristocracia rural paulista, os banqueiros exerciam uma administração paternalista, com livre criação de normas de serviço, incentivando, dessa forma, o carreirismo e a lealdade aos patrões".<sup>99</sup>

A gestão paternalista, presente também em outros setores da economia, no contexto de uma sociedade industrial emergente, predominava nas relações entre banqueiros e bancários.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Karepovs, Dainis. (coord.) *A história dos bancários: lutas e conquistas, 1923-1993*. São Paulo, Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo. 1994 p.7

<sup>99</sup> Id. Ibid. p.15

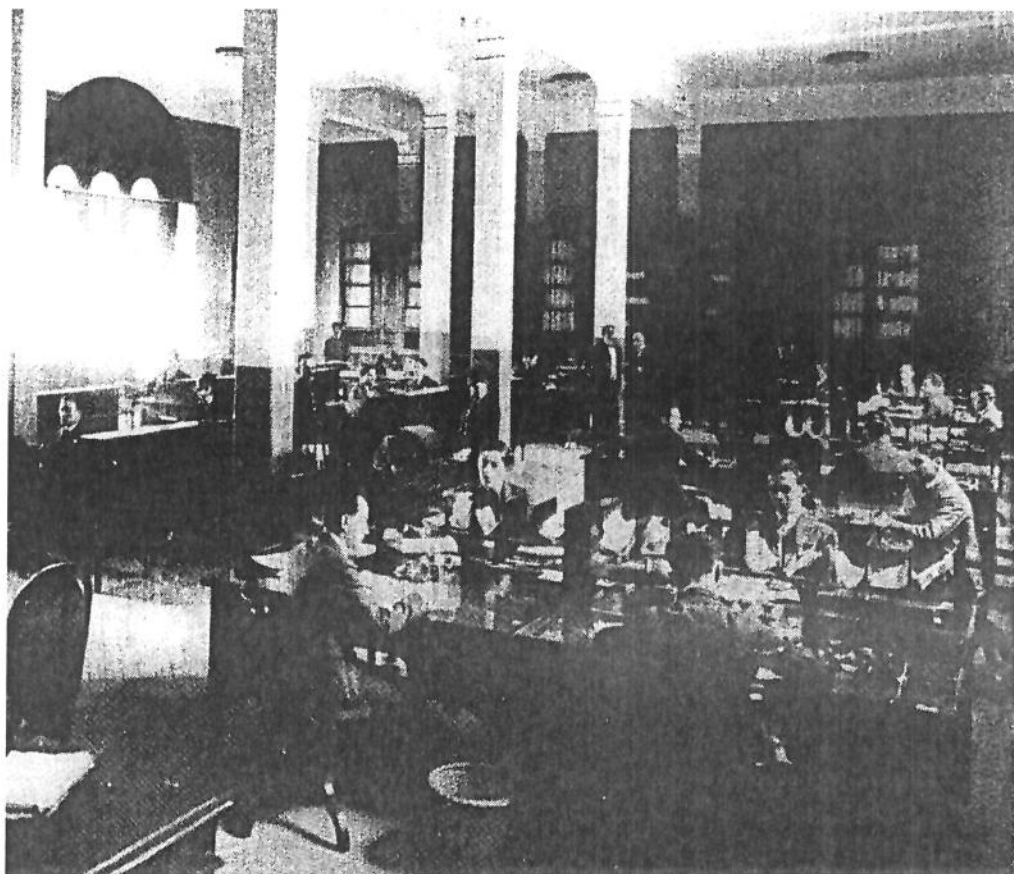
<sup>100</sup> Segnini, Líliliana Rolfsen Petrilli. *Ferrovil e Ferrovilários. Uma contribuição para análise do poder disciplinar na empresa*. São Paulo. Editora Autores Associados e Cortez Editora. 1982. Paternalismo: "doutrina segundo a qual as relações entre patrões e empregados devem ser regidas pelas regras da vida familiar, cabendo aos primeiros

Canêdo, descrevendo a organização do trabalho bancário, informa que não havia predeterminações de funções nas agências, confirmando assim depoimentos de bancárias entrevistadas: "Não havia função fixa no banco, e atribuíam-se aos funcionários tarefas esporádicas, na base da confiança pessoal, que podiam ser modificadas a qualquer momento. Assim, um funcionário do quadro de escrituração não tinha função própria. Tanto poderia estar no caixa como trabalhando em contas correntes(...)".<sup>101</sup>

---

decidir, autoritariamente, o que aos segundo convém." p.42 . Neste texto são analisadas diferentes formas de dominação/exploração presentes nas relações de trabalho na ferrovia paulista; entre elas, destaca-se o "Paternalismo como instrumento de dominação"no período compreendido entre 1885-1928. Neste sentido, é destacada a importância do Positivismo nas relações de trabalho naquele momento histórico pois, diferentemente do escravo, o trabalhador era compreendido como pertencente ao corpo social; porém, com a função específica de produzir de acordo com as determinações de quem detinha poder de mando. p. 62

<sup>101</sup> Canêdo, Leticia Bicalho. op. cit .p32



**O trabalho bancário era realizado por homens, manualmente.** Interior de agência bancária em São Paulo nos anos 20. In: Karepovs, Dainis. (coord.) *A história dos bancários: lutas e conquistas, 1923-1993*.

Ressalta também a autora que até a década de 20 o trabalho bancário era realizado manualmente. "Não havia máquinas de calcular, e muitas vezes o bancário, após fechar o caixa, ficava contando juros até alta madrugada. Não podia sair deixando a solução de qualquer tipo de erro para o dia seguinte. Não havendo especialização, 'em época de contagem de juros, pegavam todos que tinham condições de contar'. Para isto distribuía-se os livros de contas correntes, marcados de A a Z, aos funcionários: 'A letra A era o mais grosso. Quem ficava com este livro, em geral pessoa não agradável ao chefe,

gastava dois ou três dias para fazer o serviço.'(...) Na década de 30, o trabalho foi facilitado com o aparecimento de copiadores de gelatina e a permissão de escrituração a máquina."<sup>102</sup>

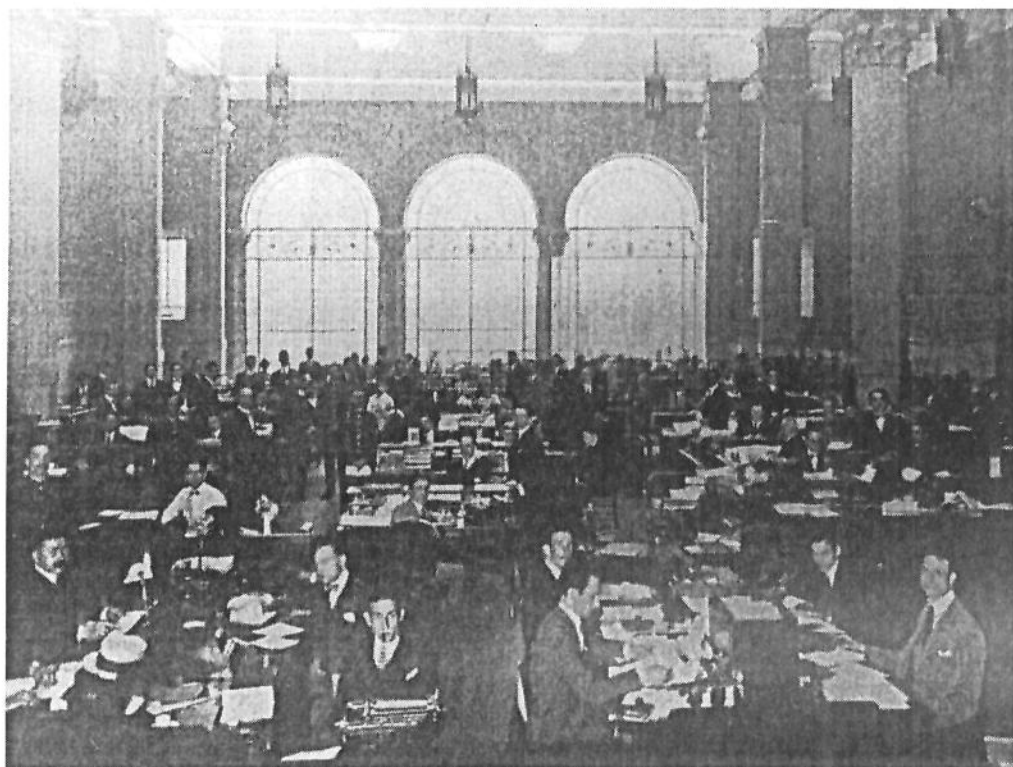
Desde então inicia-se um lento porém gradual processo de racionalização do trabalho bancário sempre vinculado a mudanças tecnológicas e organizacionais que objetivaram atender a uma permanente expansão das operações financeiras e à redução dos custos através da divisão e intensificação do trabalho. A característica presente em todos esses momentos históricos foi e tem sido ainda a procura da intensificação da produtividade dos bancários e a minimização dos custos de funcionamento bancário.

"Tendo em vista os resultados obtidos nesta Matriz com a escrituração a máquina dos livros Diário e Caixa, já em uso, com êxito, também em algumas de nossas agências de grande movimento, resolvemos tornar tal prática extensiva a todas as nossas agências, a fim de que sejam igualmente beneficiadas com um serviço melhor, mais rápido e com menor número de funcionários."(Carta Circular n.57 de 13/10/1932 às agências do Banco do Brasil)<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> id. *ibid.* . loc.cit.

<sup>103</sup> Apud Canêdo , Leticia Bicalho. *op.cit.* loc. cit.



**Agência do Banco Francês e Italiano na década de 20.** In: Mariano, Milton. *Sudameris do Brasil, 80 anos de trabalho*. São Paulo, Sudameris, 1991

O trabalho bancário foi, no decorrer deste século, sofrendo alterações impostas pela dinâmica das relações entre o capital-financeiro e a dinâmica de reprodução do capital.<sup>104</sup> Sendo assim, as mudanças no trabalho bancário referem-se às mudanças observadas no papel atribuído ao sistema financeiro no processo de expansão do capital, neste século, tanto no país como a nível internacional.

O desenvolvimento e fortalecimento do sistema financeiro no Brasil encontra-se imbricado com o processo de

---

<sup>104</sup> Romanelli, Geraldo. *O Provisório Definitivo. Trabalho e Aspirações de Bancários em São Paulo*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1978.p.151

industrialização e urbanização que se intensifica a partir de 1930. Até então, as atividades agrárias e exportadoras eram financiadas timidamente através de agências de bancos estrangeiros, situados sobretudo nos principais portos exportadores do país.<sup>105</sup>

Hilferding salienta que o capital financeiro, para crescer, necessita de um Estado forte que garanta a concentração e centralização do capital.<sup>106</sup> "A ideologia do capital financeiro é totalmente oposta à do liberalismo; o capital financeiro não deseja liberdade, mas domínio; não tem o gosto da independência que o capitalista individual revela, mas demanda sua arregimentação; detesta a anarquia da concorrência e deseja organização, apenas para reiniciar a concorrência em nível mais alto. Para isso, e ao mesmo tempo para manter e aumentar seu poderio, necessita da garantia do Estado na proteção do mercado interno, e portanto a facilidade para a conquista de mercados externos".<sup>107</sup>

As condições institucionais para o desenvolvimento do capital financeiro no Brasil foram tecidas a partir da expansão da industrialização, desde 1930. A "era Vargas" significou a proteção de um Estado forte à expansão do capital, através de

---

<sup>105</sup> Canêdo, Leticia Bicalho. *Bancários: Movimento Sindical e Participação Política*. op.cit. p.10

<sup>106</sup> Hilferding, Rudolf. *A ideologia do Imperialismo*. Apud : Sweezy, Paul. *Teoria do Desenvolvimento Capitalista*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1967 p. 409 Apêndice B. extraído de Hilferding. Rudolf. *Das Finanzkapital*, 1910 p.426/9

<sup>107</sup> Id. Ibid. loc. cit

ações políticas, econômicas e sociais, que garantiram a acumulação apoiada em uma estrutura produtiva de base urbano-industrial.<sup>108</sup>

Para tanto, setores da burguesia industrial paulista procuraram desenvolver mecanismos que garantissem uma nova ordem: a ordem *racionalizadora*, necessária para a expansão e concentração do capital no país.<sup>109</sup>

O discurso de Roberto Simonsen, em 1931, no Mackenzie College, sintetiza a necessidade da interação de todo o "ciclo integral da produção" à lógica racionalizadora e descreve o processo em curso: "A Racionalização abrange o ciclo integral da produção. Foi iniciada pelo aspecto financeiro, promovendo um novo tipo de concentração das indústrias, de modo a facilitar o controle da adaptação da produção ao consumo, e evitar a dispersão de atividades e recursos financeiros. Passa à padronização dos produtos e dos aparelhamentos de produção. Abrange a adoção do tipo de trabalho fluente ou contínuo, adotado inicialmente por Ford com outras modalidades que o elevam ao mais alto grau de depuração científica. Adota o sistema de altos salários e

---

<sup>108</sup> Vários autores contribuíram com a análise desse período. Entre eles destacam-se: Dean, Warren. *A Industrialização em São Paulo*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, Ed. da Universidade de São Paulo, 1971; Oliveira, Francisco de. *A Economia Brasileira: Crítica à Razão Dualista*. Ed. Vozes, Petrópolis, 1988; Fernandes, Florestan. *A revolução burguesa no Brasil*. Rio de Janeiro, 1975.

<sup>109</sup> Antonacci, Maria Antonieta Martinez. *A Vitória da Razão(?) O IDORT e a sociedade paulista*. São Paulo. Ed. Marco Zero, CNPq, 1993

métodos eficientes de mão-de-obra, mas introduz a psicotécnica como elemento primordial do tratamento do fator humano; desenvolve-se no estudo do aumento do poder aquisitivo dos mercados (...) É tal a força construtora que emana de semelhante concepção que já se admite que a racionalização, formando um adiantado sistema de política de trabalho, evolui para um sistema político que absorverá os demais, por constituir uma doutrina em que se consegue, pela razão e pela técnica, um justo equilíbrio entre as aspirações e tendências das forças construtoras e econômicas de uma nação."<sup>110</sup>

A "vitória da razão" <sup>111</sup> na organização do trabalho também desenvolve-se no interior do trabalho bancário. Face às mudanças econômicas e políticas no país que possibilitaram o desenvolvimento do processo de industrialização, as transações financeiras se intensificam. Neste sentido, o trabalho bancário se avoluma gradativamente, possibilitando a introdução de máquinas para a realização dos registros bancários e o início do processo de divisão das funções. No período compreendido entre a década de 30 até os primeiros anos da década de 60, a racionalização, enquanto forma de gestão, desenvolve-se concomitantemente com a mecanização do trabalho bancário, porém lentamente, como já foi dito. É

---

<sup>110</sup> Simonsen, Roberto. *As Finanças e a Indústria*. São Paulo, São Paulo Editora Limitada. 1931 In: Antonacci, Maria Antonieta Martinez. *A vitória da Razão (?)* op. cit. p.97/98

<sup>111</sup> Antonacci, Maria Antonieta Martinez. *A vitória da Razão (?)* op. cit.



observada também a inserção das mulheres nos bancos, processo este só intensificado a partir da década de 60, no contexto da automação bancária.

A diferenciação da organização do trabalho de banco para banco, ou de agência para agência, era mínima. De uma forma geral, os serviços contábeis eram realizados na própria agência e referiam-se às operações de conta corrente, crédito e cobrança (cálculo dos juros dos depósitos, a elaboração dos balancetes enviados diariamente à matriz, a atualização das contas correntes e arquivos).<sup>112</sup>

A agência possuía elevado grau de autonomia em relação a administração do banco, representando um "todo integrado", dividido entre a parte comercial e de serviços.<sup>113</sup>

A gerência (gerente e sub-gerente) era, assim como nos dias atuais, responsável pelos negócios bancários que compreendiam naquela época tão somente a captação de depósitos e concessão de créditos em conformidade com limites e critérios definidos pela matriz. O gerente representava a maior autoridade na agência; detinha conhecimento à respeito de todas as funções realizadas no seu

---

<sup>112</sup>Accorsi, André. *Automação: Bancos e Bancários*. São Paulo. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração. 1990.p.43

<sup>113</sup> Id. *Ibid.* Loc. cit.

âmbito. Normalmente era um funcionário "de carreira", que gozava de muito prestígio junto aos funcionários e clientes.

O contador era responsável pelos serviços administrativos e pela gestão dos funcionários da agência. Para tanto, conhecia profundamente os procedimentos contábeis e as normas dos bancos. Estavam a ele subordinados o subcontador, o chefe do expediente, caixas, escriturários, contínuos e pessoal de apoio. Esta relação hierárquica determinava que os contadores quase se equiparassem aos gerentes em termos de autoridade e que fossem respeitados (e temidos) pelos bancários.

"Eu me preparava psicologicamente durante dias para ir ao contador pedir aumento de ordenado ou gratificação. Sabia que minhas pretensões só seriam atendidas se o contador estivesse de bom humor", relatou um antigo funcionário de banco, aposentado, colocando-se na posição de um subalterno, torcendo um chapéu nas mãos<sup>114</sup>.

O fluxo de trabalho no interior de uma agência bancária iniciava-se a partir das demandas dos clientes. Accorsi o descreve através dos procedimentos necessários para o desconto de um cheque.

"O portador do cheque se dirigia ao balcão de atendimento, onde trocava o cheque por uma senha,

---

<sup>114</sup> Apud Canêdo, Leticia Bicalho. *O Sindicalismo Bancário em São Paulo*. op. cit. p.30

normalmente uma chapa de metal numerada. Enquanto o portador aguardava o pagamento, o cheque era enviado ao controle de caixa para anotação de seus dados. A seguir era levado ao setor de firmas, para conferência da assinatura, e ao setor de contas correntes, para verificação do saldo. Só então chegava ao caixa para pagamento. O cliente chegava a esperar até uma hora para receber seu dinheiro. Após a liquidação, o cheque era enviado para o setor de contabilidade.

O escriturário do balcão de atendimento encaminhava, ainda, duplicatas para desconto e cobrança, abonos de assinaturas, documentos em geral e cheques visados. O controle de caixa registrava a entrada de todos os documentos de caixa e ficava responsável pela operação de "bate" no final do dia. O conta corrente fazia os lançamentos na ficha do cliente e os fechamentos no final do dia.

Ao caixa, portanto, cabia apenas receber e pagar. De todos os funcionários da agência era o que menos conhecia a rotina geral do serviço. Trabalhava em local fechado, com um guichê para o acesso ao público."<sup>115</sup>

O trabalho nos bancos foi pouco a pouco, conforme intensificava o fluxo de trabalho, agrupado em unidades funcionais estruturadas, nas quais a mecanização e a organização "científica" do trabalho estabeleciam a divisão entre bancários qualificados, incumbidos de realizar tarefas

---

<sup>115</sup> Accorsi, André op. cit. p.44

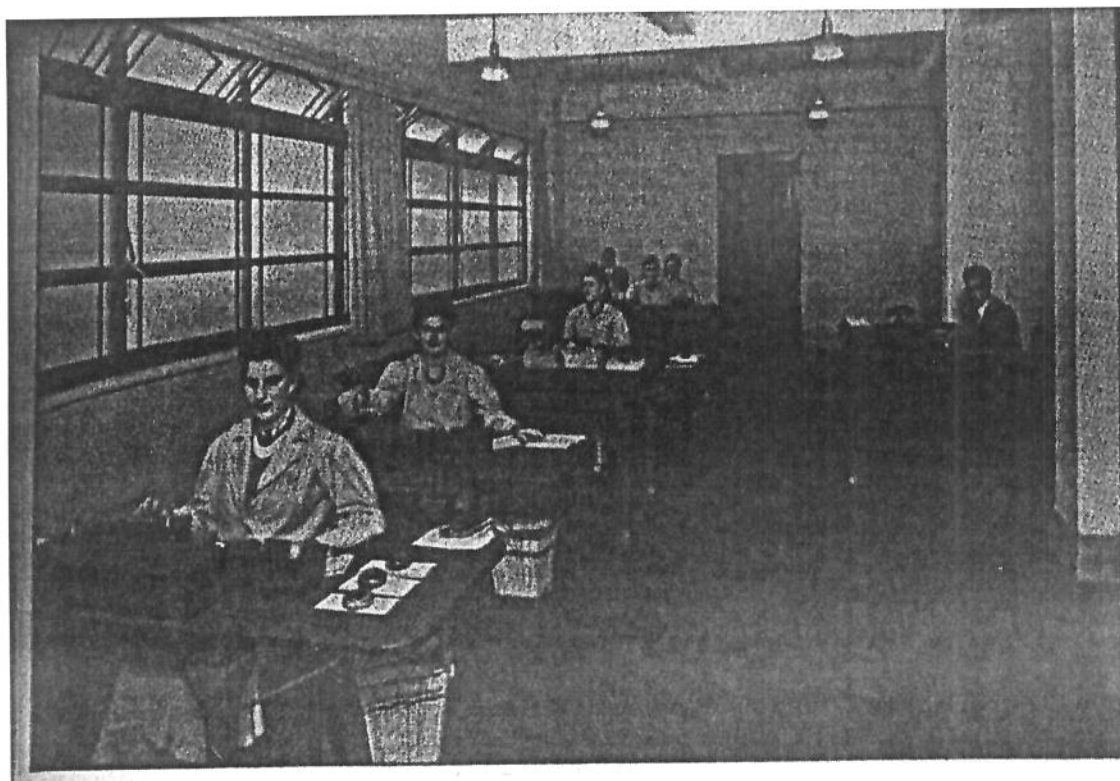
que demandam conhecimento técnico e responsabilidade e bancários considerados sem qualificação, encarregados de operações menos complexas, que não demandam um longo processo de aprendizagem mas tão-somente cumprimento de normas ou um rápido treinamento. A disciplina e o controle até então fundados no respeito à autoridade patriarcal são, gradativamente, substituídos pela "disciplina do rendimento", presente na proposta racionalizadora da administração "científica" do trabalho.<sup>116</sup>

O trabalho da mulher nos bancos insere-se neste contexto e reafirma a relevância da compreensão da qualificação para o trabalho enquanto relação social de gênero: a reduzida participação das mulheres observada no período é verificada em postos de trabalho que dão suporte ao trabalho considerado qualificado, como, por exemplo, mecanógrafas, telefonistas, faxineiras, auxiliares de escrita, recebendo salários aquém de seus companheiros de trabalho e sem possibilidade de ascensão na carreira hierárquica dos bancos como informam fotos e depoimentos.<sup>117</sup> A inserção da mulher no Serviço Hollerith desde 1933 e no Departamento de Depósitos em 1940, na Caixa Econômica Federal de São Paulo, são exemplos significativos desta afirmação.

---

<sup>116</sup> Romanelli, Geraldo. *O provisório definitivo. Trabalho e Aspirações de bancários em São Paulo*. op.cit. p.151

<sup>117</sup> Até a década de 60, a presença das mulheres no trabalho bancário era pouco significativa, conforme é possível apreender através de diferentes fontes como depoimentos, jornais sindicais e fotos, apesar da ausência de dados estatísticos que comprovem esta afirmação.



**Mulheres operando máquinas perfuradoras Hollerith, precursoras do computador no registro e organização dos dados.** Foto cedida pelo Museu da Caixa Econômica Federal de São Paulo, 1940.

“O Serviço Hollerith, introduzido na Caixa Econômica Federal em 1933, destina-se ao controle das contas de depositantes. As propostas de entradas e retiradas, depois de processadas no Departamento de Depósitos, são encaminhadas à Seção Hollerith para perfuração dos cartões pelas máquinas perfuradoras, passando logo a seguir pelas conferidoras.

Estas máquinas perfuram em média 6.000 cartões por dia. O cartão perfurado segue seu curso normal passando pelas máquinas separadoras, multiplicadoras, tabuladoras e interpretadoras.

As máquinas perfuradoras e conferidoras perfuram e conferem os cartões referentes às operações que se efetuam.

As separadoras têm por função a ordenação rigorosa, por número e série, dos cartões perfurados, separações para fins de estatística ou quaisquer outros que se tornem necessários.

As tabuladoras, empregadas na soma, listagem dos cartões, extração de saldos das contas operadas e outros trabalhos conexos, são as máquinas que executam o serviço mais importante do sistema. Somam 150 cartões por minuto, e as operações delas exigidas atingem, diariamente, a mais de 30.000. As multiplicadoras, destinadas ao cálculo de juros das operações de depósitos, efetuam cerca de 6.000 operações, diariamente.

Ao encerrar-se o expediente diário, tem-se prontamente a soma de todas as entradas e retiradas, separadas por fiel recebedor ou pagador, permitindo localizar qualquer diferença na caixa dos fiéis e confrontar os totais com o apresentado pela Tesouraria e pelas máquinas "National".

Permite ainda o Serviço de Hollerith exercer um controle completo sobre os saldos e juros das contas dos depositantes, as quais são controladas toda vez que haja movimento e ainda o de todas as contas existentes na Caixa Econômica- Matriz e Agências, quando se efetua a capitalização semestral de juros.

Existindo para mais de 400.000 contas, em 1940, o número de operações controladas pelo Serviço Hollerith ascendeu a 1.750.000.

(...) Em 31 de dezembro de 1940, o saldo dos depositantes da Caixa Econômica Federal de São Paulo montava a 755.029:537\$600, distribuído por 394.063 cadernetas.

As operações de entradas, retiradas e capitalização de juros, no correr do ano, elevaram-se a 1.749.178, dando uma média diária de cerca de 5.800 operações.

Para execução dos serviços de depósitos, não se levando em conta a parte de controle, empregam cerca de 150 funcionários, entre escriturários, identificadores e fiéis. Foram iniciadas, no correr do ano, 42.645 cadernetas.

A proposta inicial, para abertura de conta, registra todas as características do depositante: nome, filiação, idade, estado civil, profissão, nacionalidade, residência, se é alfabetizado ou não.

Para os analfabetos é obrigatória a impressão digital, por meio da qual são identificados, toda vez que fazem retiradas de depósitos.

Na Matriz e na Agência Braz, a escrituração de cadernetas e fichas de contas correntes é feita pelo processo

mecânico, para o que são utilizadas 15 registradoras "National".<sup>118</sup>

Neste longo relato à respeito da introdução tanto das máquinas Holleriths como das registradoras National no trabalho bancário, está expressa a possibilidade de racionalização deste tipo de trabalho, através do binômio **maior segurança nos controles e intensificação do trabalho**. Para tanto tornava-se necessária a contratação de funcionários que não precisassem de conhecimento dos procedimentos bancários mas que seriam responsáveis pelo registro dos dados nessas máquinas. Este posto de trabalho foi ocupado pelas mulheres.

---

<sup>118</sup>Caixa Econômica Federal, São Paulo, Brasil. 1940





**O registro dos dados demandava responsabilidade mas não conhecimento específico da função bancária.** Interior da seção de serviços mecanizados na agência da Caixa Econômica Federal de São Paulo, 1940. Foto cedida pelo Museu da Caixa Econômica Federal de São Paulo.

A divisão do trabalho nos bancos, a exemplo do Departamento de Depósitos, era marcada pela divisão social de gênero. Como é possível observar na foto acima, os homens realizavam tarefas consideradas de muita responsabilidade e que demandavam conhecimento do trabalho bancário, como o atendimento ao cliente, a conferência de saldo (à direita) e de assinaturas (no centro), objetivando a aprovação e liberação das transações financeiras, enquanto as mulheres,

posteriormente, apenas registravam o fato contábil nas máquinas Hollerith ou National.<sup>119</sup>

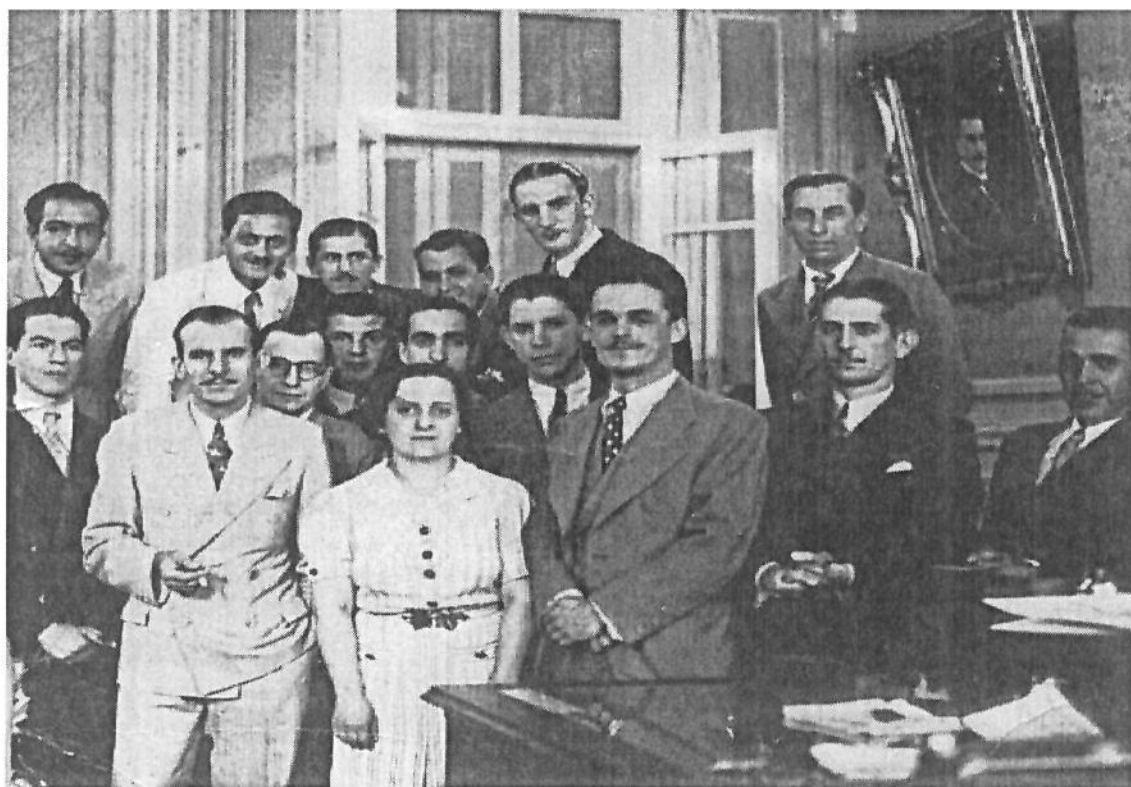
Dona Ondina começou a trabalhar no banco estatal em 1936 e aposentou-se em 1965. Relata, em poucas linhas, as desigualdades vivenciadas nas relações de gênero no trabalho, bem como reafirma a relevância do trabalho doméstico, reprodutivo, na construção destas desigualdades.

" Naquela época não havia muitas mulheres no banco. Tinha a Marina... ,a Maria Aparecida, Maria Eugênia, a Benedita , Lígia Jardim Cunha , a Maria do Carmo Jardim Cunha ...acho que eram umas cinco, sabe? A gente fazia de tudo naquela época, escrevia correspondência passava telegrama para outras companhias (...) Aí, o Sr. Camargo me convidou para ser sua secretária; ele era muito competente, redigia em inglês e francês, conhecia português, uma cultura! Eu fui secretária dele até me casar. Quando eu casei, eu disse : 'bom, agora eu preciso de meio período para cuidar da minha casa'. Eu não podia mais ficar desde 9 horas da manhã até a hora que eles saíam. Além do mais, secretária tem sempre assim ... muito relacionamento com as pessoas, fica em evidência, secretária da gerência .... (...) Aí eu fui trabalhar na seção de valores, que naquela época reunia os claviculários,

---

<sup>119</sup> O ir e vir constante dos bancários até as mecanógrafas possibilitava uma aproximação entre eles, redundando, em alguns casos, em namoros e até mesmo casamento. Por esta razão, este espaço de trabalho foi apelidado pelos funcionários de "Sala Santo Antonio"

guardava os valores, os cofres de aluguel. Depois, em 1956, fiquei viúva, fiquei só dois anos casada; mas aí eu tinha meu filhinho para cuidar. Aí o Sr. Camargo foi promovido para chefe da inspetoria das agências e eu fui junto, secretariá-lo também.(...) **As promoções ia havendo sempre, tanto por antigüidade como por merecimento, mas as mulheres eram preteridas nas promoções por mérito.** Aí eu cheguei a adjunto de contador e me aposentei em maio de 1965, dia 10 de maio de 1965. (...) Então, essa é a minha história, é essa a minha vidinha, agora o banco teve aquele progresso, graças a Deus, né? " (Ondina, 30 anos de trabalho no banco, viúva, segundo grau completo) grifo nosso.



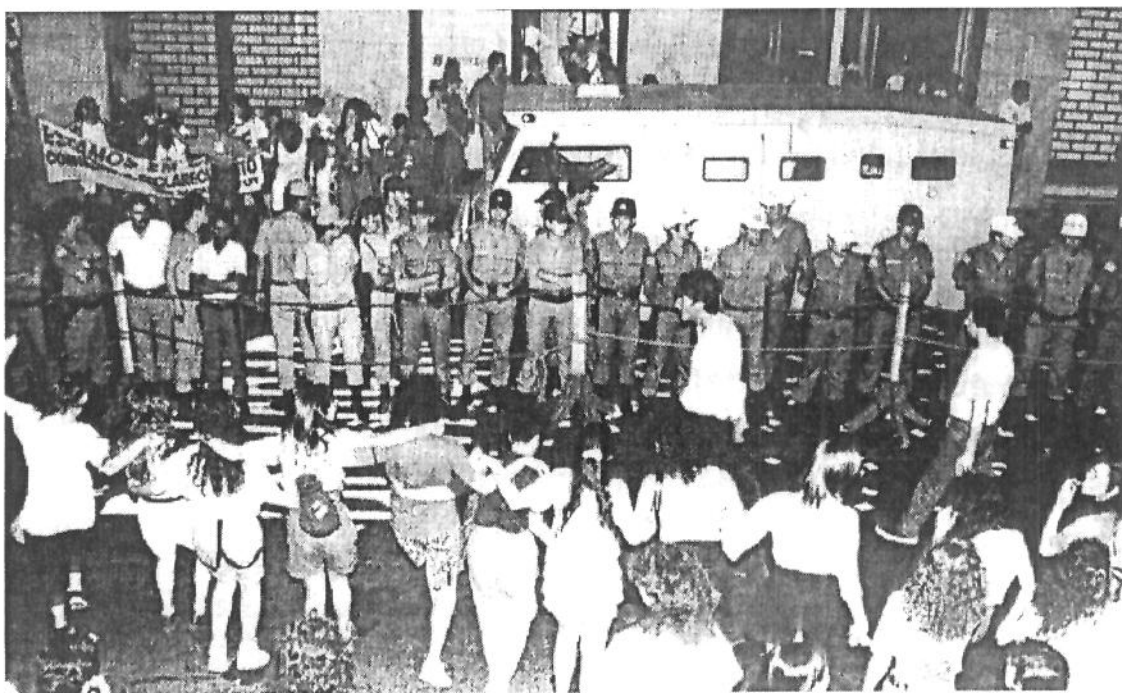
**Funcionários de uma agência do Banco do Estado de São Paulo S/A, em São Paulo, 1935. Arquivo de Fotos do Museu Banespa.**

Consuelo, primeira diretora do Sindicato dos Bancários de São Paulo, começou a trabalhar em um banco privado em 1951 e foi demitida em 1957. Relata, reafirmando o depoimento anterior, não só que o trabalho bancário era predominantemente masculino como também o espaço sindical. Neste contexto, os estereótipos sexistas adquirem ambigüidade: não só informam as discriminações vivenciadas pelas mulheres no trabalho mas também como foram utilizados estrategicamente nas lutas sindicais.

**"Claro que havia mulheres nos bancos mas eram poucas e não faziam carreira. Ficavam assim como escriturárias, só que faziam de tudo no banco. O que precisasse faziam. Eu trabalhava na expedição, na seção de telegramas e telefonemas; só que em 1957, quando terminou meu mandato no sindicato me, mandaram embora do banco. Nunca mais pude ser bancária, fui trabalhar na Federação dos Bancários.(...) Agora, vou te dizer, era duro trazer as mulheres para o sindicato; hoje, o pessoal novo critica, dizem que nós fazíamos bailinhos, concurso de Miss Bancária e curso de corte e costura mas, se não fosse assim, era difícil trazê-las para cá! (...) Uma vez, estávamos em uma assembléia lotada de bancários no cine Paramount, no antigo cine Paramount. Havia sido decretada greve geral dos bancários e aí eu pedi a palavra e disse: 'Olha, a greve está decretada. O bancário que quiser furar a greve fala comigo antes, porque eu troco as minhas saias pelas calças dele'. O Paramount veio abaixo, nem**

calça comprida a gente usava na época. Nesta mesma greve, teve um dia muito engraçado: nós estávamos em uma manifestação e a polícia veio por cima da gente. Nós, mulheres que estávamos presentes, fomos para frente e ficamos cantando o hino nacional cara a cara com a polícia. Eles ficaram paralisados, sem possibilidade de baterem na gente; afinal não se bate em mulher em público, ainda mais cantando o hino nacional (risos). Enquanto isto, os homens iam fugindo." (Consuelo Toledo, escriturária, solteira, 7 anos de trabalho em banco privado) grifo nosso.

A utilização pelas mulheres bancárias de esterótipos sexistas nas lutas sindicais é observada em diferentes momentos históricos; como, por exemplo, na greve de 1985. Nesse momento, as mulheres abraçadas formaram um cordão e voltaram a enfrentar a polícia, possibilitando maior espaço de ação política aos seus companheiros militantes.



**As mulheres na greve bancária formam um cordão feminino com o intuito de proteger seus companheiros de luta.** Foto Esdras Martins, 1985. Arquivo do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

Os próprios bancos realizavam a entrega da correspondência aos seus clientes até o advento do monopólio deste serviço pelo Correio na década de 60. A expedição, como era denominada a seção correspondente, representava o nível inferior da estrutura administrativa das agências, constituindo uma porta de ingresso para o trabalho bancário.<sup>120</sup> Assim como Consuelo, na expedição trabalhavam muitas mulheres.

A análise do trabalho bancário, realizada por diferentes autores, tem apontado para um processo permanente de desqualificação do trabalhador bancário no contexto caracterizado pelo desenvolvimento tecnológico e pelas

<sup>120</sup> Accorsi, André. op. cit. p. 44

mudanças nas formas de gestão do trabalho ocorridas a partir do início do processo de industrialização no país na década de 30 e intensificadas a partir da década de 60, com a introdução da automação.

Alguns autores divergem quanto ao período no qual o processo de desqualificação se inicia - década de 30 ou 60 - porém, a tese da desqualificação permanece.<sup>121</sup> No entanto, são unânimes em salientar que o "saber do métier" bancário foi sendo gradativamente esvaziado de conteúdo, apropriado pela direção dos bancos, desde o início da mecanização e intensificado a partir da introdução do computador.<sup>122</sup>

Neste sentido, Gérard Métayer destaca a questão da desqualificação do "métier", relacionado-a às greves ocorridas na França nos anos 60. "Nos grandes bancos com estruturas muito centralizadas, a informatização desenvolveu-se, há mais de 20 anos, naturalmente, dentro de uma perspectiva taylorista: a introdução do "trabalho fragmentado" em uma profissão tradicionalmente vinculada ao "ofício", com o surgimento do "operário desqualificado de colarinho branco",

<sup>121</sup> Neste sentido ver, entre outros: Grun, Roberto. *A Produção de uma Empresa Moderna: os bancários e a automação*. São Paulo. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1985 ; Accorsi, André. op.cit. ; Blass, Leila Maria da Silva. *Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras dos bancários*. São Paulo, Ed. Hucitec e Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.; Leclerq, R. *Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974: de la revendication organisationnelle à l'action contestataire*, *Sociologie du Travail*, n. 1-83. Paris, jan/1983; Braverman, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. op. cit.

<sup>122</sup> Grun, Roberto. op. cit..



possibilitou a eclosão de greves nos anos 60 (...).<sup>123</sup> No Brasil, as greves referentes a este processo de mudanças no conteúdo do trabalho bancário e no *status* profissional deste trabalhador, ocorreram um pouco mais tarde, sobretudo na década de 80.<sup>124</sup>

Na construção das tramas narrativas, tanto os referenciais teóricos como as evidências empíricas, referentes à desqualificação do trabalho bancário, são evidentes e substantivas. Porém, a abordagem de gênero, deixada de lado em todas as análises referidas, auxilia a compreender melhor a questão, determinando mudanças nas interpretações.

Neste enfoque, a crítica de Hirata e Kergoat às análises referentes ao mundo do trabalho se mostra pertinente<sup>125</sup>. Destacam as autoras que a falta de referência ao sexo dos atores sociais resultou inclusive para as análises marxistas que olharam para os processos de trabalho a partir da categoria classe social na não percepção da heterogeneidade da condição humana e laboral que diferencia homens e mulheres.

"Trata-se também de afirmar que as práticas, a consciência, as representações, as condições de trabalho e de

---

<sup>123</sup> Métayer, Gérard . Futurs en Tique ( bureautique, informatique, robotique, télématique...). Collection Alternatives Economiques. Paris, Les Editions Ouvrières. 1982. p. 116 Tradução da autora.

<sup>124</sup> Blass, Leila Maria da Silva. *Estamos em greve. Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários*. op. cit.

<sup>125</sup> Hirata, Helena e Kergoat, Daniele. *A classe operária tem dois sexos*. Rio de Janeiro. *Estudos Feministas*. CIEC/ECO/UFRJ. .vol.2, n.3, 1994, p.93/100



desemprego dos trabalhadores e das trabalhadoras são quase sempre assimétricas, e que raciocinar em termos de unidade da classe operária sem considerar o sexo social leva a um conhecimento truncado - ou pior, falso - do que é uma classe social presente nos comportamentos, nas práticas, nas condições de trabalho, no emprego e desemprego, de homens e mulheres no espaço do trabalho."<sup>126</sup>

Neste sentido, retomando a história a partir do "lugar" da mulher no trabalho bancário relatada em documentos, fotos e depoimentos, é possível perceber a assimetria referida por Hirata e Kergoat em relação ao "lugar" masculino nos bancos. Isto quer dizer que foi possível compreender que no período em que o trabalho bancário foi considerado "qualificado" pelas diferentes análises citadas, ao ser levado em consideração "o sexo dos atores sociais", ficou evidente que às mulheres estiveram sempre reservados postos de trabalho considerados subalternos na estrutura hierárquica; postos que implicavam em rápidos treinamentos, na obediência às normas, em registrar os dados proporcionando atendimento e suporte ao trabalho masculino considerado institucionalmente qualificado. Portanto, a partir de uma ótica de gênero, a construção do "*saber de métier*" bancário foi um privilégio masculino.

---

<sup>126</sup> Id. Ibid. p.95

Desta forma, quando as mulheres entraram na luta sindical bancária, o fizeram sim a partir de uma perspectiva de classe social, mas procuraram trazer também questões específicas referentes à condição da mulher no trabalho, sobrepondo as duas relações sociais, ou seja, de classe e de gênero.

Pesquisa realizada na imprensa sindical bancária em São Paulo, nos jornais *Vida Bancária* (1924 a 1939) e *Folha Bancária* (1939 até os dias atuais), confirma a presença das mulheres na categoria, em todos os anos nos quais os jornais foram publicados; registram a atuação sindical feminina na tentativa de marcar os espaços de luta que vão além da perspectiva capital/trabalho (classe social), sobrepondo a questão das desigualdades vivenciadas especificamente pelas mulheres na sociedade e no mundo do trabalho.

#### **“ULTIMA HORA**

#### **ASSOCIAÇÃO BANCÁRIA FEMININA DE SÃO PAULO**

Tivemos notícias que um grupo de bancárias desta capital, a exemplo do que já fizeram as nossas colegas cariocas, cogita da fundação de um gremio cultural bancário feminino, destinado a incentivar a união e o desenvolvimento social e intelectual das bancárias paulistas, para cujos trabalhos iniciais já contam as suas organizadoras com a promessa da Diretoria do nosso Sindicato da cessão de uma das salas de sua sede social. Oportunamente, daremos outros pormenores a respeito.”(Jornal *Vida Bancária*. Ano XI, 15 de agosto 1934, n.22 p.6)

As mulheres no Sindicato dos Bancários de São Paulo lutaram (e lutam ainda!) desde a década de 30 até os dias atuais, de diferentes formas que se inter-relacionam com diferentes contextos políticos e sociais, pela igualdade de direitos no trabalho, pela igualdade salarial, por melhores condições de vida traduzidas na possibilidade de obtenção de infra-estrutura para desenvolvimento de suas carreiras enquanto profissionais e mães, como informam as notas transcritas dos jornais sindicais *Vida Bancária* e *Folha Bancária*, em diferentes períodos históricos.



**Passeata das mulheres bancárias reivindicando melhores condições de trabalho (inclusive creches).** Foto Esdras Martins, 1988. Arquivo do Sindicato dos Bancários de São Paulo

## “COLUNA DAS BANCÁRIAS

### ASSOCIAÇÃO BANCÁRIA FEMININA

A nossa Associação tem em vista não um combate sistemático ao homem, ao casamento, à feminilidade, como fazem as sufragistas, mas arrastar todas as bancárias à luta conciente pela conquista de seus direitos. Leva-las a conquista do direito de ter personalidade definida; à consciência de seus direitos políticos e econômicos; à liberdade de agir e de pensar, permanecendo "mulher" no sentido amplo e moderno da palavra.

(...) Temos diante de nossos olhos toda uma série de reivindicações importantes a conseguir: a equiparação dos ordenados das mulheres aos dos homens, em primeiro lugar; se em alguns Bancos nossas colegas percebem os mesmos ordenados que seus colegas masculinos, em outros, - grande maioria- lhes pagam 200\$ e 300\$, muito embora produzam o mesmo que os homens.

Outra questão que deve ser levantada por nossa associação é assegurar o direito à maternidade, ponto não cogitado nos regulamentos bancários, em completo desacôrdo com todas as outras organizações no país.(...)” (Fonte : *Jornal Vida Bancária*, Sindicato dos Bancários de São Paulo Ano XI, n. 123, 31 de agosto de 1934)

Em 1971, no contexto das relações sociais relativas à difusão das novas tecnologias, ou seja, 37 anos após a publicação das reivindicações referentes à condição da mulher no trabalho bancário, um banco estatal assume, pela primeira vez, o compromisso formal de não demitir as funcionárias que

engravidam, rompendo assim uma prática rotineira que em alguns bancos privados permanece até os dias atuais. <sup>127</sup>

### **“BANESPA NÃO DEMITIRÁ MAIS AS MOÇAS**

Procedimento dos mais condenáveis vinha adotando o Banco do Estado de São Paulo S/A com a prática de demitir as moças que se casavam ou ( pior ainda) que engravidavam.

As opiniões dentro do próprio banco divergiam pois a grande maioria dos funcionários e chefes são a favor da permanência das môças, sendo que os chefes acham melhor que se casem e permaneçam no banco por que isso lhes dará maior senso de responsabilidade, como acontece com todos os que se casam.

O Sindicato endereçou ofício ao Banco mostrando que esta prática contraria preceitos legais, infringindo mesmo a Constituição Brasileira.

Como resposta, o Banco, através do seu Presidente, comunicou que tal prática não mais será adotada.”(Fonte: *Jornal Folha Bancária*, n.318, janeiro de 1971, do Sindicato dos Bancários de São Paulo).

As relações de trabalho (bem como as reivindicações sindicais), na ótica das relações sociais de gênero, implicam em especificidades que vão além da posição dualista das análises centradas na perspectiva de classe social; expressam segmentações no mundo do trabalho que se apropriam das desigualdades presentes na sociedade, minimizando custos e intensificando a produtividade.

---

<sup>127</sup> Como já foi salientado anteriormente, os bancos estatais no Brasil, sobretudo o Banespa e o Banco do Brasil, representaram e representam até o presente momento instituições de vanguarda na conquista de direitos trabalhistas.



**Bancárias na passeata comemorativa do Dia Internacional da Mulher em São Paulo, 1988.** Foto Esdras Martins. Arquivo do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

Neste sentido, a mecanização, iniciada a partir da década de 30, favoreceu o ingresso de mulheres nos novos postos de trabalho, como, por exemplo, operadoras de máquinas registradoras, estenógrafas, datilógrafas, etc... Desta forma, as mulheres não substituíram os homens no trabalho bancário; elas se inseriram sobretudo nos espaços de trabalho criados em um processo de mudança, em postos que demandavam menor qualificação e menor dedicação ao trabalho bancário em termos de jornada de trabalho. Em

contrapartida, recebiam salários inferiores e não lhes era possibilitado ascender na hierarquia dos bancos.<sup>128</sup>

O processo de feminização do trabalho bancário no Brasil intensifica-se a partir da introdução da automação na década de 60. Além do surgimento de novos aspectos ainda por analisar, verifica-se num quadro como esse a permanência das segmentações e desigualdades já apontadas nas relações de gênero no contexto do trabalho bancário mecanizado.

---

<sup>128</sup> Esta análise também foi realizada a respeito do ingresso das mulheres nos bancos canadenses por Baker, Patricia. *Banking Transformed: Women's Work and Technological Change in a Canadian Bank..* Toronto, Tese de Doutorado apresentada à Universidade de Toronto. 1987

## **CAPÍTULO V**

# **INFORMATIZAÇÃO E RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO: UM ENFOQUE DE GÊNERO**



O sistema financeiro no Brasil tem passado, desde a década de 30, por modificações que alteraram seu papel na economia, sua estrutura e a organização do trabalho. As mudanças tecnológicas e organizacionais no sistema financeiro brasileiro, que possibilitaram intenso acesso das mulheres ao trabalho bancário, ocorrem também no contexto de mudanças políticas e econômicas no país, intensificadas a partir da década de 60.

O golpe militar de 1964 significou a concretização política de um projeto econômico de uma fração da burguesia brasileira aliada ao capital monopolista internacional, através do qual procurou-se criar as condições institucionais necessárias e indispensáveis à sua expansão.<sup>129</sup>

Objetivando "acelerar a taxa de desenvolvimento econômico" e inserir o país no processo de internacionalização do capital, foram criados diversos programas de ação pelo Estado militar, que possibilitaram a adoção de uma política descrita no discurso oficial como sendo "(...) de estímulo ao ingresso de capitais estrangeiros, e de ativa cooperação técnica e financeira com agências internacionais, com outros governos, e, em particular, com o

---

<sup>129</sup> Saes, Décio. *Classe Média e Sistema Político no Brasil*. São Paulo, T.A Queiroz editor, 1985, p.145/147

sistema multilateral da Aliança para o Progresso, de modo a acelerar a taxa de desenvolvimento econômico."<sup>130</sup>

Desta forma, os interesses convergentes do capital privado local, internacional e estatal se "solidarizaram", e foram criadas as condições institucionais para o desenvolvimento do modelo ufanista "milagre econômico" brasileiro.

Para a expansão e consolidação do capital monopolista no país, tornava-se necessário racionalizar o sistema financeiro. Para tanto, a Reforma Bancária (Lei 4595, 31.12.1964), a Reforma do Mercado de Capitais (Lei 4728, 14.07.1965), bem como o Plano de Ação do Governo - PAEG - (1964-1966), criaram os instrumentos legais para o desenvolvimento de uma estrutura financeira oligopolizada capaz de dar suporte ao novo padrão de acumulação projetado. Os bancos passaram a exercer funções múltiplas, tanto na qualidade de bancos comerciais, como de bancos de investimentos, administradores de carteiras e fundos de ações, leasing, sociedades de créditos imobiliários, corretoras, seguradoras, distribuidoras.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Ministério do Planejamento e Coordenação Econômica, *Programa de Ação Econômica do Governo (1964-1966)*, apresentação do Ministro Roberto Campos, Documento EPEA, n.1, novembro de 1964, p.13. Apud: Ianni, Octávio. *A Ditadura do Grande Capital*, Rio de Janeiro, 1981, p. 8

<sup>131</sup> Zamberlan, Fábio Luiz e Salerno, Mário Sérgio. *Racionalização e Automatização: a Organização do Trabalho nos Bancos*. In: Fleury, Afonso Carlos Corrêa e Vargas, Nilton (org.) *Organização do Trabalho. uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo, Atlas, 1983, p. 175

A expansão das atividades financeiras no país é observada pelas taxas reais de crescimento de sua participação no Produto Interno Bruto - PIB, no período 1950-1990. São Paulo, que apresenta os maiores índices de crescimento real no período, tendo em vista a centralização dos bancos nas regiões mais industrializadas, é tomado como exemplo significativo do crescimento do sistema financeiro. <sup>132</sup>:

<b>Taxas Anuais de Crescimento Real do Sistema Financeiro</b>	
<b>Participação no PIB - 1950/ 1990</b>	
<b>Estado de São Paulo - PIB = 100</b>	
1950	1,2
1960	3,4
1970	6,7
1980	12,1
1983	16,8
1990	21,2 *

Fonte: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE\* Estimativa Preliminar. In: Kon, Anita. Setor Terciário Paulista, Desenvolvimento e Estagnação. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, Seade, jul./ set. vol.6, n.3, 1992.

<sup>132</sup> Ver: Arruda, Marcos. *Estrutura Oligárquica do Sistema Financeiro Brasileiro*. Rio de Janeiro. PACS/CENPLA - Programa Alternativas para o Cone/Sul. Centro de Estudos, Pesquisa e Planejamento. 1988 mimeo.

Realizando a trajetória descrita por Hilferding referente ao processo de constituição do capital financeiro,<sup>133</sup> a modernização do sistema financeiro no Brasil implicou na sua concentração e centralização, na formação de conglomerados financeiros, no estímulo à transnacionalização do capital através da associação com o capital estrangeiro.<sup>134</sup>

Para se ter uma idéia quantitativa deste processo, em 1966 havia 225 sedes de bancos, sendo que a quarta parte dos depósitos à vista estavam sob o controle de 6 bancos; em 1974, dos 75 bancos que restaram no processo de fusões, somente os dois maiores passaram a controlar o mesmo percentual dos depósitos à vista, ou seja, um quarto.<sup>135</sup>

O Bradesco, maior banco privado nacional, é o exemplo mais significativo das mudanças estruturais no período. Representa a fusão de 17 bancos, assumindo assim a liderança do crescimento do setor e tornando-se o maior empregador privado do país: se em 1964, 21 anos após a sua fundação,

---

<sup>133</sup> Hilferding, Rudolf. *A ideologia do Imperialismo*. Apud : Sweezy, Paul. *Teoria do Desenvolvimento Capitalista*, op. cit. p.426

<sup>134</sup> "Há centralização do capital quando uma empresa adquire outra, aumenta seu tamanho e alcance no mercado, ou quando empresas ou grupos econômicos se fundem. Este fenômeno faz parte da competição no interior da burguesia, posto que implica a expropriação do capitalista pelo capitalista, a transformação de muitos capitalistas menores em capitalistas maiores" .Marx,Karl; citado por Arruda, Marcos. *Estrutura Oligárquica do Sistema Financeiro Brasileiro*, op. cit.

<sup>135</sup> Id. Ibid. p.176

empregava 4.000 bancários, em 1985 atinge o número de 159.000 funcionários trabalhando em 1916 agências. <sup>136</sup>

A multiplicação das agências bancárias vinculadas a uma mesma matriz, ampliando a área geográfica de atuação dos bancos, foi outra característica das mudanças estruturais no período. Os bancos tornaram-se de âmbito nacional, perdendo o caráter regional que tinham até então. Sintetizando as mudanças ocorridas no sistema bancário brasileiro nesse período, Zamberlan e Salerno referem-se ao seu crescimento, dispersão geográfica e diversificação dos serviços. <sup>137</sup>

O processo de concentração bancária também alterou a paisagem urbana em São Paulo, maior centro financeiro do país. A partir da década de 60, gradativamente, os bancos se deslocaram para a av. Paulista, o ponto geográfico mais alto da cidade. Em 1991, ao longo dos seus 2,6 km de extensão, estavam instalados 59 bancos e 76 agências. <sup>138</sup>

Certa vez, por volta de 1990, o Prof. Décio Pignatari, participando de um debate na PUC/SP, comparou as acrópoles gregas (séc. VII A.C.) aos grandes bancos construídos na av. Paulista em São Paulo (1960/1994). Justificava sua comparação em razão das acrópoles terem sido construídas no

---

<sup>136</sup> Segnini, Liliana Rolfsen Petrilli. *A Liturgia do Poder. Trabalho e Disciplina*. op. cit. p.25

<sup>137</sup> Zamberlan, Fábio Luiz e Salerno, Mário Sérgio. *Racionalização e Automatização: a Organização do Trabalho nos Bancos*. op.cit p.176

<sup>138</sup> *Jornal Folha de São Paulo*, 20/11/91.pp 7-13

topo de colinas, no lugar mais alto das cidades, como espaço religioso de reverência aos deuses que protegiam e exerciam controle sobre seus habitantes.

A avenida Paulista fica no topo de uma colina; ponto mais elevado na cidade de São Paulo. Desde o final do século passado, quando foi inaugurada (1891), as mansões dos barões do café foram sendo nela construídas. Décio Pignatari as compreendia como verdadeiras acrópoles visto que a economia paulista estava sob o controle do capital cafeeiro, entendido metaforicamente como deus controlador da sociedade. Pouco a pouco, a economia foi se transformando, e o café perdendo a importância vivida anteriormente, cedendo espaço econômico à industrialização, a partir de 1930.

Também na av. Paulista foram se mesclando as "acrópoles" do café, as mansões dos industriais enriquecidos no processo de expansão e consolidação de uma nova ordem econômica, de uma nova etapa da acumulação capitalista.

O capital financeiro, a partir da década de 60, se expandiu no Brasil de forma monopolística através das técnicas econômicas e políticas engendradas pelo Estado militar. No alto da colina, a avenida Paulista passou a ser ocupada pelas "acrópoles" de um novo tempo - os bancos.

Hoje, a avenida caracteriza-se por ser o maior centro financeiro do Brasil. A arquitetura da nova "acrópole" traz consigo a marca do capital monopolista. Concreto, mármore e

vidros constroem novos templos que, por não se referirem à cultura de um povo mas às marcas arquitetônicas da internacionalização do capital, poderiam estar em qualquer metrópole do mundo moderno.

No interior destes novos "templos" se desenvolve o processo de trabalho bancário. A análise a seguir procura compreender no contexto descrito as mudanças tecnológicas e na organização do trabalho bancário ocorridas a partir da introdução e difusão da informática.

**- Difusão da informática nos bancos em um contexto inflacionário: um enfoque de gênero.**

O volume dos serviços prestados pelo sistema financeiro cresceu intensamente a partir da Reforma Bancária em 1964, quer seja em função do volume das transações financeiras em um período de crescimento econômico quer seja pelo aumento do espectro de serviços prestados pelos bancos que passaram a receber tributos, contribuições da previdência social, cobrar débitos diversos de pessoas físicas e jurídicas, vender seguros, administrar diferentes tipos de investimentos e linhas de crédito, etc... Posteriormente, quando as altas taxas de juros passaram a refletir o endividamento do Estado e os movimentos da chamada

"ciranda financeira", o volume dos serviços bancários continuou crescendo sempre no desenvolvimento dos serviços "especulativos".

Neste contexto, caracterizado também pela centralização de poder nas matrizes dos bancos e pela descentralização dos serviços prestados (agências), é que se pode encontrar as exigências organizacionais que possibilitaram um alto grau de normatização e rotinização dos serviços. Para tanto, concorreu a homogeneização dos procedimentos contábeis, realizada pelo Banco Central do Brasil (1967) que possibilitou o controle e a fiscalização do movimento diário dos bancos. As condições necessárias para a implantação da automação estavam colocadas organizacionalmente.

Os bancos modificaram o processo de gestão substancialmente. Entre as mudanças realizadas destacam-se novas formas de organização do trabalho, o desenvolvimento de novas formas de relações empregatícias (trabalho em tempo integral, em tempo parcial, terceirizado ou subcontratado), a informatização dos processos de trabalho e a feminização progressiva do trabalho bancário. Todas estas mudanças referem-se a um esforço sistemático realizado pelos bancos no sentido de ampliar a carteira de clientes em um contexto de intensa concorrência interbancária e, ao mesmo tempo, minimizar os custos de funcionamento e maximizar os índices de lucratividade.



A expansão e descentralização das agências significou, de forma concomitante, a centralização do planejamento e do controle dos processos de trabalho nos departamentos.<sup>139</sup>

O trabalho bancário passou a se subdividir, em termos de localização espacial, em trabalho administrativo (departamentos) e operacional (agências). As funções técnicas (engenheiro, advogado, psicólogo, economista, etc..) foram inseridas sobretudo nos departamentos, uma vez que subsidiam a formulação de políticas e normas operacionais para as decisões tomadas pela alta administração dos bancos a serem cumpridas pelas agências. Os departamentos passaram a determinar também parâmetros para a definição da produtividade requerida em diferentes postos de trabalho, de acordo com suas especificidades.

As agências perderam desde então a relativa autonomia em relação à administração central e passaram a ser o local de venda dos "produtos" do conglomerado financeiro, de acordo com a padronização dos procedimentos e rotinas e

---

<sup>139</sup> Zamberlan, Fábio Luiz e Salerno, Mário Sérgio. op.cit. p.174. Os autores salientam que os bancos não apresentam total homogeneidade na organização e gestão do trabalho bancário; porém, é possível apreender características gerais já que exercem o mesmo tipo de atividade e se inserem em um mesmo sistema político, econômico e financeiro. No entanto, a análise a respeito do trabalho bancário em diferentes contextos revela similitudes com as características observadas no Brasil. Para tanto ver: Tancred, Peta e De Serres, Michèle. *Les professionnel(le)s du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation*. op.cit. Informes OIT. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales.* op.cit. Lelli, Marcello et alii. *Diverse, non disuguali. Le caratteristiche del lavoro femminile nelle aziende bancarie e assicurative*. op.cit.

estabelecimento de metas a serem cumpridas pelas agências. Por essa razão, os funcionários que trabalham nas agências a elas se referem como sendo o "chão da fábrica", em uma analogia com a produção industrial.<sup>140</sup> O "local" de trabalho das mulheres nos bancos é sobretudo nas agências, conforme será visto posteriormente.

O contexto econômico caracterizado por índices inflacionários elevados, déficit público financiado através de operações financeiras com altas taxas de juros diárias ( *overnight* ), somado às questões apontadas, justificou os investimentos do setor financeiro em informática. Os registros rápidos e seguros passaram a ser fundamentais em termos de lucratividade .

As distorções da função do sistema financeiro no Brasil, que privilegiou os "serviços especulativos" em detrimento do seu papel histórico no capitalismo - prestar serviços produtivos na qualidade de agente intermediador dos setores produtivos -, determinaram que o país detivesse um "troféu com pés de barro", ou seja, ser hoje um dos países que detêm um dos mais elevados índices de informatização do sistema financeiro mundial. O Brasil exporta software bancário para países desenvolvidos como, por exemplo, o Japão.

---

<sup>140</sup> Entre os bancários entrevistados, 8 se referiram à agência como "chão da fábrica".

A introdução e expansão dos processos automatizados e informatizados foram possíveis, tecnologicamente, graças aos "pesados investimentos feitos pelos grandes bancos nacionais na expansão e diversificação das firmas produtoras de equipamentos e software".<sup>141</sup>

Conforme destaca Verdier, a informatização dos bancos ocorreu, inicialmente, dando continuidade à mecanografia tradicional, face a um volume de trabalho sempre crescente.<sup>142</sup>

Baker concorda com esta análise e salienta também, no contexto ao qual se refere - canadense -, que esta situação decorre da multiplicação dos serviços financeiros prestados pelos bancos face a um contexto de alto nível de concorrência interbancária e de forte demanda de serviços que caracterizou os anos 50 no país. Neste sentido, cabe destacar que, apesar da ausência de inflação no Canadá, o aumento do volume de transações bancárias justificou a adoção de novas tecnologias para oferecer melhores serviços, mais eficazes, mais rápidos, objetivando também a redução dos custos.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Ravagnani, Marcelo. *Capacitação Tecnológica: O Caso da Indústria Brasileira de Software e a contribuição da automação bancária*. Monografia de Graduação. Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 1990.

<sup>142</sup> Éric, Verdier. Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire. Critiques de l'économie politique. Nouvelle série, n.12. juillet-septembre, 1980, p.6-10.

<sup>143</sup> Baker, Patrícia. *Banking Transformed: Women's Work and Technological Change in a Canadian Bank*, op. cit.

O interesse dos bancos brasileiros no financiamento da automação é bem sintetizado no relatório da Comissão Especial n.15 de Automação Bancária (CEAB), de 1984, ao salientar que as "três forças motrizes da automação bancária" foram:

#### "1- Aumento de Mercado

A automação, assim como a propaganda subjacente, propicia aos conglomerados atraírem um maior número de clientes, elevando sua captação.

Destaque-se aqui a possibilidade dos conglomerados poderem oferecer novos produtos e de melhor qualidade através dos atributos de eficiência e rapidez.

#### 2 - Agilização do Fluxo de Informações para a Administração

Enquanto o item 1 está relacionado com a captação de recursos, este está relacionado com sua aplicação. É de fundamental importância para os bancos a obtenção de informações o mais rápido possível sobre o montante disponível para aplicações, como acompanhamento do retorno e das melhores opções para aplicações. Isto, aliado a um planejamento e programação das atividades facilitadas pelo acesso rápido a dados, tende a incrementar a rentabilidade dos Bancos.(...)

#### 3 - Redução de Custos

Se a automação bancária de que aqui tratarmos é movida principalmente pela disputa de mercado e de aparelhamento para elevar o retorno das aplicações, não deixa de representar reflexos sobre os custos do setor.

Através do aumento da produtividade pode-se esperar, na medida em que o sistema for se expandindo, redução de alguns custos operacionais. Também pela relocação de pessoal em função da nova organização do trabalho, certamente alterar-se-á a estrutura de custos do setor."<sup>144</sup>

A automação significou, para as instituições bancárias, a possibilidade de agilização dos registros financeiros e das informações, o aumento da qualidade e velocidade do processo decisório, a diferenciação e diversificação dos serviços prestados. Passou a representar a principal estratégia de marketing junto aos clientes, imprimindo a imagem de confiabilidade e rapidez no atendimento. Significou também a integração das agências num sistema de controle centralizado.

A automação bancária desenvolveu-se fundamentalmente a partir de 3 dimensões, a saber: o processamento eletrônico de dados a nível de retaguarda, adoção de procedimentos automatizados nas atividades de

---

<sup>144</sup> Comissão Especial n.15 Automação Bancária (CEAB). Relatório da Subcomissão: Aspectos Sociais, Econômicos e Trabalhistas. Relatório Básico.p.62/63

atendimento ao público, introdução de sistemas de apoio à decisão.<sup>145</sup>

No momento da introdução dos primeiros equipamentos informáticos, o trabalho bancário era realizado manual e mecanograficamente. Após três décadas de informatização, o trabalho bancário é realizado através de processos informatizados que se mesclam ainda com o trabalho manual e mecanográfico. A informatização é um processo que se desenvolve não por etapas mas no interior de um continuum tecnológico que objetiva, conforme explicitado pela CEAB, a maximização dos lucros e a redução dos custos dos bancos.<sup>146</sup>

A informatização bancária precedeu à informatização industrial em função das especificidades do processo que caracterizam o trabalho nos bancos, cuja "matéria-prima" é constituída por papéis com números e dinheiro. Assim, decorre em primeiro lugar que a grande massa de informações que se encontra sob a forma numérica constitua, por si só, um modelo de representação do real com os quais os sistemas informáticos trabalham.<sup>147</sup> . Em segundo lugar, a "matéria-

---

<sup>145</sup> Id. Ibid.loc.cit.

<sup>146</sup> Tancred, Peta e De Serres, Michèle. *Les professionnel(le)s du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation*. op.cit. p33

<sup>147</sup> Salerno, Mário Sérgio. *Reestruturação Industrial e novos padrões de produção*. São Paulo, São Paulo em Perspectiva, vol. 6, n.3, jul./set. 1992. p.100/108. Destaca o autor que "a informática seria a disciplina que se ocupa do tratamento automático dos dados (...) é uma tecnologia-chave na gestão da complexidade dos sistemas de produção; as necessidades de flexibilidade podem gerar fluxos de informações dificilmente tratáveis sem o seu concurso. Os modelos informáticos trabalham com

prima" dos bancos, o dinheiro, demanda um elevado grau de eficiência e controle possível através dos sistemas informatizados.<sup>148</sup>

Inicialmente invisível para os clientes, a automação iniciou-se no interior das agências com a informatização do sistema administrativo de retaguarda dos bancos. Objetivava-se racionalizar o trabalho interno, aumentando a produtividade. Para tanto, foram instalados equipamentos que alteraram, intensificando e agilizando, o trabalho dos funcionários das agências, alocados nas operações rotineiras como contas correntes, folhas de pagamento, etc...

---

modelos de representação do real, não com o real; há uma série de limitações, hipóteses e restrições intrínsecas a cada modelo."p. 102

<sup>148</sup> Larangeira, Sonia. *Automação do Setor Bancário - Emprego e Organização do trabalho*. Porto Alegre. Encontro Intermediário do GT. Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais da ANPOCS. 1990. mimeo p. 2



**As operações rotineiras de registros contábeis foram as primeiras a serem informatizadas ,1968. Arquivo de fotos do Museu Banespa.**

Foram criados os Centros de Processamento de Dados (CPDs), que passaram a realizar "o processamento massivo de dados, resultando na criação de novos postos de trabalho relacionados à preparação e conferência de documentos, à entrada de dados no sistema correspondendo a operações simplificadas e repetitivas. Essa fase tende a gerar uma polarização caracterizada pelo surgimento , de um lado, de uma massa de trabalhadores não qualificados, sem visão global do processo de trabalho, e de outro, de um pequeno grupo de profissionais representados por gerências



especializadas, programadores e analistas de sistemas, que conduzem o processo."<sup>149</sup>

Neste período, as mulheres vão sendo contratadas pelos bancos privados e lhes é permitido prestar concurso público nos bancos estatais, no contexto caracterizado tanto pelas reivindicações sociais que marcaram as lutas feministas nas décadas de 60 e 70, quanto pela multiplicação de postos de trabalho relacionados às operações simplificadas e repetitivas que os sistemas informatizados passaram a demandar.

Accorsi conclui que "as mulheres, portanto, foram a mão-de-obra barata que os bancos contrataram para suprir o aumento de serviços surgido após 1964. Os homens passaram a concentrar-se nos cargos de maior responsabilidade, explicando o diferencial encontrado para os salários".<sup>150</sup>

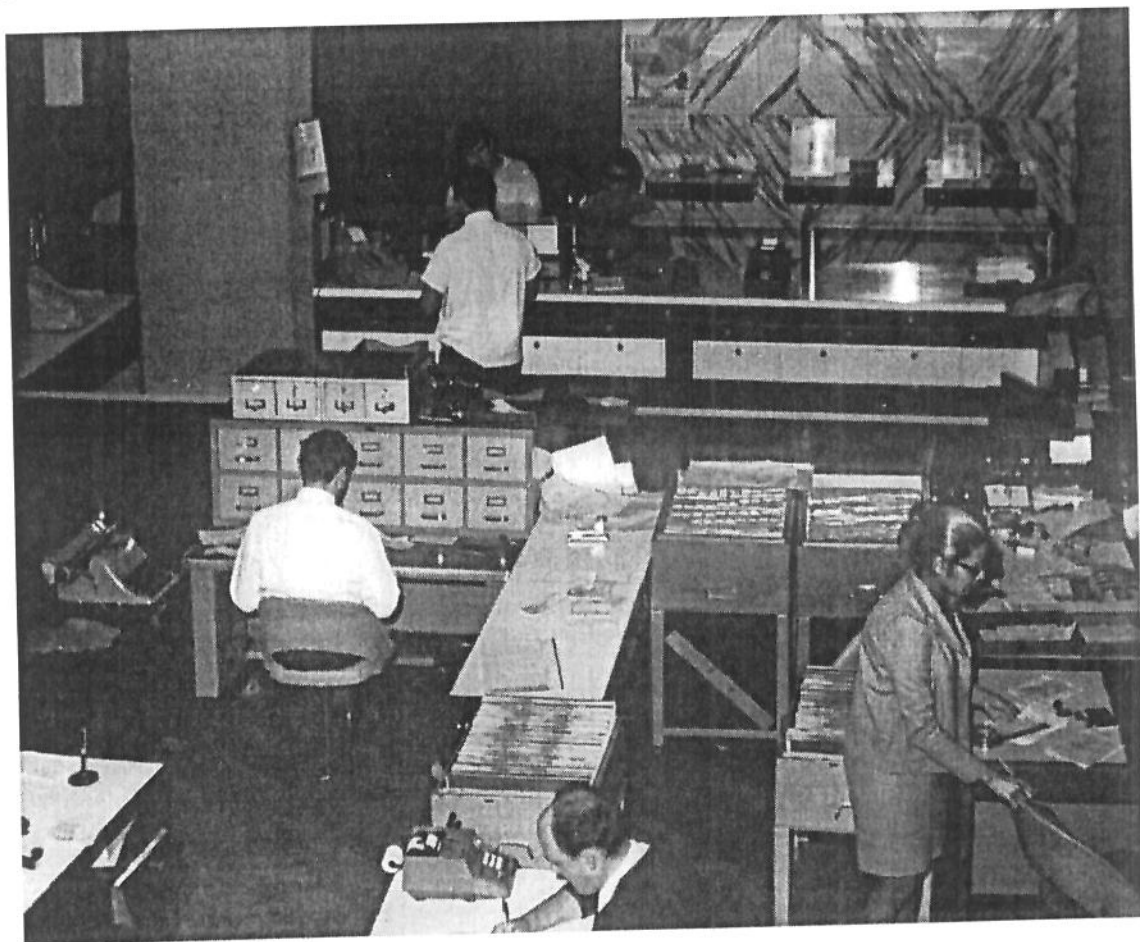
De fato, a feminização do trabalho bancário ocorreu através da inserção das mulheres em postos de trabalho fragmentados e rotinizados, criados pelo processo de informatização. Observa-se assim um movimento similar ao ocorrido quando da introdução da mecanização, nas décadas de 30 e 40, já descritas no capítulo anterior. Naquele momento histórico, as mulheres foram recrutadas para exercer as novas funções criadas como, por exemplo, a operação das máquinas

---

<sup>149</sup> Id. Ibid. p.2

<sup>150</sup> Accorsi, André. Automação: Bancos e Bancários. op cit, p. 50

registratoras National, recebendo salários aquém da categoria e sem possibilidade de ascensão na hierarquia dos bancos.



**As mulheres passaram a ocupar postos de trabalho com conteúdos simplificados e repetitivos, 1969.** Arquivo de fotos do Museu do Banespa.

A primeira pesquisa estatística que registra a presença das mulheres no trabalho bancário foi realizada em 1979, pelo DIEESE, atendendo à solicitação da Federação dos Bancários dos Estados de São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, para elaboração do perfil da categoria. O objetivo imediato da pesquisa era subsidiar a negociação coletiva daquele ano. Era

percebido o alto grau de descontentamento dos bancários com as condições de trabalho e salariais, apreendidas em afirmações como: "a situação do bancário mudou muito", "o bancário é cada vez mais explorado" ou, "os bancos lucram mais hoje do que lucravam".<sup>151</sup>

Efetivamente, os dados estatísticos referentes à relação entre a intensificação da produtividade (+ 98%) e a redução salarial no período 1964/1977 (- 16%), legitimam as reivindicações da categoria já que, ao mesmo tempo, o custo de vida eleva-se muito além dos reajustes salariais.

---

<sup>151</sup> DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. *Profissão: Bancário. Perfil da Categoria*, São Paulo. Ed. Sílvio Ernesto Batusanschi, 1980, p.7

## Evolução do Nível Salarial dos Bancários

São Paulo - ( 1964-1978)

Data Base	Salário Nominal	Custo de Vida	Salário Real	Produtividade
01/09/64	100	100	100	100
01/09/65	140	161	87	100
01/09/66	182	249	73	100
12/10/67	237	332	71	101
12/10/68	308	416	74	103
12/10/69	385	510	75	111
12/10/70	477	602	79	119
12/10/71	587	750	78	125
12/10/72	703	910	77	138
12/10/73	1.108	1.527	73	167
12/10/74	1.518	2.036	75	178
12/10/75	2.171	2.858	76	183
12/10/76	3.039	3.953	77	194
01/09/77	4.559	5.435	84	198

Fonte: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. 1978. Apud. Bicalho, Leticia. Bancários. Movimento Sindical e Participação Política. op.cit. p. 271

Marina ingressou no banco em 1970 e hoje ocupa a função de gerente geral na área de câmbio; seu depoimento confirma a possibilidade de as mulheres terem representado uma força de trabalho de menor valor para os bancos, possibilitando assim a redução de custos.

"Essa situação de muitas mulheres entrando no banco, eu não acho que o banco privilegiou não, tá. Como os concursos foram feitos numa época que o salário no banco não era assim um salário muito promissor, os homens foram para outro campo. Era um salário bom para elemento feminino, que não tinha tantas pretensões de carreira, né. Eram moças estudando ou moças que tinham casado, então, um emprego de seis horas. Então, muito conveniente. E é aí que eu imagino, que houve tanta... tanto elemento feminino entrando.(Marina, gerente geral, 1993)

A ampliação do número de postos de trabalho no sistema financeiro, demonstrada pela sua duplicação no período 1963/1975 e pelo crescimento maior ainda no período 1975/1985, significou, concomitantemente, a concentração da categoria de forma cada vez mais intensa nos dois primeiros patamares da distribuição salarial. Assim, é observável que, em 1963, dos 28.769 bancários no município de São Paulo, 21,9% encontravam-se concentrados nas duas primeiras classes de salário, enquanto em 1975 a porcentagem registrada é 38,5% em um total de 67.681; em 1985, num universo de 173.891 bancários, esse índice eleva-se para 46,6%.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> Accorsi, André. Automação: Bancos e Bancários, Op.cit. pp. 51 e 55

No entanto, estes dados se alteram, revelando uma concentração ainda maior nos níveis inferiores da escala salarial, se se destacar o "lugar" da mulher na categoria bancária e na distribuição salarial referente. Nesse período, tão somente 11 anos após o primeiro concurso em banco estatal que lhes permitiu a inscrição, 36% da categoria, em São Paulo, já era composta por mulheres.<sup>153</sup>

A conquista significativa de novos postos de trabalho em tão curto espaço de tempo revelava também uma desigualdade salarial porque somente 3% das mulheres recebiam mais de 10 salários mínimos em contraposição a 20% dos homens. Todavia, enquanto 80% das mulheres estavam inseridas na faixa salarial de 2 a 5 salários mínimos, somente 48% dos homens encontravam-se na mesma situação.<sup>154</sup>

Em 1988, o Sindicato dos Bancários de São Paulo realiza outra pesquisa com o objetivo de realizar novo

---

<sup>153</sup> DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. *Profissão: Bancário. Perfil da Categoria*, pp.109/110. Neste estudo pioneiro é registrada uma diferenciação significativa entre a Grande São Paulo (41% eram mulheres), as cidades médias do Estado (26%) e as cidades pequenas(21%), atribuída à "política de emprego dos bancos oficiais que têm quadro de pessoal predominantemente masculino e que têm maior peso em termos do total dos empregos bancários nas cidades pequenas e médias; ao significado diferente do emprego bancário nas cidades pequenas e médias em relação às grandes. Nas primeiras, face à escassez de oportunidades de trabalho, o emprego em bancos aparece como uma das mais importantes alternativas de trabalho e como tal, as vagas são mais disputadas pela população local do sexo masculino."

<sup>154</sup> Id. Ibid. p. 51 Estes dados foram obtidos através das Guias de Contribuição Sindical,1977

levantamento que informe o perfil da categoria bancária. Em termos percentuais, é registrado crescimento da participação da mulher na categoria: representavam então, 40% dos trabalhadores bancários.<sup>155</sup>

Nesta pesquisa novos subsídios foram fornecidos para informar a questão referente às trajetórias profissionais das mulheres nos bancos. Relacionando-se sexo, cargos e salários, verifica-se que 4% das mulheres e 96% dos homens ocupavam a função gerente; 66% dos homens e 80% das mulheres haviam concluído o segundo grau, e 15% dos homens e 23% das mulheres eram portadores de diploma de terceiro grau.

As mulheres, mesmo apresentando um grau de escolaridade maior, ocupavam cargos de menor qualificação como escriturárias e digitadoras. Na função caixa, função esta que se feminizava rapidamente, após as mudanças determinadas pela automação e pela informática, 37% dos postos de trabalho eram ocupados por bancárias.

Evidencia-se assim, no contexto do trabalho bancário informatizado, o fenômeno referido por Harvey a respeito da inserção das mulheres no mercado de trabalho, a partir da dimensão "força de trabalho barata e precária". Conforme já citado anteriormente, Harvey afirma que "a transição para a acumulação flexível foi marcada, na verdade, por uma

---

<sup>155</sup> Selma, Venco.(coord.) *Um estudo sobre o perfil da categoria Bancária. São Paulo.* Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, 1989. mimeo

revolução (de modo algum progressista) no papel das mulheres nos mercados e processos de trabalho num período em que o movimento de mulheres lutava tanto por uma maior consciência como por uma melhoria das condições de um segmento que hoje representa mais de 40 por cento da força de trabalho em muitos países capitalistas avançados."156

**- Formas de controle da produtividade no trabalho  
bancário: um enfoque de gênero**

O controle da produtividade do trabalho de atendimento nos bancos está relacionado com o conteúdo da própria função ( captação de recursos, empréstimos, venda de "produtos", etc...). Para as funções de atendimento ao público, o controle é realizado sobretudo através do estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas. Considerando-se que neste tipo de trabalho é difícil a mensuração do tempo dispendido pelo funcionário no atendimento de diferentes tipos de clientes, torna-se impossível a definição de normas e procedimentos submetidos a tempos rígidos, sobretudo a partir do momento no qual o "atendimento personalizado" passou a se constituir em uma estratégia mercadológica adotada pelos bancos. O cliente, neste sentido, faz parte da rede de controle exercido sobre o trabalhador bancário, justificando assim os inúmeros programas de incentivo às suas denúncias e reclamações

---

<sup>156</sup> Harvey, David. A Condição Pós-Moderna . op. cit. p.146



diretamente para a direção do banco, implantadas a partir da década de 80.

As metas já previamente definidas são passíveis de mensuração tanto a nível individual (a produção do funcionário), como coletivo (a produção da agência). Constitui um dos "critérios de eficiência econômica, claro e incontroverso" que determina a subsunção do bancário à lógica racionalizadora do trabalho capitalista<sup>157</sup> Neste sentido, este trabalho se contrapõe à análise de Offe quando o autor afirma que "o trabalho em serviços difere do trabalho produtivo pela falta de 'um critério de eficiência econômica, claro e incontroverso', do qual possam ser estrategicamente derivados o tipo e a quantidade, o lugar e o ritmo de trabalho 'aconselháveis' ". 158

A argumentação do autor insere-se no contexto do debate recente sobre as transformações no mundo do trabalho; o trabalho no setor de serviços é compreendido como um dos exemplos significativos da não centralidade do trabalho na análise sociológica a respeito da sociedade contemporânea. Offe destaca mudanças nos critérios de racionalidade que organizaram a produção industrial quando observadas as especificidades do trabalho no setor de serviços. "Os critérios

---

<sup>157</sup> Offe, Claus. Trabalho: a categoria-chave da sociologia? São Paulo, *Revista Brasileira de Ciências Sociais. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais*. n.10, vol 4, junho 1989, pp. 5/20

<sup>158</sup>Id. Ibid. p.10

de racionalidade desenvolvidos para a utilização e o controle da força de trabalho na produção capitalista de mercadorias podem ser transferidos para a 'produção' de ordem e normalidade, pelo trabalho em serviços, apenas dentro de limites estreitos e, mesmo assim, apenas através de uma redução no grau de racionalidade 'formal'. Isto significa, 'inversamente', que embora a esfera de trabalho em serviços (públicos e privados) não esteja absolutamente 'liberada' do regime de racionalidade formal econômica, baseada no salário, ela se tornou um 'corpo estranho' separado, mas funcionalmente necessário, que é limitada externamente (mas não estruturado internamente) por aquela racionalidade econômica. É esta diferenciação no interior do conceito de trabalho que me parece constituir o ponto mais crucial de sustentação ao argumento de que não se pode mais falar de um tipo basicamente unificado de racionalidade, que organizaria e governaria o conjunto de esfera do trabalho."<sup>159</sup>

No trabalho de atendimento ao público, as especificidades que o relacionamento com clientes diferenciados determina podem, à primeira vista, dar a impressão de que este posto de trabalho não se encontra submetido à lógica racionalizadora que caracteriza o trabalho produtor de excedente. Contra-argumentando neste sentido, três aspectos serão destacados.

---

<sup>159</sup> Id. Ibid. p.11

Em primeiro lugar, a reafirmação de que o estabelecimento de metas de produtividade a serem cumpridas dia a dia, semana a semana, mês a mês, significa uma forma de controle absolutamente mensurável pelos bancos. Constituem um dos principais parâmetros para a promoção na carreira ou sanções que determinam até a perda do emprego. Desta forma, o princípio da administração "científica", denominado por Taylor, "produção padrão", que estabelece, *a priori*, o quantum de produtividade é exigido de cada trabalhador, é recriado no trabalho de atendimento ao público nos bancos.<sup>160</sup>

Em segundo lugar, no trabalho bancário informatizado intensifica-se o uso dos sistemas de controle através de cartões magnéticos que permitem a entrada bem como a saída do bancário em seu computador pessoal, sobretudo nos terminais de caixa. Nos sistemas mais avançados, o cartão magnético controla não só o início e término da jornada de trabalho, mas também o deslocamento do trabalhador pelo edifício através da abertura de portas que deve ser realizada através dos cartões magnéticos. Da mesma forma é possível interditar o acesso a certos espaços físicos do banco em função de códigos pessoais registrados nos cartões e

---

<sup>160</sup>Taylor, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo. Ed. Atlas. 1970

"denunciar" assim as tentativas de acesso nas zonas informatizadas, denominadas "inteligentes".<sup>161</sup>

Em terceiro lugar, a partir de uma perspectiva que extrapola o posto de trabalho e compreende o processo como um todo, é considerado que o trabalhador bancário representa uma fração de um trabalhador coletivo, submetido à lógica racionalizadora da divisão do trabalho, da tecnologia, da cooperação, instrumentos estes referentes, inicialmente, ao trabalho industrial. Neste sentido, vale lembrar que, para Marx, "chama-se cooperação a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes mas conexos".<sup>162</sup>

A cisão entre departamentos e agências, atividades de atendimento ao público e de retaguarda, revela diferentes níveis de poder hierárquico, de conhecimento das tarefas, de especialização de funções, que só se integram através do trabalho coletivo. Isto quer dizer que quando o funcionário atende a um cliente ou registra informações referentes às transações financeiras que são desenvolvidas nos bancos, ele está inserido em um processo de trabalho que só se concretiza cooperativamente; ou seja, mesmo que o funcionário apareça

---

<sup>161</sup> Métayer, Gérard. *Futurs en tique ( bureutique, informatique, robotique, télématique...)* op. cit. p. 118.

<sup>162</sup> Marx Karl. *O Capital*. op.cit. p.374

para o cliente individualmente, o seu trabalho está formalmente interligado a um conjunto de tarefas.

Esse mesmo fenômeno é verificado quando o cliente se utiliza dos processos informatizados que possibilitam o "auto-atendimento" visto que somente através do trabalho vivo, realizado cooperativamente pelo trabalhador coletivo bancário, esta possibilidade se concretiza. Nem mesmo o padrão tecnológico que se apropria da junção da informática com as telecomunicações, a telemática, prescinde do trabalho vivo para sua realização; ao contrário, intensifica-o inserindo-o em um contexto de mais valia relativa.

No contexto de intensificação do trabalho de vendas dos "produtos" bancários, é possível observar mudanças nas relações de gênero na constituição deste trabalhador coletivo.

Neste processo é observado que as mulheres que haviam sido recrutadas para ocuparem os postos de trabalho não qualificados, vão, gradativamente, ascendendo na hierarquia bancária ocupando hoje um expressivo número de funções intermediárias, sobretudo aquelas vinculadas às funções de vendas dos produtos e serviços bancários nas agências.

**- Impactos das mudanças tecnológicas e nas relações de trabalho na estrutura de empregos.**

Os impactos do processo de difusão da automação bancária, iniciado no final da década de 60, não eram percebidos na estrutura de empregos no sistema financeiro brasileiro até 1986. A inflação elevada era, e foi até meados de 1994 ( Plano Real ), a principal fonte de lucratividade; por essa razão, o sistema financeiro vivenciava um período de crescimento iniciado no final da década de 60 e observado até 1986, no qual se verificava a expansão de agências e do número de funcionários para atender a um número também crescente de clientes e serviços prestados.

Após a implantação de políticas econômico-financeiras governamentais (como o Plano Cruzado, em 1986), frustradas posteriormente, mas que tinham por objetivo, entre outros, a estabilização da economia e a redução da inflação e seus conseqüentes lucros financeiros - "ciranda financeira" - , os bancos se reestruturaram em termos operacionais de forma que lhes foi possível manter a capacidade de continuar lucrando, registrando índices acima de qualquer outro setor da economia brasileira.<sup>163</sup>

Essa reestruturação compreendeu as seguintes medidas:

---

<sup>163</sup> Carvalho, Carlos Eduardo. *As dimensões do sistema bancário no Brasil. Setor Terciário*.op.cit. p.85

- a redução dos custos operacionais se deu através da intensificação do uso do capital instalado, com o objetivo de racionalizar e otimizar o uso dos equipamentos de informática. A partir de 1986 destaca-se o desenvolvimento das redes locais, da interligação dos sistemas abertos e dos canais de telecomunicações. Dessa maneira foi possível aumentar a integração e agilização da comunicação de dados entre todas as instâncias do banco, do banco com o sistema financeiro e do banco com o cliente. Para tanto, concorreram não só o "compartilhamento de estruturas", que se refere ao uso de uma mesma estrutura por vários bancos (por exemplo, o Banco 24 horas) mas também o desenvolvimento do setor de telecomunicações e o processo de informatização dos próprios clientes, sobretudo das empresas. Desse modo, seguindo uma tendência mundial do desenvolvimento tecnológico no setor, foi possível dar suporte à proposta centrada na qualidade dos serviços prestados e expandir o auto-atendimento mesmo a distância - *home bank e office bank*. 164

- fechamento de agências e a exclusão do sistema financeiro das pequenas contas correntes consideradas não rentáveis.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Ely, Helena Bins *As transformações no sistema financeiro e a automação nos bancos comerciais*. São Paulo, CEBRAP. Centro Brasileiro de Análise e Planejamento. 1992. mimeo.

<sup>165</sup> Em 1986, foram fechadas mais de mil agências no país e demitidos 120 mil bancários, aproximadamente cf. *Accorsi, André. Automação: Bancos e Bancários*. op.cit. p.24.

- novas formas de organização do trabalho possibilitaram demissões progressivas de funcionários, alocados em postos de trabalho vinculados à operacionalização do processamento de dados, ao mesmo tempo em que intensificaram a demanda por profissionais cada vez mais qualificados, capazes de atuarem como assessores financeiros na venda de "produtos" e serviços bancários.

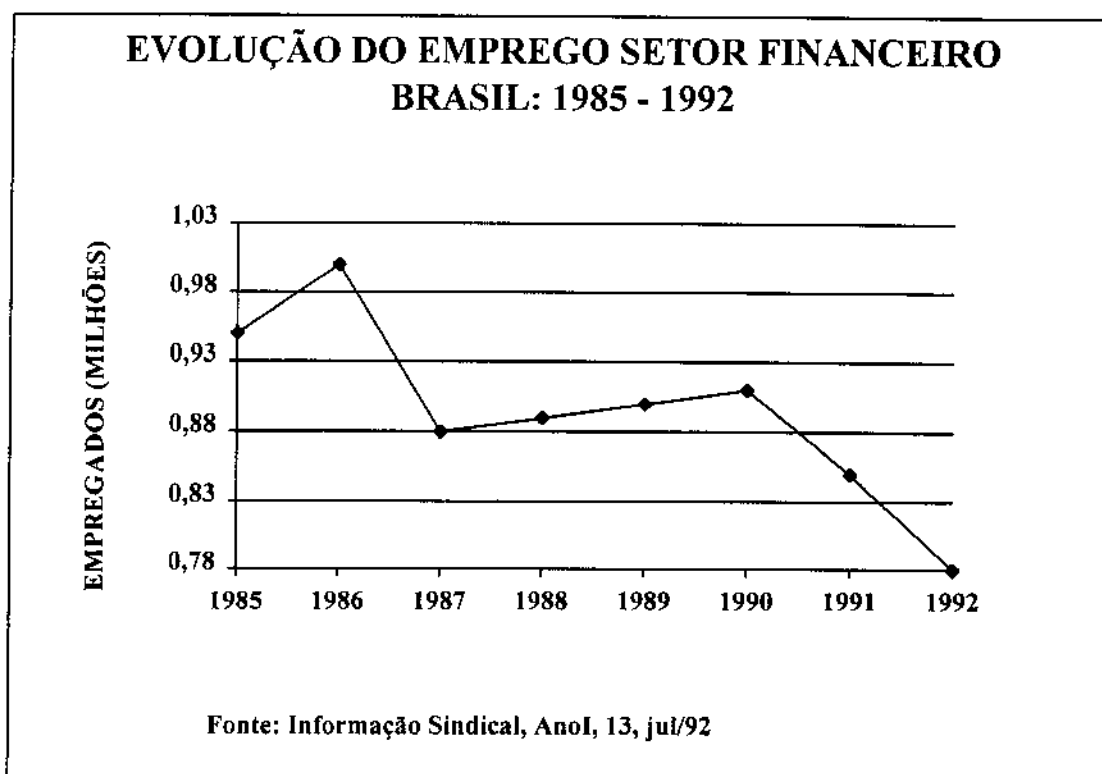
Os bancos privados demitiram seus funcionários e os bancos estatais desenvolveram planos de incentivo à aposentadoria para reduzir o quadro de funcionários com vínculo empregatício. Em 1991, segundo dados publicados na Revista Exame, o Bradesco, maior banco privado nacional, demitiu 50 mil funcionários, reduzindo seu quadro de 154 mil para 104 mil funcionários. O banco Itaú, em 1985, registrava 82 mil trabalhadores; em 1991, 49 mil. Em 1992, no banco estatal pesquisado, 1.426 funcionários aposentaram-se (e não foram substituídos) em virtude do plano de incentivo à aposentadoria.<sup>166</sup> Isso porque, conforme salienta Ely, "com a difusão do sistema on-line, do uso dos cartões magnéticos, home bank, auto-atendimento, os tempos gastos com o transporte de papéis, com a preparação, digitação e conferência de documentos foram reduzidos em escalas maiores do que no primeiro momento da implantação do on-line, no início da década de 80. Grande parte dos serviços de

---

<sup>166</sup> Em dezembro de 1994 novo plano de incentivo à aposentadoria é implementado no banco estatal determinado a redução de 900 funcionários.



digitação antes realizados nos Centros de Processamento de Dados (CPDs) passaram a ser feitos pelos bancários das agências no momento do atendimento ou pelo próprio cliente, reduzindo os setores de digitação nos CPDs.



A ligação eletrônica entre clientes e bancos, através das diferentes formas de auto-atendimento, eliminou grande parte da troca de documentos e dos procedimentos relativos ao arquivamento destes papéis nos bancos. A difusão do uso de cartões magnéticos, no comércio e nas agências bancárias, reduziu o uso dos cheques no mercado, diminuindo as

atividades relativas ao processamento desses papéis na instituição financeira." 167

Em termos organizacionais, intensifica-se o desenvolvimento da flexibilidade numérica e funcional nas relações de trabalho, tal como definidas anteriormente a partir de Oliver e Wilkinson<sup>168</sup>. Isto quer dizer que a demissão progressiva dos bancários ocorreu ao mesmo tempo em que aumentou o número de trabalhadores subcontratados e terceirizados, possibilitando a redução dos custos.

A flexibilidade funcional nos bancos passou a ser desenvolvida sobretudo entre os funcionários de tempo integral, em postos de trabalho relacionados com o atendimento ao público; significou uma requalificação deste segmento dos bancários, já que passaram a vender todos os "produtos" do banco de forma "personalizada".

A adoção de técnicas gerenciais, que expressam novas formas de racionalização do trabalho centradas na proposta de Qualidade Total no trabalho, tendo em vista a acirrada concorrência entre os bancos na disputa por clientes, tornou imperativa a criação de novas formas de investimentos e de serviços diferenciados.

---

<sup>167</sup> Id. Ibid.

<sup>168</sup> Oliver, N & Wilkinson, B. *Japanese Manufacturing Techniques and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain: evidence and implications*. op cit. p.91

A personalização no atendimento é uma das marcas da flexibilização funcional dos serviços prestados para uma parcela restrita da população, considerada potencialmente investidora, uma vez que, conforme já foi salientado, as pequenas contas foram excluídas dos bancos por não serem consideradas rentáveis. De acordo com a Febraban - Federação Brasileira de Bancos, em 1993, somente 18% da população brasileira tinha conta em banco, e nessa porcentagem estão incluídos os funcionários públicos federais, estaduais e municipais, recebedores de salários sobretudo através dos bancos estatais, mantendo a conta corrente mesmo que não atinjam os rendimentos e o patrimônio exigidos.

O desenvolvimento tecnológico presente na informatização intensiva do sistema financeiro e o elevado nível de qualificação do funcionário nas funções de atendimento ao cliente tornaram-se elementos fundamentais nas estratégias mercadológicas bancárias voltadas para acirrada disputa por frações do pequeno segmento da população indicado acima, principalmente após o Plano Cruzado, em 1986. A flexibilidade numérica e funcional foi desde então implantada na organização do trabalho bancário, alterando as exigências quanto à qualificação dos funcionários inseridos em diferentes formas de relações empregatícias.

Os serviços que os bancos passaram a prestar caracterizam-se pelo atendimento personalizado, diferenciado de acordo com as necessidades e exigências de clientes que

provavelmente não mais precisarão ir à agência bancária, porque cada vez mais realizam as operações bancárias através de sistemas informatizados integrados que se tornaram viáveis tecnologicamente graças ao acelerado desenvolvimento da telemática, que significa a junção da informática com as telecomunicações.<sup>169</sup>

Desta forma, novos conceitos de tempo e espaço vão sendo forjados no interior da "missão civilizatória" do capital. Conceitos estes ainda não absolutamente claros já que, como afirma Jameson, "ainda não possuímos o equipamento perceptual que nos permita perceber esse novo tipo de hiperespaço". Justifica o autor que nossa percepção foi forjada em outro contexto tecnológico e social e que vivenciamos um momento de mudanças estruturais que estão ocorrendo aceleradamente.<sup>170</sup>

Para a análise da organização do trabalho, Littler destaca como categorias fundamentais: a divisão do trabalho, a administração da produção e as relações empregatícias.<sup>171</sup> As novas formas de gestão do trabalho compatibilizam a heterogeneidade das condições de inserção da força de

---

<sup>169</sup> Salerno, Mário Sérgio . *Reestruturação Industrial e novos padrões de produção*. São Paulo.op.cit. p.103

<sup>170</sup> Jameson, Frederic. Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism. *New Left Review*, n.146, .pp. 53-92 citado por Harvey, David. A condição pós moderna. op.cit. p.188

<sup>171</sup> Litler, Craig. *The development of labour process in capitalist societies*. Londres, Gowe, 1982

trabalho, caracterizada tanto pela qualificação e estabilidade (trabalho em tempo integral) como pela parcelização da tarefa e a submissão do trabalho a tempos impostos (trabalho em tempo parcial) por formas diferenciadas de excludência (demissões, incentivo à aposentadoria) ou de "inclusão perversa" (terceirização, subcontratação). As novas formas de relações empregatícias constituem as bases das novas formas de controle e poder nas relações de trabalho e entre trabalhadores.

O "lugar" da mulher no trabalho assalariado, as relações de gênero num contexto altamente informatizado constituem um locus privilegiado para a análise das mudanças no mundo do trabalho no contexto de reestruturação produtiva; isso porque ele expressa com intensidade as contradições das novas formas de organização do trabalho, as novas exigências em termos de qualificação; expressa assim as novas formas de uso da força de trabalho. Este lugar será analisado a seguir. Para tanto, os dados referentes ao banco estatal constituirão a principal fonte de pesquisa.

**CAPÍTULO VI****A INSERÇÃO DA MULHER NO SETOR TERCIÁRIO E NO  
SUBSETOR BANCÁRIO: A CONSTRUÇÃO DE "GUETOS"  
FEMININOS DE TRABALHO**

As estimativas oficiais informam que, em 1990, 828 milhões de mulheres faziam parte da população economicamente ativa e estavam assim distribuídas pelo mundo<sup>172</sup>:

- mais da metade - 56% - na Ásia
- 29% nas regiões consideradas desenvolvidas
- 9% na África
- 5% na América Latina e Caribe.

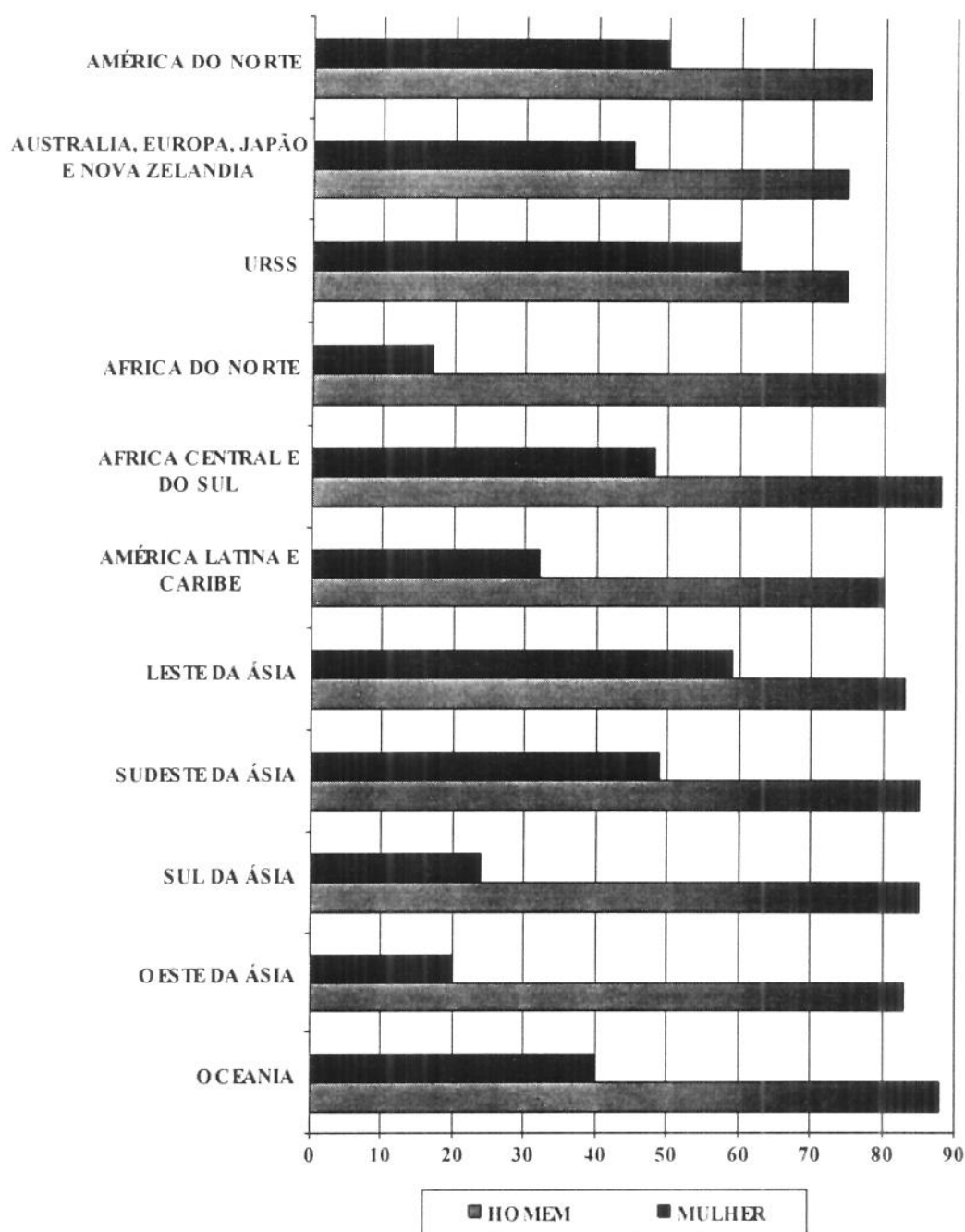
As estatísticas também revelam um crescimento rápido e contínuo da taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho remunerado em quase todas as regiões do mundo. Ela passou de 35% a 39% nas regiões desenvolvidas, de 24 a 29% na América Latina e Caribe e de 12% a 17% na África do Norte e no oeste da Ásia. Na Oceania é também registrado um aumento nessa taxa de 26% para 29%.<sup>173</sup> O gráfico II informa as porcentagens relativas à inserção de mulheres e homens na população economicamente ativa em diferentes regiões do mundo.

---

<sup>172</sup>Organisation des Nations Unies. *Les Femmes dans le Monde.1970-1990.Des Chiffres et des Idées.*New York, Département des Affaires Économiques et Sociales Internationales . 1992.p.85

<sup>173</sup>Id. Ibid. Loc. cit.

## POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA (PEA) SEGUNDO SEXO - DIFERENTES PAISES 1990



Fonte: Bureau de statistique du Secrétariat de l'ONU à partir da publicação do BIT, 1950-2025 Evaluations et projections de la population active, six volumes (Genève, 1986). In: ONU Les Femmes Dans Le monde - 1970/1990. Des Chiffres e des Idées, op. cit

Porém, ao mesmo tempo em que se observa o crescimento da participação da mulher no mercado de



trabalho, é também constatado em quase todo o mundo uma segregação dos postos de trabalho por sexo. Neste sentido, é no setor de serviços da economia que se verificam os mais altos índices de participação da mulher.<sup>174</sup>

Nos países desenvolvidos, como, por exemplo, nos Estados Unidos, no Canadá, na Noruega, nos Países Baixos e na Suécia, 80% das mulheres trabalhadoras se inserem neste setor, o que significa que 50% dos postos de trabalho são por elas ocupados.<sup>175</sup>

Na América Latina, 71% das mulheres trabalhadoras também se encontram no setor de serviços. Mesmo assim, significam somente 27% dos trabalhadores do setor.<sup>176</sup>

Também no Brasil é significativo o crescimento da participação da mulher no mercado formal de trabalho, sobretudo urbano, a partir do final dos anos 60. Considerando tão somente a década de 80 (81/89), verifica-se que mais de 7 milhões de trabalhadoras entraram no mercado de trabalho no período, o que representou um crescimento de mais de 48% em termos relativos; ou seja, duas vezes o aumento relativo masculino(24%), conforme demonstra o gráfico III.

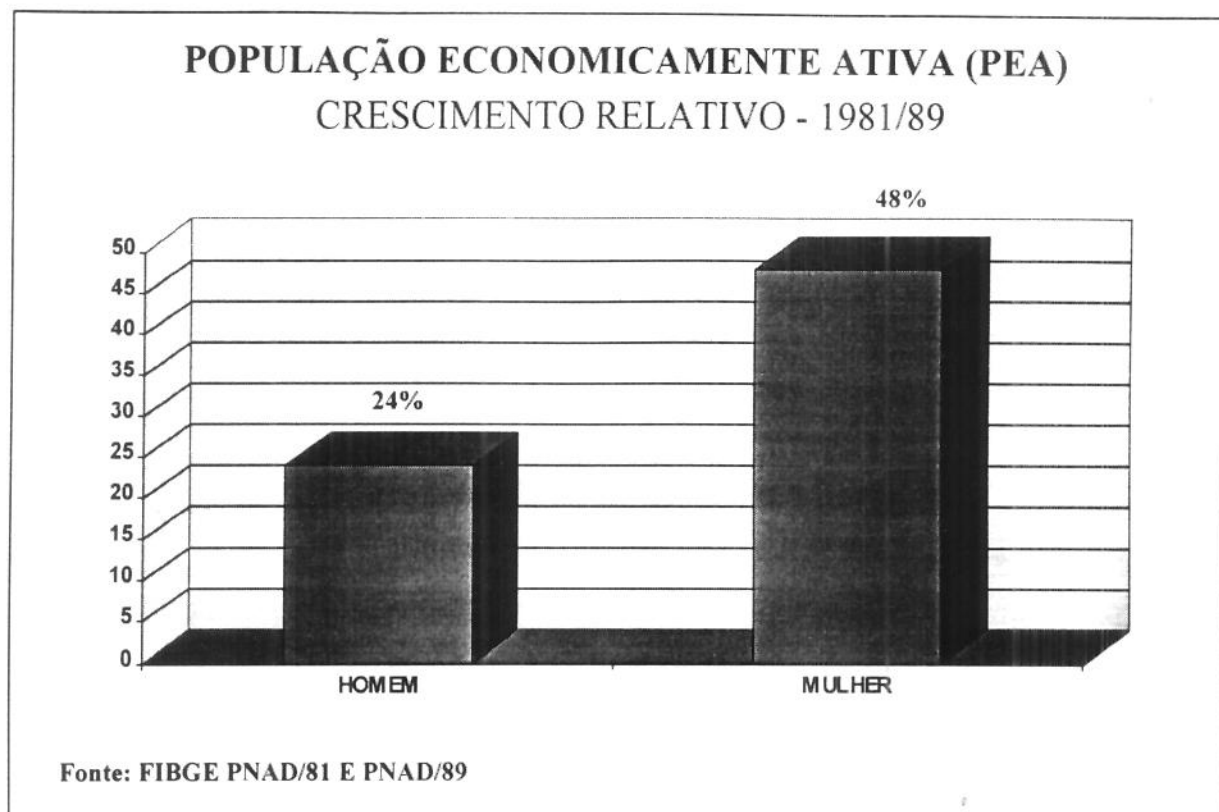
---

<sup>174</sup> Organisation des Nations Unies. *Valoriser le travail des femmes*. op. cit. p.47

<sup>175</sup> Organisation des Nations Unies. *Les Femmes dans le Monde.1970-1990.Des Chiffres et des Idées*.op.cit.p.91

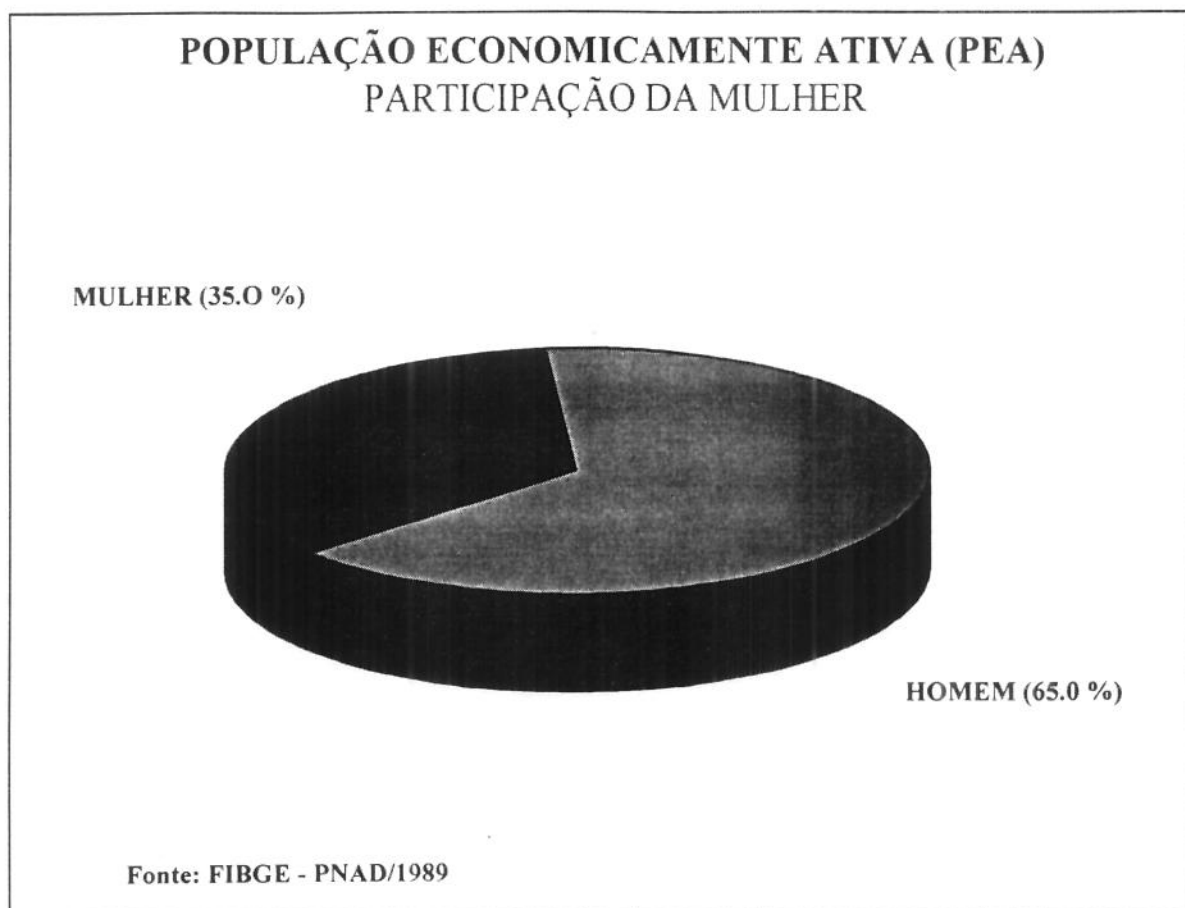
<sup>176</sup> d.Ibid.Loc.cit.

Gráfico III



Mesmo assim, em 1990, a mulher representava no Brasil, pouco mais de 35% dos 64,5 milhões de trabalhadores que compõem a PEA - População Economicamente Ativa. (gráfico IV)

Gráfico IV

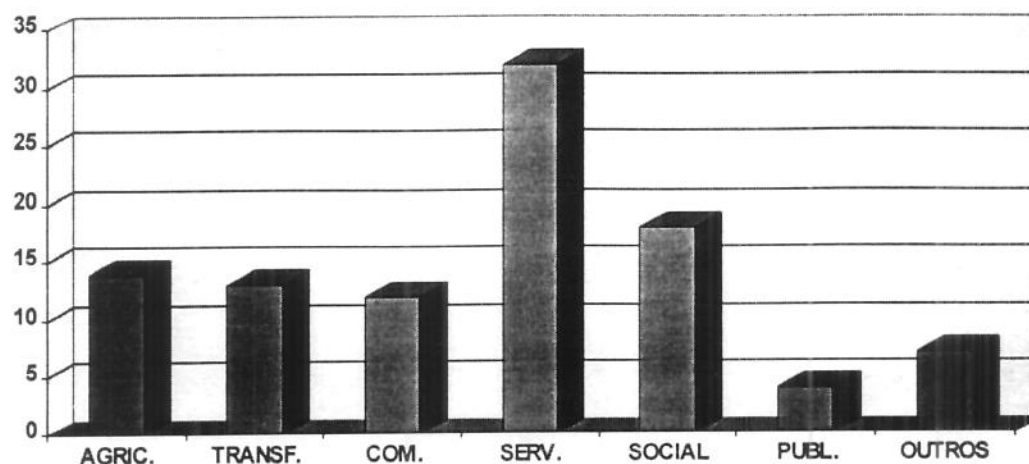


Assim como nos países já apontados, também no Brasil é relevante a presença da mulher no setor terciário da economia, no qual se inserem os bancos, conforme demonstra o gráfico a seguir.<sup>177</sup>(gráfico V).

---

<sup>177</sup> Fonte : FIBGE, PNAD 81 e 89. In: Bruschini Cristina. *Mulher e Trabalho*. São Paulo. Mercado Global, 87:52-59, 3o.trim.1992.

## DISTRIBUIÇÃO DA MULHER TRABALHADOR POR SETOR DE ATIVIDADE - BRASIL



Fonte: FIBGE PNAD/1989

Esta marcante transformação social observada no mundo do trabalho deve ser compreendida a partir de diferentes aspectos. Alguns nos revelam mudanças relativas à condição da mulher para se oferecer no mercado de trabalho como, por exemplo, a expansão da escolaridade observada também nas duas últimas décadas. De acordo com a ONU - Organização das Nações Unidas, nos últimos 20 anos, notadamente na América Latina, o analfabetismo das mulheres foi reduzido em algumas regiões em 50%. A proporção de mulheres analfabetas entre 20-24 anos de idade em 1970 era 19,4%; em 1990 esta proporção foi reduzida a 8%.<sup>178</sup>

Considerando que a maternidade foi e ainda é um dos maiores obstáculos vivenciados pela mulher trabalhadora, a

<sup>178</sup> Organisation des Nations Unies . *L'Education: clé de l'emancipation des femmes. Femmes-Défis pour l'an 2.000.* New York. Département de l'Information des Nations Unies..1991,n.F. 91.I.21, p.29-38

intensa queda da taxa de fecundidade observada nas diferentes regiões do mundo, bem como no Brasil, nos últimos 20 anos, veio contribuir para acentuar as mudanças quantitativas apontadas.<sup>179</sup> Também precisa ser considerada a força política e social dos movimentos reivindicatórios feministas, notadamente a partir da década de 70, que contribuíram para desencadear mudanças nos valores e comportamentos nas relações de gênero.

No entanto, outros aspectos nos revelam também permanências na inserção da mulher no mundo do trabalho, presentes desde a revolução industrial.

A primeira delas refere-se à estreita relação entre o papel que a mulher ocupa no espaço privado - na casa e na família - e sua inserção no espaço público, notadamente no mundo do trabalho remunerado. Trata-se da relação entre as atividades de reprodução (produção social de seres humanos) e as atividades de produção (produção social de bens).

De acordo com Combes e Haicault, esta relação ocorre de forma paradoxal. "No seio de toda formação social coexistem uma produção social de bens e uma produção social de seres humanos, que são sempre distintas, mas, ao mesmo tempo, relacionadas uma à outra. As exigências da análise levam-nos a atribuir à primeira o nome de produção e à segunda de reprodução(...) Curiosamente, no entanto, enquanto o bom senso ou a utopia recomendaria que a

---

<sup>179</sup>Organisation des Nations Unies. *Les Femmes dans le Monde.1970-1990.Des Chiffres et des Idées.*op.cit.p. 67/70

primeira fosse submetida à segunda como o meio ao fim, e que os seres humanos produzissem bens para subsistir e se perpetuar, que organizassem essa produção em função da reprodução, é o inverso que se produz historicamente e são as modalidades da produção que determinaram e determinam ainda as modalidades da reprodução." 180

A análise dos dados que informam a relevância quantitativa das mulheres no setor de serviços realizada pela Organização das Nações Unidas revela que, se as mulheres estão tendencialmente ocupando lugares neste setor, é devido não só aos estereótipos baseados numa perspectiva sexista (ausência de força física, periculosidade, etc...), mas, sobretudo, ao fato de que as profissões do setor terciário estão relacionadas com habilidades adquiridas no desempenho de tradicionais papéis atribuídos às mulheres no âmbito doméstico, requeridas pelo trabalho no setor terciário como, por exemplo, prestar atendimento ao público.<sup>181</sup>

A análise realizada por Doré e Ferland indicam novos elementos para a compreensão da feminização do trabalho no setor terciário. Salientam que se as mulheres significam mais de 52% dos trabalhadores deste setor e menos de 25% no setor de produção de bens, é em função das especificidades do trabalho na produção de serviços.<sup>182</sup> Neste sentido, destacam

---

<sup>180</sup> Combes, Danièle e Haiacault, Monique. Produção e Reprodução. Relações Sociais de sexo e de classes. In: Andrée Krtchevsky et alli. *O Sexo do Trabalho*. Rio de Janeiro. Ed. Paz e Terra, 1986 p.23/44..

<sup>181</sup> Organisation des Nations Unies. *Valoriser le Travail des Femmes*. op.cit. p.48

<sup>182</sup> Doré, Michel e Ferland, Guy. *Prendre les Devants dans l'Organisation du Travail*. Montreal, CSN, 1992, p. 11.

que entre as características dos empregos no setor terciário - salário mais baixos, a forte presença do trabalho em tempo parcial e baixas taxas de sindicalização - estão as razões que possibilitam a feminização deste tipo de trabalho, pois as mulheres constituem um grupo social fragilizado socialmente na sua relação com o capital.<sup>183</sup>

Os exemplos citados pelos autores referem-se ao contexto canadense no ano de 1988: a remuneração semanal média no setor de serviços é de 429 dólares canadenses enquanto no setor de produção de bens é de 544 dólares; no conjunto do setor, 19,2% dos empregos são em tempo parcial, ao passo que somente 5,8% encontram-se nesta situação nas indústrias. Quanto à taxa de sindicalização, os autores indicam que 40,3% dos trabalhadores do terciário são sindicalizados enquanto 52,9% do setor secundário também o são. Porém, informam que se o setor público for excluído destas porcentagens, tendo em vista que são subsectores fortemente sindicalizados, as taxas de sindicalização nos subsectores privados são extremamente baixas, a saber:

- Comércio atacadista	9,8%
- Comércio varejista	15,7%
- Segurança e Imobiliários	7,8%
- Divertimento e Lazer	9,9%
- Serviços para as indústrias	11,0%

---

<sup>183</sup> Id. Ibid. loc. cit.

- Serviços pessoais	12,8%
- Serviços diversos	21,8% 184

Além dos argumentos já apontados, a feminização do trabalho, sobretudo no setor terciário da economia, é uma das características, entre outras, observadas no contexto da reestruturação produtiva em curso no mundo do trabalho, conforme já salientado anteriormente. Isto quer dizer que no processo de difusão da automação e das novas formas de organização do trabalho é observado, por um lado, um crescimento do desemprego estrutural no mundo industrializado e, por outro, é registrado também o aumento das formas "atípicas" de relações empregatícias - denominadas "flexíveis" - que significam a terceirização (subcontratação) ou empregos em tempo parcial. Neste contexto, observa-se também a feminização do trabalho sobretudo no setor terciário.<sup>185</sup>

"A atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores 'centrais' e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins. Na Inglaterra, os 'trabalhadores flexíveis' aumentaram em 16%, alcançando 8,1 milhões entre 1981 e 1985, enquanto os empregos

---

<sup>184</sup> Id Ibid. Loc. cit.

<sup>185</sup> Nicole-Drancourt, Chantal. *Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi*. op. cit. p.173. Neste sentido ver o trabalho analítico de parte significativa da bibliografia italiana, francesa e inglesa realizada por Antunes, Ricardo. *Adeus ao trabalho? (Metamorfoses no mundo do trabalho e dimensões da crise do sindicalismo)*. Conjunto de textos apresentados como exigência parcial para a realização do Concurso de Livre Docência. Campinas, IFCH/Unicamp, 1994. mimeo.



permanentes caíram em 6%, ficando em 15,6 milhões (*Financial Times*, 27 de fevereiro de 1987). Mais ou menos no mesmo período, cerca de um terço dos dez milhões de novos empregos criados nos EUA estavam na categoria 'temporário' (*New York Times*, 17 de março de 1988).<sup>186</sup>

A compreensão dos nexos constitutivos do "lugar" que as mulheres ocupam nestas novas formas de relações empregatícias auxiliam a compreender as mudanças nas relações de trabalho em processo. Este é o objetivo proposto nos próximos capítulos. Para tanto, é realizado um recorte no setor de serviços, privilegiando os bancos e, dentro deste subsetor, um banco estatal em São Paulo. Pretende-se enfocar a questão mais detalhadamente a partir de um estudo de caso.

## - A INSERÇÃO DA MULHER NO TRABALHO BANCÁRIO

Há uma proporção muito maior de mulheres empregadas no setor bancário, do que em outros subsetores do setor terciário.<sup>187</sup> Por esta razão, o setor bancário têm sido

---

<sup>186</sup> Harvey David. *A condição Pós Moderna*. op. cit. p. 144

<sup>187</sup> Organisation des Nations Unies. *Valoriser le Travail des Femmes*. op.cit. p.47

chamado, em alguns países, de "gueto de emprego feminino" ou "gueto rosa".<sup>188</sup>

No Japão, assim como nos países da União Européia, as mulheres representam 50% dos trabalhadores bancários, enquanto constituem tão somente 36% da população economicamente ativa nestes países, o que possibilita uma idéia do peso relativo da feminização deste tipo de trabalho.<sup>189</sup>

Nos Estados Unidos e no Canadá os bancos também são os principais empregadores da força de trabalho feminina: 70% dos funcionários de banco, nestes países, são mulheres e a tendência é a intensificação deste processo.<sup>190</sup> Nos Estados Unidos, 94% dos postos de trabalho caixa de banco, são ocupados por mulheres.<sup>191</sup>

Também na Argentina é observada uma crescente participação das mulheres no trabalho bancário. No período 1977/1987, 30% dos postos de trabalho nos bancos foram reduzidos, atingindo 37% das funções exercidas por homens e

---

<sup>188</sup> Comité de la Condition Féminine de la Confédération Syndicale Nationale - CSN . *On vit pas d'amour et d'eau fraîche ou Quelle est la valeur du travail des femmes*. 53ième Congrès .Montreal, 1986. Organisation des Nations Unies .*Valoriser le Travail des Femmes*. op.cit. p.47

<sup>189</sup> Organización Internacional del Trabajo. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales*. op.cit. p. 92

<sup>190</sup> Id. Ibid.Loc.cit. Ver também Tancred,Peta.et De Serres. *Les Professionnel(le) du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation*. op.cit.

<sup>191</sup> Organisation des Nations Unies. *Valoriser le travail des femmes*. op. cit. p.49

9% por mulheres. Nesta década, a proporção das bancárias nos bancos oficiais argentinos cresceu de 16,8% para 22,6%. 192

A Organização Internacional do Trabalho - OIT - realizou uma ampla pesquisa junto a 19 bancos multinacionais, com sedes e sucursais situadas em diferentes países, tendo por objetivo realizar um levantamento à respeito das "práticas sociais e trabalhistas" por eles implantadas. Concluiu-se que é acelerado e contínuo o processo de ingresso das mulheres nos bancos multinacionais nos últimos 20 anos; porém, que o "lugar" por elas ocupado não difere do observado no sistema financeiro em geral, sintetizado nos seguintes aspectos: 193

1 - as mulheres ocupam uma parte significativa do emprego bancário, representando, em muitos países em torno de 50% dos trabalhadores do setor.

2 - as mulheres estão sobretudo inseridas nos postos de trabalho de nível inferior nas hierarquia ocupacional dos bancos, em regime de trabalho em tempo parcial.

---

<sup>192</sup> Fanelli, Ana Garcia de; Gogna, Mónica; Jelin, Elizabeth. *El empleo de 'cuello rosa' en la Argentina: el caso de un banco estatal*. Documento CEDES/24. Buenos Aires, Cedés, 1989. mimeo. p. 3

<sup>193</sup> Organización Internacional del Trabajo. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales*. op.cit p. 111. A pesquisa citada refere-se aos seguintes países: Canadá, Estados Unidos da América, França, Japão, Países Baixos, Reino Unido, República Federal da Alemanha, Suíça, Bahrain, Barbados, Bélgica, Brasil, Dinamarca, Espanha, Grécia, Índia, Itália, Japão, Luxemburgo, Malásia, Singapura, Tailândia, União dos Emirados Árabes, Uruguai, Zâmbia, Filipinas, Sri Lanka.p. 230/234

3 - por esta razão, o trabalho em tempo parcial aumentou em proporção análoga ao emprego feminino, particularmente nos países industrializados.

4 - durante a década de 80, houve um aumento na proporção de mulheres em postos diretivos, profissionais e de supervisão. No entanto, é ainda preciso muitas mudanças para que as mulheres possam ocupar, de forma relevante e equitativa, os cargos de alto nível.<sup>194</sup>

Também no Brasil a categoria bancária feminiza-se; este fenômeno social ocorre progressiva e concomitantemente ao processo de difusão da automação e das mudanças na organização do trabalho, implantadas a partir da década de 60, no bojo de mudanças políticas e sociais descritas em capítulo anterior. Em 1993, 47% dos trabalhadores em banco, na cidade de São Paulo eram mulheres.<sup>195</sup>(gráficos VI e VII).

---

<sup>194</sup> Id. Ibid. p.111 e 112

<sup>195</sup> IADES - Instituto de Análises sobre o Desenvolvimento Economico Social . *Perfil da Categoria Bancária em São Paulo*. Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários em São Paulo, 1993 mimeo.

Gráfico VI

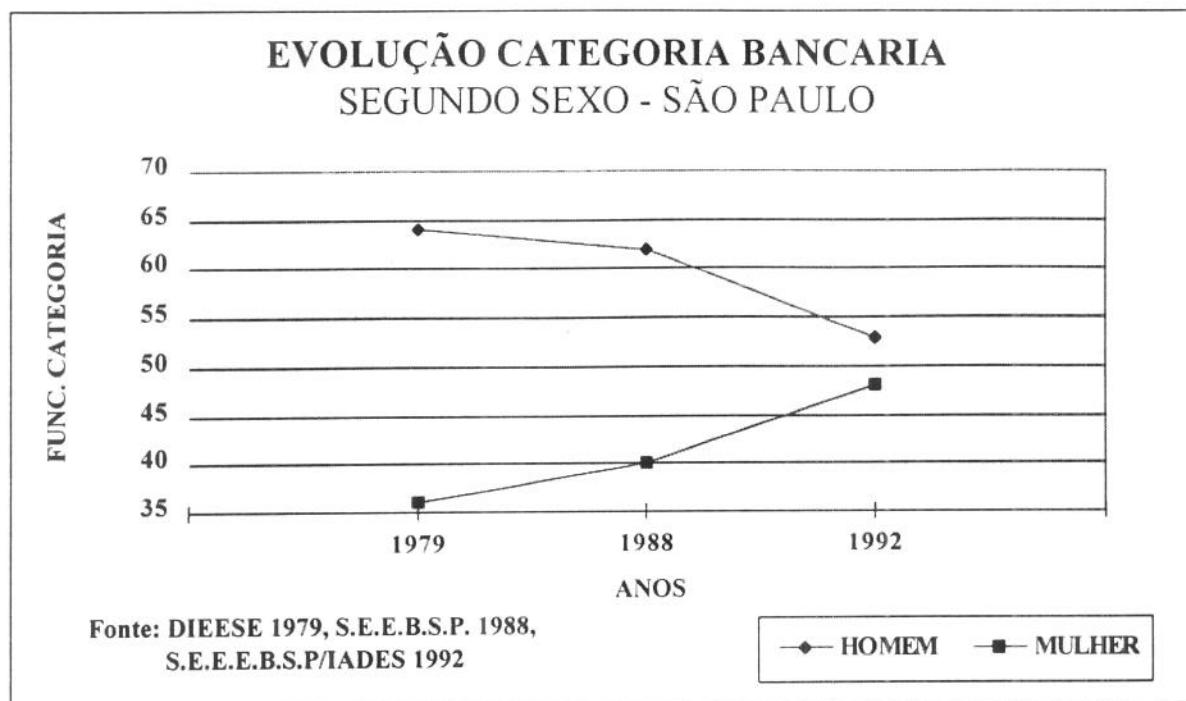
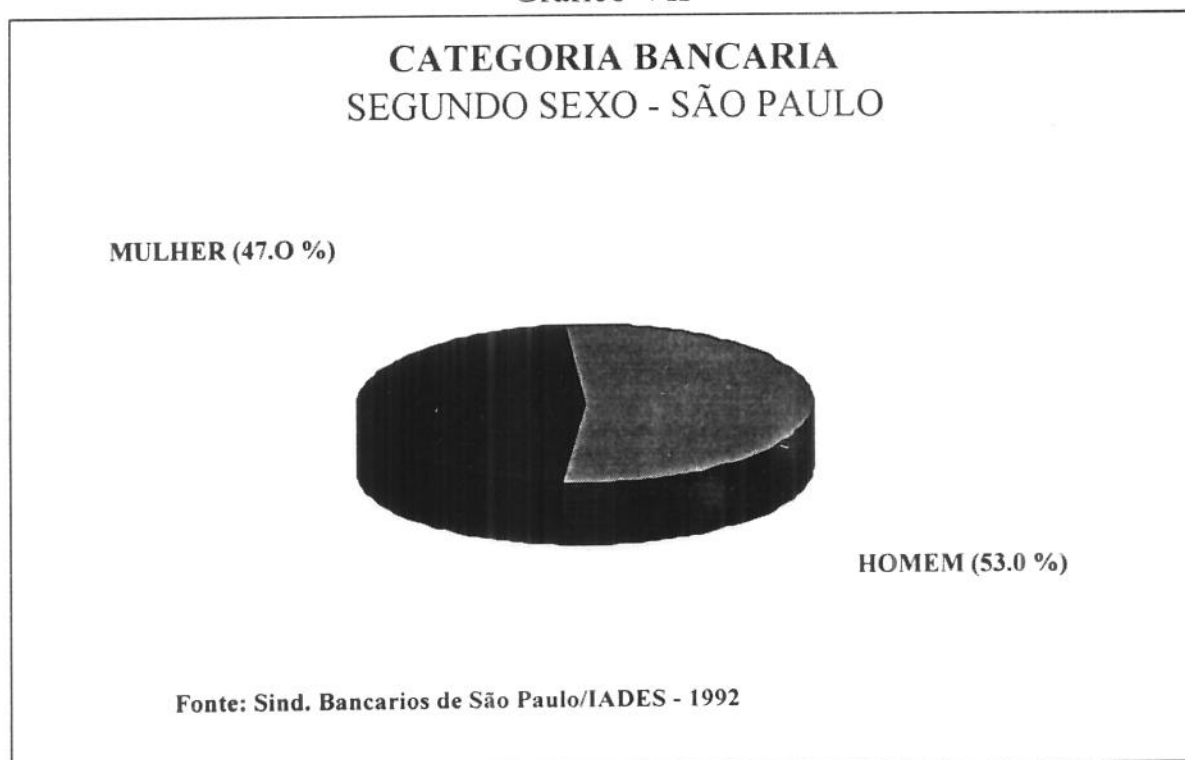


Gráfico VII



Estes números revelam uma intensa mudança no perfil da categoria bancária no que se refere às relações de gênero. Até a década de 60, a presença das mulheres no trabalho bancário era pouco significativa, conforme análise já realizada em capítulo anterior.

Maria Luisa foi selecionada em 1968, no primeiro concurso público realizado no banco pesquisado que admitiu a inscrição de mulheres; confirma os depoimentos citados anteriormente referentes a reduzida presença de mulheres no trabalho bancário até a década de 60, sobretudo nas funções diretamente vinculadas às operações financeiras.

"Quando vim para São Paulo, conheci Dona Laís, Dona Regina...antigas funcionárias do banco. Porém, elas foram contratadas para trabalhar na biblioteca e no museu, era mais assim que eles contratavam as mulheres antigamente. Agora, em 1968, foi realizado o primeiro concurso para auxiliar de escrita que admitia mulheres. Era uma experiência do banco, talvez pelo salário, eles pagavam menos para as mulheres. Eu já estava no banco desde 1966, em Barretos, como recepcionista; na realidade fazíamos de tudo na agência. Foi aí então, que junto com uma amiga, fui prestar concurso.(...) O concurso para os homens, neste ano, era para escriturário com salário maior do que os das mulheres que eram auxiliares de escrita. Na verdade, fazíamos os mesmos serviços." (Maria Luisa, sub-gerente de departamento, solteira segundo grau completo, 26 anos de trabalho no banco)

O processo de feminização no trabalho bancário ocorre no banco estatal pesquisado com a mesma intensidade e no

mesmo período histórico observado no sistema financeiro em São Paulo (e, nos diferentes países apontados).

Em termos estatístico isto quer dizer que, em 1993, 25 anos após o primeiro concurso que admitiu a inscrição de candidatas para o trabalho no banco, dos 35.339 trabalhadores no banco, 47% são mulheres. (gráfico VIII e IX).

Gráfico VIII

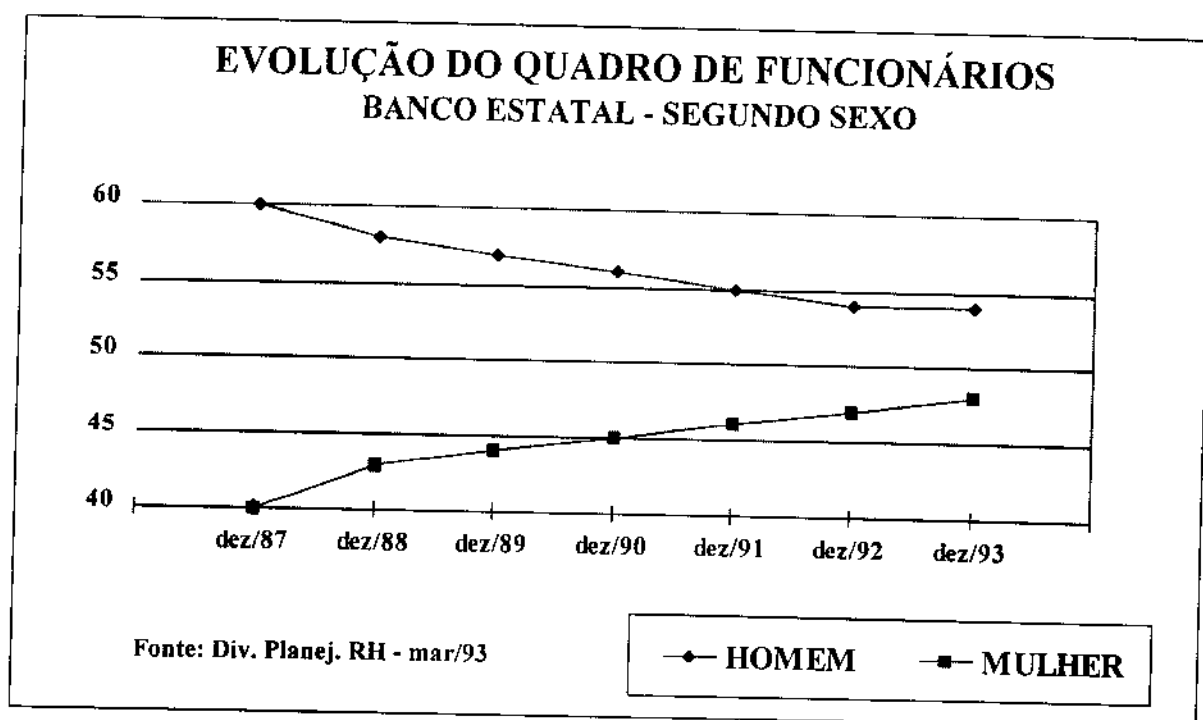
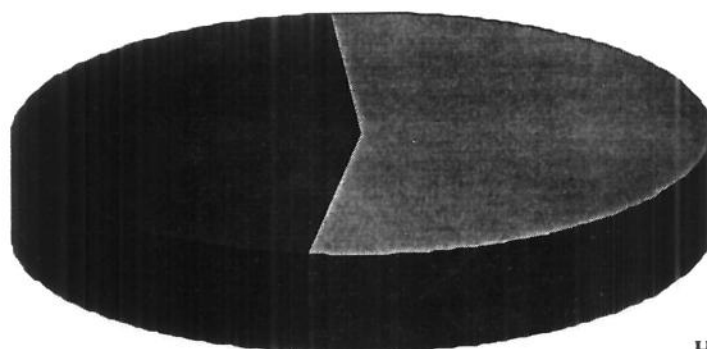


Gráfico IX

**FUNCIONÁRIOS - SEGUNDO SEXO  
BANCO ESTATAL**

MULHER (46.0 %)



HOMEM (54.0 %)

Fonte: Div. Planej. de RH - mar/93

A partir dos dados coletados no banco estatal, no próximo capítulo serão analisadas as relações de gênero neste contexto caracterizado por mudanças tanto na organização do trabalho como a nível tecnológico. Considerando os objetivos deste trabalho, algumas questões formuladas a partir da sociologia do trabalho e da sociologia da educação norteiam a análise, a saber:

- qual é o "lugar" ocupado por estas mulheres no banco?
- quais os critérios que determinam a divisão sexual do trabalho?



- quais as qualificações técnicas e sociais requeridas no trabalho em tempo integral e em tempo parcial que informam a divisão sexual do trabalho?

- qual é a relação entre o processo de informatização e feminização do trabalho?

- quais os elementos definidores de diferenciações salariais?

- quais as oportunidades de acesso à qualificação e de ascensão na carreira?

Enfim, frente aos dados coletados, torna-se relevante então a indagação : a feminização de um número tão relevante de postos de trabalho no contexto da difusão da informatização bancária significa uma mudança nas relações de gênero no mundo do trabalho ou, tão somente um deslocamento das formas até então observadas de divisão sexual do trabalho que implicam na hierarquização de papéis e de poder? Por outro lado, cabe também indagar, se a feminização do trabalho bancário consiste em uma estratégia do capital no desenvolvimento do processo de racionalização do trabalho em um contexto caracterizado pela difusão da informatização e novas formas de organização do trabalho significando uma nova forma de uso da força de trabalho neste momento histórico bem como novas formas de relações de controle e poder.

Procura-se também, ao focar um contexto singular, analisar os nexos constitutivos de um fenômeno social

observado em quase todos os países do mundo, contribuindo assim, também para possibilidades explicativas macroestruturais, conforme proposto na primeira parte deste trabalho.

### - O "LUGAR" DA MULHER NO BANCO ESTATAL

O ingresso na carreira no banco estatal se dá através de concurso público, o que parece impedir, *a priori*, como já foi salientado, a discriminação de gênero ou etnia. Os dados apresentados a seguir informam que esta análise deve ser realizada além das aparências, cuidadosamente, procurando compreender os nexos constitutivos das relações de gênero neste trabalho. 196

O trabalhador concursado passa a ter um conjunto de direitos obtidos através de lutas políticas sindicais, referentes à categoria como um todo, ou através de lutas específicas do coletivo de trabalhadores do próprio banco, desenvolvidas em diferentes momentos, em quase 70 anos de existência. Salários acima da média do mercado financeiro, estabilidade no emprego, senão de direito, de fato; jornada de trabalho de 6 horas diárias efetivamente respeitada (ao contrário dos bancos privados); assistência médica, dentária e psicológica avaliadas, pelos próprios funcionários, como sendo de alto nível. As condições de trabalho e salariais no banco estatal

---

<sup>196</sup>Os dados citados referentes ao banco estatal foram coletados na Divisão de Planejamento de Recursos Humanos - Setor de Banco de Dados e Informações Gerenciais - Banco Estatal, março de 1993.

são consideradas diferenciadas, positivamente, no contexto da categoria bancária.<sup>197</sup>

A carreira no banco estatal se subdivide em três segmentos: carreira operacional, administrativa e técnica. Existe equivalência entre elas tanto a nível hierárquico como salarial; subdividem-se em dezesseis níveis hierárquicos que correspondem a dezesseis níveis na estrutura salarial .

---

<sup>197</sup> O salário admissional de escriturário no banco estatal, em janeiro de 1993 era US\$ 407, enquanto o salário admissional médio na categoria bancária era US\$ 240. *Caderno de Recursos Humanos/Informações Gerenciais*, Banco Estatal, jan.1993.. Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, 1993..

## ESTRUTURA DE CARGOS

MAIO/93

GRUPO	ADMINISTRATIVOS	OPERACIONAIS	TECNICOS
XVI	GERENTE DE DIVISÃO	GERENTE GERAL "A" GERENTE REGIONAL - (Ext)	GERENTE INFORMATICA ENGENHEIRO GERENTE DIV. CONSULTOR INFORMATICA ENGENHEIRO "A2" (Ext.) ADVOGADO "A2" (Ext.) ECONOMISTA "A2" (Ext.) ADVOGADO GERENTE DIV.
XV	SUBGERENTE	GERENTE GERAL "B" GER. REGIONAL ADJ. (Ext)	GERENTE ADJUNTO ADVOGADO ASSESSOR ENGENHEIRO COORD. GERENTE ADJ. PROD. - PED INSPECTOR (Ext.) ENGENHEIRO "A1" (Ext.) ECONOMISTA COORD. ADVOGADO "A1" (Ext.) ECONOMISTA "A1" (Ext.) COORD. PROJ. INFORMATICA GERENTE ADJ. SISTEMAS GER. ADJ. PROGRAMAÇÃO COORD. PROJETOS RURAIS COORD. SEGUR. TRABALHO
XIV		GERENTE GERAL "C"	ECONOMISTA "A" AN. SISTEMAS SR AN. PROJ. DESENVOLV. SR ENGENHEIRO SEG. TRAB. SR AUDITOR "A" ENGENHEIRO "A" AN. PROJETOS RURAIS SR
XIII		GERENTE "B" AGENCIA (Ext)	COORD. FINANCEIRO COORD. OPER. IMOB. COORD. AN. PATRIMONIAL COORD. CONTÁBIL AUDITOR "B" ANALISTA DE CREDITO
XII		GERENTE GERAL "D" GERENTE DE NEGÓCIOS/CAMBIO GERENTE DE NEGÓCIOS GERENTE ADMINISTRATIVO	SUPERV. PROGRAMAÇÃO COORD. DE RH ASSIST. ADM. COORD COORD. CRED. IMOB. CHEFE DE OPERAÇÃO ADVOGADO ASSISTENTE "A" PROGRAMADOR SR ECONOMISTA "B" AN. PROJ. DESENVOLV. PL AN. PROJETOS RURAIS PL OPERADOR MERCADO SR AN. OPERAÇÕES IMOB. SR
XI		GERENTE "C" AGENCIA (Ext)	COORD. DEMONST. FINANC. COORD. BIBLIOTECA COORD. MUSEU AN. SISTEMAS PL ENGENHEIRO "B" AN. FINANCEIRO SR AN. ESTUDOS MERCADO SR ENGENHEIRO SEG. TRAB. PL AN. DE RH SR ASSIST. CRED. RURAL "A" AN. PATRIMONIAL SR ASSIST. ADMINISTRAÇÃO III ASSIST. DE PRODUTOS "A"
X	CHEFE DE SEÇÃO	GER. ADJ. NEGÓCIOS GER. ADJ. ADMINISTRATIVO GER. ADJ. NEGÓCIOS E ADMINISTR GER. ADJ. NEGÓCIOS - PAB/SERVE GER. ADJ. NEGÓCIOS - CAMBIO GERENTE ADJ. "A" AG. (Ext)	BIBLIOTECARIO SR OPERADOR MERCADO PL COORD. ESPORTE E LAZER AN. SISTEMAS JR OPERADOR SR PROGRAMADOR PL AN. ESTUDOS MERCADO PL AN. OPERAÇÕES IMOB. PL PSICÓLOGO SR AUDITOR "C" COORD. AN. TEC. LEASING AN. CONTÁBIL SR ASSIST. CRED. IMOB. "A"
IX		SUBCHEFE DE SEÇÃO	AN. CONTÁBIL PL PSICÓLOGO PL AN. TÉCNICO LEASING "A" ADVOGADO ASSISTENTE "B" AN. PROJ. DESENVOLV. JR AN. PROJETOS RURAIS JR ASSIST. CRED. IMOB. "B"
VIII	SUPERVISOR ADMINIST. ASSISTENTE TÉCNICO II	SUPERVISOR	BIBLIOTECARIO PL AN. DEMONST. FINANC. PL OPERADOR MERCADO JR MUSEOLOGO AN. ESTUDOS MERCADO JR AN. OPERAÇÕES IMOB. JR PROGRAMAD. ESP. LAZER "B" TÉCNICO COM. VISUAL "B" OPERADOR LEASING "B" CONTR. REDE/COMPES. ASSIST. ADMINISTRAÇÃO I
VII		ASSISTENTE TÉCNICO I	TÉCNICO SEG. DO TRABALHO TÉCNICO CONTÁBIL ASSIST. MANUTENÇÃO ATM OP. CLASSIF./CHEQUE
VI		ESCRITURARIO	
V		ESCRITURARIO	
IV		ESCRITURARIO	
III		ESCRITURARIO	
II		ESCRITURARIO	
I		ESCRITURARIO	
ADM		ESCRITURARIO	

Nos níveis III a XVI inserem-se os funcionários classificados na estrutura de cargos como "comissionados". Cargos comissionados são aqueles que supõem alguma função

de chefia, na maioria das quais recebem comissão referente ao cargo ou a venda de "produtos" e serviços bancários; não estão sujeitos à regulamentação do Banco Central do Brasil, que determina que a jornada de trabalho do bancário seja de 6 horas diárias. O funcionário comissionado trabalha no mínimo 8 horas diárias e, muito comumente, trabalha horas extras; dele portanto é exigido, dedicação integral ao trabalho bancário.

No banco estatal o comissionamento é um direito adquirido através de concurso interno; trata-se do primeiro passo na inserção no quadro da carreira comissionada, possibilitando, posto ser um dos pré-requisitos, a realização da maior parte dos concursos internos de promoção. Os cargos comissionados requerem um nível de qualificação e conhecimento da função bancária mais elevado em relação aos não comissionados.

Nos níveis admissionais I e II encontram-se os funcionários que ocupam a função de Escriurário. Tratam-se de bancários não comissionados, que cumprem jornada de trabalho em tempo parcial ou seja, 6 horas diárias. Ocupam, na sua grande maioria, funções de apoio aos cargos comissionados, tanto nas atividades administrativas como operacionais ou técnicas. O nível de qualificação requerido para essas funções é menor; porém, o grau de atenção e responsabilidade na execução das tarefas é muito elevado porque trabalham com valores ou realizam registros que representam valores.

UNIVERSIDADE

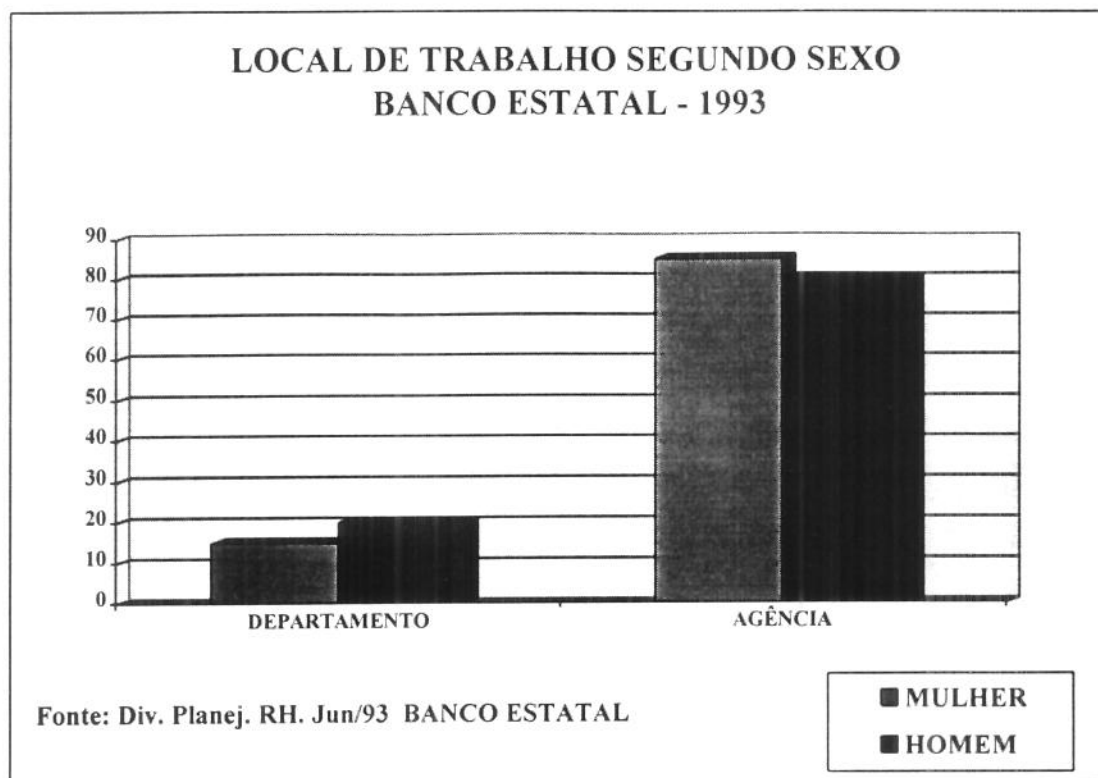
Portanto, considerando a jornada de trabalho como parâmetro, os funcionários que entraram no banco via concurso público podem estar inseridos na relação empregatícia de duas formas: tempo integral (trabalho comissionado) e tempo parcial (trabalho não comissionado).

O trabalho bancário se subdivide, em termos de localização espacial, em trabalho administrativo (departamentos) e operacional (agências). As funções técnicas (engenheiro, advogado, psicólogo, economista, etc..) estão inseridas sobretudo nos departamentos.

Nos departamentos administrativos é que são estabelecidas as políticas a serem cumpridas por toda a instituição, sobretudo aquelas cumpridas nas agências, tendo em vista que é nas agências que ocorre o atendimento aos clientes e realizam-se os negócios bancários.

Dos 6.514 funcionários nos departamentos administrativos, 37,30% (2.430) são mulheres e 62,70% (4.084) são homens. Entre essas funcionárias, 56% (1.364) não são comissionadas (tempo parcial). Esta situação funcional é também vivenciada por 40% (1.364) dos homens nos departamentos.

Gráfico X



O "lugar" da mulher no banco pesquisado é nas agências (no "chão da fábrica" na representação dos bancários), sobretudo em atividades de suporte ao trabalho de atendimento ao cliente, assim como na função de recepção e encaminhamento. Nas agências trabalham 85% (13.673) das funcionárias e 79% (15.152) dos funcionários do banco. Dentre elas, 88% (12.094) são escriturárias, não-comissionadas, em tempo parcial; dentre eles 61% (9.257) também não são comissionados. Esses bancários(as) encontram-se em diferentes funções, muitas delas submetidas a tempos impostos como, por exemplo, no trabalho de separação de cheques para compensação, digitação, operação de caixas.

**BANCÁRIOS COMISSIONADOS (TEMPO INTEGRAL)  
SEGUNDO SEXO E LOCAL DE TRABALHO  
BANCO ESTATAL 1993**

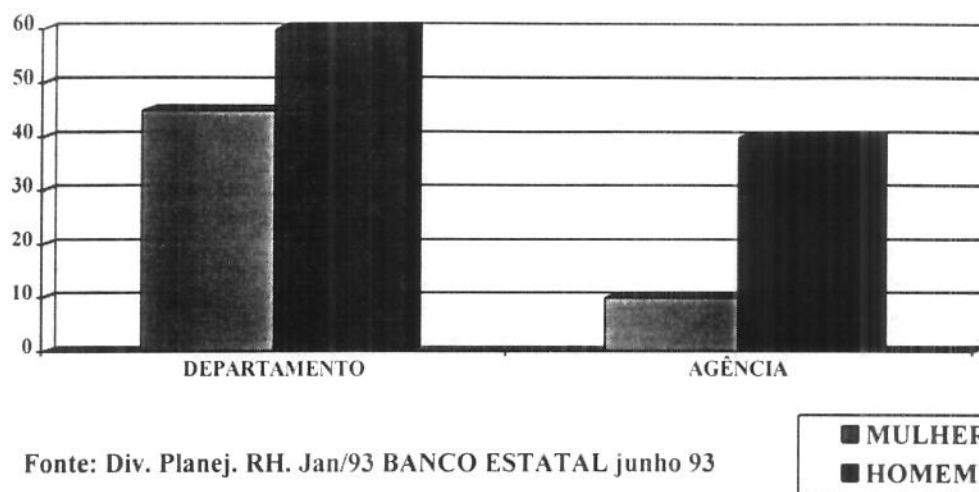
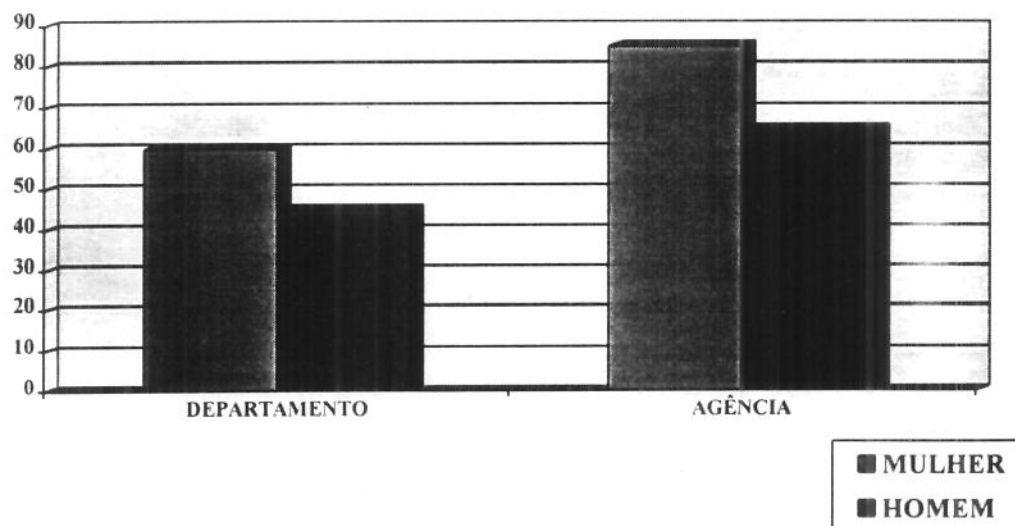


Gráfico XII

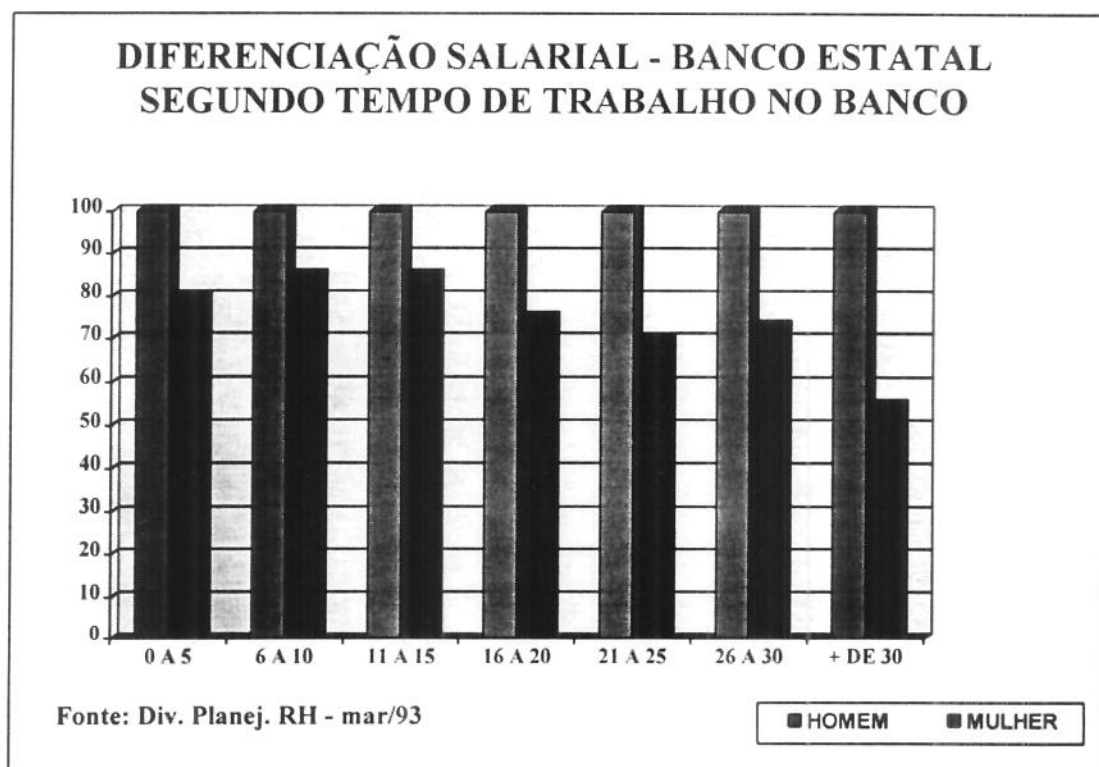
**BANCÁRIOS EM TEMPO PARCIAL SEGUNDO SEXO  
E LOCAL DE TRABALHO - BANCO ESTATAL 1993**





A predominância da inserção da mulher no trabalho não comissionado, em tempo integral, em atividades de apoio ao trabalho comissionado, é traduzido salarialmente. A trabalhadora bancária recebe, em média, 20% a menos que o seu colega com o mesmo tempo de serviço na instituição financeira (gráfico XIII). Compreende-se que essa desigualdade salarial ocorre em função de mecanismos sociais, que serão analisados no decorrer deste trabalho, reproduzidos e intensificados pela organização impossibilitando a ascensão hierárquica das mulheres na mesma proporção que os homens.

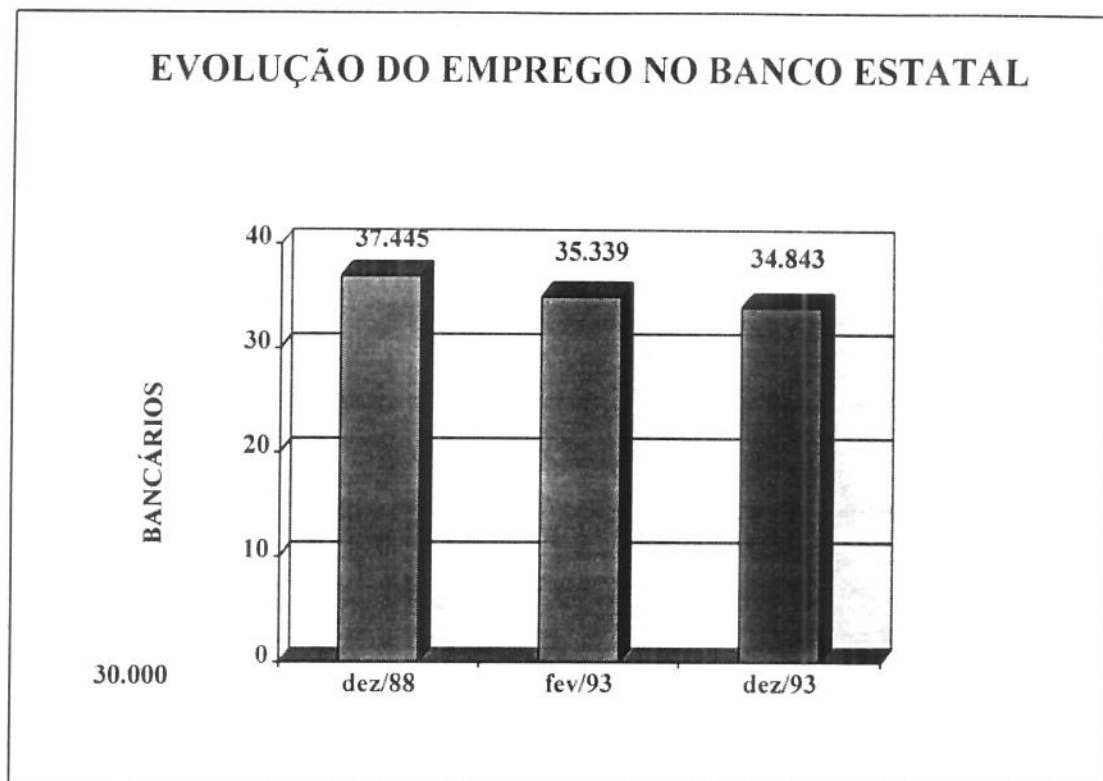
Gráfico XIII



O quadro de funcionários do banco, da mesma forma que a categoria bancária, tem sido reduzido sistematicamente

nos últimos 5 anos<sup>198</sup>: em dezembro de 1988 era composto por 37.445 funcionários, em fevereiro de 1993 por 35.339 e em dezembro de 93 por 34.843.(gráfico XIV)

Gráfico XIV



A estabilidade no trabalho não é uma figura jurídica de direito no banco estatal, mas é vivenciada de fato; por esta razão, a redução sistemática do quadro de funcionários tem ocorrido a partir da não contratação de novos bancários para as vagas daqueles que se aposentam. Os "Planos de Incentivo à Aposentadoria" tem se constituído na estratégia para tanto e possibilitaram a redução de 2.602 postos de trabalho no período 1988-1993.

---

<sup>198</sup> Ver gráfico I

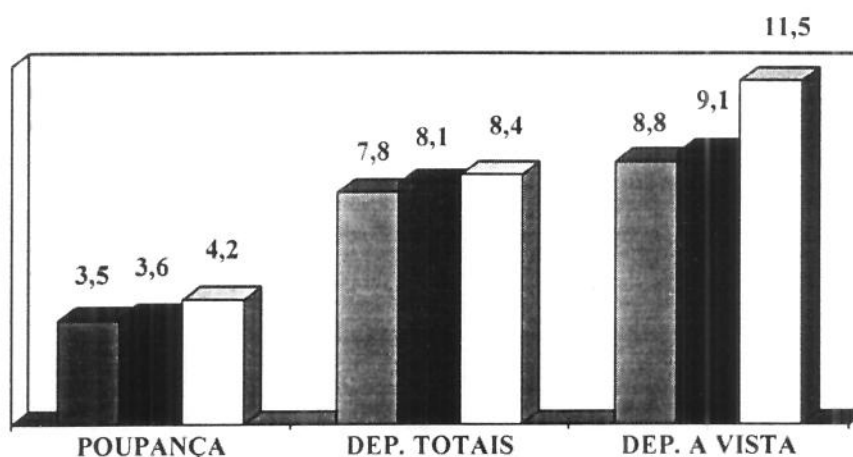
Concomitantemente, a lucratividade e a produtividade do banco eleva-se aumentando também sua participação no mercado financeiro no país conforme demonstra o próximo gráfico, elaborado a partir de dados publicados no “Relatório da Administração do Banco”, em 1993 (gráfico XV).<sup>199</sup> Desta forma, duas hipóteses não excludentes entre si podem ser apontadas em relação ao crescente desemprego observado: este decorre das novas formas de organização do trabalho bem como do desemprego tecnológico no contexto da difusão da informatização. Contido nas duas hipóteses está o processo de racionalização do trabalho, que o intensifica.<sup>200</sup>

---

<sup>199</sup> O banco pesquisado é estatal, conforme informação reafirmada em vários momentos deste trabalho. A polêmica à respeito da ingerência política que interfere na gestão e na lucratividade da instituição, não constituirá objeto de análise neste trabalho apesar de ser compreendida uma relevante dimensão a ser enfocada em trabalhos futuros. Esta abordagem demanda referencial teórico específico que privilegie o papel do Estado sobretudo em um contexto neoliberal.

<sup>200</sup> Saint-Pierre, *Tertiarisation et division sociale du travail: les multiples visages des cols blancs*. op. cit. p 180.

**PARTICIPAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO  
EM % DEZ/91 DEZ92 DEZ/93**

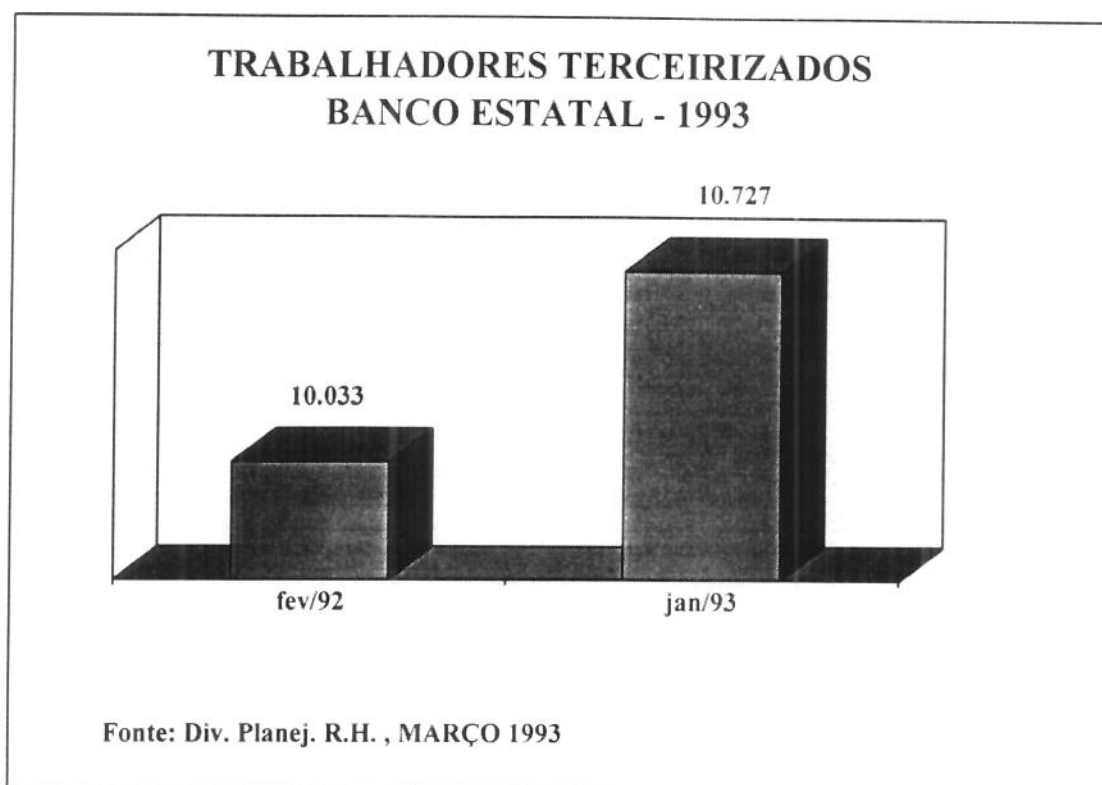


Fonte: Sisbacen

Uma outra dimensão a ser considerada refere-se a expansão das denominadas formas "flexíveis" de contratação dos bancários. Trata-se da contratação de "mão de obra locada", que significa a terceirização e subcontratação de trabalhadores para a realização de diferentes tarefas até então exercidas por funcionários do próprio banco.

Os dados que informam a evolução quantitativa do trabalho "locado" são referentes ao período compreendido entre fevereiro de 1992 (10.033 trabalhadores) à janeiro de 1993 (10.727); no qual é observado o aumento de 694 postos de trabalho (gráfico XVI).

Gráfico XVI



Os trabalhadores “locados” ou subcontratados não se inserem no quadro de funcionários do banco, não possuem os mesmos direitos trabalhistas e sociais, recebem um salário menor e cumprem uma jornada de trabalho maior do que a dos funcionários concursados. Entre os 10.615 bancários “locados” no banco estatal, 46% (4.896) são mulheres.

As mulheres estão sendo fortemente atingidas por essa forma de precarização no trabalho, sobretudo nos trabalhos não diretamente vinculados às atividades bancárias, que não requerem elevado nível de qualificação e se inserem no mais baixo nível salarial como limpeza (90% são mulheres), atendentes (85%), estagiários(60%), cozinha (55%). Contrariamente, a subcontratação do trabalho masculino tende a representar a contratação de funcionários altamente

qualificados ou especializados como, por exemplo, os técnicos de informática (88% são homens) ou segurança bancária (99%).

Para os trabalhadores, sobretudo os menos qualificados, a terceirização tende a significar a precarização de sua inserção no trabalho: oscilam entre o desemprego, o trabalho temporário e o mercado informal. Também significa que deixam de pertencer à categoria bancária, perdendo, assim, as conquistas obtidas durante 70 anos de lutas sindicais.

A heterogeneidade das formas de inserção no trabalho bancário requer que a análise das especificidades de cada uma delas seja realizada separadamente ou seja, trabalho em tempo integral (comissionado) e trabalho em tempo parcial (não comissionado). Essas diferentes formas de organização do trabalho (relações empregatícias) vão determinar diferentes formas e níveis de exigências em termos de qualificação do trabalhador, ao mesmo tempo que reestruturam as relações de poder nas relações de gênero e de trabalho. Essa análise será realizada considerando os dados estatísticos apontados porém, pretende ir além, ao incorporar as informações obtidas através das entrevistas realizadas com bancários e sobretudo bancárias que revelam as representações, os valores, a subjetividade destes trabalhadores à respeito das relações sociais até então expressas em números.

**CAPÍTULO VII****MULHER E RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO  
EM TEMPO PARCIAL: A REINVENÇÃO DE VELHAS  
FORMAS DE RELAÇÕES SOCIAIS EM UM CONTEXTO  
ALTAMENTE INFORMATIZADO**

UNICAMP  
BIBLIOTECA

(...) Elas (as bancárias) estão ascendendo nos bancos, mas não para cargos de direção, onde você realmente decide, onde teu papel é importante para banco, assim, a nível de decisão, né. Elas estão ascendendo a nível de vendas. (...) O maior número de mulheres estão mesmo é nas agências, sem comissionamento, realizando um trabalho que não exige muito conhecimento bancário, ganha pouco, muita responsabilidade e sem muita possibilidade de ascender na estrutura." (Olympia Navasquez, diretora do sindicato dos bancários de São Paulo, 1993)

Os dados estatísticos confirmam a observação realizada por Olympia, militante sindical: efetivamente, as mulheres no banco estatal se inserem, em maior número, no trabalho em tempo parcial, que é denominado no jargão do sistema financeiro, trabalho "não comissionado". Isto quer dizer que 83% (13.471) das mulheres e 57% (11.117) dos homens que trabalham no banco estatal não são comissionados e, portanto, cumprem uma jornada de trabalho de 6 horas diárias, por determinação legal do Banco Central do Brasil.

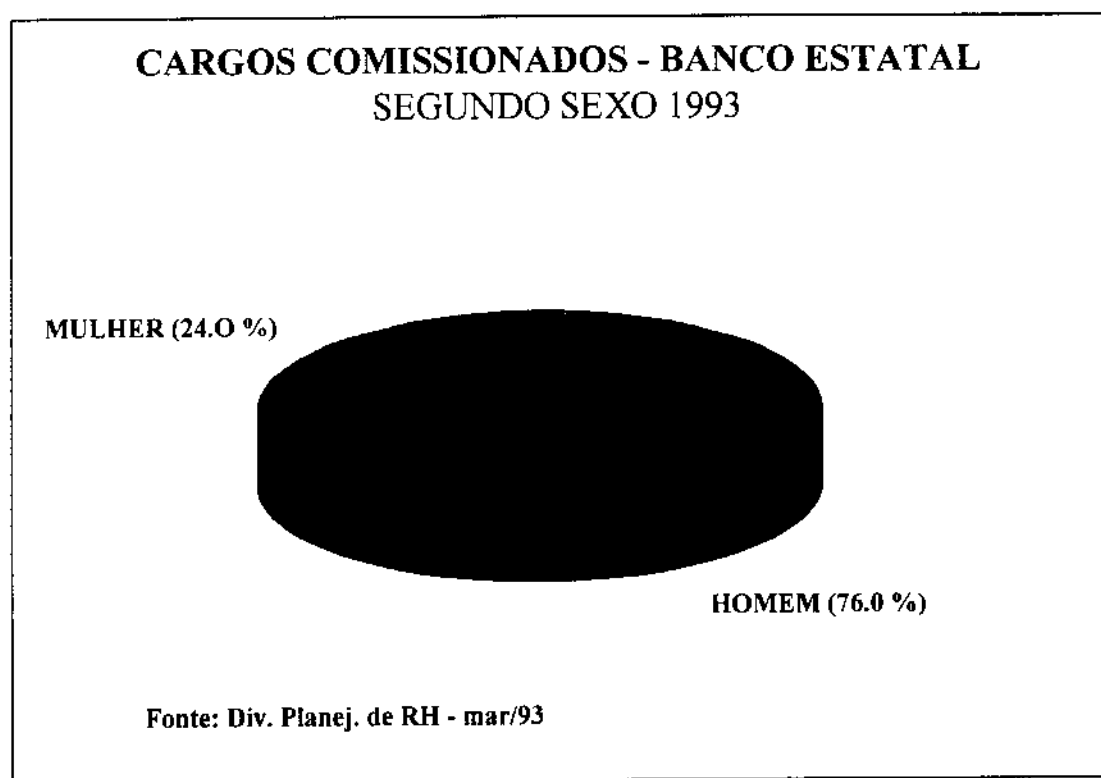
Essas tarefas, na sua grande maioria, não implicam em alto grau de qualificação e, em decorrência dos seus conteúdos, são, na sua grande maioria, submetidas a tempos impostos. No entanto, exigem um alto grau de atenção e



responsabilidade como, por exemplo, caixa de banco, digitação, separação de documentos, etc.

As dificuldades de acesso das mulheres aos cargos comissionados se revelam estatisticamente: dos 10.983 cargos comissionados, somente 24% (2.645) são ocupados por mulheres (gráfico XVII).<sup>201</sup>

Gráfico XVII



<sup>201</sup>Os dados citados foram coletados na Divisão de Planejamento de Recursos Humanos - Setor de Banco de Dados e Informações Gerenciais - Banco Estatal, março de 1993.

Isso significa que dos 19.236 postos de trabalho ocupados por homens, 43% (8.338) são comissionados enquanto dos 16.103 postos de trabalho ocupados por mulheres, somente 17% (2.645) também o são (gráficos XX e XXI). Dito de outra forma, 83% das bancárias e 57% dos bancários encontram-se nos níveis admissionais I e II, ou seja, nos níveis hierárquicos inferiores no banco estatal.

Gráfico XVIII

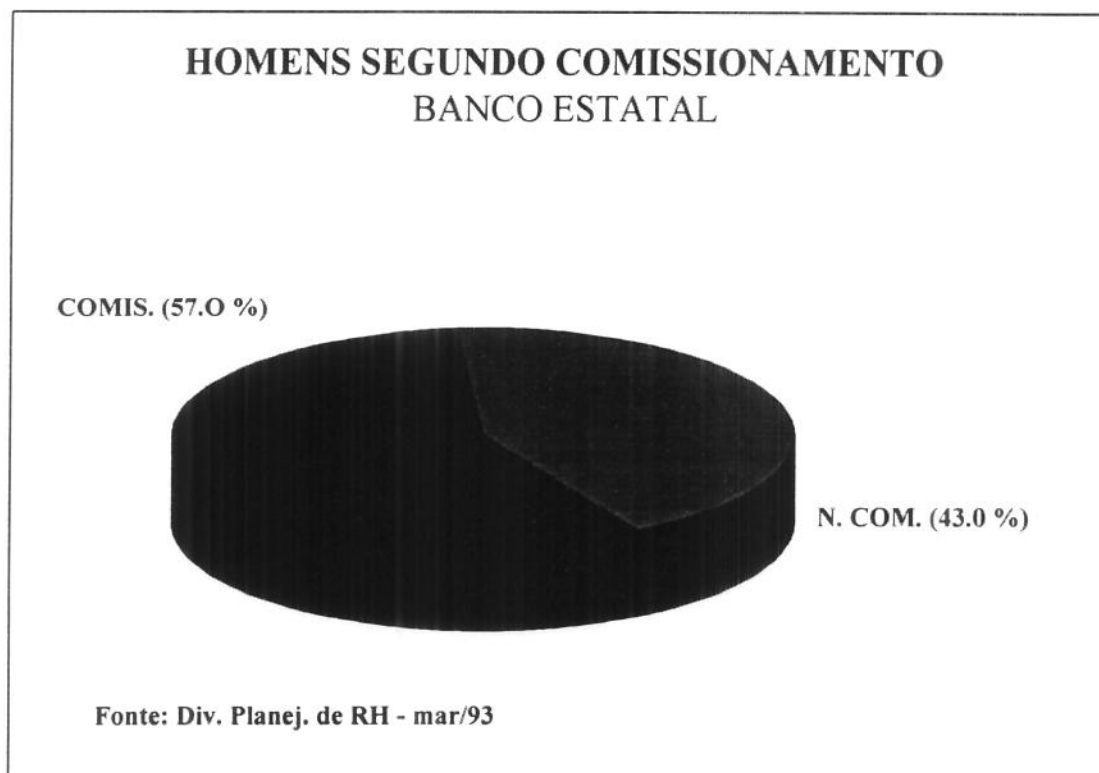
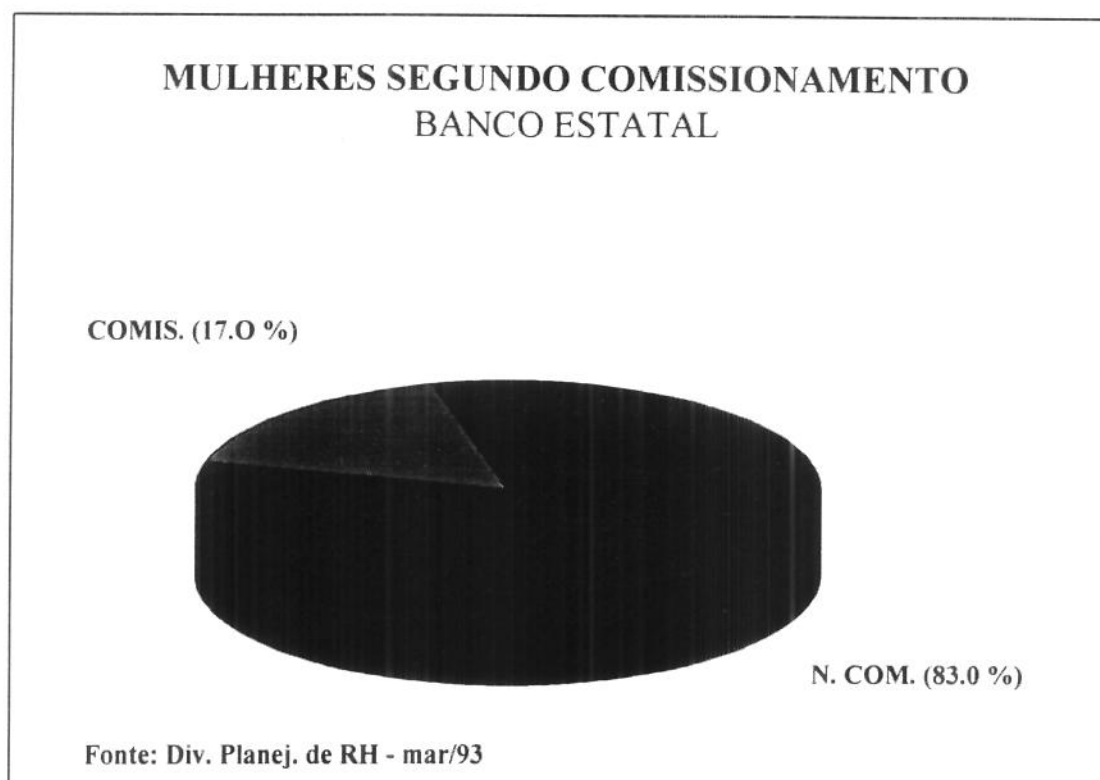


Gráfico XIX



Inseridas sobretudo nos níveis inferiores da hierarquia bancária, as mulheres, no entanto, são portadoras de um nível de escolaridade mais elevado do que o dos seus companheiros de trabalho.

O nível de escolaridade mínima requerida para ingresso no banco é o segundo grau completo. Todavia, 20% dos funcionários são portadores do diploma de terceiro grau; dentre eles, 55% são mulheres. Dito de outra forma, 23% das mulheres e 16% dos homens bancários concluíram a faculdade.(gráfico XX) Considerando somente aqueles que ingressaram na instituição nos últimos 10 anos (15.407

trabalhadores), o índice de funcionários com este grau de escolaridade eleva-se para 25% (3.971).

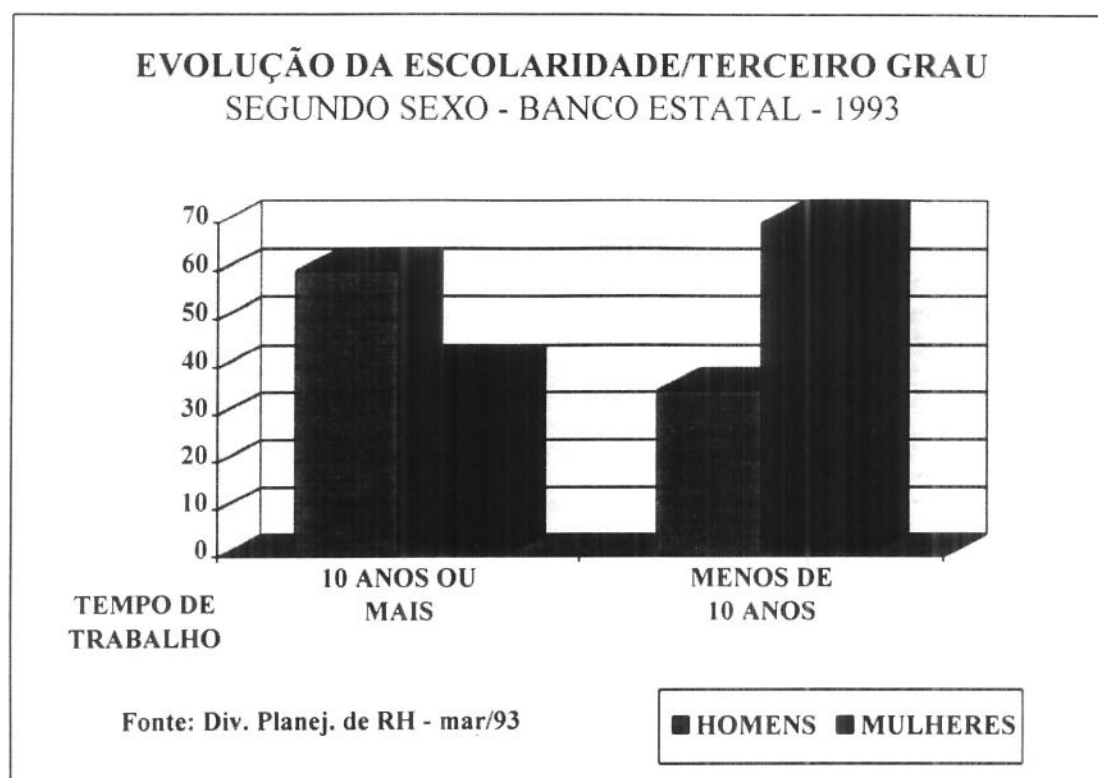
Gráfico XX



Porém, ao ser realizado um recorte analítico de sexo, verifica-se que o nível de escolaridade das mulheres é que está se elevando atingindo o índice de 65%, enquanto o dos homens está declinando, restrito a 35%. Esta situação intensifica-se ainda mais se comparada com os índices de escolaridade dos funcionários com mais de 10 anos de trabalho (10 a 30 anos). Os homens representavam então 60% dos bancários com terceiro grau completo.(gráfico XXI).<sup>202</sup>

<sup>202</sup> *Caderno de Informações Gerenciais*, Banco Estatal, março 1993.

Gráfico XXI



No entanto, para a inserção e promoções em carreira comissionada, sobretudo para as funções de vendas de “produtos” e serviços bancários, ser portador de diploma de terceiro grau é compreendido como desejável mas, não constitui uma exigência fundamental. Os critérios adotados privilegiam o conhecimento específico referente ao trabalho bancário, bem como o potencial do candidato para o exercício da função em termos comportamentais. Neste sentido, considerada-se relevante a avaliação realizada pelas chefias referente à produtividade e ao comportamento do bancário no seu posto de trabalho. No processo de seleção interna, também são compostas bancas integradas por funcionários de

carreira que ocupam cargos hierarquicamente superiores ao de quem está sendo analisado e por funcionários do departamento de Recursos Humanos.

O nível de escolaridade mais elevado das mulheres em relação ao dos bancários, relacionado com os níveis hierárquicos por elas ocupados no banco estatal, expressam uma contradição. Isto porque, no processo de reestruturação capitalista, as mudanças tecnológicas e organizacionais demandam níveis mais elevados de educação formal dos trabalhadores.<sup>203</sup> Neste sentido, esta tem sido compreendida como meio de produção, condição *sine qua non* para o uso intensivo do trabalho qualificado presente em contextos altamente informatizados como, por exemplo, no sistema financeiro.

No entanto, observa-se que o recorte analítico de gênero evidencia de fato uma contradição, o que indica a relevância da abordagem que compreende a qualificação para o trabalho além da escolaridade e do conhecimento técnico, mas mostrando esse quadro também como expressão de relações sociais. Isto porque um nível de escolaridade maior entre as mulheres significa, inversamente, níveis hierárquicos inferiores aos de seus companheiros de trabalho em

---

<sup>203</sup> Gitahy, Leda (org.) *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*. Lecturas de Educación y Trabajo n.3, Campinas, Buenos Aires, Santiago, México D.F., CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, IG-UNICAMP, UNESCO, 1994. Paiva, Vanilda (org.) *Transformação produtiva e Equidade. A questão do ensino básico*. Campinas, Papirus Editora, 1995

decorrência das tramas sociais que impedem a igualdade de oportunidades para ambos os sexos. As mulheres são portanto portadoras de um nível de escolaridade não reconhecido como sendo necessário para o trabalho que executam e, portanto, não remunerado pelo banco.

Considerando que ser comissionado é um dos pré-requisitos para a inscrição nos concursos internos de promoção na carreira, evidencia-se assim a desigualdade vivenciada pelas mulheres face às possibilidades masculinas de ascensão hierárquica; situação que parece não estar se alterando mesmo entre as funcionárias mais jovens, admitidas nos últimos 10 anos no banco. Em 1993, das 8.046 funcionárias que ingressaram no banco no período 1983/93, somente 8,53% eram comissionadas; enquanto que dos 7.267 funcionários também selecionados no período, 21% já estavam inseridos em cargos comissionados em tempo integral.

O trabalho em tempo parcial nos bancos vem sendo compreendido atualmente como uma das estratégias de flexibilização do emprego e de reorganização do tempo de trabalho que as empresas estão desenvolvendo no contexto da reestruturação capitalista.<sup>204</sup> A segmentação dos trabalhadores é uma das decorrências deste processo que se soma à minimização dos custos.

---

<sup>204</sup> Nicole-Drancourt, Chantal. *Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi. Sociologie du Travail. Montrouge, Dunod, XXXII (2) p.173-193, 1990.*

No entanto, quando implantado em 1933, o trabalho em tempo parcial foi uma conquista sindical obtida após um ano de greves e negociações encabeçadas pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo. A “Campanha pelas 6 Horas” decorreu no conjunto das reivindicações para melhoria das condições de trabalho e salariais dos bancários. Conforme salienta Canêdo, “a reivindicação de 6 horas de trabalho foi antes de mais nada uma reivindicação salarial. Na crise dos anos 30, a impossibilidade de um pedido de aumento de salário, levou o Sindicato a reivindicar a diminuição das horas de trabalho, fórmula encontrada para aumentar um salário aviltante, e as possibilidades de emprego”.<sup>205</sup>

Porém, no próprio bojo desta conquista, estava contida a possibilidade de segmentação da categoria bancária, estrategicamente utilizada *a posteriori*.

“O decreto-lei foi assinado pelo Governo Provisório no dia 03/11/1933 (Decreto Lei 23.322). Não foi precisamente o que a Comissão Mista de bancários e banqueiros havia elaborado com a assistência dos técnicos do Ministério do Trabalho. Houve algumas alterações, consideradas prejudiciais aos bancários em quatro pontos básicos: 1) Foram decretadas 36 horas semanais de trabalho, em vez das 32 horas estipuladas no anteprojeto. 2) Foi retirada a semana inglesa reivindicada no anteprojeto. 3) Omitiu-se o item referente a

---

<sup>205</sup> Canêdo, Leticia Bicalho. *O Sindicalismo Bancário em São Paulo*, op. cit. p.152



obrigatoriedade do pagamento das prorrogações do trabalho.

4) **Foram excluídas do decreto as pessoas que nos estabelecimentos exerciam funções de direção, gerência, fiscalização, chefes e ajudantes de seção, bem como as que desempenhavam cargos de confiança. Também foram excluídos os vigias e empregados em serviços externos permanentes (art. 7o.)**<sup>206</sup>(grifo nosso)

A jornada de trabalho de 6 horas estabelece, desde então, uma possibilidade que se intensifica a partir da difusão da informatização e do aumento da flexibilização no trabalho. Trata-se da segmentação dos trabalhadores bancários com implicações nas relações de poder, percebidas tanto nas diferentes possibilidades de inserção nos postos de trabalho como no acesso à qualificação, à ascensão na carreira e, conseqüentemente, à diferenciação salarial (gráfico XIII). Neste sentido, o “lugar” ocupado pelas mulheres é revelador não só das especificidades destas relações no âmbito da difusão da informatização e das novas formas de relações empregatícias como também das diferentes possibilidades de uso do trabalho feminino neste contexto.

A inserção das mulheres de forma predominante no trabalho não comissionado, em tempo parcial, nas agências - “chão da fábrica” dos bancos - revela especificidades no uso da força de trabalho feminina, já salientadas em diferentes

---

<sup>206</sup> Id. Ibid. p.156

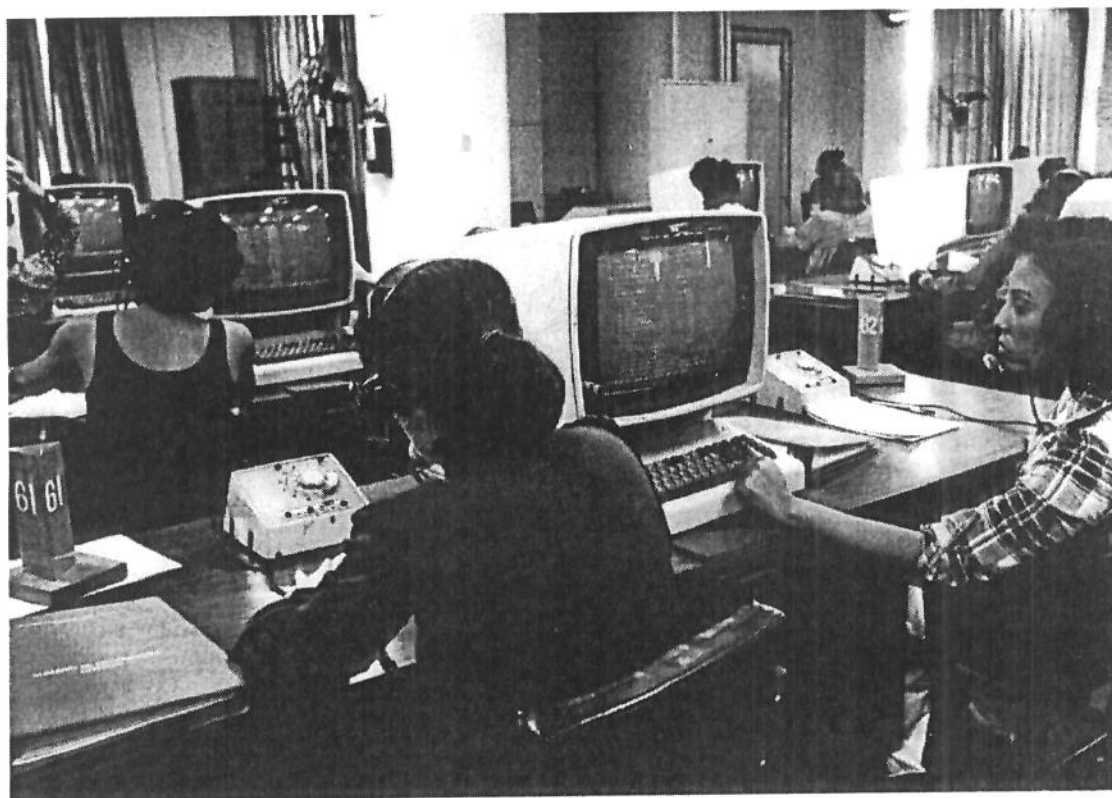
momentos anteriores deste trabalho, que podem ser resumidos nos seguintes itens:

1 - as mulheres vão ocupar sobretudo os postos de trabalho relacionados às operações simplificadas e repetitivas que os sistemas informatizados passaram a demandar em função do aumento do volume do trabalho bancário, a partir da década de 60.

2 - as mulheres bancárias são altamente escolarizadas, mais escolarizadas do que seus colegas bancários; desta forma detêm um significativo potencial para o desempenho das tarefas com muita responsabilidade e atenção. No entanto, este diferencial educacional não é remunerado pelo banco pois não é explicitada sua exigência para exercer as funções apontadas.

No trabalho bancário, 83% das mulheres são escriturárias; nesta função inserem-se inúmeros postos de trabalho com conteúdos diferenciados que apresentam porém algumas características semelhantes. Os escriturários (ou auxiliares administrativos) realizam as tarefas referentes à retaguarda ou apoio às funções de atendimento, através da conferência do trabalho dos caixas, datilografia, registros diversos. O trabalho dos escriturários é submetido a formas de controle mais explícitas e rígidas porque são passíveis de maior grau de normatização do que o trabalho dos bancários alocados em funções de atendimento ao cliente. A padronização das rotinas e procedimentos realizada pelos

departamentos de *Organização e Métodos* também desenvolveram parâmetros para a mensuração da produtividade nestas funções.



No contexto da difusão da informática nos bancos, as mulheres ocuparam, sobretudo, postos de trabalho referentes à entrada de dados no sistema. Centro de Processamento de Dados, 1982. Foto Eduardo Simões. Arquivo de fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

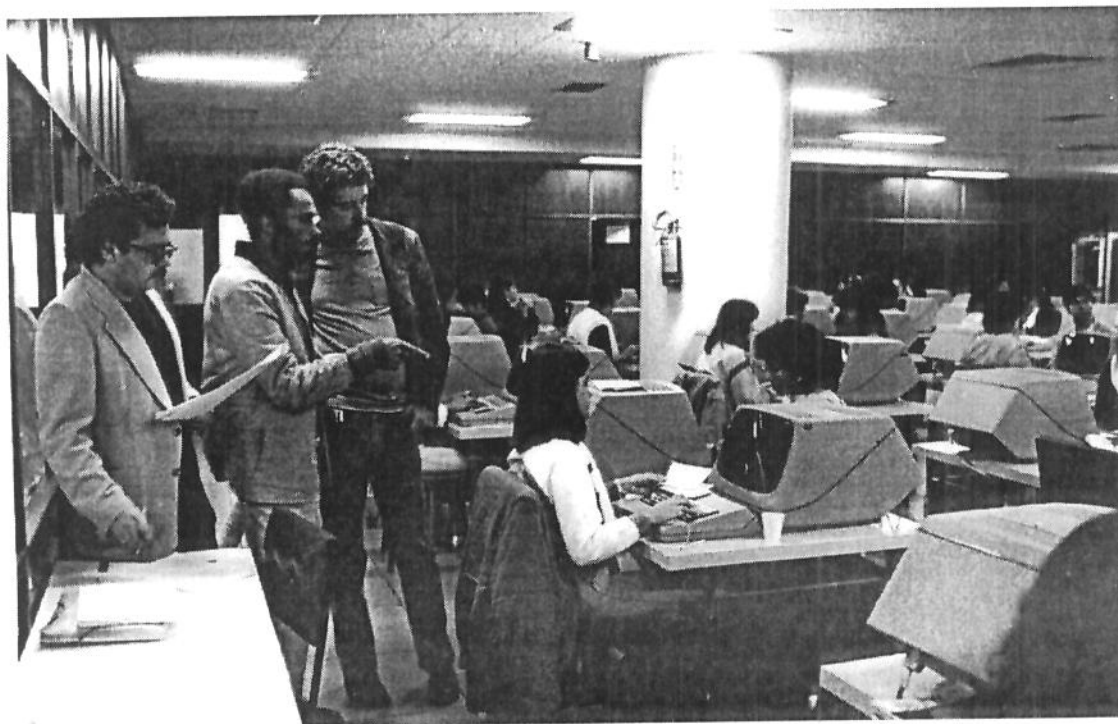
A partir do aumento do volume das transações financeiras e da difusão da informatização no mesmo período, foi possível a expansão das tarefas submetidas às formas

taylorizadas de trabalho nos bancos, como, por exemplo, as funções desempenhadas nos Centros de Serviços.<sup>207</sup>

A criação de áreas centralizadoras de serviços de apoio ao trabalho de atendimento ao cliente, ou seja, de conferência e preparação de dados, também foi uma das estratégias adotadas pelos bancos no processo de racionalização desenvolvido em um contexto de expansão do volume do trabalho bancário. Várias agências, próximas geograficamente, passaram a enviar, via malote, os documentos para processamento em uma única unidade centralizadora de preparação dos documentos a serem encaminhados, posteriormente, para a Câmara de Compensação do Banco do Brasil (que centraliza a compensação dos cheques de todo o Sistema Financeiro Nacional), para os CPDs-Centros de Processamento de Dados do próprio banco, ou para as próprias agências de origem. No dia seguinte, as agências passaram a receber a posição contábil de seus clientes, atualizadas inicialmente através de listagens ( *sleeps* ) emitidas pelo computador central instalados nos Centros de Processamento de Dados e, posteriormente, através da integração dos sistemas, via terminal de computador.

---

<sup>207</sup> Grun, Roberto. *A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação*. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1985. Tancred, Peta e De Serres, Michèle. *Les professionnel(le)s du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation*. op.cit.; Informes OIT. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales*. op.cit. ; Lelli, Marcello et alii. *Diverse, non disuguali. Le caratteristiche del lavoro femminile nelle aziende bancarie e assicurative*. op.cit.



**Centro de Processamento de Dados. Setor de Digitação, 1987.** Foto Esdras Martins. Arquivo de fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

O trabalho nestas unidades centralizadoras de serviços (CESERs) refere-se ao serviço de compensação de cheques, que até 1993, quando se desenvolveu a coleta de dados que informam esta pesquisa, ainda demandava um elevado número de tarefas realizadas manualmente. Blass resume a trajetória de um cheque neste processo. “Na agência onde um cheque é sacado, o cliente recebe o seu valor no ato da apresentação, mas a liberação de depósitos em cheque demora no mínimo um dia, pois o banco acolhedor tem que esperar pela sessão de devolução para ter certeza de que o cheque foi aceito pelo banco sacado. O sistema de compensação extrapola, portanto, o ambiente da agência acolhedora. Os cheques transitam também pela Câmara de Compensação do Banco do Brasil,

pelo CPD do banco sacado e pela agência sacada. Refazem esse caminho, quando      devolvidos.”<sup>208</sup>

O trabalho nos CESERs revela com clareza o caráter repetitivo e redundante do trabalho bancário; características já presentes antes da implantação dos sistemas informatizados e não eliminadas por eles. Isto significa que os bancários alocados em diferentes postos realizam funções com conteúdos semelhantes, conferindo e reconferindo o trabalho do companheiro, que foi realizado em outros departamentos ou seções, como, por exemplo, o trabalho nas unidades centralizadoras de serviços em relação ao trabalho nas agências. “A redundância envolve desde o caixa até o cliente, que deve anotar cuidadosamente a movimentação de sua conta. Através de saldos e extratos bancários periódicos, avalia os valores apresentados, refazendo, se necessário, as operações já efetuadas pelo conjunto dos funcionários no banco.”<sup>209</sup>

Os trabalhos nos CESERs são realizados em três turnos: das 8:00 às 14:00 , das 13:00 às 19:00 e das 15:00 às 21:00 horas. Iniciam-se com a chegada dos malotes vindos das diferentes agências a eles vinculadas, a partir das 13:00; só param de chegar quando termina o trabalho das agências.

---

<sup>208</sup>Blass, Leila Maria da Silva. *Estamos em Greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários*. São Paulo, Editora Hucitec e Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992, p. 50

<sup>209</sup> Id. Ibid. p.51

Os malotes contêm todo o movimento do dia e na medida em que chegam os documentos são conferidos, separados e distribuídos entre as seguintes seções:

- coleta e envio de malotes - são conferidas as fitas de máquina enviadas pelos caixas das agências para verificação não só dos valores somados mas também da quantidade de documentos nelas registrados.

- pré-processamento - comprovantes de saque, depósitos, aplicações, ordens de pagamentos, títulos e documentos de cobrança das agências integradas ao Ceser.

- compensação do próprio banco - comprovantes de saques de banco estatal de agências de fora.

- tributos - impostos federais, estaduais e municipais.

- compensação maior - cheques de maior valor de outros bancos.

- compensação menor - cheques de valor menor de outros bancos.

- cobrança - títulos e documentos de cobrança de outros bancos.

- TRD - comprovantes e pagamentos diversos como água, luz, aluguéis, escolas, telefones, seguros, condomínios, etc...

- folhas de pagamento - verificação antecipada das folhas de pagamento pagas pelas agências vinculadas ao CESER.

- seção de pessoal - processamento das contas correntes dos funcionários das agências.

- firmas e procurações - conferência das assinaturas dos clientes das agências integradas.

- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - documentos referentes ao recolhimento do F.G.T.S.

- contabilidade - efetuam os acertos a fazer indicados pelos relatórios como levantamento dos números das contas de clientes que cometeram algum tipo de erro no preenchimento dos documentos, enumerar os cheques e valores bloqueados, etc...

Todas as seções empenham-se na “compensação” dos documentos recebidos. Esse processo consiste na soma dos valores e documentos e verificação geral com a soma das fitas dos caixas das agências que integram o CESER. Terminada a verificação ou “bate” das operações , conforme o jargão bancário, são enviados para o CPD do banco os relatórios de resumo do movimento diário nas agências, onde serão processados. No dia seguinte esses relatórios retornam ao CESER para que eventuais problemas detectados possam ser



conferidos e corrigidos junto às agências. Essa função é de responsabilidade dos bancários do primeiro turno.

Todas as seções em um CESER são alocadas em grandes mesas retangulares, dispostas umas ao lado das outras em uma única grande sala. Os funcionários sentam-se lado a lado e efetuam seus trabalhos de acordo com o ritmo imposto pelo volume de documentos que chegam das agências. Até 21:00 todo o movimento diário das agências deverá estar na Câmara de Compensação do Banco do Brasil.

“(...) O trabalho no CESER é muito intenso, de muita responsabilidade, não dá para bobear. Exige muita atenção e concentração do funcionário. Por isto mesmo a jornada é só de 6 horas; senão não dá para agüentar. (Luiz Carlos, gerente CESER, segundo grau completo, 18 anos de banco, casado, 1993).

Em fevereiro de 1993, 2.920 funcionários trabalhavam nos diferentes CESERs do banco; entre eles, 56% eram mulheres.

“As mulheres e os estudantes preferem trabalhar no Ceser devido ao horário e principalmente à ausência ( ou quase) de pressão no sentido de forçarem os funcionários a venderem os produtos. No Ceser não existe público”.( Emília, ex-funcionária do Ceser, banco estatal, psicóloga, 1993).

O trabalho desenvolvido nos CESERs exemplifica o conjunto de “tarefas repetitivas, totalmente codificadas, subdivididas e parciais”, que foram criadas concomitantemente ao processo de informatização, a que se refere Leclerq em sua análise a respeito das mudanças no trabalho bancário na França.<sup>210</sup> Esses postos de trabalho dificultam a mobilização do bancário na carreira em razão mesmo destas especificidades apontadas por Leclerq que redundam no desconhecimento do conteúdo do trabalho bancário; a desqualificação decorre da especialização neste tipo de trabalho.

Neste sentido, verifica-se também no trabalho bancário as desigualdades sociais no acesso ao trabalho qualificado registrado por Kergoat a partir de pesquisas nas indústrias francesas. Ressalta a autora que as mulheres ocupam postos de trabalho submetidos a ritmos mais intensos, com conteúdos repetitivos e que requerem maior destreza se comparados ao trabalho masculino, considerado porém mais qualificado.<sup>211</sup> Assim, torna-se relevante destacar, concordando com Kergoat, que as relações de gênero

---

<sup>210</sup>Leclerq, R. Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974: de la revendication organisationnelle à l'action contestataire”, *Sociologie du Travail*, n. 1-83. Paris, jan/ 1983, p.88.

<sup>211</sup> Kergoat, Danièle. Les Ouvrières. Paris, *Le Travail Ouvrier*. Supplément aux Cahiers Français n.209, jan.-fev. 1983

estruturam a segmentação dos postos de trabalho bem como as relações de poder que lhes são decorrentes.<sup>212</sup>

A análise da função caixa de banco, também exercida por bancários escriturários em tempo parcial, auxilia a melhor compreender as relações de gênero no trabalho bancário nesta forma de relação empregatícia, ou seja, em tempo parcial.

### **- Informática e feminização do trabalho bancário: o exemplo da função caixa.**

O posto de trabalho denominado caixa é paradigmático para ilustrar a relação entre informatização e feminização do trabalho já que o exercício da função implica tanto na digitação de registros contábeis conforme normas pré-estabelecidas, como no atendimento aos clientes.

Desta forma, relevantes motivações que justificaram a feminização do trabalho bancário, na ótica do capital, estão presentes no conteúdo da função.

Inicialmente, trata-se de um trabalho vinculado à entrada de dados no sistema. Os serviços vinculados à entrada de dados, desde a mecanização, foram considerados trabalhos que implicam em baixo nível de qualificação porque não

---

<sup>212</sup> Kergoat, Danièle. Présentation. In: *La Qualification, un enjeu des rapports sociaux de sexe?* Cahiers du GEDISST . Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail , Paris, IRESO-CNRS, 7, 1993, p. 10

demandam tomada de decisão; porém, tendem a requerer alto grau de memorização das instruções, de concentração e responsabilidade como, por exemplo, no trabalho do caixa.<sup>213</sup>

Outro aspecto a ser considerado no processo de feminização da função refere-se à importância que este posto de trabalho adquire, na década de 80, no trabalho de atendimento ao público. O bancário que exerce a função caixa foi compreendido pelas instituições financeiras como sendo o "cartão de visitas" da organização uma vez que a imagem institucional do banco passou a ser fundamentalmente por ela veiculada. Desta forma, os estereótipos sexistas que atribuem à mulher maior capacidade para atender aos clientes, gentil e atenciosamente, presentes na sociedade em sua dimensão patriarcalista, são apreendidas pelo capital de forma singular, maximizando a produção.<sup>214</sup>

“(...) Então, eles colocam, você pode perceber, que em todos os bancos o atendimento, no geral, são mulheres. Então, eles dão mais importância para o visual feminino, aquele bonito. Além do mais acreditam ser a mulher mais delicada, mais atenciosa com o cliente.(Rosângela, supervisora de caixa, casada,

---

213 Soares, Angelo dos Santos. *A organização do trabalho informático*. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de estudos pós-graduados em Administração. PUC/SP. 1989. Ver também: Silva Filho, João. Subjetividade; sofrimento psíquico e Trabalho Bancário. In: *A saúde no trabalho bancário*. São Paulo. ISNT/CNB/CUT. 1993

214 Gauthier, Jacques.et David, Hélène. *Les femmes et l'emploi: de la discrimination à l'égalité*. Montreal. IRAT. Institut de Recherche appliquée sur le travail. n.26, août. 1984.

dois filhos, cursando terceiro grau, 14 anos de banco, 1993)

Além dos aspectos apontados, que procuram justificar a relevância da função caixa de banco para esta análise, observa-se nela um duplo movimento, que tem sido caracterizado como o processo de introdução e difusão da informatização nos bancos. Trata-se, inicialmente, da multiplicação dos postos de trabalho em função da expansão do volume de trabalho e sua posterior obsolescência, determinando uma redução tão intensa que, em alguns casos, é observado seu desaparecimento como, por exemplo, no caso da substituição do funcionário caixa pelo auto-atendimento, através dos equipamentos *ATMs - Automatic Teller Machine*, utilizados através de cartões magnéticos, dos vídeo-textos, *audio responser (home bank, office bank)*.<sup>215</sup>

---

<sup>215</sup> Accorsi, André. *Automação: Bancos e Bancários*. op. cit. p. 41 "ATM's (Automatic Teller Machine) : conhecida como caixa automático, executa várias funções de atendimento, prolongando a atuação dos bancos 24 horas por dia e sete dias por semana, beneficiando os clientes em serviços como saques em dinheiro, depósitos, pagamentos de contas e consulta a saldo. Os serviços são executados diretamente pelo correntista do banco como resultado da interação homem-máquina. As ATM's têm um custo bastante elevado mas trazem como retorno uma diminuição do fluxo de correntistas nas agências, acarretando redução dos custos operacionais destas. (...)

Videotexto: juntando-se o telefone, o televisor e o computador, mediante um adaptador especialmente projetado, pode-se transmitir informações diretamente à tela de televisão dos usuários. Este meio permite o acesso a qualquer hora, dentro de casa, na mesa de trabalho ou até em locais públicos. O usuário pode fazer suas transações ou pesquisas em sua própria casa.

Audio responser : juntando-se o telefone e a rede telefônica ligada ao computador e seu banco de dados, por meio de um acoplador acústico, pode-se transmitir dados e informações aos usuários. Sua base de aplicação restringe-se àquelas que permitem

A jornada de trabalho do caixa é de 6 horas diárias, com possibilidade de extensão por mais duas horas extras, de acordo com a legislação do Banco Central do Brasil. Desta forma, tal jornada tem sido considerada também "adequada" pelos bancários que exercem outras funções fora do banco como, por exemplo, os estudantes e as mulheres, a exemplo do trabalho já descrito no CESER. Em termos hierár

quicos e salariais, o caixa encontra-se no nível inferior da escala, é escriturário, cargo inicial na carreira bancária; sendo assim, o salário que recebe equipara-se ao do escriturário, acrescido da gratificação da função caixa, ou seja, no total, 603 dólares em média em abril de 1993, no banco estatal. No mesmo período, 9.177 funcionários do banco exerciam esta função, dos quais 49% eram mulheres.

O trabalho do caixa é dividido, basicamente, em três etapas: "compensação, atendimento ao público e fechamento de caixa"<sup>216</sup>. De acordo com a descrição da função, na etapa

---

pouca entrada de dados, bem como pouca saída, tais como consulta de saldos, transferência de fundos e solicitação de talão de cheques."

<sup>216</sup> A descrição da função transcrita refere-se ao banco estatal pesquisado; no entanto, comparando-a com outras instituições financeiras, é possível perceber que o trabalho caixa é realizado de forma quase similar tanto em bancos estatais como privados, em bancos de pequeno, médio e grande porte. As alterações observadas referem-se a procedimentos que não alteram o conteúdo da tarefa mas o volume de trabalho como, por exemplo, a entrega de talões de cheque e de cartões magnéticos que em alguns bancos é realizada pelos próprios caixas, em outros pelos escriturários no balcão de atendimento, ou a solicitação é realizada através do *Home bank* e entregue via correio.

denominada "compensação", o funcionário "separa cheques regionais e nacionais por banco, praça e valor, efetuando somatória e separando os documentos por comandos específicos para remessa à Câmara de Compensação".

Na etapa "fechamento do movimento diário", o bancário "soma os valores em espécie ou cheques recebidos e pagos, bem como ordena os documentos de movimentação de numerário e fitas de caixa do dia, colocando-os em envelope apropriado, visando a conciliação com os trabalhos de fechamento da tesouraria".

O "atendimento ao público" é considerado tarefa central da função. Nesta etapa, o caixa desenvolve as seguintes atividades:

" - recebe numerário para abertura do caixa, conferindo e registrando em impresso próprio a quantia recebida, bem como abre a máquina autenticadora e ordena o material de expediente, para desenvolvimento de suas atividades durante o expediente.

- atende ao público, examinando os documentos apresentados, recebendo depósitos, aplicações, OPs, créditos em outra agência, tributos federais, estaduais e municipais, carnês, água, luz, gás, duplicatas e outros, consultando manual de instruções e, em caso de atraso no pagamento, calculando os acréscimos previstos.

- efetua pagamentos, conferindo assinaturas e outros tipos de identificação para cheques, restituições do I. R., PIS, FGTS, etc..., consultando instruções, colhendo assinaturas e autorizações para autenticação dos comprovantes e contratos.

- arquiva talões de cheques, obedecendo ordem numérica e tipo de conta, bem como os entrega verificando os dados constantes da requisição, identificando assinatura e saldo.

- efetua a entrega de cartões magnéticos e senhas, identificando o cliente e orientando-o no uso dos recursos.

- esclarece ao público em geral sobre os produtos do banco, encaminhando para as áreas competentes clientes interessados em aplicações, seguros, ações, financiamentos, etc..., objetivando a aproximação com o cliente e o conseqüente aumento de produtividade da agência.

. - executa outras tarefas correlatas conforme o volume de serviços e designação de seu superior imediato".<sup>217</sup>

De acordo com a análise do cargo, é exigido do funcionário para o exercício da função "formação em curso de segundo grau completo, acrescido de treinamento desenvolvido pelo próprio banco, para receber instruções de conferência de cheques, grafoscopia bancária, atividades de

---

<sup>217</sup> Descrição da Função Caixa. Divisão de Planejamento de Recursos Humanos. Banco Estatal. São Paulo, 1993



caixa (pagamentos diversos, recebimentos de tributos, outras rotinas), atendimento ao público."<sup>218</sup> Este curso tem a duração de uma semana e é ministrado no próprio banco.

Quanto à complexidade da tarefa "o cargo exige concentração no desenvolvimento das tarefas, sendo que a maioria das diretrizes são pré-estabelecidas por manuais. Requer atenção para autenticar os documentos recebidos e pagos. Exige destreza manual para operar máquina autenticadora "on line" e de calcular."<sup>219</sup>

A função caixa de banco é determinada por normas e rotinas pré-estabelecidas pela administração central e padronizadas para todas as agências vinculadas à mesma matriz no país. É possível assim um desempenho homogêneo, mensurável e controlável a distância.

### **- A função caixa de banco na representação dos bancários**

Rosangela, após ter exercido a função caixa durante vários anos, a considera "tensa e bitolante":

---

<sup>218</sup> Id Ibid.

<sup>219</sup>Id. Ibid.

"a função de caixa é tensa e bitolante. Eu digo isso, porque o caixa tem que estar sempre preocupado com o dinheiro, se ele está dando troco certo, se ele está recebendo certo, se o dinheiro é válido ou não, se ele é falso ou não é. Então, aquilo cria nele uma tensão, uma certa tensão, que você passa a conviver com ela. E bitolante porque você não aprende nada. Você acaba vendo papel, autenticando papel, recebe papel, bate carimbo, quer dizer, não é uma... Eu acho não-gratificante além de bitolante. (Rosangela, supervisora de caixas em agência, cursando terceiro grau, 1993).

A descrição do processo de aprendizagem da função informa a percepção partilhada pelos bancários entrevistados de que se trata de um trabalho repetitivo, sem complexidade, de fácil assimilação:

"a aprendizagem da função Caixa tem duas fases: a fase teórica que é feita pelos professores do Banco, no centro de treinamento, quando se aprende como se confere uma assinatura, como pagar um cheque, a validade do cheque, etc. Agora, como se faz para operar uma máquina, essa etapa é feita na agência, vendo um colega operar uma máquina, para aprender para que serve cada tecla. O mais importante, fundamental, é a prática porque é aí que se aprende, em alguns dias, dois ou três, tudo sobre a máquina. Depois, é só ir decorando o manual de instruções, os códigos, etc...Tudo já está determinado no manual. Depois que se

aprendeu(é rápido!) nada de novo acontece. Entra mês, sai mês, o que modifica é o ritmo de trabalho mas, na função mesmo tudo é igual e repetitivo."(Antunes, caixa de banco em agência, segundo grau, 8 anos de trabalho no banco,1991).

A qualificação para o trabalho realizada através de cursos rápidos e, sobretudo, através do colega, torna-se possível em razão de o conteúdo das tarefas específicas à função, principalmente no sistema *on-line*, serem repetitivas e previstas em manuais de procedimentos; estas são representadas pelos próprios entrevistados como "bitolantes", "enlouquecedoras"ou "idiotizantes".

"eu não gosto deste trabalho porque é muito mecanico. Muitas vezes eu fico pensando, meu Deus, o que será que os clientes pensam de mim me vendo aqui, o dia todo, neste guichê, apertando botões?"(Izabel, caixa de banco em agência, pedagoga, casada, dois filhos, nove anos de trabalho no banco, 1991)

A grafoscopia é uma técnica a ser assimilada pelo caixa; mesmo assim, o curso realizado não é compreendido como relevante face às especificidades da função, ou seja, um

trabalho simples, repetitivo, que exige porém, muita responsabilidade:

"quando fiz o curso eram só três dias de aula; reclamamos com o instrutor porque a gente achava que era muita responsabilidade na função para um curso tão rápido. Ele nos disse que não adiantava ficar no curso muito tempo; era no caixa que iríamos tremer de medo, até aprender.(...) você tem que estar atento todo o tempo, o trabalho exige muita responsabilidade e memória porque, qualquer erro, vai ser problema do Caixa; é ele quem tem que pagar tudo, com o próprio bolso. As circulares chegam quase todos os dias, modificando a forma de receber convênios; se a gente não prestar atenção a gente dança."(Miriam, caixa de banco em agência, solteira, pedagoga, 7 anos de trabalho no banco).

Miriam refere-se ao recebimento de taxas de empresas conveniadas, como, por exemplo, mensalidades escolares, água, luz, telefone; as modificações se referem a datas de recebimento, códigos, multas, etc...Qualquer extravio de documentos ou erro na digitação é de responsabilidade exclusiva do próprio bancário. Neste sentido, contrapondo-se à representação institucional do Caixa como "cartão de

visitas", este se representa, no interior do processo de trabalho bancário, como "o mordomo da história" pois informa que é "sempre culpado".

O medo é um sentimento presente, expresso e representado no cotidiano do trabalho do Caixa. Isto porque, se por um lado trata-se de uma tarefa rotinizada, trata-se também de um trabalho que requer elevado nível de responsabilidade já que opera com valores de terceiros, realizando registros contábeis através do terminal de caixa diretamente conectado com o Centro de Processamento de Dados. Erros cometidos voluntária ou involuntariamente devem ser respondidos pelos Caixas, financeiramente. Neste sentido, os bancários nesta função compreendem que o sistema *on line* determinou maior segurança em seu trabalho, apesar de o ter intensificado.

“Eu trabalhei com máquina sem ser automatizada, trabalhei com a Burroughs; posso então comparar com o *on-line*. No *on-line* você está mais assessorado, digamos assim, você trabalha com mais segurança, ali, na tela, você tem tudo. Informa se o cheque é bom, se tem saldo, se está sustado, enfim, você corre menos

risco de errar. Agora, você fica ali, digitando, sem sair do lugar o dia todo. Na Burroughs não, você corria mais risco mas se cansava menos, se movimentava mais, ia lá consultar o *sleep* que ficava arquivado na *baia* atrás do caixa. E cada vez que a gente tinha que fazer um lançamento na conta a gente fazia manualmente no *sleep*, então cada cheque, cada depósito que a gente acolhia, a gente ia no *sleep*, no arquivo, na *baia* e fazia o lançamento à mão. Então a parte da digitação era mínima, era só para autenticar o documento mesmo. Isto era uma coisa positiva do *off*, a gente não ficava sentada, a gente se movimentava dentro da bateria de caixa e o fato da gente digitar menos também não cansava tanto a mão. Não havia tanto problema com as mãos como hoje. (...) Sabe, no *off* dava para conversar um pouquinho com os colegas no arquivo, fazer uma horinha. No *on-line* não, é só digitação, a gente não desvia a atenção dali, do teclado, e da gaveta do dinheiro, teclado e dinheiro, teclado e dinheiro, teclado e dinheiro. A gente se cansa rápido. Muitas vezes o ritmo é tão intenso, a fila enorme, os caras lá (da fila) te olhando feio, que começo a pensar que vou ficar louca. Nessas horas vou lá no banheiro, lavo o rosto, senão não agüento".(Izabel, caixa de banco em agência, pedagoga, casada, dois filhos, nove anos de trabalho no banco, 1991)

A primeira mudança no conteúdo do trabalho do caixa é verificada na década de 70, no momento em que a automação bancária é introduzida neste posto de trabalho através da realização de operações bancárias simples como, por exemplo, depósitos em conta corrente e em caderneta de poupança,

pagamento de contas e verificação de saldos, retirada de extratos, possibilitando a agilização e intensificação do trabalho.

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

A intensificação do trabalho do caixa, nesse momento, foi perceptível a partir da comparação de sua produtividade em relação ao sistema anterior: um caixa "executivo" passou a substituir até 7 bancários na retaguarda.<sup>220</sup> O "enriquecimento da tarefa" (*job enlargement*) da função, significou sobretudo a intensificação de um trabalho parcializado e repetitivo.

Nesse período, este posto de trabalho se multiplica nas agências, formando as "baterias de caixa". Para tanto, as mulheres foram selecionadas cada vez mais intensamente.

---

<sup>220</sup> Revista INFO, n.03, 1983, p.41



**A função caixa de banco feminizou-se rapidamente.** Foto Esdras Martins, 1988. Arquivo de Fotos do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

Os caixas eletrônicos surgiram na década de 80. Deu-se início à instalação do sistema *on-line*, terminais de caixa diretamente conectados ao CPD, possibilitando que as operações contábeis fossem efetivadas no momento da digitação dos valores realizada pelo próprio caixa, denominado no jargão informático *tempo real*. Desta forma, é possível nova redução do fluxo de papéis em relação ao sistema anterior - *caixa executivo*- determinando também a redução de parcela significativa do trabalho de retaguarda em



decorrência da absorção pelo computador dos dados informatizados.

Os altos índices inflacionários registrados no Brasil foram determinantes para expansão acelerada da rede de agências conectadas através do sistema "on line", pois possibilitaram a agilização dos registros contábeis, essencial para obtenção de maiores índices de lucratividade neste contexto, bem como maior controle do processo de trabalho. Desta forma, se em 1980 somente 3 agências no país operavam através do sistema *on line*, em 1987 3.000 agências já estavam a ele integradas.<sup>221</sup>

Na movimentação da conta corrente dos clientes, o caixa não mais necessitou proceder a verificação das listagens emitidas pelo CPD, já que passavam a ser visualizadas na tela do próprio terminal de caixa as informações necessárias para tanto como, por exemplo, aviso de contra-ordem, existência de fundos, etc.... Quanto à verificação da assinatura, inicialmente o caixa precisou continuar consultando as fichas; posteriormente, estas foram substituídas pelas senhas dos cartões magnéticos que consistem em um conjunto específico de números específicos de cada cliente.

Quanto às prestações de serviços realizadas pelos bancos, como pagamento e recebimento de taxas, tributos e

---

<sup>221</sup> Dados e Idéias. abril 1985, p.8 e Informativo Febraban /Fenaban , out. 1987, p.31

mensalidades, de empresas estatais e privadas, os caixas continuaram a realizá-las de acordo com procedimentos pré-estabelecidos pelas diferentes empresas conveniadas.

Os serviços informatizados passaram a abranger, cada vez mais, as transferências eletrônicas de fundos. A instalação do sistema "on-line", sistema de comunicação via satélite, interligou, gradativamente, as agências em todo o país. A relação banco-cliente começou a ser alterada qualitativamente.

A partir do início da década de 80, a automação ultrapassa os limites da agência; são instalados os caixas automáticos - *Bancos 24 horas* -, que passaram a permitir aos clientes, através do auto-atendimento, a verificação de saldos, a obtenção dos extratos, a realização dos depósitos e dos saques em dinheiro. No início dos anos 90, também o recebimento e pagamento referentes aos serviços prestados pelos bancos em convênio com outras empresas passaram a ser efetuados através do auto-atendimento.

Conforme foi observado, as mudanças organizacionais e tecnológicas ocorridas nos bancos provocaram impactos no conteúdo das tarefas referentes ao trabalho do caixa. Inicialmente, determinaram um acúmulo de funções e a ampliação do número de caixas em decorrência também da ampliação dos serviços prestados; nesse período, gradativamente, as mulheres foram contratadas para a função. Posteriormente, com a difusão da informatização e da

telemática, que possibilitaram a instalação de equipamentos de auto-atendimento, como as *ATMs*, *home bank*, *office bank*, foi possível a obsolescência e a extinção de um grande número deste posto de trabalho.



**Foi intenso o aumento do volume de trabalho nos bancos após a década de 60.** Foto Esdras Martins, 1987. Arquivo do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

Assim, é possível verificar que, em um primeiro momento, o aumento do volume de trabalho nos bancos e a difusão da informatização significaram a possibilidade de

ingresso de um grande número de mulheres para ocupar postos de trabalho inseridos nos níveis inferiores da hierarquia dos bancos, muitos dos quais, conforme já foi analisado, fragmentados, repetitivos, submetidos a tempos impostos como os exemplos citados neste capítulo.

A inserção significativa das mulheres neste tipo de trabalho, que lhes impede a ascensão na hierarquia do banco, expressa uma contradição entre o discurso e a prática nas relações de trabalho. Considerando que se trata de um banco estatal em que o processo de seleção e promoção na carreira se dá através de concursos públicos que, conforme já foi destacado, desde 1968 não colocam impedimentos legais para a inscrição e participação das mulheres, é compreendido que estas deveriam ter as mesmas possibilidades de ingresso e promoção na carreira. Efetivamente, o discurso institucional aponta nesta direção.

“O Banco nunca discrimina as mulheres em seus concursos tanto para ingresso como para promoção na carreira; no entanto, muitas mulheres preferem trabalhar não comissionadas, tempo parcial, para poder conciliar casa-trabalho.” (Walter, Departamento de Desenvolvimento de Pessoal, casado, psicólogo, 18 anos de banco, 1993)

Nesse sentido, é possível apreender, nos relatos referentes às trajetórias pessoais e profissionais, que as mulheres que permanecem no trabalho não comissionado, que

não ascendem na hierarquia da empresa, tendem a ser culpabilizadas individualmente por "não quererem", "não se interessarem". A família, a casa, os filhos são funções compreendidas como femininas, que colocam impedimentos sociais para o desenvolvimento profissional no banco. Desta forma, as mulheres inserem-se nas tramas tecidas socialmente que possibilitam a criação de segmentações e desigualdades estruturais nas relações de trabalho.

"A mulher prefere muitas vezes trabalhar 6 horas para poder dar conta de outras atividades além do banco, que já é bastante desgastante, tenso. Principalmente aquelas que tem casa, filhos ou estudam. Não acredito que o banco discrimine a mulher, principalmente se ela for bastante agressiva, souber vender bem. Aí, acredito que ela vá subindo no banco."(Cristina, escriturária em agência, casada, um filho, jornalista, cinco anos de trabalho no banco, 1993).

"Eu não vejo discriminação da mulher hoje em dia no banco. Eu acho que se a pessoa trabalha, se ela batalha, se ela mostra serviço, ela tem as mesmas chances que um homem. O que eu vejo é desinteresse realmente, mesmo essas mulheres que são solteiras, que não tem compromisso, responsabilidade com casa, filhos, não estão fazendo carreira porque não têm interesse. Hoje é analisado mais a competência mesmo, se a pessoa é competente, presta o concurso. Não é por indicação." (Vera, gerente de negócios em agência, casada, tres filhos, advogada, 18 anos de trabalho no banco, 1993)

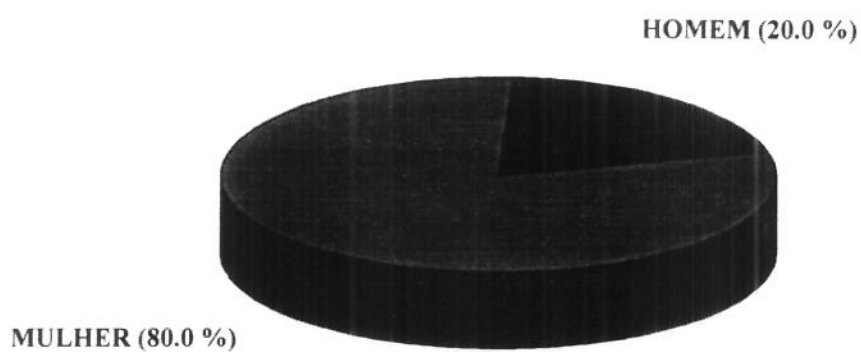
É possível então levantar a hipótese de que o grau de frustração vivenciado pelas mulheres tende a ser menor em relação ao dos homens pelo fato delas se inserirem nessas atividades em tempo parcial, com conteúdos que tendem a ser pouco qualificados, rotineiros, repetitivos, com pouca possibilidade de ascensão profissional. Efetivamente, algumas mulheres entrevistadas, com filhos, compreendem ser essa forma de inserção no trabalho bancário "conveniente", visto que lhes possibilita conciliá-lo com as atividades no âmbito privado. Neste sentido, comparadas as expectativas profissionais femininas com as expectativas profissionais masculinas, parece existir uma redução de conflitos pessoais na inserção da mulher no trabalho não comissionado, em função da possibilidade de conciliação do trabalho assalariado com o trabalho no âmbito privado.

83% das mulheres não comissionadas trabalham nas agências em atividades que dão suporte ao atendimento bancário, muitas delas submetidas a tempos impostos, conforme já foi salientado. É de se notar por isso que as mulheres, mais intensamente do que os homens têm sido vítimas da tenossinovite, denominada também "mal do digitador" ou lesão por esforços repetitivos - L.E.R. Trata-se de uma doença que está sendo considerada acidente de trabalho informático. Entre os 408 funcionários do banco estatal afastados por L.E.R., em março de 1993, 80% são mulheres que ocupam a função de escrituraria (45%) e caixa

(38,3%). Isso significa que, no banco estatal, o número de licenças médicas em decorrência do "mal do digitador" é maior do que o número de licenças - gestante ( 342 licenças).

"A lesão por esforços repetitivos, eu conheço uns três casos, tá. Um deles, comprovadamente, é um caso seríssimo, tá, é o caso de uma moça, ela foi caixa por muito tempo, trabalhou com ... na área de computação também, e começou na mão direita. E ela pra trabalhar, ela começou a usar a esquerda, né. E chegou num ponto de que as duas mãos estavam com problema. E ela teve que fazer cirurgia já em uma delas, né. Então, pra ela, a menina está com 25 anos, acredito e creio até que ela vai ter que se aposentar por invalidez."(Rosângela, supervisora de caixa em agência, cursando terceiro grau, 14 anos de trabalho no banco, 1993)

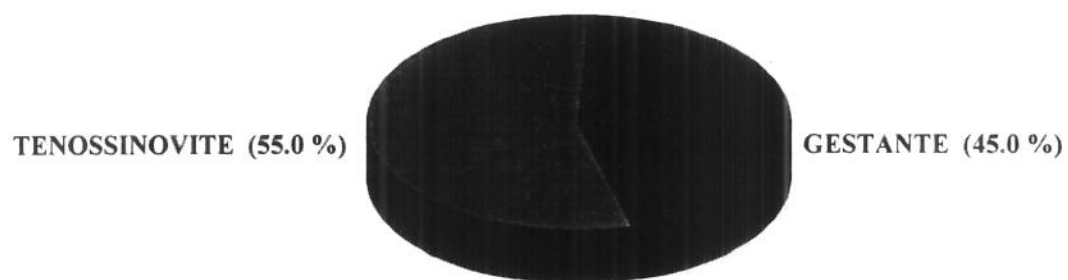
**ACIDENTES DO TRABALHO (TENOSSINOVITE)  
BANCO ESTATAL**



Fonte: Div. Planej. de RH - jun/93

Grafico XXIII

**LICENÇAS MÉDICAS  
BANCO ESTATAL**



Fonte: Div. Planej. de RH - jun/93



Desta forma, no contexto da acumulação flexível, as relações de poder no trabalho em tempo parcial não revelam novas formas de relações sociais nas relações de gênero no trabalho mas a permanência de antigos papéis considerados femininos (mãe, esposa, dona de casa), que vão sendo apropriados pela organização do trabalho informático como elemento minimizador de conflitos e maximizador da eficiência no mundo do trabalho. Um quadro assim que fragiliza socialmente as mulheres nas relações de trabalho determinando que as relações de gênero estruturam a segmentação dos postos de trabalho bem como as relações de poder que lhes são decorrentes com reflexos na saúde do trabalhador.<sup>222</sup>

A difusão da telemática e dos equipamentos de auto-atendimento determinaram um grande impacto na estrutura de emprego dos bancos através da redução de postos de trabalho relacionados com o trabalho de entrada de dados no sistema, que também passou a ser realizado, significativamente, pelos clientes. Desta forma, compreende-se que, pela particular inserção das mulheres nestes postos de trabalho, estes impactos estejam atingindo-as intensamente. Por outro lado, amplia - se o número de funcionários que exercem atividades relacionadas às vendas dos "produtos" bancários como, por exemplo, as gerências de negócios, a serem analisadas.

---

<sup>222</sup> Kergoat, Danièle. Présentation. In: *La Qualification, un enjeu des rapports sociaux de sexe?* op. cit. p. 10. Seligmann-Silva. Desgaste mental no trabalho dominado. São Paulo, Cortez Editora e Rio de Janeiro, UFRJ Editora, 1994

**CAPÍTULO VIII****MULHER E RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO  
EM TEMPO INTEGRAL : ESPECIFICIDADES DAS  
QUALIFICAÇÕES REQUERIDAS NO TRABALHO  
POLIVALENTE**

As mulheres que em 1993 trabalhavam em tempo integral representavam tão-somente 7,48% do total de funcionários, apesar de ocuparem 47% dos postos de trabalho no banco estatal. Eram 2.645 mulheres comissionadas, ou seja, que exerciam alguma função de chefia e desta forma detinham a possibilidade de prestar concursos internos e ascender na hierarquia da instituição financeira. Na mesma situação funcional encontravam-se 8.338 homens, 23,59% do trabalhador coletivo no banco. Isto quer dizer que, conforme já destacado no gráfico XVII, dos 10.983 postos de trabalho em tempo integral, 24% eram ocupados por mulheres e 76% por homens.

Em 1992, os dados estatísticos referentes à inserção da mulher nos cargos de chefia na categoria bancária em São Paulo informavam que 27% destes cargos já eram ocupados por mulheres sem no entanto discriminar em que níveis de chefia se inseriam.<sup>223</sup>

No banco estatal os índices são menores - 24% - mas revelam a mesma tendência. No entanto, são nos cargos considerados "baixa chefia" que se encontra um número maior de mulheres (29,33%), conforme bem demonstra o gráfico XXIV. Trata-se principalmente de funções de supervisão

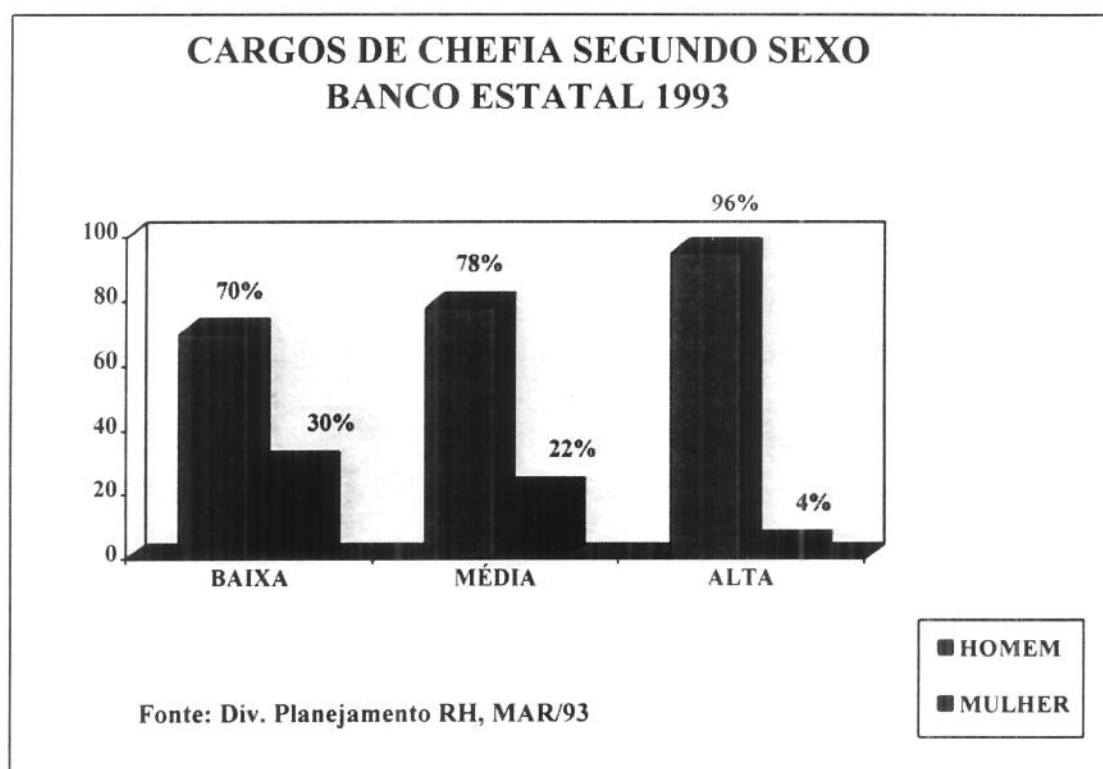
---

<sup>223</sup> IADES- Instituto de Análises sobre o Desenvolvimento Econômico e Social. *Perfil da Categoria Bancária em São Paulo*. 1992 .op. cit.

como, por exemplo, supervisão de caixas e sub-chefe de seção, que se caracterizam pelo reduzido poder hierárquico e alto nível de responsabilidade, pois compete a estes bancários orientar e exigir produtividade de seus subordinados, cumprindo metas e determinações estipuladas por seus superiores hierárquicos. Na Estrutura de Cargos a "baixa chefia" compreende os níveis hierárquicos de III a VII.

"Nós, que somos o "recheio" do sanduíche, vivemos sob tensão, prensados e pressionados pelos dois lados." (Rosângela, supervisora de caixa, 15 anos de banco, 1993)

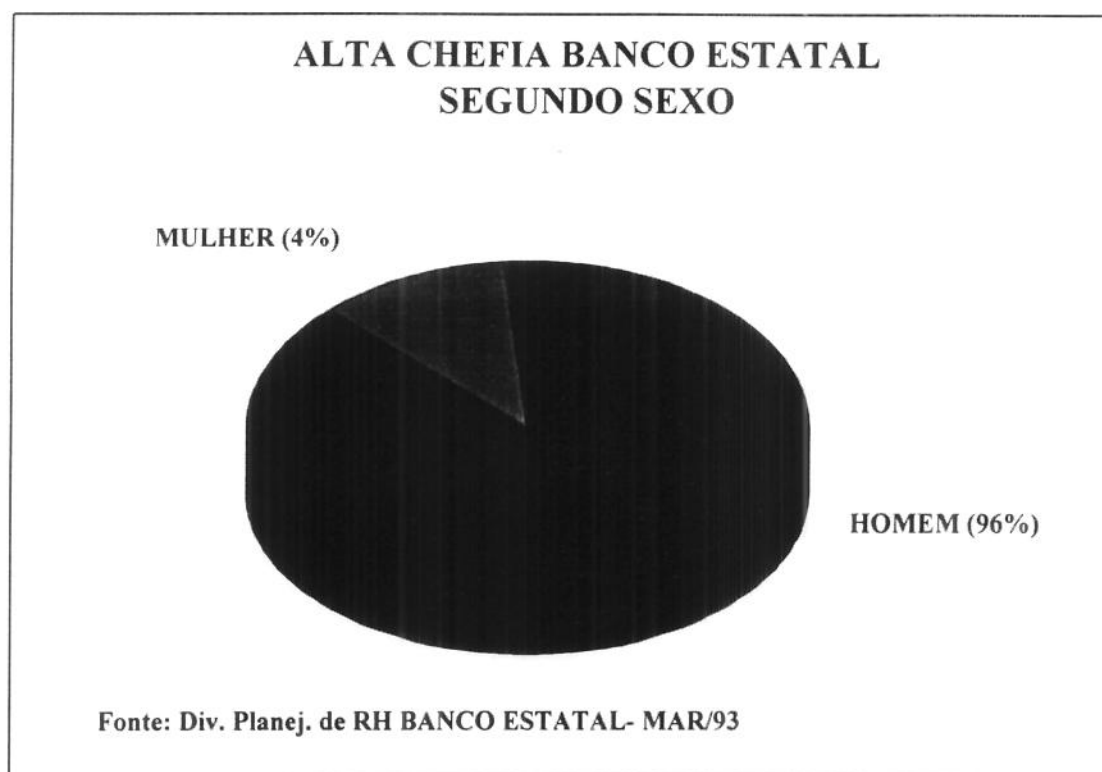
Gráfico XXIV



Observa-se assim que mesmo para aquelas mulheres que trabalham em tempo integral, no contexto altamente

informatizado dos bancos, persistem desigualdades, segmentações na divisão social de sexo: nas funções denominadas "alta chefia", em 1993, somente 4% dos postos de trabalho eram ocupados por mulheres.

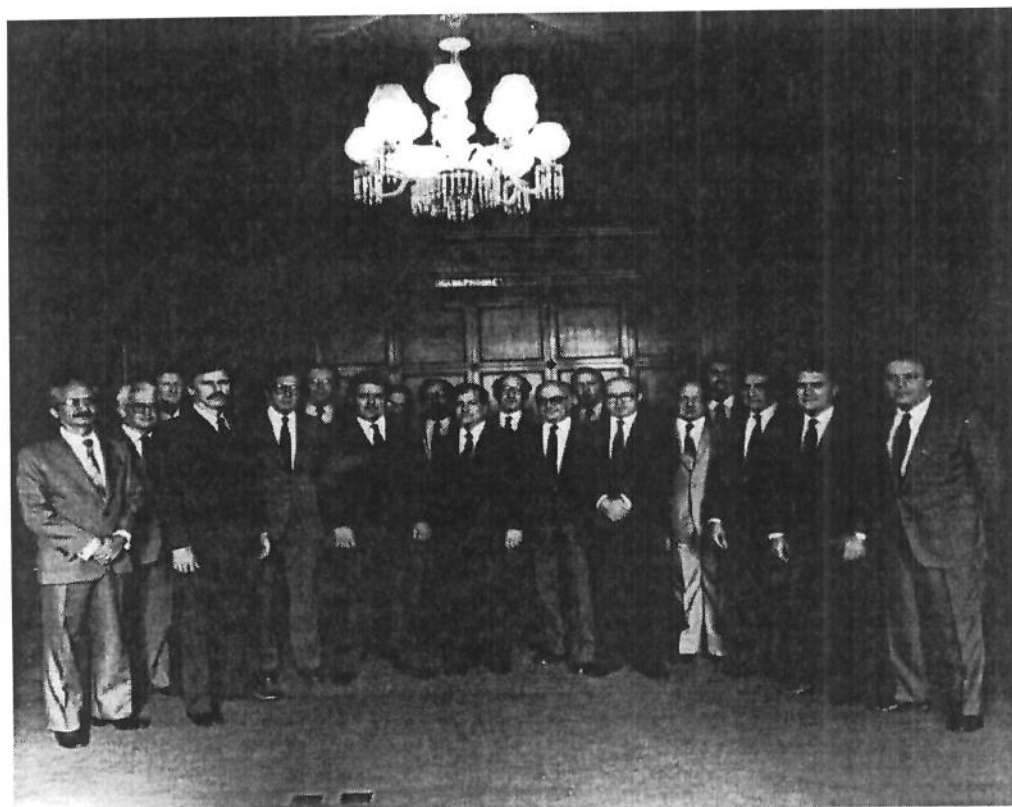
Gráfico XXV



Pesquisa realizada no arquivo fotográfico do banco estatal mostra que a alta direção da instituição sempre foi composta por homens. Nesse sentido as fotos são reveladoras: tanto as da posse da diretoria na inauguração da sede em 1927 quanto outras mais recentes revelam uma permanência: o poder de decisão é masculino.



Posse da diretoria, 1927. Arquivo de fotos do Museu Banespa



Posse da diretoria, 1988. Arquivo de fotos do Museu Banespa.

Os dados coletados neste estudo de caso não devem ser considerados isolados, pontuais, pois reafirmam uma tendência registrada em vários países.

A segmentação por gênero observada no banco estatal é também apontada pela OIT - Organização Internacional do Trabalho. Pesquisa realizada no período compreendido entre 1986/89, junto a 19 bancos multinacionais com sede em diferentes países da Europa, Ásia, América do Norte, Central e do Sul, registrou também que as mulheres estão, a partir da última década, pouco a pouco rompendo as barreiras do trabalho em tempo parcial, desqualificado, e ascendendo na hierarquia dos bancos, ocupando "postos diretivos, profissionais e de supervisão". No entanto, é destacado na pesquisa que ainda há muito a se fazer para que sejam superadas as desigualdades entre homens e mulheres em suas trajetórias profissionais, nos bancos pesquisados.<sup>224</sup> Observou-se que a maioria das mulheres encontra-se em postos de trabalho que demandam um nível de aprendizagem e qualificação inferior em relação ao dos homens; inserem-se sobretudo nas tarefas vinculadas à preparação de dados, nas funções denominadas "de suporte" tanto nas agências como nos departamentos, o que lhes dificulta a mobilidade no interior da empresa.

---

<sup>224</sup> Informes OIT. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales.*, op.cit.p. 94

Na Inglaterra, 23% de todos os cargos diretivos são ocupados por mulheres; porém, nos bancos significam apenas 1% dos postos de chefia e algo menos de 15% dos funcionários de carreira. No entanto, as mulheres representam mais de 50% dos trabalhadores deste subsetor da economia.<sup>225</sup> Na França, país que tem apresentado taxas de participação das mulheres no trabalho bancário cada vez mais significativas (em 1962 - 46%; 1975 - 51%; 1985 - 53%), as trabalhadoras de banco significam 63% dos escriturários, ou seja, dos funcionários inseridos no patamar inferior da hierarquia.<sup>226</sup> Em Luxemburgo, enquanto as mulheres também representam 50% do total dos bancários do país, somente 5% encontram-se em postos diretivos.

Foi possível levantar mais dados a respeito da inserção da mulher nos bancos canadenses do que em outros países. No entanto, eles retratam uma realidade já observada em termos de divisão social de sexo no trabalho tanto no Brasil - São Paulo - como nos países citados.

É a partir de 1930 que se inicia o processo de feminização do trabalho bancário no Canadá, através de

---

<sup>225</sup> Poval, M. Women in banking. In: Bryan, Livy (coord.) Management and people in banking. Londres, The Institute of Bankers, 1985. p. 309. citado por Informes OIT. *Los Bancos Multinationales y sus prácticas sociales y laborales*, op. cit. loc.cit.

<sup>226</sup> Comisariado Général del Plan, informe de la Comisión. *Quels intermédiaires financiers pour demain? Tome I. Le champ de l'environnement de l'activité internationale: Quelques aspects sociaux de l'évolution des intermédiaires*. Paris. Documentation Française, 1985,p14. In: op.cit.loc.cit.



postos de trabalho mecanizados como operadoras de máquina, telefonistas, estenógrafas e datilógrafas. Naquele momento histórico era observada a predominância de trabalhadores nos bancos em funções que demandavam uma longa formação, bastante habilidade e sobretudo uma grande lealdade para com a organização. Era desses homens esperado que dedicassem suas vidas às suas carreiras, que subordinassem suas vidas privadas às necessidades do banco. Nessa época era impensável que uma mulher pudesse ascender na hierarquia dos bancos.<sup>227</sup>

No Canadá, durante o período da Segunda Guerra Mundial, o trabalho bancário passa a ser realizado por um número maior de mulheres; tendência esta observada até os dias atuais em que 76% dos postos de trabalho são por elas ocupados significando, em números absolutos, 133.500 empregos. <sup>228</sup>

---

<sup>227</sup> Tancred, Peta et De Serres, Michèle. *Les Professionnel(le)s du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation*. op. cit. p. 43

<sup>228</sup> Id. Ibid. p.44

### Bancários no Canadá segundo Sexo - 1930/1958

ANO	HOMENS	MULHERES
1930	20.500	6.400
1944	10.804	18.055
1950	18.000	20.000
1958	22.990	34.399

Fonte: Baker, Patricia. 1987. p. 112, 119, 120. Citado por Tancred, Peta e De Serres, Michèle. op. cit.

Tancred e De Serres salientam que após a década de 50 a difusão de novas tecnologias possibilitaram a multiplicação dos postos de trabalho nos níveis inferiores da hierarquia dos bancos, funções tais que demandavam um rápido treinamento para exercê-las como, por exemplo, a digitação de dados. As autoras destacam, confirmando os dados referentes a esta pesquisa, que as mulheres foram recrutadas sobretudo para o trabalho rotineiro no processo de difusão da informatização.<sup>229</sup>

<sup>229</sup> Informes OIT. *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales*. op. cit. Ver também: Hirata, Helena e Rogerat, Chantal. Technologie, qualification et division sexuelle du travail. *Revue Française de Sociologie*. Paris, Éditions du CNRS. XXXIX - 1: 171-192, jan.-mar., 1988. Cockburn, Cynthia, *Machinery of Dominance. Women, men and technical know-how*. London, Pluto Press, 1985.

Já na década de 70, Poval, analisando os dados obtidos em um estudo comparativo internacional sobre a igualdade de oportunidades para homens e mulheres no trabalho bancário, conclui, reafirmando as pesquisas citadas anteriormente, que os bancos orientaram suas contratações no sentido de privilegiar a contratação de mulheres para funções que demandavam pouca qualificação enquanto que os cargos que detinham algum nível de poder decisório e possibilidade de ascensão na hierarquia dos bancos eram ocupados sobretudo pelos homens. Em contrapartida, era exigida desses funcionários dedicação integral ao trabalho e lealdade para com a própria instituição financeira.<sup>230</sup>

No Canadá, mesmo as mulheres que trabalham em tempo integral ocupam sobretudo a função de escriturárias, função que objetiva dar suporte ao trabalho predominantemente masculino das chefias intermediárias e alta chefia. Assim como já foi dito a respeito do banco pesquisado, esta função não demanda um longo processo de treinamento e qualificação.

A determinação legal estabelecida juridicamente a partir de 1986 através da Lei da Eqüidade foi fundamental para a inserção das mulheres no mundo do trabalho. Esta lei exige que todas as empresas de jurisdição federal, com 100

---

<sup>230</sup> Poval, M. *Women in banking*. op.cit.loc.cit.

trabalhadores ou mais, devem garantir igualdade nas relações de trabalho para 4 grupos sociais, a saber: mulheres, autóctones, deficientes e membros de minorias visíveis. A fiscalização que acompanha seu cumprimento é realizada através de relatórios anuais enviados ao parlamento canadense com cópia para a "Comissão de Direitos e Liberdade da Pessoa". Até 1990, a referida comissão somente tem enviado cartas de advertência às empresas que não cumprem as quotas preestabelecidas. 231

Em torno de 1/3 dos 66 bancos canadenses são atingidos por esta lei; trata-se de grandes bancos que representam 99% dos empregos no setor, ou seja, 175.368 postos de trabalho, dos quais 144.781 em tempo integral.<sup>232</sup> Mesmo submetidos à Lei da Equidade, a divisão sexual do trabalho é observada no processo de construção de desigualdades nas relações de poder; as mulheres ocupam 91,71% dos postos de trabalho que inserem-se no nível inferior da hierarquia dos bancos (escriturárias).<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> Tancred, Peta et De Serres, Michèle. *Les Professionnel(le)s du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation*. op. cit. p. 46

<sup>232</sup> Id. Ibid. op. cit.p.47

<sup>233</sup> Id. Ibid. op. cit. p.48

## - A gradativa ascensão hierárquica das mulheres no trabalho bancário

No Canadá, a partir dos anos 60, as mulheres foram lentamente ascendendo na hierarquia dos bancos, chegando mesmo a ocupar, em 1988, 56,39% dos 16.184 postos de trabalho denominados "profissionais" e 42,67% das 36.890 funções de chefias intermediárias. Os altos níveis de direção permaneceram masculinos (95,56%).<sup>234</sup>

Tancred e De Serres observam que o número de postos de trabalho mais qualificados como, por exemplo, aqueles que definidos pelas autoras como "profissionais", tendem a aumentar no setor bancário ao mesmo tempo que registram a progressiva redução do trabalho não qualificado, de preparação de dados para dar entrada no sistema informatizado. Atribuem esta mudança à intensificação da concorrência no mercado financeiro tanto no Canadá como a nível internacional e ao desenvolvimento do processo de difusão tecnológica que demanda e implanta, cada vez mais intensamente, formas de racionalização das operações bancárias.

Anúncio do Banco Mundial publicado pela Revista *The Economist*, em outubro de 1993, com o objetivo de recrutar

---

<sup>234</sup> Para as autoras profissão "é definida em oposição a ofício, designa um tipo de trabalho mais intelectual ao qual se tem acesso através de uma longa formação escolar." A título de exemplo citam a engenharia, a economia, a programação, a contabilidade, a administração. Id. Ibid. p.1 e 31

novos funcionários, exemplifica a situação descrita tanto no que se refere às mudanças nas relações de gênero em decorrência do conteúdo do trabalho bancário como em relação à necessidade de contratação de mulheres para atender às exigências da Lei da Equidade que também vigora nos Estados Unidos.

## PERSONNEL OFFICERS

The World Bank, the leading multilateral lending agency in the field of global economic development, seeks Personnel Officers, for its Headquarters in Washington, DC, USA. **Professional women with the relevant expertise are particularly encouraged to apply. In addition, the Bank provides spouse career employment assistance to its new recruits.**

As an integral member of a Personnel team, the Personnel Officer will provide a broad range of human resources services to her/his clients, including: guidance and counseling to staff and managers; advice on personnel policy issues; contributions to new personnel programs; and other administrative support.

**Requirements:** relevant graduate degree; minimum of 8 years of personnel management experience; excellent analytical skills; proficiency in English (verbal and written); and proven experience in three or more of the following areas:

- *Organization Planning and Development*
- *Succession Planning*
- *Recruitment*
- *Training*
- *Staff Planning*
- *Career Development*
- *Policy*
- *Compensation*

Salary and benefits are internationally competitive. Confidential applications (with detailed resume of curriculum vitae).<sup>235</sup>

<sup>235</sup> Executive Focus. The Economist, 29 (7831): p.8, oct. 1993. grifos do anúncio. " O Banco Mundial, líder entre as agências de empréstimo multilateral na área de desenvolvimento global, procura Executivos para o Departamento de Pessoal de sua matriz em Washington, D.C., EUA. **Encorajam-se, especificamente, mulheres especializadas em aspectos profissionalmente relevantes a se candidatarem ao cargo. Para tanto, o Banco fornece aos cônjuges de suas novas funcionárias assistência na procura de empregos em suas respectivas carreiras.** Enquanto membro integral de uma Equipe de Pessoal, a/o Executiva/o do Departamento de Pessoal fornecerá aos seus clientes uma ampla gama de serviços na área de recursos humanos, inclusive: orientação e aconselhamento a *staff* e gerentes; consultoria sobre

Neste anúncio cabe destacar um fato novo no recrutamento de mulheres para a carreira bancária, não observado em nenhum outro documento pesquisado: o oferecimento institucional para assessorar os cônjuges das possíveis candidatas "na procura de empregos em suas respectivas carreiras".

Também no Brasil observa-se que, em um contexto semelhante, caracterizado pela racionalização intensa do trabalho bancário, difusão da telemática e acirrada concorrência interbancária, as mulheres estão, gradativamente, ascendendo na hierarquia dos bancos. Para compreender este processo é necessário inseri-lo no contexto de mudanças no conteúdo e na organização do trabalho bancário.

Em decorrência das mudanças implícitas no contexto acima descrito, o modelo de agência "tradicional" caracterizado pela pouca ênfase à procura de clientes existente até a década de 60, foi substituído pela agência voltada para o seu atendimento. As estratégias adotadas privilegiaram a

---

questões ligadas à política para funcionários, além de outros serviços administrativos. **Exigências:** diploma de graduação em área relevante; um mínimo de 8 anos de experiência em gerência de departamento de pessoal; excelentes habilidades analíticas; proficiência em inglês (oral e escrito) e experiência comprovada em três ou mais das seguintes áreas: *Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, Planejamento de Sucessão, Recrutamento, Treinamento, Planejamento de Staff, Desenvolvimento Profissional, Política, Compensação*. O salário e os benefícios oferecidos são internacionalmente competitivos. Cartas de apresentação confidenciais (acrescidas de curriculum vitae detalhados)".



formação de equipes de vendas compostas por funcionários qualificados o suficiente para oferecer todos os serviços e "produtos" bancários. Foi também ampliado o horário de atendimento ao público regulamentado pelo Banco Central (6 horas) através de uma gama de serviços oferecidos durante "24 horas", possível tecnologicamente em função da telemática.<sup>236</sup>

As mudanças referidas foram ocorrendo nos últimos 30 anos; é observado um *continuum* de formas de racionalização do trabalho refletidas nos espaços físicos ocupados pelos bancos. Inicialmente, houve uma grande mudança no *layout* das agências, que tiveram a área de atendimento aos clientes ampliada, multiplicaram-se os caixas, ao mesmo tempo em que, em um primeiro momento, também foi ampliada a área de retaguarda (conferência e preparação de documentos), em função do aumento do volume de transações bancárias.<sup>237</sup> Observam-se assim, no Brasil, mudanças semelhantes às descritas nas análises citadas anteriormente, referentes a outros contextos nacionais.

Também são observadas mudanças no conteúdo das funções realizadas nas agências. Há uma ampliação dos diferentes postos de trabalho que estão relacionados com a

---

<sup>236</sup> Accorsi, André. *Automação: Bancos e Bancários*, op.cit. p.45

<sup>237</sup> Id. Ibid. p.47/48

área de atendimento ao público, denominada então "de negócios".

Gradativamente, foi-se elevando o número de *gerentes de negócios* sob a coordenação do gerente geral, que passaram a ser os principais agentes de vendas dos "produtos" e serviços bancários. Desta forma, "o acesso ao gerente foi facilitado, pois os novos produtos e serviços oferecidos pelos bancos deviam ser vendidos ao maior número possível de pessoas e empresas. Houve um deslocamento físico do gerente, que deixa sua sala fechada no fundo da agência, passando para local aberto, o mais próximo possível da entrada. O número de bancários trabalhando com negócios aumenta."<sup>238</sup>



Gerência de Negócios, 1992. Arquivo de fotos do Museu Banespa.

---

<sup>238</sup> Id. Ibid. loc. cit.

As mulheres nos níveis intermediários de chefia no banco pesquisado inserem-se em sua maioria na função denominada *gerente adjunto de negócios* (22%), exercida nas agências especiais (20%), grandes (14%) e médias (10%). Nas pequenas agências a porcentagem de mulheres nesta função é menor (4%).

A função do gerente adjunto de negócios refere-se à venda dos "produtos" e serviços bancários, conforme descrição do cargo, fornecida pelo próprio banco:

"-realiza as diversas atividades operativas inerentes a pessoas físicas e jurídicas, visando à manutenção das transações existentes, visitando clientes, esclarecendo as vantagens de cada produto e negociando condições favoráveis para a transação;

-visita clientes atuais e potenciais, visando a ampliação dos negócios, efetuando pesquisas cadastrais, analisando mercado, objetivando a rentabilidade dos negócios;

-busca informações no mercado, visando a atualização sobre produtos concorrentes, tendências e estratégias de mercado, quando lotados em agências médias e pequenas;

-coordena e controla o cumprimento das metas dos programas de implantação de novos produtos e serviços, quando lotados em agências médias e pequenas;

**-atende pessoas físicas/jurídicas ligadas às empresas ou órgãos públicos onde esteja implantado o PAB, ou o funcionalismo público da região abrangida pelo Serve-Serve, remetendo à decisão da agência os negócios relativos à pessoa jurídica;**

-executa outras atividades correlatas, conforme designação do seu superior imediato."<sup>239</sup>

A inserção significativa das mulheres que estão ascendendo na hierarquia do banco na função de gerente adjunto de negócios deve ser compreendida considerando dois aspectos: em primeiro lugar, a partir da relação entre a qualificação requerida para a função com os valores e representações de estereótipos sexistas que informam as relações de gênero no trabalho de vendas de "produtos" e serviços bancários. Em segundo lugar, deve ser também observada a construção de desigualdades nas relações de poder mesmo no interior de espaços de trabalho que representam uma nova conquista feminina como, por exemplo, nas chefias intermediárias. Este segundo aspecto será analisado inicialmente.

Os postos de serviços - PABs- são agências instaladas dentro de empresas em função do volume de transações financeiras realizadas entre estas e o banco. Os postos Serve-Serve, pela mesma razão, são instalados em empresas

---

<sup>239</sup> Descrição de Cargos, Banco Estatal, 1993. (grifos nossos)

públicas. Tanto um como outro estão subordinados à gerência de negócios na agência.

O trabalho nestes postos de serviço apresentam duas características, a saber: por um lado, implicam em um restrito grau de poder decisório pois "remetem às agências a decisão dos negócios", e, por outro lado, pelo grande volume de trabalho em função do elevado número de contas correntes de pequeno valor, sobretudo no caso das empresas públicas tendo em vista que todos os seus funcionários recebem salários nestas agências. Porém, a inserção significativa de mulheres nos postos de serviço, de acordo com informações (não quantificadas) prestadas pela Diretoria Operacional do banco, é explicada em função da "natureza" das mulheres, que lhes permite se "adequarem" melhor do que os homens a este local de trabalho.<sup>240</sup>

"(...) as mulheres têm **muita paciência** para lidar com aquele monte de funcionários, salários pequenos, muitos semi-analfabetos, com grande dificuldade para operar qualquer caixa automático."(José Aparecido, gerente adjunto em agência, segundo grau completo, 23 anos de banco,1993).grifo nosso.

O discurso sobre a "natureza feminina" justificando, "explicando", as evidentes diferenças de práticas sociais entre operários e operárias, já havia sido analisado por Kergoat a respeito do contexto industrial francês. Destaca a autora que

---

<sup>240</sup> Kergoat, Danièle. *Les absentes de l'histoire*. Paris, Revue Autrement, 1992, p.74

este tipo de justificativa referente às desigualdades sociais de sexo estão presentes tanto no discurso patronal como no sindical ou acadêmico.<sup>241</sup>

As agências especiais bem como as grandes têm o maior número destes postos de serviços a elas vinculados; sendo assim, torna-se compreensível a significativa presença de mulheres nestas categorias de agências na função gerente adjunto de negócios.

No entanto, a análise da tendência já apontada por Tancred e De Serres no Canadá, bem como nos bancos multinacionais pesquisados pela OIT e também observada nesta pesquisa, referente ao fato de que as mulheres estão, gradativamente, ocupando cargos que demandam uma qualificação maior bem como níveis intermediários de chefia, implica na consideração de outros aspectos presentes neste processo. Neste sentido a questão da qualificação para o trabalho compreendida enquanto relação social é relevante para esta análise (capítulo III).

O recrutamento de trabalhadores com ampla formação para o trabalho bancário, como já foi observado, insere-se no contexto de intensa concorrência interbancária observada no Brasil e internacionalmente. Trata-se de formação de equipes polivalentes de vendas, que trabalham junto aos clientes, nas

---

<sup>241</sup> Id. Ibid. loc. cit.

agências e fora delas, interligadas através da telemática<sup>242</sup>. A formação deste tipo de equipe será analisada a seguir.

### **- Mulher e Relações de Gênero no Trabalho Polivalente**

A acumulação flexível, que caracteriza a história recente, apóia-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.<sup>243</sup> Por essa razão, tende a impor ao trabalhador, considerado com potencial para permanecer na empresa e possivelmente ascender na sua hierarquia, uma flexibilidade funcional, no sentido atribuído por Marginson a este conceito. Para o autor, a flexibilidade funcional implica na possibilidade de um mesmo trabalhador assumir, com competência para tanto, diversas funções todas as vezes que a demanda por produtos e serviços assim determinar.<sup>244</sup>

Salerno, reconhecendo que a flexibilidade é hoje uma noção com muitos sentidos, ironicamente denomina-a como sendo uma noção "flexível". Para explicitar a qual conceito se refere retoma a classificação formulada por Boyer, por

---

<sup>242</sup> Métayer, Gérard. *Futurs en tique ( bureutique, informatique, robotique, télématique...)* op. cit. p. 117.

<sup>243</sup> Harvey, David. *A condição Pós Moderna*. op. cit. p. 144

<sup>244</sup> Marginson, O. *The Employment structure of largies companies*. op.cit. p. 82

compreendê-la abrangente.<sup>245</sup> Neste sentido, destaca 5 formas de flexibilidade, a saber:

"a. Flexibilidade da organização da produção. Aptidão de ajustar os equipamentos a uma demanda variável em volume e composição. Está relacionada a equipamentos multiuso, automação microeletrônica.

b. Capacidade dos trabalhadores trocarem de posto numa dada organização do trabalho. É a idéia sociotécnica da polivalência de trabalhadores com ampla formação. **Note-se que esta forma está relacionada à multiquificação e não apenas à multitarefa.**

c. Flexibilidade nos contratos de trabalho. Possibilidade de variar o emprego, a duração e o local de realização do trabalho (linhas, seções, etc.) (...).

d. Flexibilidade na formação de salários (frente à situação econômica). Revisão permanente dos salários em função da conjuntura; salários variando conforme o desemprego, a produtividade, etc...

e. Redução de encargos e regulamentação social. Redução da carga fiscal, encargos, regulamentações públicas que limitem a possibilidade de gestão das empresas.

---

<sup>245</sup> Salerno, Mario Sérgio. Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro. In: Hirata, Helena (org.) *Sobre o "Modelo" Japonês*. op. cit. p.142. Boyer, Robert. *La flexibilité du Travail en Europe*. Paris, La Découverte, 1986.



Surgimento do "trabalho negro" em maior escala, de setores da economia informal."<sup>246</sup>

Neste capítulo o conceito "trabalho flexível" é utilizado como sinônimo de polivalência de trabalhadores com ampla formação.<sup>247</sup> Noção esta relacionada com multiquificação, reafirmando a compreensão que Marginson expressa quando se refere à flexibilidade funcional. Para analisá-lo neste trabalho serão enfocadas sobretudo as relações de trabalho no "espaço da produção" nos bancos, ou seja, nas agências. Nelas é observado o desenvolvimento de postos de trabalho funcionalmente flexíveis, principalmente aqueles relacionados com o trabalho de atendimento aos clientes. Por outro lado, é justamente nestes postos de trabalho que as mulheres estão, gradativamente, conquistando espaço de trabalho em tempo integral.

No trabalho de atendimento ao público, nas agências, é considerado bancário qualificado aquele que realiza um grande número de negócios, que incluem a venda de "produtos" e serviços bancários. Nesse sentido, torna-se necessário não só conhecê-los mas também possuir um conjunto de habilidades, adquiridas fora do espaço do trabalho e reforçadas neste, que lhe possibilite exercer sua função de forma mais produtiva como, por exemplo, ter capacidade de

---

<sup>246</sup> Id. Ibid. loc. grifo nosso

<sup>247</sup> Id. Ibid. loc. cit.

trabalhar com diferentes "produtos" e serviços do banco, ao mesmo tempo, de acordo com as solicitações do segmento de mercado no qual se insere e também de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.

Nesse sentido, o perfil dos trabalhadores bancários em tempo integral, inseridos em funções de atendimento ao cliente nas agências, se modifica gradativamente na última década. A demanda por profissionais mais qualificados, capazes de atuarem como analistas de negócios, na venda dos serviços bancários, se intensifica. O funcionário especialista, responsável por um "produto" do banco (ex: só cheque especial ou só crédito direto ao consumidor, certificado de depósitos bancários, fundo de ações, seguros, etc... ), é substituído por outro, generalista, capaz de atender o cliente fornecendo informações a respeito de todos os serviços e "produtos" que a instituição pode lhe oferecer.

Desta forma observa-se uma nova forma de organização do trabalho bancário que recria em seu interior, apesar de suas especificidades, a necessidade de trabalho polivalente, no sentido de se atribuir a um trabalhador mais de uma tarefa, de uma função ou de um posto de trabalho. Esta tendência, apesar de heterogênea, introduz em alguns segmentos das empresas a possibilidade de superação da rígida especialização de cada trabalhador em um posto de trabalho determinado, em funções

precisas e em tarefas parceladas, conforme determinaram os princípios tayloristas de organização do trabalho.<sup>248</sup>

" O profissional bancário, hoje, tem que ser realmente profissional, se dedicar realmente, ele não está na empresa somente para datilografar um controle, ele tem que estar apto para o mercado (...). O funcionário, para atender o cliente com essa versatilidade, com essa visão de mercado, tem que estar sempre atento, atualizado através dos meios de comunicação: televisão, rádio, jornal (...). O futuro dos bancos será assim: dois ou três apertando o botão ali atrás para controlar o sistema e, o restante, com aquela pastinha 007, que é a pastinha do vendedor, vendendo o produto na rua. Tanto é que hoje o sistema de gerência funciona assim, você visita as empresas e vende seus produtos e serviços na própria empresa, porque essa é uma exigência do cliente, do mercado; este é o atendimento personalizado" (Fernando, gerência de treinamento, banco estatal, 1993).

As políticas desenvolvidas no sentido de possibilitar um grau de qualificação maior no trabalho bancário têm por objetivo requalificar um segmento do coletivo que atuará como vendedores dos negócios e serviços existentes. Privilegiam os funcionários comissionados, principalmente aqueles cuja função está diretamente relacionada com o atendimento ao cliente (operacionais) e que irão compor as

---

<sup>248</sup>Bernier Colette. *La polyvalence des emplois*. Montreal, Institut de Recherche Appliquée sur le Travail - IRAT. n.22, octobre 1982, p.10

pequenas equipes de vendas polivalentes e autônomas no interior das agências.

O processo de treinamento que visa ao desenvolvimento de competências para o trabalho de vendas, comissionado, objetiva

"numa preparação dos profissionais do amanhã, no treinamento tanto na área de instrumentalização para os cálculos, matemática financeira, como no relacionamento cliente/funcionário, cliente/banco. Nós preparamos o funcionário para o conhecimento dos produtos existentes, todos os produtos. O cliente chega e tem que ser atendido ali, sem se levantar, em tudo o que ele precisa no banco (...) vai fazer uma aplicação, vai fazer uma abertura de conta ou abertura de cheque especial, aplicação em fundo, seguros; por isso ele tem que estar preparado para isso (...) está mudando a filosofia de atendimento, nós estamos voltando, realmente, tudo para o atendimento com qualidade" (Fernando, gerência de treinamento, banco estatal, 1992).

No contexto da acirrada concorrência entre os bancos no sistema financeiro brasileiro (e mundial), o atendimento ao cliente passa a ser o elemento distintivo entre as instituições financeiras. Por essa razão, "Qualidade" e "Excelência" passam ser palavras-chaves nas relações de trabalho inseridas em um contexto em que a concorrência intercapitalista não mais se dá

somente baseada em custos e quantidade mas também na qualidade, na diferenciação e na incerteza.<sup>249</sup>

Neste contexto, as organizações desenvolvem estratégias para assegurar ou alcançar novos patamares de produtividade e eficiência, sintetizadas por Fischer no quadro a seguir: <sup>250</sup>

---

<sup>249</sup> Coriat, Benjamin. Ohno et l' École Japonaise de Gestion de Production: un point de vue d'ensemble. In: Hirata, Helena Sumiko(ed) *Autour du "Modèle Japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et des relations de travail*. Paris, Éditions L'Harmattan, 1992. p.89

<sup>250</sup> Rosa Maria Fischer. *Desafio à Competência Gerencial*, São Paulo, FIA.FEA/USP, fevereiro de 1994. mimeo. p.5/6

## Tendências de Mudanças Organizacionais no Setor

### Financeiro:

Estratégias/ Diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definição de segmento mercadológico</li> <li>- foco de atuação no cliente</li> <li>- evolução para "negócio de informações"</li> <li>- posicionamento diferenciado pelo padrão de excelência</li> </ul>
Modelo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estrutura definida pelos critérios de segmentação</li> <li>- premissas: autonomia, flexibilidade, proximidade entre decisão e ação.</li> <li>- redefinição entre áreas-fim e áreas-meio</li> </ul>
Padrão Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uso intensivo e atualização constante da tecnologia da informação e comunicação</li> <li>- ênfase da tecnologia no suporte a atendimento, produtos/serviços e vendas.</li> <li>- qualidade, agilidade e fidedignidade de informações gerenciais</li> <li>- qualidade, precisão e segurança na relação offering/delivery</li> </ul>
Padrão de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>geração de resultados consistentes com as estratégias</b></li> <li>- ampliação de autonomia de ação e decisão</li> <li>- responsabilidade pela definição de metas e táticas</li> <li>- flexibilização da oferta de instrumentos gerenciais</li> <li>- <b>desenvolvimento contínuo da capacitação técnica e gerencial instalada</b></li> </ul>
Padrão de Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>perfil e desempenho redefinidos pelo padrão de excelência</b></li> <li>- <b>comprometimento com o negócio</b></li> <li>- <b>gerador de resultados</b></li> <li>- <b>postura empreendedora</b></li> <li>- <b>exercita autonomia</b></li> <li>- <b>estimula equipe</b></li> <li>- <b>potencializa a aplicação de tecnologia</b><sup>251</sup></li> </ul>

<sup>251</sup> Id. Ibid. Loc. cit. grifos nossos.

As mulheres entrevistadas nesta pesquisa, que estão ascendendo nas funções de vendas no banco, revelam um desempenho profissional condizente com os requisitos apontados por Fischer, referentes ao novo "padrão de gestor". Em suas falas destacam que, conscientes de que precisam superar discriminações de gênero no mundo do trabalho, apresentam um "desempenho redefinido pelo padrão de excelência" em termos de produtividade.

A "qualidade total" é uma das características de um conjunto de princípios de gestão que se desenvolvem no contexto da "via japonesa de racionalização do trabalho" e que depende, para sua implementação, de uma condição *sine qua non*: o envolvimento individual de parcela significativa de seus trabalhadores.<sup>252</sup> A implementação de "programas de qualidade" representam um novo esforço do capital no sentido de maximizar a produtividade e minimizar custos oriundos de conflitos, negligência ou desqualificação no trabalho.

A "qualidade total" é uma estratégia de racionalização do trabalho; trata-se de um conjunto de princípios e métodos organizados como estratégia global, visando mobilizar todos

---

<sup>252</sup> Id. Ibid. p.84. Hirata, Helena. *Gestion de la Main - D'Oeuvre et "Modèle" Japonais*. In: Hirata, Helena Sumiko (ed) *Autour du "Modèle" Japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et des relations de travail*. op. cit.p.95

os recursos da empresa para obter uma melhor satisfação do cliente com menor custo. <sup>253</sup>

Neste sentido, o programa de treinamento denominado "Processo de Qualidade Máxima - Promax", implantado no banco estatal a partir de 1992, é um exemplo das estratégias de gestão desenvolvidas no contexto descrito, dirigido inicialmente aos funcionários comissionados, com os seguintes objetivos:

"1. Aumentar a satisfação dos clientes com os produtos e serviços do banco.

2. Melhorar o padrão de desempenho dos processos produtivos.

3. Ter um modelo organizacional voltado ao atendimento dos segmentos prioritários de clientes.

4. Estabelecer indicadores para medir a qualidade de atendimento do banco.

5. Estimular comportamento voltado para a excelência no atendimento aos clientes".<sup>254</sup>

O melhoramento constante da qualidade dos produtos e serviços é definido como o primeiro fator de sucesso da

---

<sup>253</sup> Doré, Michel e Ferland, Guy. *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, op.cit. p. 43.

<sup>254</sup> Banco Estatal, *Programa de Qualidade Máxima - Promax*, 1992



empresa, e todas as pessoas, do ponto mais alto da hierarquia até a base, devem ser mobilizadas em função deste objetivo. Em dois anos, ou seja, até janeiro de 1994, dos 8.900 funcionários do banco que já haviam realizado o "Promax", 33% eram mulheres.

O objetivo dos programas que objetivam implantar a "qualidade total" enquanto técnica de gestão é procurar transferir a responsabilidade pelo cumprimento de metas estabelecidas, quer seja de produção quer de qualidade na execução da tarefa, para os próprios trabalhadores em cada etapa do processo. Até então, tradicionalmente, o controle da qualidade era realizado por "especialistas", por supervisores.<sup>255</sup>

As mulheres comissionadas, que estão ascendendo na hierarquia do banco, principalmente nas funções relacionadas com a venda de serviços e produtos, revelam um elevado grau de introjeção dos valores implícitos na proposta organizacional centrada na "qualidade total" do trabalho.

Nesse sentido, Marina, que já foi gerente geral de agência e hoje é gerente geral de operações de câmbio, destaca aspectos relacionados com os resultados de seu trabalho.

"Eu estou satisfeita, porque eu faço um serviço que eu gosto. E, no final da tarde eu fico assim, gratificada: 'puxa deu pra

---

<sup>255</sup> Doré, Michel e Ferland, Guy. *Prendre les devants dans l'organization du travail*, op.cit. p. 43.

ganhar 3.000, 5.000, 20.000 dólares, deu para ganhar bastante'. Não é um dinheiro para mim, mas me satisfaz. É como uma nota! Você consegue ver o lucro que você produziu. é uma satisfação muito grande" (Marina, gerente geral, 23 anos de banco, 1993)

A sua adesão à proposta organizacional centrada na "qualidade total" não se revela somente na satisfação pessoal que decorre de elevados índices de produtividade, mas também decorre de sua capacidade de organizar uma equipe de trabalho também altamente produtiva.

" (...) Tem momentos que gerente tem que ser duro também; eu tentava tomar cuidado. A mulher, a mulher solteira é bem mais radical; eu tentava tomar cuidado. Eu tinha muita amizade com o pessoal. Todo dia, ficávamos até 8, 9, 10 horas da noite conversando. Falávamos de banco por prazer, não era obrigatório. Nós tínhamos uma dispensa na agência e ficávamos beliscando, comendo... **Era uma equipe muito unida; vendia muito.** Cada um de nós era muito hábil em alguma coisa e todo o grupo se beneficiava disto. Assim, nós montamos um super-homem sem querer. A agência era de médio porte e foi passando para grande (...) " (Marina, gerente geral, 23 anos de banco, 1993).grifo nosso.

A produção do consenso, a tentativa de eliminação dos conflitos através da criação de grupos de colaboradores é uma das características das novas formas de gestão no contexto da "democratização" das relações de trabalho que engloba um conjunto de novas estratégias como, por exemplo, as "equipes

semi-autônomas", o "enriquecimento de tarefas", os Círculos de Controle de Qualidade, etc.<sup>256</sup>

A prática denominada C.C.Q. - Círculos de Controle de Qualidade- difundiu-se nos anos 80 nos países industrializados ocidentais, entre eles, o Brasil, no contexto da adoção de novas formas de gestão surgidas a partir do "modelo" japonês.<sup>257</sup>

Os Círculos de Controle de Qualidade são "grupos teoricamente voluntários que se reúnem com objetivo de resolver problemas de produção, descobrir ou propor a adoção de novos procedimentos-padrão para determinada atividade".<sup>258</sup> Para tanto, reúnem-se regularmente chefia e subordinados , em pequenos grupos "voluntários" com o

---

<sup>256</sup> Equipes semi-autônomas: trata-se de uma forma de organização do trabalho concebida pelo Tavistock Institute, na Inglaterra, após a Segunda Guerra Mundial e difundida sobretudo na Noruega e na Suécia a partir da década de 60. Consiste na reorganização das linhas de montagens em torno de equipes constituídas por um número restrito de trabalhadores multiquificados, polivalentes. As equipes são denominadas semi-autônomas porque a direção da empresa continua determinando a quantidade a ser produzida, mas, são as equipes que planejam o trabalho, que determinam seu modo de organização, a divisão dos trabalhos, os horários, que controlam a qualidade. O contramestre é substituído por um membro do grupo eleito pelo próprio grupo para representar a equipe junto à direção. O "enriquecimento da tarefa" implica na atribuição de um número maior de funções ao mesmo trabalhador bem como no rodízio de tarefas a serem realizadas pelos grupos semi-autônomos; implica, portanto, em maior qualificação do trabalhador. Doré, Michel e Ferland, Guy. *Prendre les devants dans l'organization du travail*, op.cit. p. 41

<sup>257</sup> Freyssenet, Michel, Hirata, Helena Sumiko. Mudanças Tecnológicas e Participação dos Trabalhadores: o CCQ no Japão. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 25, n.3, p.5-21, 1985

<sup>258</sup> DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Tecnologia, Qualidade e Produtividade. Glossário, 1993. (mimeo).

objetivo de identificar problemas na empresa quer seja quanto à produtividade, qualidade ou de organização, analisá-los e propor soluções. Normalmente dirigidos por "animadores especializados", estes grupos de discussão são compreendidos como um meio de instaurar um processo permanente de consulta aos trabalhadores, para melhor apreender seus conhecimentos e estabelecer entre eles elevado grau de consenso.<sup>259</sup>

Mércia é gerente geral de uma agência com 70 funcionários na cidade de São Paulo. Expressa sua adesão individual à proposta de "qualidade total" no trabalho; revela sua preocupação com seu comportamento junto aos seus subordinados, na construção de uma "gestão excelente", visto que se compreende como a "primeira funcionária" da agência:

"Chego no banco por volta de 8:30 horas. Eu sou muito assim, é meu estilo de administrar, eu acho que sou a esteira de tudo, eu não faço nada fora, que amanhã eu não posso cobrar alguém (...). Toda vez que eu vou assumir qualquer agência, eu uso até como chavão, eu falo assim: 'Gente, eu não sou gerente, eu estou. A única coisa que eu sou é funcionária da mesma empresa igual a vocês. Todos nós somos, e nos orgulhamos de ser, funcionários do banco (...)se você está procurando um lugar para brilhar, você tem que lutar mais do que a maioria, senão você não brilha. Todos nós temos este direito" (Mércia, gerente geral, 18 anos de banco, 1993).

---

<sup>259</sup> Doré, Michel e Ferland, Guy. *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, op.cit. p. 42

A partir das representações das mulheres entrevistadas é possível compreender que a produtividade elevada, a introjeção da lógica da eficiência e dos preceitos da "qualidade total", têm sido a estratégia utilizada por essas mulheres na conquista de novos espaços de trabalho, tradicionalmente masculinos.

"(...) eu acho que uma mulher para se destacar, ela precisa mostrar muito dela, sabe, ela precisa mostrar muito mais porque se um homem erra, eu acho que é mais fácil do que uma mulher, tá? (...) naquela época, não sei se era eu ou se era o mercado, não existia mulher ainda em gerência, eu me dedicava o triplo, era o exagero dos exageros!" (Mércia, gerente geral, 18 anos de banco, 1993).

"(...) a gente tem uma tendência... Porque o homem é assim, um homem pode trabalhar o normal, tudo bem, a sociedade toda aceita. Mas, a mulher se sente pressionada pra fazer um pouco mais e um pouco mais eficientemente, se dedicar... para poder conquistar cargos mais elevados ".(Marina, gerente geral, 23 anos de banco, 1993).

"Hoje, os homens são mais desinteressados no sentido de aprender, se atualizar. Agora, na hora de tentar ascender, na hora do concurso, são os mais interessados. Eles acham que as mulheres são muito fanáticas por trabalho e eu costumo brincar que, se no banco fossemos só mulheres nós seríamos os primeiros" (Rosângela, supervisora de caixa, 15 anos de banco, 1993).

"Eu acho a mulher mais forte, ela segura mais as pontas do que o homem, acho que tem mais clareza de raciocínio; a gente fala dos machistas mas sabe, eu acho que eu sou feminista"( Vera, gerente de negócios, 18 anos de banco,1993).

A ascensão das mulheres, sobretudo aos postos de vendas, é também "explicada" pelas próprias mulheres através de atributos "naturais", que se transformam em habilidades consideradas relevantes para o desempenho da função.

"O contato com o cliente exige que você seja competente. Isto não significa ter feito duas faculdades, como eu, apesar de que ajuda; ter estudado ajuda em tudo, em tudo. Porém, o banco nunca me pagou por isto. **O que importa mesmo é ser esperto, não no mau sentido; nós dizemos "rápido no gatilho", isto é, ter boa comunicação, ter sensibilidade, ser observadora. Isto tudo ninguém te ensina; você tem que aprender observando os outros, os mais velhos (...)** As mulheres têm estas qualidades mais aguçadas do que os homens, por isso elas acabam produzindo mais."(Marina, gerente geral, 23 anos de banco, 1993).grifo nosso

O trabalho bancário, informatizado e em contato com o cliente, é um significativo exemplo da análise elaborada por Veltz e Zarifian, a propósito das indústrias automatizadas. Isto porque, apesar da qualificação técnica e social requerida para a realização do trabalho funcionalmente flexível,

polivalente, ser ainda definida em relação ao saber profissional, novas exigências são colocadas.

À medida que as novas tecnologias se difundiram, que novas formas de organização do trabalho engendraram respostas racionalizadoras para um mercado cada vez mais competitivo, novas habilidades foram acrescentadas ao saber profissional na construção do bancário "competente", capaz de atender, de se comunicar com diferentes tipos de clientes, com colegas que pertençam à mesma equipe (polivalente), com seus subalternos ou superiores hierárquicos. Desta forma, a qualificação para o trabalho resulta da capacidade individual de relacionar os conhecimentos necessários para o desempenho profissional com sua capacidade de comunicar-se com clientes, colegas, chefias, funcionários de modo eficaz todas as vezes em que se deparar com o imprevisto ou o improvável nas relações de trabalho.<sup>260</sup>

Veltz e Zarifian referem-se ao novo mundo do trabalho flexível como sendo composto por "acontecimentos", no qual a norma é a ausência de normas rígidas demandando, portanto, uma grande capacidade individual (e coletiva) não somente de analisá-los mas também de "geri-los" de acordo com um processo social coerente que implica na elucidação dos

---

<sup>260</sup> Veltz, Pierre e Zarifian, Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organisation. *Sociologie du Travail. Dossier-Débat. Systèmes productifs: les modèles en question*. Montrouge, Dunod, XXXV (1) p.3-25, 1993.

problemas e formulação de propostas de resolução.<sup>261</sup> No caso específico dos bancos, cada cliente pode significar um "acontecimento" no sentido atribuído pelos autores, no contexto do atendimento personalizado proposto pela lógica da "qualidade total".

Para tanto torna-se necessária a construção de referenciais comuns obtidos através de uma permanente comunicação entre os atores sociais apontados. A capacidade inter-subjetiva de se comunicar é então compreendida como fundamental para o desempenho "excelente", produtivo e eficiente no desenvolvimento do trabalho bancário polivalente.

Analisando outro contexto (indústria), mas no mesmo momento histórico (trabalho informatizado e flexível), Zarifian, discordando de Habermas - que propõe a substituição do paradigma trabalho pelo da linguagem face às novas exigências da sociedade atual-, salienta ser "necessário procurar não uma substituição, mas uma nova síntese entre trabalho e comunicação. Um paradigma do tipo: o trabalho comunicacional".<sup>262</sup>

Hirata, retomando Zarifian destaca que nesse tipo de trabalho "o lugar do sujeito e das relações inter-subjetivas

---

<sup>261</sup> Id. Ibid. p. 20

<sup>262</sup> Zarifian, Philippe. *Les nouvelles approches de la productivité*. Brasília. Seminaire IPEA/IPLAN, 1989. mimeo. p. 27



seria central, posto que a mobilização psíquica do indivíduo, sujeito do processo de trabalho, constituiria a precondição mesma de toda atividade produtiva".<sup>263</sup> Neste sentido, a representação das bancárias a respeito das condições intersubjetivas das mulheres para se comunicarem no trabalho bancário aponta para a possibilidade de maximização da produtividade neste tipo de trabalho.

" Foi provado que o perfil de ... de um gerente bom, enfim, de ... uma pessoa que tem sucesso como gerente, ela tem que ser uma pessoa intuitiva, flexível e saber se comunicar. Eu acho que a mulher se enquadra melhor dentro dessa flexibilidade e intuição também. Não se gerencia só a nível da intuição, mas eu acho que existem determinadas situações em que a intuição conta muito. Então, eu acho que uma mulher em uma venda, ela acaba melhor sucedida, não que o homem não tenha sucesso também, mas existe uma facilidade maior porque ela se comunica melhor." (Tania, escriturária em agência, casada, sem filhos, economista, 6 anos de trabalho no banco, 1993)

"As pessoas, de um modo geral, que não têm a emoção bloqueada, que na maioria das vezes são as mulheres, tem muito mais facilidade, muito mais facilidade (...) Você percebe também o outro, sabe, de uma forma com mais sensibilidade. Então, você percebe o teu

---

<sup>263</sup> Hirata, Helena. *Da polarização das qualificações ao modelo da competência: a evolução do debate no contexto dos novos paradigmas de organização industrial*. São Paulo, Simpósio Inovações tecnológicas, novos padrões de organização do trabalho e qualificação da mão de obra. Workshop Trabalho e Educação, ANPED, 44a. reunião anual da S.B.P.C. 1992. mimeo. p.10

cliente bem, você percebe o teu cliente triste, você percebe o teu cliente ansioso; porque você tem diversos tipos de cliente, e você não pode dar um tratamento para cada um deles, você tem que saber lidar com esses diversos tipos de personalidade. **E se você deixa aflorar esse teu lado, você tem uma sensibilidade maior para se comunicar, para captar negócios também. Então, talvez daí a facilidade das mulheres de conquistar mais os clientes ou de trazê-los mais para perto de você"** (Mércia, gerente geral, 18 anos de banco, 2o. grau completo, 1993) grifo nosso.

A qualificação para o trabalho polivalente nos bancos, inserido também em equipes de venda polivalentes, resulta da capacidade individual de relacionar os conhecimentos necessários para o desempenho profissional, ser capaz de operar com diferentes serviços e "produtos", com conteúdos diferenciados, operar com sistemas informatizados; mas também, significa ser capaz de se comunicar, ser responsável, ter iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, ser participativa, etc. Ser portadora, enfim, não só de um conjunto de conhecimentos transmitidos pela escola e pela empresa mas também de um conjunto de habilidades e características natas ou adquiridas no desempenho de diferentes papéis sociais que vão delinear os contornos da competência requerida para o exercício da função. Neste sentido, a subjetividade do trabalhador e suas representações a respeito do seu próprio trabalho, de sua "identidade profissional", são elementos constitutivos da qualificação para

o trabalho, definidores da produtividade. Neste contexto, as relações sociais de sexo se expressam e estruturam o local de trabalho.<sup>264</sup>

A mulher, histórica e culturalmente, tem adquirido essas qualificações sociais no espaço privado, notadamente no trabalho doméstico. Na empresa, essas habilidades tendem a se transformar em competência traduzida em índices elevados de produtividade.<sup>265</sup>

"(...) a mulher é mais produtiva do que o homem. Ela sabe organizar melhor o seu tempo porque ela foi educada para cuidar da casa, dos filhos, do marido. Ela aprende a organizar melhor seu tempo (...) (Maria Luiza, sub-gerente, 26 anos de banco, 2o. grau completo, comissionada, 1993).

As considerações de Maria Luiza a respeito da maior capacidade feminina para vivenciar diferentes tarefas é também apontada por Doniol-Shaw e Lerolle. As observações realizadas pelas autoras referem-se à pesquisa realizada sobre as relações de gênero na indústria, setor eletrônico, onde puderam verificar que as mulheres no contexto do trabalho polivalente são "campeãs de adaptabilidade". Destacam que as novas exigências para este tipo de trabalho encontram nas

---

<sup>264</sup> Kergoat, Danièle. Présentation. In: *Cahiers du GEDISST - Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail*. Paris, Institut de Recherche sur les Sociétés Contemporaines - CNRS, 1993 p. 10

<sup>265</sup> Doniol-Shaw, Lerolle, Anne. L'Évolution du rapport genre-qualification: question d'identité et de pouvoir. In: *Cahiers du GEDISST - Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail*. op. cit. p. 15

mulheres disposição não negligenciável para aquisição de tais competências como, por exemplo, o nível de escolaridade mais elevado das mulheres do que o dos homens em postos de trabalho semelhantes (conforme também observado nesta pesquisa) e, o fato "das competências adquiridas na vida doméstica serem facilmente transferidas para estas novas situações de trabalho".<sup>266</sup> As autoras salientam que a experiência cotidiana vivenciada sobretudo pelas mulheres, da reconversão frente a diferentes papéis que se modificam sucessiva ou concomitantemente, vivenciados na vida privada, tendem a fortificar a capacidade de adaptação a mudanças.<sup>267</sup>

"(...) o banco tem uma filosofia, que muda muito com a diretoria, e com a qual eu concordo plenamente: de três em três anos, no máximo, os gerentes mudam de agência. Sabe, se não for assim, a gente acomoda, não produz mais o que pode produzir, fica sem desafios. Eu amo desafio! Adoro pegar uma agência e erguê-la ... ; passá-la de média para grande ou especial."(Mércia, gerente geral, 18 anos de banco, 2o. grau completo, 1993)

Doniol-Shaw e Lerolle destacam terem observado também, um investimento crescente das mulheres no seu próprio trabalho, ligado tanto à consciência das desigualdades que precisam superar no mundo do trabalho como ao desejo de deixar de realizar trabalhos repetitivos, desqualificados, nos

---

<sup>266</sup> Id. Ibid. loc. cit.

<sup>267</sup> Id. Ibid. loc. cit

quais o maior número de mulheres encontram-se submetidas. Neste sentido, a fala de Mércia é paradigmática; porém, revela também sofrimento e culpa inerente a um processo de conquistas de espaços masculinos de trabalho por uma mulher/mãe/esposa, que se pretende também profissional.

Em 79, teve o primeiro concurso pra sub-chefe, na época que não... não acontecia há alguns anos. E, já nessa época, o contingente de mulheres no banco já era grande, me parece que faziam 4 ou 5 anos que não tinha um concurso para sub-chefe. Então, eu esperava, eu já queria fazer carreira dentro do banco, e eu acreditava que eu ia ter muitas companheiras do meu lado. E, para minha surpresa, eu não tive ninguém. E aquilo me deixou assim... eu me sentia muito culpada, porque eu contatava uma colega: "Vamos fazer um concurso?" - "Ah, não. Eu vou cuidar dos meus filhos". Daí veio uma culpa muito grande, porque eu achava que eu não queria cuidar dos meus filhos, eu achava que eu queria ser só profissional. Mas, ao mesmo tempo, eu tinha a segurança de que eu ia conseguir me realizar profissionalmente e me realizar enquanto mãe, dá cobertura, dá assistência. E eu acredito, claro, que a gente nunca consegue ser 100%, mas acho que eu atingi boa parte dessa fatia de mãe. (Mércia, gerente geral, 18 anos de banco, 2o. grau completo, 1993)

A conquista do espaço público do trabalho inserido num contexto altamente informatizado, tendo como estratégia um desempenho profissional em conformidade com as novas estratégias de racionalização do trabalho, que se traduz em

produtividade elevada, revela uma nova especificidade no uso do trabalho feminino: vivenciar o espaço privado, as tarefas domésticas, passa a ser não mais um fato limitador para a mulher, mas sim um elemento qualificador, frente à possibilidade de ter adquirido socialmente habilidades requeridas para a realização do trabalho flexível.

Também se transforma numa característica positiva para a bancária, na aquisição da competência para o trabalho de atendimento ao cliente, o vivenciar valores sexistas que "autorizam" a mulher, socialmente, a experienciar e manifestar emoções e sentimentos de forma mais intensa do que o homem.

Alto nível de escolaridade tem sido apontado como uma das exigências fundamentais para a qualificação técnica e social referente ao trabalho flexível, que se contrapõe ao trabalho rígido fordista, fundado na obediência às normas preconcebidas. A mulher na categoria bancária e no banco estatal pesquisado, conforme já foi salientado, apresenta um nível de escolaridade mais elevado se comparada com a escolaridade masculina.

Também é observado que as práticas de gestão centradas no discurso da "qualidade total", do desempenho "excelente", produzem novas relações de poder e resistência nos processos de trabalho. Neste sentido, não é mais a ordem estabelecida pelo poder do capital e seus representantes que os

trabalhadores procuram modificar, mas cada um tende a modificar seu lugar, seu desempenho, no interior da ordem estabelecida para poder ascender na carreira.<sup>268</sup>

Aubert e Gaulejac analisam as mudanças sociais nas formas de gestão do trabalho de modo interdisciplinar, ou seja, através da sociologia, da economia e da psicologia. Neste sentido, destacam que as novas formas de gestão procuram deslocar a motivação para o trabalho da perspectiva "é preciso trabalhar" para "eu desejo vencer".<sup>269</sup> As mulheres entrevistadas, através de suas falas, da representação do cotidiano de seus trabalhos, da vontade explicitada de ascenderem na carreira, revelam que por causa das barreiras a serem superadas referentes às relações de gênero se inserem na perspectiva projetada pelo capital : desejam vencer!

Dessa forma, apesar de ainda vivenciarem desigualdades nas condições de desenvolvimento das trajetórias profissionais e, conseqüentemente, salariais, é perceptível que, a partir do início da década de 80, as mulheres estão, gradativamente, ocupando postos de chefia até então masculinos.

Todavia, se essas conquistas são observadas no espaço público do trabalho assalariado, no interior do espaço privado,

---

<sup>268</sup> Aubert, Nicole e Gaulejac, Vincent. *Le Coût de L'Excellence*. Paris, Éditions du Seuil, 1991, p. 314

<sup>269</sup> Id.Ibid. p. 91

na família, essas bancárias, que estão ascendendo na hierarquia da instituição financeira, continuam a vivenciar papéis tradicionalmente atribuídos à mulher, no contexto de uma sociedade que apesar de capitalista, ainda expressa valores culturais observados em uma sociedade patriarcal.

"Minha vida, antes de entrar na carreira, era completamente tumultuada. Eu ficava... trabalhava a tarde só. De manhã ficava que nem uma maluca em casa, lavando, passando, não conseguia fazer nada na hora certa e em tempo certo, né. Aí levava as crianças para escola e ia pro banco e voltava à tarde, né, de novo para a vida doméstica. E aquilo não era o que eu procurava. E, depois que eu me comissionei, e aí eu arrumei uma empregada, aliás, uma ótima secretária, que sabe muito mais da minha casa do que eu atualmente. E eu consegui organizar muito mais a minha vida do que era anteriormente, né.

(...) É curioso, eu estava até comentando isso hoje. Os homens, você precisa cutucar, então enquanto você começa a reclamar, ele começa a fazer e começa a te ajudar; meu marido é de certa forma assim, ele colabora, se eu der um cutucãozinho antes. Senão, não há colaboração. Agora, que eu sou comissionada, eu tenho uma santa secretária que faz o serviço de lavar, passar, cozinhar e me dá uma mão danada com as crianças lá em casa. Porém, eu sou a responsável por tudo. Por exemplo, nós dois trabalhamos no mesmo banco, em agências diferentes, ele é gerente adjunto e eu sou supervisora de caixas em agências diferentes, relativamente próximas. Eu saio de casa com a criançada às 10 para às 7, elas entram no colégio às 7 e 20. Aí, eu vou direto para o banco porque



já estou no meio do caminho. Venho direto para cá, e aí, quando você chega sempre tem alguma coisa que ficou pendente e tal. Aí, eu saio daqui às 7 horas da noite e eu vou direto para a faculdade. Ah, fora isso tem os intervalos, eu saio daqui na hora do almoço, pego a criançada na escola, levo para casa, engulo a comida e volto. É muito corrido (...) Eu não abro mão do horário do almoço por mais corrido que seja porque é um momento que eu tenho para conversar com as crianças, saber como estão, da escola, das lições" (Rosângela, supervisora de caixas, 15 anos de banco).

"(...) eu passei sei lá durante quantos anos da minha vida levando esse moleque pra escola, todo dia de manhã acordando 6 horas da manhã, tendo que levar o menino pra escola. E quando ele não pegava ônibus pra voltar, não tinha a perua da escola, eu tinha que ir na hora do almoço buscar. Pensa... às vezes, eu estava com cliente na minha mesa, eu tinha que pedir licença e ligava pra escola: "avisa que eu vou chegar dez minutos mais tarde". Eu vivia num sufoco...(...) tem coisa que o homem acha que é da mulher, né, e que não faz muito esforço para fazer, sabe? Infelizmente, sabe, não é querer dar uma de feminista agora, mas é bem isso: 'é teu papel'.(...) Hoje, eles já estão crescendo, está mais tranqüilo, porém, procuro, sempre que posso, almoçar em casa, que é o horário que eu encontro com o meu filho, porque a minha filha passa o dia fora; então, nesse horário, eu aproveito para olhar a casa, dar uma olhada na rotina dele, lição de casa, pra poder bater um papinho; aí retorno, isso, graças a Deus, eu consigo fazer em uma hora e meia no máximo, porque eu sou muito preocupada com o horário.

(...) Quando eu tive o meu segundo filho, de licença-gestante, eu ligava para as empresas pedindo recursos e dizia que eu estava de licença, mas estava acompanhando a produção da agência, e via que estava precisando naquela época". (Mércia, gerente geral, 18 anos de banco, 2o. grau completo, 1993)

As bancárias e bancários entrevistados informam a não equivalência em termos de conquistas sociais observadas no mundo do trabalho bancário e no mundo privado. Efetivamente, a casa, os filhos, alimentação, educação, saúde, e tantos outros aspectos da vida familiar são considerados trabalhos "femininos", mesmo para aquelas mulheres que ocupam altos postos na hierarquia do banco. Os maridos e companheiros são apontados, em alguns casos, como colaboradores eficientes quando solicitados. É observado também que para aquelas bancárias que não constituíram uma nova família, as obrigações referentes aos cuidados dos pais (muitos já idosos) tendem a lhes serem atribuídas, diferentemente do que ocorre com os irmãos.

Por esta razão, no contexto das novas formas de organização do trabalho, o "custo da excelência" requerida na construção de um novo trabalhador "patrão" de si mesmo, apontado por Aubert e Gaulejac, adquire uma intensidade ainda maior a partir de um recorte analítico de gênero. As mulheres, diferentemente dos homens, não estão só submetidas às novas formas de intensificação do trabalho, já citadas anteriormente, nas quais se inserem de forma

diferenciadas em relação aos seus companheiros de trabalho, ou seja, a partir da consciência da necessidade de um referencial maior de produtividade para se equipararem em termos de possibilidade de ascensão na hierarquia do banco. Além disso, mantêm-se responsáveis pelo trabalho doméstico, no âmbito privado, como já eram tradicionalmente. Portanto, permanecem submetidas às sobrecargas da "dupla jornada" de trabalho, já apontadas em várias análises referentes ao trabalho feminino.

Neste sentido, não só a subjetividade feminina revela as questões acima apontadas mas também seu corpo, "campo de batalha" na fala e traço da artista plástica Barbara Kruger. Isto porque são elas que apresentam os maiores índices de incidências de doenças profissionais "bancárias" como o *stress* e a L.E.R. - Lesão por esforços repetitivos, contado não somente através de seus depoimentos mas, também, pela procura dos serviços médicos solicitando tranqüilizantes e atendimento psicológico.<sup>270</sup> Esta afirmação se revela estatisticamente pois, em 1993, 60% das licenças para tratar de "assuntos particulares" e 64% das licenças para "tratamento de saúde" durante 15 dias, haviam sido solicitadas por mulheres, apesar de que, é bom lembrar, elas representavam 47% dos trabalhadores do banco. Os serviços de atendimento à saúde do funcionário, do próprio banco, atribuem esta

---

<sup>270</sup> Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos. - *Banco Estatal*, março de 1993.

situação à "dupla jornada" por elas realizadas concretamente, cotidianamente, entre o espaço público do trabalho assalariado caracterizado pela tensão constante e o espaço doméstico.

"O trabalho bancário é estressante, muito estressante. Eu poderia dizer que, o desenvolvimento desse trabalho, que lida basicamente com dinheiro e com um dinheiro que não é da gente, é o que acaba provando, é um trabalho muito estressante. Em qualquer setor de banco que se trabalhe, você tem uma responsabilidade muito grande, que pode resultar em prejuízo, e em prejuízo pessoal, porque eu até não vejo outra alternativa, o funcionário de um banco, ele responde pessoalmente pelos erros que ele comete. Então, isso faz com que a pessoa vá acumulando aquele... aquela responsabilidade muito pesada de... cometer qualquer erro e ter que responder financeiramente por aquilo.(...) Eu diria que, nesse tempo que eu tenho de banco, que dá em torno de 19 anos, eu já tive gastrite que, segundo os médicos, é uma doença de bancários. Já tive colite, já tive queda de cabelo e, eu acho, que tudo isso é em função do stress. Isso sem contar as noites de insônias. Então, é um trabalho muito estressante." (Vera Lúcia Campos, gerente adjunto, 3o. grau, casada, três filhos, 18 anos de banco, 1993)

"Eu senti sim, é... lá atrás, que eu precisava mostrar mais, porque a coitada da mulher, ela sabe que se acontece alguma coisa no banco, senão "porque é mulher". Quer dizer, é uma coisa que já tem, né, já tem um certo tabu, eu acho que já vem aí, sei lá, um certo carma de ser mulher. E eu senti que eu tinha essa

necessidade, só que essa necessidade, ela casou muito com a vontade, né, da satisfação de fazer aquilo. Então, eu cheguei a ter um stress, tá, por excesso de trabalho, foi uma ocasião que eu substituía numa gerência em Santo Amaro e, talvez... talvez, era mais o fora, né, que falavam assim: "Eu quero falar com o gerente" - "Não, pode falar" - "Mas uma mulher!", sabe, "Uma mulher..." Mas se fosse uma mulher numa outra agência, mas na Santo Amaro, mulher!!! Quer dizer, essa cobrança externa, te dá um pouco de receio, e parece que o seu compromisso tem que ser maior, porque você não pode furar."(Mércia, gerente geral, 18 anos de banco, 2o. grau completo,1993)

Seu corpo é um campo de batalha

# Mulheres

não devem ficar em silêncio

Seu corpo é um campo de batalha

BARBARA KRUGER

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nestas considerações finais será realizada uma síntese das questões apontadas neste trabalho bem como serão indicadas algumas possibilidades de pesquisas futuras dele decorrentes.

O objetivo desta análise foi procurar compreender como, concretamente, a difusão da informatização e as mudanças na organização do trabalho se integram com as relações de gênero, expressando e atuando na complexa e contraditória trama de relações sociais presentes tanto na divisão técnica como na divisão sexual do trabalho.

Neste sentido, foi possível compreender que a feminização do trabalho bancário significa inúmeras possibilidades de racionalização deste processo de trabalho ora, maximizando a produtividade e ora representando um potencial de minimização dos custos. Para tanto, as qualificações técnicas e sociais requeridas, bem como a subjetividade sexuada destes homens e mulheres, inseridos nos diferentes postos de trabalho, criados ou transformados a partir da década de 60, estruturam as relações de gênero observadas. A hipótese norteadora deste trabalho, confirmada no transcorrer da análise dos dados, foi de que este contexto expressa novos padrões de uso da força de trabalho feminina bem como novas relações de poder (e de resistência).



Porém, ao mesmo tempo e de forma ambígua, revela conquistas sociais realizadas pelas mulheres na busca de oportunidades iguais à dos homens no mundo do trabalho.

Estas afirmações referem-se aos dados coletados nesta pesquisa em um banco estatal de grande porte. Neste banco, o processo de seleção e de ascensão de seus funcionários na carreira hierárquica se dá através de concurso público, o que impede, por determinação legal, práticas discriminatórias no trabalho *a priori*, da mesma forma que foi observado nos países que implementaram a “Lei da Equidade” como, por exemplo, nos Estados Unidos e Canadá. No entanto, ao ser observado que apesar da existência de legislação garantindo igualdade no tratamento para ambos os sexos no trabalho, a segmentação dos postos de trabalho exprime desigualdades nas relações de gênero e constrói “guetos” femininos de trabalho. Estas práticas foram compreendidas como sendo tecidas no contexto social mais amplo e apreendidas pelas empresas no processo de organização do trabalho objetivando a minimização dos custos e a intensificação da produtividade.

A opção metodológica *estudo de caso* refere-se à necessidade de conhecimento de situações concretas de trabalho para que, a partir da trama das relações sociais observadas, pudessem ser apontados elementos capazes de informar análises globalizantes; ou seja, que contribuíssem para a melhor compreensão das relações de trabalho no contexto da reestruturação produtiva em curso.

Desta forma, objetivou-se apreender denominadores comuns presentes na análise do mesmo processo - feminização do trabalho bancário - em diferentes países, a partir da década de 60. A mulher representa 47% dos trabalhadores no banco pesquisado e de 50 a 70% nos diferentes países observados, a saber: Canadá, Estados Unidos, Argentina, Chile, Uruguai, Filipinas, Japão, Países Baixos, Reino Unido, Alemanha, Suíça, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Grécia, Itália, Luxemburgo, Malásia, Singapura, Tailândia, Índia, Barbados, União dos Emirados Árabes, Zâmbia, Sri Lanka.

A opção por esse recorte analítico no mundo do trabalho deve-se a diferentes fatores que, por representarem características intensamente presentes no atual momento histórico, contribuem para a compreensão de seus nexos constitutivos; como, por exemplo, a expansão do setor terciário da economia e da feminização do trabalho nesse setor, sobretudo no sistema financeiro, pois constitui verdadeiro “gueto” de trabalho feminino.

Essa colocação refere-se sobretudo às exigências apreendidas a partir do reconhecimento de que a reestruturação capitalista implica tanto na reestruturação dos espaços produtivos como na globalização da economia neste final de século. Trata-se de um processo crescente de intensificação, em escala mundial, das relações econômicas, sociais, políticas e culturais, impulsionadas pela ampliação

dos mercados para as grandes corporações transnacionais e pelo acirramento da concorrência a nível mundial.

No interior desse processo é observado o ressurgimento da intensificação da pobreza e da exclusão social em países ricos (e a intensificação do fenômeno em países pobres) ao mesmo tempo em que são criados segmentos desenvolvidos de mercado, mesmo em países pobres que estabelecem relações com contextos semelhantes a nível mundial. A heterogeneidade das formas de inclusão/exclusão dos trabalhadores tanto nos processos produtivos como no acesso ao consumo caracteriza o presente momento histórico. Nesse sentido, o sistema financeiro é um exemplo significativo do poder implícito na globalização de mercado.

A reorganização do sistema financeiro global e a emergência de poderes imensamente ampliados de coordenação financeira é uma das características do processo de reestruturação capitalista. O uso intensivo das novas tecnologias no sistema financeiro, se possibilitaram a coordenação internacional de fluxos financeiros, também alteraram as características do trabalho bem como as qualificações requeridas para realizá-lo.

O Brasil está inserido nesse processo; neste sentido, o sistema financeiro nacional representa uma "ilha" setorial de desenvolvimento, no contexto de um país que vivencia déficits tanto no plano tecnológico como educacional. O sistema

financeiro brasileiro é um dos mais informatizados do mundo, e a categoria bancária apresenta alto nível de escolaridade, sobretudo se comparada com os trabalhadores industriais, no país. Por esta razão, foi compreendido como um *locus* privilegiado para análise das possibilidades presentes nas novas formas de organização do trabalho bem como das qualificações requeridas.

No processo de difusão da automação e das novas formas de organização do trabalho é observado, ao mesmo tempo, um crescimento do desemprego estrutural no mundo industrializado, bem como é registrado também o aumento das formas "atípicas" de relações empregatícias - denominadas "flexíveis" - que significam a terceirização, a subcontratação ou empregos em tempo parcial. Todas estas características foram também observadas nesta pesquisa, pois o desemprego estrutural, tanto no sistema financeiro no Brasil como no banco pesquisado, é acompanhado pela "flexibilização" das relações empregatícias.

Neste trabalho privilegiou-se a análise da inserção da mulher e das relações de gênero tanto no trabalho em tempo integral como em tempo parcial não tendo sido possível, em decorrência da necessidade de delimitação do objeto, realizar o mesmo com o trabalho terceirizado ou subcontratado. Fica portanto, registrada a necessidade de pesquisas a respeito desta questão mesmo porque os poucos dados a ela referente informam que esta atinge homens e mulheres de forma

diferenciada. A subcontratação das mulheres privilegia postos de trabalho que demandam baixo nível de qualificação, funções portanto facilmente substituíveis (cozinha, limpeza, digitação, etc...) enquanto, a subcontratação masculina tende a privilegiar postos de trabalho altamente especializados ou qualificados (analistas de sistemas, segurança bancária, etc...).

Nesta pesquisa também é reafirmada a importância da análise das qualificações requeridas, num determinado processo de trabalho e num determinado momento histórico, para a compreensão da inserção de mulheres trabalhadoras em diferentes setores de atividade e em diferentes funções. A compreensão da lógica da divisão sexual do trabalho, nas diferentes possibilidades de relações empregatícias reitera a importância já apontada em outras pesquisas, de sua apreensão global, ou seja, a relação entre o trabalho produtivo e o trabalho reprodutivo realizado pela mulher.

A qualificação para o trabalho é entendida enquanto relação social (de classe, de gênero, de etnia, geracional), que se estabelece nos processos produtivos, no interior de uma sociedade regida pelo valor de troca. Isso quer dizer que os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador(a) através de diferentes processos e instituições sociais - família, escola, empresa, etc... - somadas às suas habilidades, também adquiridas socialmente, acrescidas de suas características pessoais, de sua subjetividade, constituem um conjunto de saberes e habilidades que significa, para ele, valor de uso.

Este só se transforma em valor de troca nos processos produtivos, em um determinado momento histórico, se reconhecido pelo capital como sendo relevante para o processo de acumulação. O reconhecimento do grau de qualificação do trabalhador pelas organizações produtivas se dá através de sua particular inserção em diferentes níveis hierárquicos e salariais, em diferentes formas de relações empregatícias; revela-se também pela particular possibilidade de barganha com o capital.

A introdução e a difusão de novas tecnologias, das novas formas de organização do trabalho e das novas relações empregatícias no sistema financeiro, expressam a importância da análise centrada nas relações sociais e o não determinismo do conhecimento técnico em sua definição. Isto porque, neste contexto, é observada uma combinação da permanência ou recriação de postos de trabalho submetidos a tempos impostos, que implicam em um baixo grau de qualificação técnica e social para a realização da tarefa (ex: separação de cheques), com postos de trabalho semi-qualificados, que exigem alto nível de concentração e responsabilidade (ex: caixa) e outros que implicam em um processo de qualificação permanente, diário, para que os funcionários possam acompanhar não só as mudanças técnicas mas também as mudanças na conjuntura política, econômica e social que implicam mudanças nas regras que regem o mercado financeiro. E, dessa forma, assessorar clientes na compra de "produtos" e serviços

bancários (ex: gerência). Estas mudanças no trabalho bancário atingem homens e mulheres diferenciadamente.

A mulher insere-se no trabalho bancário, tanto no banco pesquisado como nos diferentes países citados nesta pesquisa, sobretudo em tempo parcial. A jornada de trabalho de 6 horas, conquistada pelos bancários na década de 30, significou desde o início uma possibilidade que se intensificou a partir da difusão da informatização e da intensificação da flexibilização no trabalho. Trata-se da segmentação dos trabalhadores bancários com implicações nas relações de poder nas relações de trabalho, percebidas tanto nas diferentes possibilidades de inserção nos postos de trabalho como no acesso à qualificação, à ascensão na carreira e, conseqüentemente, à diferenciação salarial.

Neste sentido, o “lugar” ocupado pelas mulheres é revelador não só das especificidades destas relações no contexto da difusão da informatização e das novas formas de relações empregatícias, como também das diferentes possibilidades de uso do trabalho feminino neste contexto.

A inserção das mulheres de forma predominante no trabalho não comissionado, em tempo parcial, nas agências - “chão da fábrica” dos bancos - revela especificidades no uso da força de trabalho feminina, que podem ser resumidos nos seguintes itens:

1 - as mulheres vão ocupar sobretudo os postos de trabalho relacionados às operações simplificadas e repetitivas que os sistemas informatizados passaram a demandar, no contexto do aumento do volume do trabalho bancário, a partir da década de 60.

2 - as mulheres bancárias são altamente escolarizadas, mais escolarizadas do que seus companheiros de trabalho; desta forma detêm um significativo potencial para o desempenho destas tarefas que demandam muita responsabilidade e atenção. No entanto, este diferencial educacional não é remunerado pelo banco, pois não é explicitada sua exigência para exercer as funções apontadas.

No banco estatal, 83% das mulheres são escriturárias; nesta função inserem-se inúmeros postos de trabalho com conteúdos diferenciados que apresentam porém, algumas características semelhantes. Os escriturários (ou auxiliares administrativos) realizam as tarefas referentes à retaguarda ou apoio às funções de atendimento, através da conferência do trabalho dos caixas, datilografia, registros diversos. O trabalho dos escriturários é submetido a formas de controle mais explícitas e rígidas porque são passíveis de maior grau de normatização do que o trabalho dos bancários alocados em funções de atendimento ao cliente; caracterizam-se sobretudo por permanecerem fragmentados, rotinizados. A partir do aumento do volume das transações financeiras e da difusão da informatização no mesmo período, foi possível a expansão



destas tarefas submetidas às formas *taylorizadas* de trabalho nos bancos, como, por exemplo, as funções desempenhadas nos Centros de Serviços e pelos Caixas de banco. Por estas razões, o trabalho em tempo parcial aumentou em proporção análoga ao emprego feminino, particularmente nos países industrializados.

A inserção significativa das mulheres neste tipo de trabalho, que lhes impedem a ascensão na hierarquia do banco, expressa uma contradição entre o discurso empresarial e a prática nas relações de trabalho. Considerando que se trata de um banco estatal e que o processo de seleção e promoção na carreira se dá através de concursos públicos que, desde 1968 não colocam impedimentos legais para a inscrição e participação das mulheres, é compreendido que estas deveriam ter as mesmas possibilidades nas suas trajetórias profissionais.

Nesse sentido, é possível apreender, nos relatos referentes a estas trajetórias tanto pessoais como profissionais, que as mulheres que permanecem no trabalho em tempo parcial, não comissionado, que não ascendem na hierarquia da empresa tendem a ser culpabilizadas individualmente por "não quererem", "não se interessarem". A família, a casa, os filhos são funções compreendidas femininas, que colocam impedimentos sociais para o desenvolvimento profissional no banco. Desta forma, as mulheres inserem-se nas tramas tecidas socialmente que

possibilitam a criação de segmentações e desigualdades estruturais nas relações de trabalho.

É possível então observar que o grau de frustração vivenciado por estas mulheres tende a ser menor em relação ao dos homens, pelo fato de elas se inserirem nessas atividades em tempo parcial, com conteúdos que tendem a ser pouco qualificados, rotineiros, repetitivos, com pouca possibilidade de ascensão profissional. Efetivamente, algumas mulheres entrevistadas, com filhos, compreendem ser essa forma de inserção no trabalho bancário "conveniente", posto que lhes possibilita conciliá-lo com as atividades no âmbito privado. Neste sentido, comparadas as expectativas profissionais femininas com as expectativas profissionais masculinas, parece existir uma redução de conflitos pessoais na inserção da mulher no trabalho não comissionado, em tempo parcial, em função da possibilidade de conciliação do trabalho assalariado com o trabalho no âmbito privado. A redução de conflitos tende a minimizar custos.

Desta forma, no contexto da acumulação flexível, as relações de poder no trabalho em tempo parcial não revelam novas formas de relações sociais nas relações de gênero no trabalho, mas a permanência de antigos papéis considerados femininos (mãe, esposa, dona de casa), sendo apropriados pela organização do trabalho informático como elemento minimizador de conflitos e maximizador da eficiência no mundo do trabalho. Elementos estes que fragilizam

socialmente as mulheres nas relações de trabalho determinando que as relações de gênero estruturam a segmentação dos postos de trabalho bem como as relações de poder que lhes são decorrentes, com reflexos na saúde da mulher bancária.

A lesão por esforços repetitivos -L.E.R.-, doença profissional também conhecida como "mal do digitador", foi detectada em 408 bancários em 1993. Entre eles, 80% são mulheres, revelando assim, mais uma vez, o "lugar" por elas ocupado.

A difusão da telemática e dos equipamentos de auto-atendimento determinaram um grande impacto na estrutura de emprego dos bancos através da redução de postos de trabalho relacionados com o trabalho de entrada de dados no sistema, que também passou a ser realizado, significativamente, pelos clientes. Desta forma, compreende-se que, pela particular inserção das mulheres nestes postos de trabalho, estes impactos estejam as atingindo intensamente; hipótese esta a ser comprovada em pesquisas futuras. Por outro lado, amplia-se o número de funcionários que exercem atividades relacionadas às vendas dos "produtos" bancários como, por exemplo, as gerências de negócios.

As mulheres estão, a partir da última década, pouco a pouco rompendo as barreiras do trabalho em tempo parcial, desqualificado, e ascendendo na hierarquia dos bancos,

ocupando "postos diretivos, profissionais e de supervisão". No entanto, como bem conclui a pesquisa da Organização Internacional do Trabalho já citada, ainda há muito a se fazer para que sejam superadas entre homens e mulheres as desigualdades vivenciadas em suas trajetórias profissionais, nos bancos pesquisados.

No Brasil, bem como nos diferentes países citados nesta pesquisa, é observado que, em um contexto caracterizado pela racionalização intensa do trabalho bancário, difusão da telemática e acirrada concorrência interbancária, as mulheres estão, gradativamente, ascendendo na hierarquia dos bancos. Para compreender este processo é necessário inseri-lo no contexto de mudanças no conteúdo e na organização do trabalho bancário.

Em decorrência das mudanças implícitas no contexto acima descrito, o modelo de agência "tradicional", caracterizado pela pouca ênfase à procura de clientes, existente até a década de 60, foi substituído pela agência voltada para o seu atendimento. As estratégias adotadas privilegiaram a formação de equipes de vendas polivalentes compostas por funcionários qualificados o suficiente para oferecer todos os serviços e "produtos" bancários.

Gradativamente, foi-se elevando o número de *gerentes de negócios* sob a coordenação do gerente geral, que passaram a ser os principais agentes de vendas. As mulheres nos níveis

intermediários de chefia no banco pesquisado, inserem-se em sua maioria na função denominada *gerente adjunto de negócios*.

À medida que as novas tecnologias se difundiram, que novas formas de organização do trabalho engendraram respostas racionalizadoras para um mercado cada vez mais competitivo, novas habilidades foram acrescentadas ao saber profissional na construção do bancário "competente", capaz de atender, de se comunicar com diferentes tipos de clientes, com colegas que pertençam à mesma equipe (polivalente), com seus subalternos ou superiores hierárquicos. Desta forma, a qualificação para o trabalho resulta da capacidade individual de relacionar os conhecimentos necessários para o desempenho profissional com sua capacidade de comunicar-se com clientes, colegas, chefias, funcionários, de modo eficaz todas as vezes em que se deparar com o imprevisto ou o improvável nas relações de trabalho.

No caso específico dos bancos, cada cliente pode significar um "acontecimento" no contexto do atendimento personalizado proposto pela lógica da "qualidade total".

Para tanto torna-se necessária a construção de referenciais comuns obtidos através de uma permanente comunicação entre os atores sociais apontados. A capacidade inter-subjetiva de se comunicar é então compreendida como fundamental para o desempenho "excelente", produtivo e

eficiente no desenvolvimento do trabalho bancário polivalente. Neste sentido, o lugar do sujeito e das relações inter-subjetivas seria central, posto que a mobilização psíquica do indivíduo, sujeito do processo de trabalho, constituiria a precondição mesma de toda atividade produtiva. Neste sentido, a representação das bancárias a respeito das condições intersubjetivas das mulheres para se comunicarem no trabalho bancário, aponta para a possibilidade de maximização da produtividade neste tipo de trabalho.

A qualificação para o trabalho polivalente nos bancos, inserido também em equipes de venda polivalentes, resulta da capacidade individual de relacionar os conhecimentos necessários para o desempenho profissional, ser capaz de operar com diferentes serviços e "produtos", com conteúdos diferenciados, operar com sistemas informatizados; mas também, significa ser capaz de se comunicar, ser responsável, ter iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, ser participativa, etc. Ser portadora, enfim, não só de um conjunto de conhecimentos transmitidos pela escola e pela empresa mas também de um conjunto de habilidades e características natas ou adquiridas no desempenho de diferentes papéis sociais que vão delinear os contornos da competência requerida para o exercício da função. Neste sentido, a subjetividade do trabalhador e suas representações a respeito do seu próprio trabalho, de sua "identidade profissional", são elementos constitutivos da qualificação para

o trabalho, definidores da produtividade. Também no contexto do trabalho integral, as relações sociais de sexo se expressam e estruturam o local de trabalho.

A mulher, histórica e culturalmente tem adquirido essas qualificações sociais no espaço privado, notadamente no trabalho doméstico. Na empresa, essas habilidades tendem a se transformar em competência traduzida em índices elevados de produtividade. No contexto do trabalho polivalente as mulheres foram consideradas "campeãs de adaptabilidade".

As novas exigências para este tipo de trabalho encontram nas mulheres disposição não negligenciável para aquisição de tais competências como o seu nível de escolaridade mais elevado do que o dos homens em postos de trabalho semelhantes, conforme também observado nesta pesquisa, e o fato "das competências adquiridas na vida doméstica serem facilmente transferidas para estas novas situações de trabalho". A experiência cotidiana vivenciada sobretudo pelas mulheres, da reconversão frente a diferentes papéis que se modificam sucessiva ou concomitantemente, vivenciados na vida privada, tendem a fortificar a capacidade de adaptação a mudanças.

É observado também um investimento crescente das mulheres no seu próprio trabalho, ligado tanto à consciência das desigualdades que precisam superar no mundo do trabalho como ao desejo de deixar de realizar trabalhos repetitivos,

desqualificados, aos quais o maior número de mulheres encontram-se submetidas.

A conquista do espaço público do trabalho inserido num contexto altamente informatizado, tendo como estratégia um desempenho profissional em conformidade com as novas estratégias de racionalização do trabalho, que se traduz em produtividade elevada, revela uma nova especificidade no uso do trabalho feminino: vivenciar o espaço privado, as tarefas domésticas, passa a ser não mais um fato limitador para a mulher, mas sim um elemento qualificador, frente à possibilidade de ter adquirido socialmente habilidades requeridas para a realização do trabalho flexível.

Também se transforma numa característica positiva para a bancária, na aquisição da competência para o trabalho de atendimento ao cliente, o vivenciar valores sexistas que "autorizam" a mulher, socialmente, a experienciar e manifestar emoções e sentimentos de forma mais intensa do que o homem.

Também é observado que as práticas de gestão centradas no discurso da "qualidade total", do desempenho "excelente", produzem novas relações de poder e resistência nos processos de trabalho. Neste sentido, não é mais a ordem estabelecida pelo poder do capital e seus representantes que os trabalhadores procuram modificar mas cada um tende a



modificar seu lugar, seu desempenho, no interior da ordem estabelecida para poder ascender na carreira.

As mulheres entrevistadas, através de suas falas, da representação do cotidiano de seus trabalhos, da vontade explicitada de ascenderem na carreira, revelam que por causa das barreiras a serem superadas referentes às relações de gênero, informam que se inserem na perspectiva projetada pelo capital no contexto da qualidade total: "desejam vencer!"

Desta forma, apesar de ainda vivenciarem desigualdades nas condições de desenvolvimento das trajetórias profissionais e, conseqüentemente, salariais, é perceptível que, a partir do início da década de 80, as mulheres, gradativamente, passaram a ocupar postos de chefia até então masculinos, sobretudo nos níveis intermediários. A alta direção do banco permanece masculina.

Todavia, se essas conquistas são observadas no espaço público do trabalho assalariado, no interior do espaço privado, na família, essas bancárias, que estão ascendendo na hierarquia da instituição financeira, continuam a vivenciar papéis tradicionalmente atribuídos à mulher, no contexto de uma sociedade que apesar de capitalista, ainda expressa valores culturais observados em uma sociedade patriarcal.

Por esta razão, no contexto das novas formas de organização do trabalho, o "custo da excelência" requerida na construção de um novo trabalhador "patrão" de si mesmo,

adquire uma intensidade ainda maior a partir de um recorte analítico de gênero. As mulheres, diferentemente dos homens, não estão só submetidas às novas formas de intensificação do trabalho, já citadas anteriormente mas, também, mantêm-se responsáveis pelo trabalho doméstico, no âmbito privado, como já o eram tradicionalmente. Portanto, permanecem submetidas às sobrecargas da "dupla jornada" de trabalho, já apontadas em várias análises referentes ao trabalho feminino.

Neste sentido, não só a subjetividade feminina revela as questões acima apontadas mas também seu próprio corpo. Isto porque são elas que apresentam os maiores índices de incidência de doenças profissionais "bancárias" como o *stress* (trabalho em tempo integral) e a lesão por esforços repetitivos - L.E.R. (trabalho em tempo parcial).

A análise da inserção das mulheres e das relações de gênero observadas neste trabalho possibilitaram compreender a potencialidade racionalizadora que as relações de gênero são portadoras, no espaço do trabalho. Quer seja na reinvenção do passado, revelando antigas discriminações em relação ao trabalho da mulher e seus múltiplos papéis sociais no espaço privado (mãe, esposa), determinando assim a inserção destas trabalhadoras no espaço do trabalho semi-qualificado, submetido a tempos impostos porém, em tempo parcial; ou, "inventando" o novo, através da maximização da produtividade em decorrência das mulheres apresentarem qualificações tanto técnicas como sociais compreendidas

necessárias para o desempenho do trabalho polivalente nos bancos, sobretudo nas funções de venda. Neste sentido, destaca-se os níveis de escolaridade mais elevados das mulheres bem como a longa aprendizagem social e cultural por elas realizadas no desempenho de múltiplos papéis e funções necessárias para o desempenho "excelente" no trabalho polivalente, flexível.

Desta forma, reafirma-se a ambigüidade presente no processo de feminização do trabalho bancário, constatada nesta pesquisa, pois é observado, ao mesmo tempo, resistência e submissão às normas sociais vigentes. Como foi visto, na ótica das relações de gênero, trata-se de uma conquista social das mulheres na busca de oportunidades iguais às vivenciadas pelos homens no mundo do trabalho; na ótica das relações de trabalho, trata-se de uma das formas de racionalização que objetivam a intensificação da produtividade e a redução dos custos. Portanto, a análise do trabalho da mulher nos bancos não deve prescindir de nenhuma das dimensões apontadas visto que se inter-relacionam e alteram, também de forma concomitante, as relações de poder tanto no âmbito das relações sociais com o capital, como nas relações sociais de sexo.

Neste sentido, torna-se relevante compreender as formas de resistência engendradas pelas mulheres na dupla dimensão apontada. Este é um bom tema para pesquisas futuras.

**BIBLIOGRAFIA**

**A MULHER NA SOCIEDADE PORTUGUESA:** visão histórica e perspectivas actuais. Coimbra : Instituto de História Económica e Social / Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 1986. (Colóquio 20-22 de março de 1985 / ACTAS, vol. 1).

**À NOUS LE PROGRÈS!:** orientations et revendications de la CSN face aux changements technologiques. Montréal: CSN, 1984.

**ACCORSI, André.** *Automação: Bancos e Bancários.* São Paulo: Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração. 1990.

**AGUIAR, Neuma ( coord. ).** *Mulheres na força de trabalho na América Latina : análises qualitativas.* Rio de Janeiro: Vozes, 1984.

**ALAMBERT, Zuleica.** *Feminismo: o ponto de vista marxista.* São Paulo: Nobel, 1986.

**ALBISTUR, Maité, ARMOGATHE, Daniel.** *Histoire du féminisme français: du moyen âge à nos jours.* Paris: Éditions des Femmes, 1977.

**ALBUQUERQUE, J.A. Guilhon.** *Instituição e poder.* Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980.

**ANAIS DO III ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO.** Rio de Janeiro: ABET, 1993. (Vol. I e II).

**ANTONACCI, Maria Antonieta Martinez.** *A Vitória da Razão(?) O IDORT e a sociedade paulista.* São Paulo: Ed. Marco Zero , CNPq, 1993

**ANTUNES, Ricardo.** *A rebeldia do trabalho: o confronto operário no ABC paulista - as greves de 1978/80.* Campinas : Editora da UNICAMP/ENSAIO, 1988.

----- **Adeus ao Trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

**ARENDT, Hannah.** *A condição humana.* Tradução: Roberto Raposo. São Paulo: Forense-Universitária, 1981.

**ARRUDA, Marcos.** *Estrutura Oligárquica do Sistema Financeiro Brasileiro.* Rio de Janeiro: PACS/CENPLA - Programa Alternativas para o Cone Sul, Centro de Estudos, Pesquisa e Planejamento. 1988, mimeo.

**AUBERT, Nicole e GAULEJAC, Vincent de.** *Le Coût de L'Excellence.* Paris: Éditions du Seuil, 1991.

**AUDET, Michel.** *La negociation de nouvelles formes de remuneration.* Québec : CSN, 1990.

**BAKER, Patricia.** *Banking Transformed: Women's Work and Techonological Change in a Canadian Bank.* Toronto:

Tese de Doutorado apresentada à Universidade de Toronto. 1987.

**TOSI, Alberto et al.** *BANCÁRIOS: 60 anos de história 1934-1994*. Vitória: Sindicato dos Bancários do Espírito Santo, 1995.

**BELOTTI, Elena Gianini.** *Educar para a submissão : o descondicional da mulher*. Petrópolis : Vozes, 1975.

**BENDIX, Reinhard.** *Trabajo y autoridad en la industria : las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Traducida por Ítalo A. Manzi y Ricardo Malfé. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1966.

**BENHABIB, Seyla, CORNELL, Drucilla (orgs. ).** *Feminismo como crítica da modernidade: releitura dos pensadores contemporâneos do ponto de vista da mulher*. Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1987.

**BERNARDO, João.** *Economia dos Conflitos Sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

----- *Ensaio sobre a luta de classes*, versão brasileira de O inimigo Oculto, São Paulo: Edição dos demitidos do ABC, s/d .

**BERNIER, Colette.** *La polyvalence des emplois*. Montreal: Institut de Recherche Appliquée sur le Travail - IRAT. n.22, octobre 1982.

- BILAC**, Elisabete Dória. *Famílias de trabalhadoras: estratégias de sobrevivência*. São Paulo : Símbolo, 1978.
- BLASS**, Leila Maria da Silva. *Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras dos bancários*. São Paulo: Ed. Hucitec e Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992
- BOYER**, Roger et **DURAND**, Jean Pierre. *L'Aprés-fordisme*. Paris: Syros.1993.
- BRAVERMAN**, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar Editores,1981.
- BRYAN**, Livy (coord.) *Management and people in banking*. Londres: The Institute of Bankers, 1985.
- BULLETIN IRAT**. Montréal : Institut de recherche appliquée sur le travail, 1981. ( n° 19 - réimpression juillet 1984 ), 1982 ( n° 22 ), 1984 ( n° 26 ) 1987 ( n° 27 ), 1988 (n° 28), 1989 (n° 30).
- CADERNOS DO CIM**. São Paulo: Real Gráfica, 1994. ( n° 1).
- CADERNOS PAGÚ**. Campinas: IFCH/UNICAMP, 1993 e 1994, diversos volumes
- CANÊDO**, Leticia Bicalho. *Bancários: Movimento Sindical e Participação Política*. Campinas: Editora da Unicamp, 1986.



-----*O sindicalismo bancário em São Paulo no período de 1923- 1944: seu significado político.* São Paulo: Edições Símbolo. 1978

**CARDOSO**, Irene A. *Mulher e trabalho: as discriminações e as barreiras no mercado de trabalho.* São Paulo : Cortez Editora, 1980.

**CARPENTIER-ROY**, Marie-Claire. *Corps et âme: psychopathologie du travail infirmier.* Montréal: Liber, 1991.

**CARVALHO**, Nanci Valadares de (org.). *A condição feminina.* São Paulo: Vértice, 1988.

**CARVALHO**, Carlos Eduardo. *As Dimensões do Sistema Bancário no Brasil.* In: Setor Terciário. São Paulo em Perspectiva. São Paulo: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE.. 6 (3) : julho/setembro.1992

**CASTORIADIS**, Cornelius. *A experiência do movimento operário.* Tradução : Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Brasiliense, 1985.

----- *A Instituição imaginária da sociedade.* Tradução : Guy Reynaud. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

**CASTRO**, Mary e **LAVINAS**, Lena. *Do feminino ao Gênero: a Construção de um objeto.* In: **COSTA**, Albertina de Oliveira e **BRUSCHINI**, Cristina. Uma questão de

Gênero. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

**Castro**, Nadya Araujo. *Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna*. In: **Haddad**, Sérgio (coord.) Trabalho e Educação .Coletânea CBE. Campinas: Papyrus, Cedes; São Paulo, Ande, Anped, 1992

-----*Qualificação, qualidades e classificações*. Campinas: Educação & Sociedade. ano XIV. agosto, 1993

**CHANLAT**, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. **TORRES**, Ofélia de Lanna Sette (org. edição brasileira) Trad.: **RODRIGUES**, Arakey Martins et al., São Paulo : Atlas, 1992. ( vols. I e II ).

**CHAUÍ**, Marilena. *Conformismo e Resistência. Aspectos da cultura popular no Brasil*. São Paulo: Ed. Brasiliense. 1986.

**COCKBURN**, Cytia. *Machinery of Dominance. Women, men and technical know-how*. London: Pluto Press, 1985.

**COLBARI**, Antonia L. *Ética do trabalho*. São Paulo: Letras e Letras/Ed. da FCAA/UFES, 1995.

**COMBES**, Danièle e **HAIACALT**, Monique. *Produção e Reprodução. Relações Sociais de Sexo e de classes*. In:

**KARTCHEVSKY-BULPORT**, Andrée et alii. *O sexo do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1986.

**COMISARIADO GÉNÉRAL DEL PLAN, INFORME DE LA COMISIÓN.** *Quels intermédiaires financiers pour demain?* Tome I. Le champ de l'environnement de l'activité internationale: Quelques aspects sociaux de l'évolution des intermédiaires. Paris. Documentation Française, 1985.

**COMISSÃO ESPECIAL N.15 Automação Bancária (CEAB).** Relatório da Subcomissão: Aspectos Sociais, Econômicos e Trabalhistas. Relatório Básico, 1988

**CORIAT**, Benjamin . *Pensar pelo Averso. o modelo japonês do trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ., 1994

---

*Microeletrônica e as Novas Formas de Organização da Produção.* Texto elaborado para o projeto BRA/82/024 Impactos Sociais do Desenvolvimento. OIT. s/d .mimeo

---

*Ohno et l' École Japonaise de Gestion de Production: un point de vue d'ensemble.* In: **Hirata**, Helena Sumiko (ed.) *Autour du "Modèle Japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et des relations de travail.* Paris: Éditions L'Harmattan, 1992

**COSTA**, Albertina de Oliveira, **BRUSCHINI**, Cristina ( org. ). *Entre a virtude e o pecado* . Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1992.

**COSTA**, Fernando Nogueira da. *Banco do Estado: o caso Banespa*. Campinas, SP: Instituto de Economia da UNICAMP, 1989. 2V. 915p. Tese de Doutorado em Economia.

**COSTA**, Albertina de Oliveira, **BRUSCHINI**, Cristina (orgs.). *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos ; São Paulo : Fundação Carlos Chagas, 1992.

**COUTINHO**, Luciano e **SUZIGAN**, Wilson (coord.). *Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e a constituição de um sistema nacional de Inovação no Brasil*. Centro de Estudos de Relações Econômicas Internacionais. Núcleo de Economia Industrial e de Tecnologia. Campinas: Universidade Estadual de Campinas. Relatório síntese. 1990 . mimeo

**CRUZ**, Heloisa de Faria. *Os trabalhadores em serviços : dominação e resistência*. Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, 1984. Dissertação de Mestrado em História.

**DEAN**, Warren. *A Industrialização em São Paulo*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, Ed. da Universidade de São Paulo, 1971

**DEDECCA**, Cláudio Salvadori, **MONTAGNER**, Paula. Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho, considerações sobre o caso brasileiro. In: *Texto para*

*discussão* nº 29. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1993.

**DEDECCA, Cláudio e MONTAGNER Paula.** Crise Econômica e Desempenho do Terciário. In: *Setor Terciário. São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE. 6 (3) : julho/setembro.1992

**DEJOURS, Christophe et al.** *Psicodinâmica do trabalho* : contribuições do da escola Dejouriana à análise da relação do prazer, sofrimento e trabalho. Coordenação: BETIOL, Maria Irene Stocco et al. São Paulo: Atlas, 1994.

---

*A loucura do trabalho* : estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo : Oboré Editorial, 1987.

**DEVANTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL.**  
Montréal: CSN, 1991.

**DIAGNÓSTICOS SETORIAIS DA ECONOMIA PAULISTA:**  
setores de indústria e de serviços. São Paulo: SEADE, 1992. Coleção São Paulo no limiar do século XXI, nº 3 .

**DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos.** Tecnologia, Qualidade e Produtividade. Glossário, 1993. (mimeo).

- DIEESE.** Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. *Profissão: Bancário. Perfil da Categoria*, São Paulo: Ed. Sílvio Ernesto Batusanschi, 1980.
- DIETZGEN, Josef.** *L'essence du travail intellectuel humain*. Traduit: Michel Jacob. Paris: Editions Champ Libre, 1973.
- DONIOL-SHAW, Lerolle Anne.** *L'Évolution du rapport genre-qualification: question d'identité et de pouvoir*. In: Cahiers du GEDISST - Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail. Paris: GEDISST, 1993.
- DORÉ, Michel e FERLAND, Guy.** *Prendre les Devants dans L'Organisation du Travail*. Montréal: CSN, 1992
- DOURADO, Elziane Olina.** *As inovações tecnológicas e suas implicações no perfil do trabalhador bancário: o caso dos gerentes*. Rio de Janeiro, RJ: Escola de Serviço Social da URFJ, 1995. Dissertação de Mestrado em Serviço Social.
- DAWBOR, Ladislau.** *Aspectos econômicos da educação*. São Paulo : Ática, 1986.
- DURAND, Claude.** *Le travail enchaîné : organisation du travail et domination sociale*. Paris: Éditions du Seuil, 1978.

**DY**, Josefina. *Unidades de representacion visual: contenido de trabajo y estrés en el trabajo de oficina*. Madrid: OIT, 1987.

**ELY**, Helena Bins. *As transformações no sistema financeiro e a automação nos bancos comerciais*. São Paulo, CEBRAP. Centro Brasileiro de Análise e Planejamento. 1992. mimeo.

**ELY**, Helena Bins. *Qualidade nos bancos : um estudo sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão*. Porto Alegre, RS : Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995. Dissertação de Mestrado em Sociologia.

**ENQUITA**, Mariano Fernandez Enquita. *A face Oculta da Escola: Educação e Trabalho no Capitalismo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989

**ÉRIC**, Verdier. *Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire*. Critiques de l'economie politique. Nouvelle série, n.12. juillet-septembre, 1980.

**ESTUDOS FEMINISTAS**. Rio de Janeiro: CIEC/UFRJ, 1992/1995, diversos volumes

**FAHMY**, Pauline. *Femmes entre vie et carrière : le difficile équilibre*. Montreal : Adage, 1992.

**FAMÍLIAS CHEFIADAS POR MULHERES**. São Paulo : SEADE, 1994. ( Pesquisa de Condições de Vida na

região metropolitana de São Paulo - PCV/análises especiais 2).

**FANELLI**, Ana Garcia de; **GOGNA**, Mónica; **JELIN**, Elizabeth. *El empleo de 'cuello rosa' en la Argentina: el caso de un banco estatal*. Documento CEDES/24. Buenos Aires: Cedes, 1989. mimeo.

**FÉMINISME, ART ET HISTOIRE DE L'ART**. Paris : École nationale supérieure des Beaux-Arts, 1994.

**FERNANDES**, Heloisa Rodrigues Fernandes (org.). *Tempo do desejo: sociologia e psicanálise*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1989.

**FERNANDES**, Florestan. *A revolução burguesa no Brasil*. Rio de Janeiro: 1975.

**FERREIRA**, Cândido Guerra. "O fordismo, sua crise e o caso brasileiro". in : Cadernos do Cesit ( texto para discussão nº 13 ). Campinas : Instituto de Economia da Unicamp, 1993.

**FERRETTI**, Celso João et al (orgs.). *Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro : Vozes, 1994.

**FIDALGO**, Fernando Selmar, **MACHADO**, Lucila Regina de Souza (orgs. ). *Controle da qualidade total : uma nova pedagogia do capital*. Belo Horizonte, MG : Movimento de Cultura Marxista, 1994.



- FISCHER**, Rosa Maria. *Desafio à Competência Gerencial*, São Paulo: FIA.FEA/USP, fevereiro de 1994. mimeo.
- FLEURY**, Afonso Carlos Corrêa, **FLEURY**, Maria Teresa Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional : as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo : Atlas, 1995.
- FLEURY**, Maria Teresa Leme, **FISCHER**, Rosa Maria. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo : Atlas, 1985.
- FREYSSENET**, Michel e **HIRATA**, Helena Sumiko. *Mudanças Tecnológicas e Participação dos Trabalhadores: o CCQ no Japão*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 25, n.3, p.5-21, 1985
- FREYSSENET**, Michel. *Formas Sociais de Automatização e Experiências Japonezas*. In: Hirata, Helena. *Sobre o "Modelo" Japonês* . São Paulo, Edusp, 1993.
- FRIEDMANN**, Georges et al. *Civilizacion tecnica y sociedad de masas*. Buenos Aires : Rodolfo Alonso Editor, 1972.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE**. PNAD. 1981 e 1990.
- GALLEASI**, Maria Antonia. *Fome: "O desafio dos anos 90". A problemática do abastecimento alimentar e nutrição nos grandes centros urbanos*. Núcleo de Estudos e Pesquisa

- em Alimentação. Campinas: Universidade Estadual de Campinas. 1990. mimeo
- GAUTHIER**, Jacques.et **DAVID**, Hélène. *Les femmes et l'emploi: de la discrimination à l'égalité*. Montreal: IRAT. Institut de Recherche appliquée sur le travail. n.26, août. 1984.
- GEDISST** ( Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du travail ). Paris : Institut de Recherche sur les Societes Contemporaines / Centre National de la Recherche Scientifique, 1991/1994 diversos volumes
- GITAHY**, Leda (org.) *Reestructuracion productiva, trabajo y educacion en America Latina*. Lecturas de Educacion y Trabajo n.3, Campinas, Buenos Aires, Santiago, México D.F.: CIID-CENEP, CINTERFOR-OIT, IG-UNICAMP, UNESCO, 1994
- GOMEZ**, Carlos Minayano et al. *Trabalho e conhecimento : dilemas na educação do trabalhador*. São Paulo : Cortez : Autores Associados, 1987.
- GONTIER**, Geneviève. *Le télétravail: vague de fond ou engouement passager*. Paris: Centre D'études de L'emploi. , 1994 ( Dossier 4, Nouvelle série ).
- GORZ**, André (org ). *Crítica da divisão do trabalho*. Tradução : Estela dos Santos Abreu. São Paulo : Martins Fontes, 1980.

\_\_\_\_\_ *Adieux au prolétariat: au delà du socialisme.* Paris : Éditions Galilée, 1980.

\_\_\_\_\_ *Capitalismo, socialismo, ecologia.*  
Traduzione di Merlo, Anna Maria. Roma : Manifestolibri, 1992.

**GRAMSCI, Antonio.** *Americanismo e Fordismo.* In: Obras Escolhidas. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

**GRANZIERA, Rui.** *Diagnóstico do Segmento do Sistema Financeiro.* In: Fundação Seade, São Paulo no Limiar do Século XXI. Diagnósticos setoriais da economia paulista. Setores de Indústria e de Serviços. São Paulo: Fundação Seade, 1992.

**GRUN, Roberto.** *A Produção de uma Empresa Moderna: os bancários e a Automação.* São Paulo: Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1985

**GUATTARI, Félix.** *As três ecologias.* Tradução: Maria C.F. Bittencourt. Campinas, SP : Papyrus, 1990.

**GUIDE POUR UNE DÉMARCHE D'INFORMATISATION.**  
Montréal : Service de Recherche CSN, 1992..

**HARVEY, David.** *A Condição Pós-Moderna. Uma Pesquisa Sobre a Origem da Mudança Cultural.* São Paulo. Edições Loyola., 1992.

- HELLER, Agnes.** *O cotidiano e a história.* Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.
- HILFERDING, Rudolf.** *A ideologia do Imperialismo.* Apud : **SWEEZY, Paul.** Teoria do Desenvolvimento Capitalista, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1967 p. 409 Apêndice B. extraído de Hilferding, Rudolf. *Das Finanzkapital*, 1910
- HIRATA, Helena e KERGOAT, Daniele.** *A classe operária tem dois sexos.* Rio de Janeiro: Estudos Feministas. CIEC/ECO/UFRJ. .vol.2, n.3, 1994.
- HIRATA, Helena e ROGERAT, Chantal.** *Technologie, qualification et division sexuelle du travail.* In: Revue Française de Sociologie. Tréaton, **RENÉ, Jean** (org.) Travail: D'Autres Jalons. Paris: XXIX, jan-mar 1988.
- HIRATA, Helena.** *Da polarização das qualificações ao modelo da competência: a evolução do debate no contexto dos novos paradigmas de organização industrial.* São Paulo: Simpósio Inovações tecnológicas, novos padrões de organização do trabalho e qualificação da mão de obra. Workshop Trabalho e Educação, ANPED, 44a. reunião anual da S.B.P.C. 1992. mimeo.
- \_\_\_\_\_ (org.) *Sobre o "modelo" japonês* . São Paulo: Edusp, 1993
- HOBBSAWM, Eric J.** *Mundos do trabalho: novos estudos sobre história operária.* Tradução: Barcellos, Waldéa e Bedran, Sandra. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1987.

- HYMAN, R.** *Plus ça change? The theory of production and the production of the theory.* In: **Pollert, A** (org) Farewell to flexibility, Oxford: Blackwell, 1991
- IANNI, Octávio.** *A Ditadura do Grande Capital,* Rio de Janeiro: 1981.
- \_\_\_\_\_ *A Sociedade Global;* São Paulo: Civilização Brasileira, 1992
- \_\_\_\_\_ *A Sociologia e o Mundo Moderno.* São Paulo. EDUC, 1988
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Censo Demográfico de 1991. *Resultados Preliminares.* Rio de Janeiro. 1992
- JAMESON, Frederic.** *Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism.* New Left Review, n.146, 1990
- JINKINGS, Nise.** *Trabalho e subjetividade sob o mister de fazer mais dinheiro: o trabalho bancário.* Campinas, SP : Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, 1994. Dissertação de Mestrado em Sociologia.
- KARTCHEVSKY-BULPORT, Andrée et alii.** *O sexo do trabalho.* Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1986.
- KERGOAT, Danièle.** *Les absentes de l'histoire.* Paris: Revue Autrement, 1992.

----- *Les Ouvrières.* Paris, Le Travail  
Ouvrier. Supplément aux Cahiers Français n.209, jan.-fév.  
1983

----- *Présentation.* In: Cahiers du GEDISST -  
Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du  
travail. Paris, Institut de Recherche sur les Sociétés  
Contemporaines - CNRS, 1993.

----- *Présentation.* In: La Qualification, un  
enjeu des rapports sociaux de sexe? Cahiers du GEDISST  
Groupe d'études sur la division sociale et sexuelle du  
travail, Paris, IRESCO-CNRS, 7, 1993.

----- *Les Ouvrières.* Paris, Le Sycomore. 1982

**Kern, H. e Schumann, M.** *La fin de la Division du Travail?*  
*La rationalisation dans la production industrielle.* Paris:  
Éditions de la Maison des Sciences de L'Homme, 1989.

**KRAEMER, Ved Karen.** *DAGLIG DAGENS KVINDER.*  
Denmark : ABA/FREMAD, 1990

**L'ÉVALUATION DES EMPLOIS:** guide syndical. Montréal :  
Service de Recherche CSN, 1991.

**L' ETAT DU MONDE.** Annuaire économique et géopolitique  
mondial. Paris, Éditions La Découverte. 1992

**LA FORMATION PROFESSIONNELLE :** un guide syndical.  
Montréal : Service de Recherche CSN, 1991.

**LA OIT Y EL MUNDO DEL TRABAJO.** Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1984.

**LARANGEIRA, Sonia.** *Automação do Setor Bancário - Emprego e Organização do trabalho.* Porto Alegre: Encontro Intermediário do GT. Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais da ANPOCS. 1990.

**LE TRAVAIL À DURÉE LIMITÉE.** Paris: INSEE - LIAISONS SOCIALES - DARES, 1995. ( Les dossiers thématiques, n° 1 ).

**Leclerq, R.** *Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974: de la revendication organisationnelle à l'action contestataire*", Sociologie du Travail, n. 1-83. Paris: jan/1983

**LEGRAND, Monique, PAUL-CAVALLIER, Marcel.** *La reconversion par la formation : le cas des siderurgistes peu qualifiés.* Paris : L.S.C.I., CNRS-IRESO, 1989. (Travaux Sociologiques du L.S.C.I., n° 11 ).

**LEITE, Elenice Monteiro.** *Diagnóstico da Área de Mecânica.* São Paulo: SENAI - DN/SP/DPEA, 1990, mimeo.

**LEITE, Márcia de Paula.** *O futuro do trabalho. Novas tecnologias e subjetividade operária.* São Paulo: Scritta,/FAPESP. 1994

**LELLI**, Marcello et alii. *Diverse, non disuguali. Le caratteristiche del lavoro femminile nelle aziende bancarie e assicurative.* Roma: Edizioni Lavoro. 1989

**LEMOINE**, Maurice, **BÉHAR**, Jean-Claude. (dirigé). *École et entreprises.* Paris : Autrement, 1991. ( Série Mutations, n° 118 ).

**LES FEMMES DANS LE MONDE :1970/1990** - Des chiffres et des idées. New York : ONU, 1992.

**LES FEMMES ET LA RECHERCHE.** France: Centre D'Études Féminines de L'Université de Provence, 1981. (BIEF - Bulletin d'Information des Études Féminines, n° 7-8 ).

**LITLER**, Craig. *The development of labour process in capitalist societies.* Londres: Gowe, 1982

**MACEDO e SILVA**, A.C. *Serviços e Desenvolvimento - Algumas Considerações.* Campinas, Convenio Finep,/ Fecamp/Unicamp. Instituto de Economia ,1990

**MACHADO**, Lucília R. de Souza . *Educação e divisão social do trabalho.* São Paulo : Autores Associados : Cortez, 1989

---

*Politecnia, escola unitária e trabalho.* São Paulo : Cortez : Autores Associados, 1989.



- MARGINSON, O.** *The Employment structure of largies companies.* In: **POLLERT** (org) *Farewell to flexibility,* Oxford: Blackwell, 1991
- MARTINS, Heloisa de Souza, RAMALHO, José Ricardo** (orgs ). *Terceirização : diversidade e negociação no mundo do trabalho.* São Paulo : Hucitec : CEDI/NETS, 1994.
- MARX, Karl.** *Capítulo VI Inédito de O Capital. Resultados da Produção Imediata.* São Paulo: Editora Moraes. 1991.
- \_\_\_\_\_ *O Capital. Crítica da Economia Política. O processo de circulação do capital.* São Paulo: Difel, L2 v.III, 1983
- \_\_\_\_\_ *O Capital. Crítica da Economia Política.* 6a.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980 .L1, 2v
- MASSI, Marina.** *Vida de mulheres: cotidiano e imaginário.* Rio de Janeiro : Imago, 1982.
- MATTOSO, Jorge Eduardo Levi .** *Trabalho e Desigualdade Social no Final do Século XX..(Um estudo dos efeitos do esgotamento do padrão de desenvolvimento norte-americano e da emergência da Terceira Revolução Industrial sobre o mundo do trabalho)* Tese de Doutorado em Economia apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas: 1993

- MATTOSO**, Jorge Eduardo. "Crise, transformações produtivo-tecnológicas e trabalho - panorama visto do Brasil". in : Cadernos do Cesit ( texto para discussão nº 7 ). Campinas : Instituto de Economia da Unicamp, 1992.
- MELLO**, Sylvia Leser de. *Trabalho e sobrevivência* : mulheres do campo e da periferia de São Paulo. São Paulo : Ática, 1988.
- MELO**, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1991. Tese, Concurso Público para Professor Titular .
- MERTENS**, Leonard et al. *El movimiento obrero ante la reconversión productiva: reconversión de la capacitación* . México : ENERO, 1988.
- MÉTAYER**, Gérard. *Futurs en Tique (bureautique, informatique, robotique, télématique...)*. Collection Alternatives Economiques. Paris: Les Editions Ouvrières. 1982.
- MICHEL**, Andrée. *Não aos estereótipos :vencer o sexismo nos livros para crianças e nos manuais escolares*. São Paulo : UNESCO, 1989.
- MILLS**, Nicolaus ( org. ). *Culture in an age of money* : the legacy of the 1980s in America. Chicago : Foundation for the Study of Independent Social Ideas, 1990.

- MILLS, Wright.** *A nova classe média.* Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1979.
- MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge de.** *La compétence, mythe, construction ou réalité?* Paris : Éditions l'Harmattan, 1994.
- MOTA, Ana Elizabete.** **Do Operário Padrão ao Operário Patrão.** Departamento de Serviço Social da UFPE .s/d. mimeo
- MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser.** *Introdução à organização burocrática.* São Paulo : Brasiliense, 1980.
- MOTTA, Fernando C. Prestes.** *Participação e co-gestão : novas formas de administração.* São Paulo: Brasiliense, 1982.
- \_\_\_\_\_ *Organização e poder :*  
 empresa, estado e escola. São Paulo : Atlas, 1986.
- MUJER E TRABAJO :** las mujeres en un mundo en cambio - un decenio de acción. Madrid : Ministério da Cultura, 1988.
- MULHER E MEIO AMBIENTE.** São Paulo : CIM/CEDI, 1992.
- MULHERES EM PORTUGAL.** Lisboa : Universidade de Lisboa, 1986. ( Análise Social, terceira série, volume XXII, nº 92-93 ).

- MULHERES SEGUNDO ORIGEM ÉTNICA.** São Paulo : SEADE, 1994. ( Pesquisa de condições de vida na região metropolitana de São Paulo - PCV/análises especiais ).
- MURARO, Rose Marie.** *A mulher no terceiro milênio.* Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1992.
- NEUE ARBEITS-UND TÄTIGKEITSFORMEN / NEW FORMS OF WORK AND ACTIVITY / NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL ET D'ACTIVITÉS.** Luxemburg : European Foudation, Brussels, (Colloquium/Colloque, 25.4.1986 ).
- NICOLE-DRANCOURT, Chantal.** *Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi.* Paris: Sociologie du Travail. XXXII, n.2, 1990.
- NOUVELLES PRATIQUES SOCIALES.** Québec : Université du Québec, 1989. ( vol. 2, n° 2 ).
- NOUVELLES.** Montreal : CSN, 1991. n° 322 / 1992. n°351.
- O.I.T.** *Los bancos multinacionales y sus prácticas sociales y laborales.* Informes O.I.T., Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992
- 8 DE MARÇO: DIA INTERNACIONAL DA MULHER, UMA DATA E MUITAS HISTÓRIAS.** São Paulo: IMESP, 1993.

**OFFE, Claus.** *Capitalismo desorganizado.* São Paulo : Brasiliense, 1995.

\_\_\_\_\_ *Trabalho: a categoria-chave da sociologia?*

São Paulo: Revista Brasileira de Ciências Sociais. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. n.10, vol 4, junho 1989

**OLIVEIRA, Francisco de .** *A Economia Brasileira: Crítica à Razão Dualista .* Ed. Vozes, Petrópolis, 1988

**OLIVEIRA, Maria Coleta F. A. de.** *Classe social, família e reprodução: reflexões teóricas e referências empíricas.* São Paulo : FAU - Universidade de São Paulo - Fundação para Pesquisa Ambiental, 1979. ( Cadernos de Estudos e Pesquisa - PRODEUR : Programa de Estudos em Demografia e Urbanização)

**OLIVER, N. e WILKINSON, B.** *Japanese Manufacturing Techniques and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain: evidence and implications:* In: British Journal of Industrial Relations, 1988, vol 27, n. 1

**ON VIT PAS D'AMOUR ET D'EAU FRAÎCHE”** : ou quelle est la valeur du travail des femmes ? CSN 53iême Congrès 2 au 8 juin, 1986. (Rapport du Comité de la Condition Féminine).

**PAGÈS, Max et al.** *O poder das organizações : a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.* São Paulo : Atlas, 1987.

- PAIVA, Vanilda.** *Produção e qualificação para o trabalho.*  
 .In: **FRANCO, Maria Laura e ZIBAS Dagmar (Org.)**  
 Final do Século. Desafios da Educação na América  
 Latina. São Paulo, Cortez , 1990.
- PEREIRA, Vera Maria Cândido.** *O coração da fábrica: estudo  
 de caso entre operários têxteis.* Rio de Janeiro. Campus.  
 1979
- PERROT, Michele, DUBY, Georges.** *História das Mulheres  
 : do renascimento à idade moderna.* Tradução : Maria  
 Helena da Cruz Coelho et al. Roma-Bari : Edições  
 Afrontamento/Porto - EBRADIL, 1991. ( vol. 3 ).
- PERROT, Michelle.** *Les problèmes de la main-d'oeuvre  
 industrielle* In: **DAUMAS, Maurice (org.)**. Les techniques  
 de la civilisation industrielle, Paris:. PUF,. 1979.
- PIORE, M. e SABEL, C.** *The Second Industrial Divide:  
 Possibilities for Prosperity.* New York: Basic Books,  
 1984.
- POULANTZAS, Nicos.** *As classes sociais no capitalismo de  
 hoje.* Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- POUR LE DROIT AU TRAVAIL:** dans des conditions  
 décentes. Montréal : CSN, 1979.
- POUR LE RETRAIT DES INJONCTIONS :** dans les conflits  
 de travail. Montréal : CSN, 1978.

- POUR TRAVAILLER PLUS "NOMBR'HEUREUX"** : la réduction du temps de travail!. Québec : CSN, 1985.
- QUERZOLA, Jean.** Recherches. *Le Soldat du Travail*, Paris: (32-33): 137, sept.1978
- RAGO, Margareth.** *Os prazeres da noite* : prostituição e códigos da sexualidade feminina em São Paulo ( 1890 - 1930). Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1991.
- RAMOS, Ricardo ( org. ).** *A palavra é mulher*. São Paulo : Scipione, 1990.
- RAVAGNANI, Marcelo Luis Delmônico.** *Capacitação tecnológica: o caso da indústria brasileira de software e a contribuição da automação bancária*. .Campinas: Monografia de Graduação apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas,1990.
- RECHERCHES FÉMINISTES.** Québec : Univesité Laval , 1989/1995 diversos volumes
- REGALIA, Ida.** *Al posto del conflito: le relazioni di lavoro nel terziario*. Bologna : Società editrice il Mulino, 1990.
- REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE.** Paris : CNRS, 1985/93 diversos volumes.
- RODRIGUES, Leôncio Martins et al.** *Trabalho e cultura no Brasil*. Recife, Brasília, ANPCCS/CNPQ, 1981. (Ciências Sociais Hoje, 1 ).

- ROMANELLI, Geraldo.** *O Provisório Definitivo. Trabalho e Aspirações de Bancários em São Paulo.* Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1978
- ROSALDO, Michele Zimbalist, LAMPHERE, Louise (coord )**  
*. A mulher, a cultura e a sociedade.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- SABÓIA, João.** *O Terciário: um setor em crescimento no Brasil.* IN: Setor Terciário. São Paulo em Perspectiva - São Paulo: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE.. 6 (3) : julho/setembro.1992.
- SADER, Éder.** *Quando novos personagens entram em casa : experiências, falas e lutas dos trabalhadores da grande São Paulo.* Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1988.
- SAES, Décio.** *Classe Média e Sistema Político no Brasil.* São Paulo: T.A Queiroz editor, 1985
- SAFFIOTI, Heleieth.** *A mulher na sociedade de classes.: mito e realidade.* São Paulo : Livraria Quatro Artes Editora, 1969.
- 
- O poder do macho.* São Paulo: Moderna, 1987.



**SAINT PIERRE, Céline** . *Tertiarisation et division sociale du travail: les multiples visages des cols blancs*, Montréal: Sociologie et Sociétés. vol.XXIII, n.2,automne 1991.

**SALERNO, Mario Sérgio**. *Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro*. In: **HIRATA, Helena** (org.) *Sobre o "Modelo" Japonês*. São Paulo, EDUSP. 1993

..... *Reestruturação Industrial e novos padrões de produção*. São Paulo, São Paulo em Perspectiva, vol. 6, n.3, jul./set. 1992.

**SÃO PAULO EM PERSPECTIVA**. São Paulo : SEADE, 1990/ 1993 diversos volumes.

**SATOSHI, Kamata**. *Japon l'envers du miracle*. Traduit et adapté : Danielle Nguyen Duc Long. Paris : Librairie François Maspero, 1982.

**SAUVY, Alfred**. *La machine et le chômage : le progrès technique et l'emploi*. Paris : Bordas, 1980.

**SAVAGE, Mike, WITZ, Anne**. *Gender and bureaucracy*. Cambridge : Blackwell Publishers, 1992.

**SCOTT, Joan**. *Women's history and rewriting of history*. In: **Farnham, Cristi**. *The impact of feminist research in Academy*, Indiana University Press/Bloomington - Polis, 1987.

**SEABRA, Zelita, MUSZKAT, Malvina**. *Identidade feminina*. Petrópolis : Vozes, 1985.

**SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli.** *A liturgia do poder. Trabalho e Disciplina.* São Paulo, EDUC/ Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, 1988.

---

*A utilização do vídeo como recurso metodológico: relato de pesquisa em sociologia do trabalho.* Revista de Administração. São Paulo, Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo., 27(4): 79-81, out/dez. 1992

---

*Controle e resistência nas formas de uso da força de trabalho em diferentes bases técnicas e sua relação com educação.* Coletânea CBE. Campinas. Papirus, Cedes; São Paulo, Ande, Anped. 1992

---

*Ferrovia e Ferroviários. Uma contribuição para análise do poder disciplinar na empresa.* São Paulo. Editora Autores Associados e Cortez Editora. 1982.

---

*Innovacion tecnologica y calificacion profesional en el sector bancario: aspectos relativos a las condiciones de trabajo de los cajeros.* In: **Gallart, Maria Antonia** (compiladora) Educación y Trabajo. desafios y perspectivas de investigación y políticas para la década de los noventa. Buenos Aires,

Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-  
CENEP/ CINTERFOR. 1992

- 
- Feminização do Trabalho*
- bancário*. In: **Bruschini**, Cristina e **Sorj**, Bila. *Novos Olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil*, São Paulo : Marco Zero e Fundação Carlos Chagas, 1994
- SELIGMANN-SILVA**, Edith. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro : Cortz Editora, 1994.
- SILVA**, Maria Aparecida de Moraes. *MULHER EM SEIS TEMPOS*. Araraquara : FCL/UNESP, [199-]. ( Seminário Temático II ).
- SILVA**, Tomaz Tadeu ( org. ). *Trabalho, educação e prática social : por uma teoria da formação humana*. Porto Alegre : Artes Médicas, 1991.
- SINGER**, Paul. *O Capitalismo. Sua evolução, sua lógica e sua dinâmica*. São Paulo, Editora Moderna. 1987
- SOARES**, Angelo dos Santos. *A organização do trabalho informático*. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de estudos pós-graduados em Administração. PUC/SP. 1989.
- SOCIOLOGIA DEL TRABAJO**. Madrid : Siglo XXI de España Editores, 1981. ( Nueva Época, nº 1 ).
- SOCIOLOGIE DU TRAVAIL**. Paris : CNRS, 1985/ 1993  
diversos volumes

- SOCIOLOGIE ET SOCIÉTÉS.** Montréal : Université de Montréal, 1991. ( vol. XXIII, nº 2 ).
- SOLIZ,** Neusa ( tradução e org. ). *A mulher do século XXI : um estudo de caso, a Alemanha.* Rio de Janeiro : Espaço e Tempo ; São Paulo: Instituto Goethe, 1988.
- SOUZA-LOBO,** Elizabeth. *A classe operária tem dois sexos. Trabalho, Dominação e Resistência.* São Paulo, Secretaria Municipal de Cultura e Editora Brasiliense, 1992.
- SUZIGAN,** Wilson et al. *Reestruturação industrial e competitividade internacional.* São Paulo : SEADE, 1989.
- SYMONS,** Gladys L. (org. ). *La culture des organisations.* Québec: Institut Québécois de Recherche sur la Culture, 1988.
- TANCRED,** Peta e **DE SERRES,** Michèle. *Les professionnel(le)s du secteur bancaire: leur expérience de l'informatisation.* Laval, Relatório de pesquisa apresentado ao Ministério de Comunicações do Canadá, Centro canadense de pesquisa sobre a informatização do trabalho, 1990.
- TAVARES,** Maria da Conceição e **BELLUZZO,** Luiz Gonzaga de Melo. *O Capital Financeiro e a Empresa Multinacional.* Temas de Ciências Humanas São Paulo Ed. Ciências Humanas, n.9 , 1980

**TAYLOR**, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo. Ed. Atlas. 1970

**THOMPSON**, E. P.. *Tradición, revuelta y consciencia de clase : estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*. Barcelona : Editorial Crítica, 1989.

**TRAGTENBERG**, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo : Moraes, 1980.

---

*Burocracia e Ideologia*. São Paulo, 2a. ed. Ed. Ática, 1977

**UNE DÉMARCHE SYNDICALE POUR PRENDRE LES DEVANTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL**. Montréal : CSN, 1992.

**URANI**, André et al. *O Trabalho no Brasil no limiar do século XXI*. São Paulo: Ltr, 1995. ( Apoio cultural : OIT e ABET ).

**VELTZ**, Pierre e **ZARIFIAN**, Philippe. *Vers de nouveaux modèles d'organisation*. Sociologie du Travail. Dossier-Débat. Systèmes productifs: les modèles en question. Montrouge, Dunod, XXXV (1) p.3-25, 1993.

**VERDIER**, Éric. *Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire. Critiques de l'économie politique*. Nouvelle série, n.12. juillet-septembre, 1980

- VÉZINA, Michel et al .** *Pour donner un sens au travail : Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail.* Québec : Gaëtan morin éditeur itée, 1992.
- VIEIRA, Evaldo Amaro.** *Um aspecto do trabalho bancário: sua correlação com a desordem mental.* São Paulo, SP : Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, 1971. 137p. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais
- WEBER Max,** *O três tipos puros de dominação legítima.* In: **COHN, Gabriel(organ.).** Weber. 5a. ed. São Paulo, Ática, 1991 p.133
- \_\_\_\_\_ *Economia y Sociedad*, 2a. ed. México, Fondo de Cultura Econômica, 1964, v. II
- WILLIS, Paul.** *Aprendendo a ser trabalhador : Escola, resistência e reprodução social.* Porto Alegre : Artes médicas, 1991.
- WOLF, Naomi.** *O mito da beleza : como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres.* Tradução de Waldéa Barcellos. Rio de Janeiro : Rocco, 1992.
- WOOD, Stephen.** *The transformation of work? : skill, flexibility and the labour process.* London : Billing and Sons, London and Worcester, 1989.
- ZAMBERLAN, Fábio Luiz e SALERNO, Mário Sérgio.** *Racionalização e Automatização: a Organização do Trabalho nos Bancos.* In: **FLEURY, Afonso Carlos Corrêa e VARGAS, Nilton (org.)** Organização do

Trabalho. uma abordagem interdisciplinar. São Paulo, Atlas, 1983.

**ZARIFIAN**, Philippe. *Les nouvelles approches de la productivité*. Brasília. Seminaire IPEA/IPLAN, 1989. mimeo.

**ZINI**, Álvaro Antônio Junior. *Brasil-França: Cenário Macroeconômico e Perspectivas do Comércio de Serviços*. Coleção Documentos, série Assuntos Internacionais, Instituto de Estudos Avançados. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1989.

#### **Bibliografia Específica**

**CADERNO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**, Banco do Estado de São Paulo S/A, São Paulo: janeiro à dezembro 1993 ( 12 vol.)

**DIVISÃO DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS** *Descrição da Função Caixa*. Banco do Estado de São Paulo S/A, São Paulo, 1993

\_\_\_\_\_ *Descrição de Cargos*, Banco do Estado de São Paulo S/A, São Paulo, 1993

**FEBRABAN** - Federação Brasileira das Associações de Bancos. Balanço Social dos Bancos - 1993, São Paulo, 1993.

- FEBRABAN** - Federação Brasileira das Associações de Bancos. Balanço Social dos Bancos. São Paulo. Febraban. 1993
- IADES** - Instituto de Análises sobre o Desenvolvimento Econômico e Social. São Paulo. Sindicato dos Empregados em Estabelecimento Bancário em São Paulo, 1993
- KAREPOVS, Dainis** (coord.) *A história dos bancários: lutas e conquistas, 1923-1993*. São Paulo: Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo. 1994
- PARAMOS SÃO PAULO, SACOU?** : a participação dos bancários paulistas na greve que parou o Brasil em 85. Sindicato dos bancários - SP / GEP - URPLAN. São Paulo : Sindicato dos bancários de São Paulo, s/d.
- PROGRAMA DE QUALIDADE MÁXIMA - PROMAX**, Banco do Estado de São Paulo S/A, São Paulo, 1992
- SILVA FILHO, João.** *Subjetividade; sofrimento psíquico e Trabalho Bancário*. In: A saúde no trabalho bancário. São Paulo. ISNT/CNB/CUT. 1993
- TRABALHO E SAÚDE MENTAL DO BANCÁRIO.** São Paulo : DIESAT ( Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho ), 1985.



**VENCO, Selma.** (coord.) Um estudo sobre o perfil da categoria Bancária. São Paulo. Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, 1989. mimeo