



TAÍSE CRISTINA GEHM

**AS TRANSFORMAÇÕES NO SISTEMA BANCÁRIO E A
HOSTILIDADE NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: UM OLHAR
A PARTIR DO BANCO DO BRASIL**

**Campinas
2013**



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA

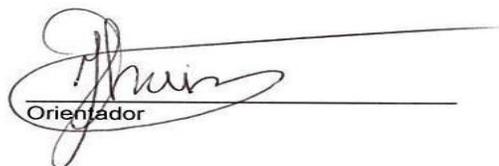
TAÍSE CRISTINA GEHM

**AS TRANSFORMAÇÕES NO SISTEMA BANCÁRIO E A
HOSTILIDADE NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: UM
OLHAR A PARTIR DO BANCO DO BRASIL**

Prof. Dr. José Dari Krein – orientador

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Mestra em Desenvolvimento Econômico, área de concentração: Economia Social e do Trabalho.

**ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO
FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELA
ALUNA TAÍSE CRISTINA GEHM E ORIENTADA
PELO PROF. DR. JOSÉ DARI KREIN.**



Orientador

**CAMPINAS
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA POR
Maria Teodora Buoro Albertini – CRB8/2142 –
CEDOC/INSTITUTO DE ECONOMIA DA UNICAMP

G274t Gehm, Taise Cristina, 1983-
As transformações no sistema bancário e a hostilidade nas condições de trabalho: um olhar a partir do Banco do Brasil/ Taise Cristina Gehm. – Campinas, SP: [s.n.], 2013.

Orientador: José Dari Krein.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia.

1. Banco do Brasil. 2. Bancários – Brasil. I. Krein, José Dari, 1961-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

13-05-BIE

Informações para Biblioteca Digital

Título em Inglês: The changes in the banking system and hostility in working conditions: a look from the Bank of Brazil

Palavras-chave em inglês:

Bank of Brazil

Bank employees - Brazil

Área de Concentração: Economia Social e do Trabalho

Titulação: Mestra em Desenvolvimento Econômico

Banca examinadora:

José Dari Krein

Amilton José Moretto

Liliana Rolfsen Petrilli Segnini

Data da defesa: 18-02-2013

Programa de Pós-Graduação: Desenvolvimento Econômico



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

TAÍSE CRISTINA GEHM

AS TRANSFORMAÇÕES NO SISTEMA BANCÁRIO E A HOSTILIDADE NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: UM OLHAR A PARTIR DO BANCO DO BRASIL

Defendida em 18/02/2013

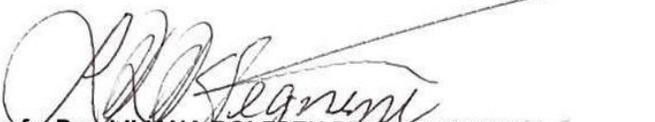
COMISSÃO JULGADORA



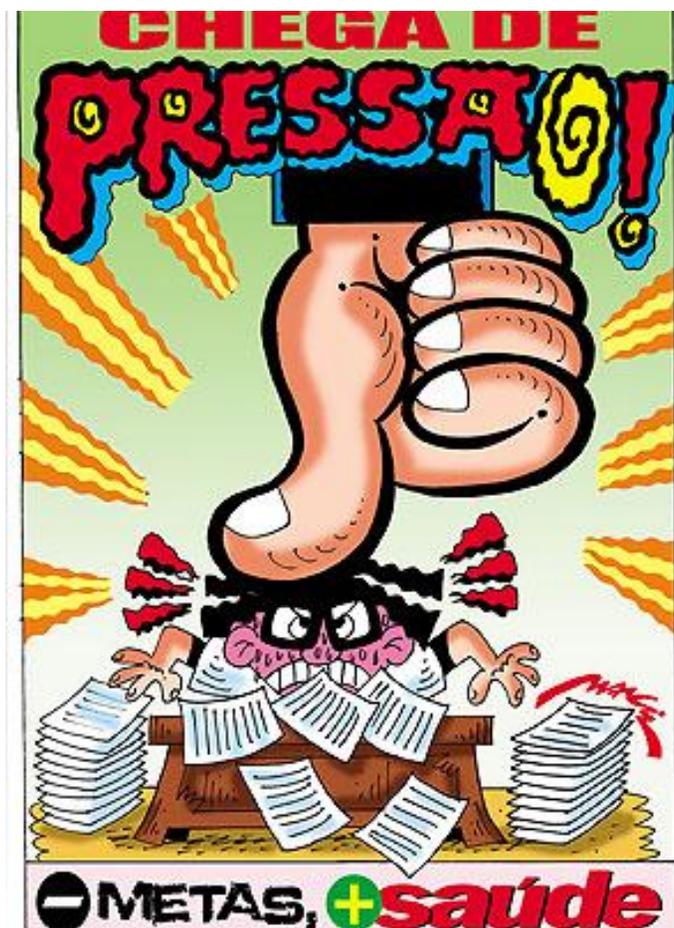
Prof. Dr. JOSÉ DARI KREIN
Instituto de Economia / UNICAMP



Prof. Dr. AMILTON JOSÉ MORETTO
Instituto de Economia / UNICAMP



Profa. Dra. LILIANA ROLFSEN PETRILLI SEGNINI
Faculdade de Educação / UNICAMP



Charge do Márcio: Sindicato dos Bancários de São Paulo. 25/05/2010.
Disponível em: <http://www1.spbancarios.com.br/chargex.asp?c=20100525>

AGRADECIMENTOS

No processo de elaboração desta dissertação tive o privilégio de contar com o apoio de pessoas muito especiais.

À minha família, simplesmente essencial em minha vida: minha mãe, Elena, que sempre esteve ao meu lado pacientemente me apoiando e incentivando; ao meu irmão, Augusto, que se disponibilizou em me ajudar nas transcrições de algumas entrevistas; e ao meu querido e amado companheiro, Ricardo, bondoso e compreensivo, que admiro, e por muitas vezes teve a paciência de escutar meus desabafos em relação às entrevistas e inquietações. Tenho que registrar também meu agradecimento especial à Elena e ao Ricardo por me suportarem durante a elaboração final da dissertação.

Ao estimado professor e orientador José Dari Krein, pela paciência e auxílio desde a elaboração do projeto de mestrado até o fechamento desta dissertação. Um ser humano bondoso, generoso e sempre solícito.

À querida Ana Paula Colombi, que conheci no processo final de elaboração da pesquisa, e mostrou-se de extrema generosidade ao estar sempre disposta a discutir questões da minha dissertação, e na reta final de fechamento, se doou me auxiliando nas revisões, formatações, sempre trazendo suas caras sugestões. Agradeço também aos colegas do grupo de pesquisa orientado pelo professor José Dari Krein, pela atenção e paciência com que discutiram meu trabalho. Ao Pedro Henrique, que gentilmente se prontificou em ajudar com os dados da Rais.

Agradeço à Juliana Bacelar de Araújo, amiga muito especial, que sempre demonstrou cuidado e carinho com todos ao seu redor. Na figura dela, agradeço também aos valiosos amigos que tive o prazer de conhecer no mestrado.

Aos professores e funcionários do Instituto de Economia, especialmente aos que trabalham no CESIT.

Às pessoas sempre solícitas, como Ana Tércia Sanches, do Sindicato dos Bancários, entre tantas outras que sempre se dispuseram a ajudar de diferentes formas na elaboração dessa dissertação.

Na elaboração desta pesquisa foi incrível a forma como muitos bancários se dispuseram a ajudar respondendo às entrevistas, abrindo seus corações e expondo seus

sentimentos e percepções. Sei que para muitos foi extremamente doloroso tocar em determinadas questões. Aos bancários, meu sincero agradecimento.

Registro aqui meu carinho especial às minhas colegas bancárias do extinto Banco Nossa Caixa, em especial à Marta e Karen. À memória da querida Rosângela, que foi uma pessoa espetacular e deixou saudade, exemplo de bancária que deu sua vida pelo banco, e sofreu com múltiplas doenças, sem receber o merecido apoio.

*Aos bancários, que buscam resistência à
hostilidade do trabalho.*

RESUMO

A presente dissertação objetiva compreender as transformações que ocorreram no trabalho bancário, tendo como referência o Banco do Brasil. A análise começa identificando as mudanças gerais que o sistema bancário sofreu no contexto brasileiro dos anos 1990 e 2000. Alterações de estratégia dos bancos, que vieram com o aprofundamento do processo de automatização, a externalização das atividades (como a terceirização e os correspondentes bancários), a mudança da natureza do bancário como vendedor. A reorganização do trabalho também foi fortemente influenciada pelo estabelecimento de metas, que provocou alterações nas condições de trabalho, gerando relações permeadas por hostilidade. A maior pressão e intensificação impactam na saúde física e mental dos trabalhadores. O conjunto das mudanças também influenciaram as relações de trabalho e o perfil dos bancários.

Palavras-Chave: trabalho bancário; Banco do Brasil; condições de trabalho no setor bancário.

ABSTRACT

The present dissertation intends to understand the transformations that occurred on the bank sector. The analysis focus on Banco do Brasil identifying general changes in the bank system during the period of 1990 and 2000, in Brazil. Among the bank strategies which are important to this study we mention: the automation increasing, outsourcing, the bank workers' selling activities. The reorganization of work was strongly influenced by goals' parameters, which has been modifying working conditions. These changes have been provoking hostilities among workers' relationship, due to more pressure and working intensification. This type of environment is directly responsible on workers' physical and mental health.

Keywords: Bank workers; Banco do Brasil; bank sector work conditions.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Fusões e aquisições de instituições financeiras no Brasil a partir de julho de 1995	20
Quadro 2: Relação de instituições do conglomerado BB	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Os Cinco Maiores Bancos - número de agências.....	21
Gráfico 2: Os Cinco Maiores Bancos - número de funcionários.....	22
Gráfico 3: Os Cinco Maiores Bancos - lucro líquido (em R\$ mil).....	22
Gráfico 4: Os Cinco Maiores Bancos - ativo total (em mil R\$).....	22
Gráfico 5: Número médio de cartões por habitante (por país - 2011).....	44
Gráfico 6: Despesas e investimentos em tecnologia por bancos no Brasil (em milhões R\$).	45
Gráfico 7: Despesa e investimento em tecnologia no setor bancário (em milhões de US\$ - 2011).....	45
Gráfico 8: Volume de Transações em cheques (em bilhões de transações).....	51
Gráfico 9: Contas correntes com Internet Banking e Mobile Banking (em milhões)	51
Gráfico 10: Participação das transações bancárias (% por canal 2007 - 2011).....	52
Gráfico 11: Transações bancárias por origem (em bilhões de transações).....	52
Gráfico 12: Correspondentes bancários no Brasil 2002-11 (em mil).....	62
Gráfico 13: BB Número de agências e correspondentes bancários.....	63
Gráfico 14: Bancos Múltiplos com carteira comercial – Público ¹ - N° de Bancários....	88
Gráfico 15: Banco do Brasil: número de funcionários ¹	88
Gráfico 16: Participação por sexo	89
Gráfico 17: Participação por escolaridade.....	90
Gráfico 18: Faixa Etária por sexo.....	92
Gráfico 19: Jornada de trabalho semanal por sexo.....	95
Gráfico 20: Tempo de emprego nos bancos públicos.....	98
Gráfico 21: Remuneração média por escolaridade (em R\$).....	104

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Transações bancárias (em milhões).....	25
Tabela 2: Dados estruturais Banco do Brasil.....	32
Tabela 3: Rede de Atendimento Bancário (em mil).....	62
Tabela 4: Motivação para participação no plano de metas.....	73
Tabela 5: Evolução da média da PLR média por funcionário e do salário médio, Setor bancário. Brasil. 2005-2009.....	101
Tabela 6: Evolução da remuneração real, por sexo, a preços de 1995 (INPC).	102
Tabela 7: BB: Salários e benefícios 2011 ¹	102
Tabela 8: Perfil da Governança BB 2011	103
Tabela 9: Tabela Evolução dos modelos de PLR no setor bancário entre 1995 e 2011	109
Tabela 10: Tabela Evolução dos modelos de PLR no Banco do Brasil entre 2003 e 2011	110
Tabela 11: Taxas de Lesões, Doenças Ocupacionais, Dias Perdidos, Absenteísmo ¹ . ..	117

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Quadro com perfil dos bancários entrevistados.....	135
Anexo 2: Questões das entrevistas	136
Anexo 3: Quadro metodológico de análise de conteúdo para as entrevistas,.....	138
Anexo 4: Entrevistas.....	141

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATB – Acordo de Trabalho
BB – Banco do Brasil
BESC – Banco do Estado de Santa Catarina
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNC – Banco Nossa Caixa
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CPD – Centros de Processamento de Dados
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DOC – Documento de Ordem de Crédito
FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FMI – Fundo Monetário Internacional
INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor
PAA – Postos Avançados de Atendimento
PAB – Postos de Atendimento Bancário
PAC – Postos de Atendimento Cooperativo
PACRE – Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos Avançados de Crédito Rural
PAP – Postos de Arrecadação e Pagamentos
PAQ – Plano de Adequação dos Quadros
Pass – Programa de Apoio ao Setor Sucroalcooleiro
PDV – Plano de Demissão Voluntária
PEA – Programa Extraordinário de Aperfeiçoamento
PLR – Participação dos Lucros e Resultados
PQT – Programas de Qualidade Total
Procap – Programa de Capitalização de Cooperativas de Produção
Procer – Programa de Crédito Especial Rural

PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

PROES – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual

PROFIF – Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Públicas Federais

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

TAA – Terminal de Autoatendimento

TAO – Talentos e Oportunidades

TED – Transferências Eletrônicas Disponíveis

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPITULO 1 - MUDANÇAS NO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: IMPACTOS SOBRE O BANCO DO BRASIL	9
1.1 Globalização e financeirização: mudanças do Sistema Financeiro Nacional.....	9
1.2 Consequências das transformações do Sistema Financeiro Nacional para o setor bancário	15
1.3 Banco do Brasil: impactos das mudanças do Sistema Financeiro Nacional	27
1.4 Banco do Brasil: incorporação do Banco Nossa Caixa	32
CAPÍTULO 2 – AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS E SUAS IMPLICAÇÕES NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS BANCÁRIOS	43
2.1 Automação: consequências para o trabalho bancário.....	43
2.1.1 <i>O cliente trabalha para o banco</i>	50
2.2 Externalização das atividades.....	55
2.2.1 <i>Terceirização</i>	55
2.2.2 <i>Correspondentes Bancários</i>	61
2.3. Programas de metas: pressões e incentivos.....	66
2.4. O Bancário vendedor e a natureza do trabalho.....	77
2.5. O processo de progressão e avaliação dos funcionários do Banco do Brasil	82
CAPÍTULO 3: TRANSFORMAÇÕES DO SISTEMA BANCÁRIO: implicações sobre as condições de trabalho e a saúde do trabalhador.	87
3.1. A composição da categoria bancária.	87
3.2 Relações de Trabalho Bancário.....	93
3.2.1 <i>Jornada de trabalho</i>	94
3.2.2 <i>Tempo de serviço no banco</i>	97
3.2.3 <i>Remuneração</i>	100
3.2.4 <i>Participação nos Lucros e Resultados (PLR): o caso do BB.</i>	104
3.2.5. <i>Outros aspectos regulamentados na convenção coletiva e nos acordos do BB</i>	114
3.3 Saúde dos bancários	117
CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXOS.....	135

INTRODUÇÃO

No Banco Nossa Caixa (BNC), no ano de 2006 o ambiente de trabalho era de tensão¹. Havia pressões de metas diárias para a agência, distribuídas entre os segmentos e os bancários que os compunham. Porém oferecer produtos e serviços para os clientes do segmento Pleno (com renda familiar até R\$ 800,00) era algo cruel e desumano. Os bancários eram pressionados a vender, não importando os meios utilizados – venda casada, ou empurrar produtos aos clientes. Para muitos, o que importava era alcançar as metas – que se refletiam no holerite mensal com comissões de vendas e em um grande reconhecimento dos outros bancários e dos superiores. As metas eram diferentes para cada segmento. Cada cliente que entrava na agência era um ‘comprador potencial’, que estava lá com a missão de ‘salvar’ as metas do dia. Ao final de cada dia o gerente de cada segmento anotava a ‘produção’ de cada bancário, e os que não vendiam nada eram mal vistos, sendo estimulada a disputa entre os colegas do mesmo segmento.

Quando havia cursos, o gerente regional se apresentava para ‘cumprimentar’ os funcionários, aproveitando sempre para reiterar a situação difícil em que o BNC se encontrava, e a grande importância do cumprimento das metas, ou seja, ele ‘contava com a gente’.

Algo que chamou muito a atenção foi a grande quantidade de funcionários mais antigos que tomavam remédios antidepressivos. Havia também uma colega que sofria de LER nas mãos, com crises muito fortes e frequentes, em que o simples ato de pegar um papel era uma verdadeira tortura. As duas funcionárias que mais utilizavam licenças médicas eram mal vistas pelos demais, e de certo ponto inclusive discriminadas, o que gerava incômodo.

Frente à experiência pessoal do trabalho no banco público, fomos motivados na busca por entender como o sistema financeiro foi se reorganizando e resultando em impactos para a vida dos que trabalham nos bancos.

¹ Estava ocorrendo neste período a migração de contas dos funcionários públicos ativos e aposentados do Banco Santander para o Banco Nossa Caixa.

Logo percebemos que as situações vividas pelos colegas, não podiam ser explicadas pelo comportamento das chefias, mas que era uma realidade colocada para o conjunto dos bancários e trabalhadores, como uma característica mais estrutural, resultante das mudanças no capitalismo contemporâneo, que promoveu uma reorganização da economia e da forma de produção de bens para viabilizar um novo padrão de acumulação, sob a hegemonia do capital financeiro, que impõe uma lógica curtoprazista e aumento do nível de concorrência, buscando reestabelecer mecanismos que reforçam o mercado autorregulado.

O Brasil se insere nesta lógica da globalização financeira a partir dos anos 1990. No entanto para analisar o sistema bancário, também é preciso considerar dois momentos em que elas se acentuaram. No primeiro momento, frente ao cenário econômico de elevada inflação, em que os bancos buscaram mecanismos para defender o capital e ao mesmo tempo rentabiliza-lo. No segundo, com a estabilização da moeda os bancos não logravam mais com rendimentos de *floating*², fazendo com que adotassem novas estratégias com o intuito de buscar lucratividade e redução de custos.

Paralelamente, a abertura comercial e financeira atraiu capitais estrangeiros para o Brasil, trazendo novos bancos para o país e aumentando a concorrência no setor na década de 1990, estimulando os bancos a se tornarem mais competitivos. Nesta década o governo brasileiro incentivou a desnacionalização do setor, e realizou a privatização de bancos estatais. Após a adoção do Plano Real houve também uma tendência de concentração bancária, com destaque para a formação de *holdings*³ e grandes conglomerados financeiros.

Na segunda metade dos anos 2000 o governo buscou o fortalecimento dos bancos públicos. No período não houve alteração substantiva da regulamentação financeira e as poucas que ocorreram contribuíram para acentuar as mudanças que serão discutidas na presente dissertação, tais como a regulamentação do correspondente bancário. Foi um cenário muito favorável em que os bancos seguiram apresentando altíssimos índices de lucratividade. Nos anos 1990, a lógica adotada foi de esvaziamento dos bancos públicos. A política de fortalecimento do Banco do Brasil não altera as estratégias de continuar seguindo as bases do Acordo de Basiléia, de ser um banco competitivo no mercado.

² As receitas de *floating* são os rendimentos adicionais gerados pelos recursos não-remunerados a serem aplicados pelos bancos, mesmo com inflação zero e aumentam conforme a inflação cresce. (Prates, 2010).

³ Segundo Gonçalves, Madi, Krein (2009: 6), o objetivo da formação de *holdings* é “o controle das atividades do setor financeiro com redução do custo de oportunidade do capital, dado que a holding pode controlar as empresas do setor sem adquiri-las totalmente.”.

Reforçando a lógica de concentração e de ocupar espaço no mercado, o BB (Banco do Brasil) incorporou outros bancos no final da década de 2000 – entre eles estavam o BESC (Banco do Estado de Santa Catarina) e o BNC.

No ambiente de mudanças vamos analisar a reorganização dos bancos, no contexto de fortalecimento econômico e ampliação da bancarização, que significaram grandes implicações para o trabalho do bancário. Para entender essas mudanças, vamos utilizar como principais categorias a automação, a externalização das atividades, as metas, a função de vendedores dos bancários e a progressão e avaliação.

Como estratégia de enfrentamento da concorrência e de busca por maiores rendimentos os bancos investiram pesadamente em novas tecnologias, automatizando muitos processos de trabalho. Deste ponto de vista, o sistema brasileiro é um dos mais avançados do mundo. A adoção de automação crescente e a sofisticação dos mecanismos de controle das atividades por parte dos bancos tornaram mais ágil a execução das tarefas, acarretando o aumento da produtividade e a intensificação do trabalho

Os bancos também aprofundaram o processo de externalização das atividades, terceirizando algumas atividades e contratando correspondentes bancários. Os correspondentes bancários e os crescentes contratos de terceirização são casos típicos de trabalhadores que desempenham tarefas bancárias, mas não são assim considerados, gerando um movimento de pulverização do trabalho no setor bancário. No caso particular dos correspondentes bancários há a justificativa de ampliar a rede de atendimento bancário, no processo de bancarização da população, a criação e sofisticação de novos produtos, busca por novos clientes, expansão de mercado e segmentação dos clientes.

Desde a década de 1990, os bancos estabelecem metas com o intuito de aumentar a produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que a introdução da remuneração variável, especialmente a Participação dos Lucros e Resultados (PLR), de certa forma encaixou-se dentro da estratégia de contribuir para pressionar os trabalhadores a buscarem resultados. O Banco do Brasil adotou recentemente um modelo de PLR que vincula parte do valor recebido ao cumprimento de metas da agência.

As atuais funções dos bancários se distanciaram bastante das atividades exercidas por eles até o início dos anos 1990. Atualmente a priorização da área comercial refletiu na maior relevância das vendas na rotina dos bancários, atividade que impõe maior pressão aos

trabalhadores. O trabalho no setor passou por profundas transformações, alterando inclusive a natureza do trabalho bancário, em que a venda tornou-se uma importante função. A área comercial passou a ser estrategicamente a principal atuação dos bancos de modo que a atividade de vendas ganhou importância na rotina dos trabalhadores do setor. O controle das vendas realizadas foi implementado por meio do estabelecimento de metas, que ao serem majoradas e monitoradas em tempo real causam pressão contínua sobre os bancários. O sistema de avaliação e progressão do Banco do Brasil é importante para a compreensão dos atributos que são valorizados pelo banco.

Na mesma direção, os bancos buscaram comissionar os trabalhadores de modo a aumentar a extensão da jornada e de vincular uma parte da remuneração ao seu desempenho. Os bancos também pressionam os bancários para que estes sejam cada vez mais qualificados, e tenham produtividade crescente – que na maioria dos casos é expressa nas vendas.

O contexto em que o setor bancário está atualmente inserido e a reorganização do trabalho, que é impactada fortemente pela automação e novas formas de gestão do trabalho, significaram a degradação do trabalho. Os bancários são expostos à pressão, estresse contínuo e cobrança por produtividade crescente, que geram nos trabalhadores sofrimento. Para Linhart (2012), a emergência de penalidades é influenciada pelo contexto o qual o trabalhador encontra-se. Os bancários têm uma diversidade de metas a cumprir e devem estar preparados para as inovações constantes. Há a cobrança dos superiores e dos colegas de trabalho. Consideramos que as transformações ocorridas no setor trouxeram a precarização do trabalho, gerando um ambiente de hostilidade aos bancários.

A partir das mudanças descritas, buscaremos entender quais são os impactos no trabalho bancário, com destaques para a mudança do perfil da categoria, na regulação do trabalho – em especial a PLR –, e na saúde dos trabalhadores.

Diante deste cenário, partimos da hipótese de que as transformações ocorridas no sistema financeiro trouxeram implicações para o trabalho bancário, gerando maior hostilidade e insegurança aos trabalhadores do setor. O recorte do olhar será o Banco do Brasil, que incorporou o Banco Nossa Caixa. O BB seguiu a mesma lógica de reestruturação dos demais bancos privados, que gerou condições de trabalho bem mais desfavoráveis nos últimos anos.

O objetivo geral desta dissertação é compreender as profundas transformações sofridas pelo sistema financeiro a partir dos anos 1990 e suas implicações sobre a reorganização competitiva dos bancos e sobre a forma de organização do trabalho bancário, destacando o impacto desses processos sobre as condições de trabalho, tendo como foco o Banco do Brasil. Pretende-se mostrar que as referidas transformações intensificaram a jornada laboral e pioraram as condições de trabalho.

Os objetivos específicos são compreender a reorganização dos bancos e do trabalho bancário, como consequência da reorganização do sistema financeiro nacional; entender como a reestruturação bancária acarretou significativas mudanças na organização do trabalho bancário no Banco do Brasil, a partir da automação, externalização das atividades, remuneração variável, e metas, analisar como a incorporação do Banco Nossa Caixa pelo Banco do Brasil afetou o trabalho dos bancários. Identificar as alterações no perfil do trabalhador bancário público, em especial a partir de 1995 (ou seja, a partir do Plano Real), e a mudança da natureza do trabalho bancário, que se torna cada vez mais vendedor.

Como recorte, procuramos estabelecer o olhar das mudanças a partir do Banco do Brasil, enfatizando as questões mais contemporâneas da organização dos bancos, especialmente a partir do processo de incorporação do Banco Nossa Caixa pelo Banco do Brasil.

Buscamos descrever como os bancos adotam novas estratégias de negócios (bancarização, busca por novos clientes, reorganização com otimização de custos, automação, mudança no relacionamento com os clientes) e como essas novas estratégias impactam o trabalho bancário. Já o levantamento do perfil dos trabalhadores dos bancos públicos foi realizado a partir da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e dos Relatórios Anuais do Banco do Brasil.

Na perspectiva de analisar as mudanças mencionadas realizamos, também, pesquisa de campo qualitativa, cuja finalidade foi de captar a percepção dos bancários sobre as alterações ocorridas, bem como de apreender como as mesmas impactaram a vida dos trabalhadores, com destaque para sua saúde física e mental. Para tanto, a pesquisa qualitativa abrangeu um grupo de trabalhadores do Banco do Brasil e, dentre eles, trabalhadores provenientes do Banco Nossa Caixa. Os entrevistados foram escolhidos por meio de indicação. Conforme as entrevistas avançavam, novas indicações eram feitas.

Buscamos manter um equilíbrio entre os cargos, idade, sexo, tempo no emprego, e banco de origem (Banco do Brasil e Banco Nossa Caixa). As entrevistas foram transcritas e encontram-se em anexo. Os nomes dos bancários foram trocados, para a preservação de sua identidade. Foram entrevistados cinco homens e três mulheres do BB, quatro homens e cinco mulheres provenientes do BNC, além de uma entrevista gravada e transcrita com um dirigente sindical provindo do BNC, que atuou na fase de incorporação do banco. As entrevistas seguiram o questionário elaborado, em que os entrevistados responderam oralmente as perguntas.

A sistematização das entrevistas foi baseada na metodologia de análise de conteúdo, com o objetivo de entender a percepção e sentimento dos bancários, que é um método de análise de texto que se utiliza de questões abertas de questionários, em entrevistas. É utilizado na análise de dados qualitativos, em investigação histórica, estudos bibliométricos ou em dados na forma de texto escrito. Conforme Bardin (Apud. Campos, 2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que se utiliza de métodos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens/respostas. Conforme Bauer & Gaskell (2002), com a entrevista qualitativa é possível mapear e compreender consideravelmente sobre os entrevistados, pois fornece informações e dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e o contexto em que está inserido.

A dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo objetivamos analisar as mudanças no sistema financeiro nacional e a reação dos bancos públicos, em especial do Banco do Brasil, frente ao movimento de concentração e desnacionalização do setor, momento em que a incorporação do Banco Nossa Caixa representou uma importante estratégia para manter sua competitividade.

Os objetos centrais do segundo capítulo são a reorganização dos bancos e do trabalho bancário. A partir da década de 1990 os bancos alteraram profundamente a organização do trabalho bancário, interferindo no espaço laboral (agência bancária) e na forma de gerir os trabalhadores. Com relação às transformações no trabalho bancário, analisaremos os impactos da automação, da externalização das atividades, das metas sobre o trabalho bancário, a crescente importância da atividade de vendas na rotina bancária, bem

como o impacto das avaliações internas para progressão de carreira sobre a saúde do trabalhador.

O terceiro capítulo está focado nas implicações das transformações nas relações de trabalho. A reestruturação bancária também significou mudanças importantes nas relações de trabalho, no perfil e natureza do trabalho bancário, bem como significativos impactos para a saúde da categoria.

CAPITULO 1 - MUDANÇAS NO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: IMPACTOS SOBRE O BANCO DO BRASIL.

Neste capítulo pretendemos discutir as transformações acarretadas pela globalização que, sob o domínio do capital financeiro, redefiniu o andamento da economia brasileira e a configuração do sistema financeiro nacional a partir dos anos 1980. Objetivamos também analisar os impactos dessas transformações sobre o caso específico do Banco do Brasil, tendo em vista que o processo de incorporação do Banco Nossa Caixa mostra-se como resposta às novas estratégias de competitividade adotadas pelo setor.

1.1 Globalização e financeirização: mudanças do Sistema Financeiro Nacional

O sistema financeiro brasileiro transformou-se profundamente a partir da década de 1980 como resposta às mudanças ocorridas no mercado financeiro internacional. Essas mudanças responderam, em grande medida, às pressões externas por adoção de medidas neoliberais, advindas principalmente das economias centrais, impactando o setor bancário nacional através do acirramento da concorrência e da alteração do negócio bancário.

O processo de globalização financeira levou muitos países emergentes à liberalização e desregulamentação, inclusive com a expectativa de atrair capitais estrangeiros. A globalização é um dos fundamentos da nova ordem internacional instaurada neste período e é considerada como a liberalização dos fluxos de capitais, impactando na integração financeira, transparecendo no descolamento entre os fluxos de capitais e mercadorias e serviços. Em comparação à integração produtiva, a integração financeira é dotada de maior autonomia relativa. (Carneiro, 2010: 45). A globalização projetada, segundo Fiori (1997: 87-88), uma versão atualizada da ideologia econômica liberal, ocultando as relações assimétricas de dominação e poder que estão em sua origem e que trazem a explicação para a sua expansão e sua originalidade financeira.

A globalização faz parte da lógica de busca por valorização do capital por meio da expansão dos mercados e da eliminação das fronteiras para investimentos financeiros. Segundo Braga (1997: 195-199), a financeirização no capitalismo contemporâneo é o padrão sistêmico de riqueza originado na década de 1960. A financeirização é formada por

componentes primordiais da organização capitalista, faz parte das estratégias dos principais agentes privados e está predominantemente no mercado de capitais.

Dentre as grandes mudanças no panorama internacional que estimularam as transformações internas no sistema financeiro brasileiro, destaca-se a opção dos países em adotar o *Consenso de Washington*, realizado em 1989, cujos princípios orientavam os países a adotar:

- disciplina fiscal, eliminando o déficit público;
- a redução dos gastos públicos, com foco em saúde, educação e infraestrutura;
- reforma tributária;
- adoção de juros de mercado, para maior liberalização financeira;
- câmbio de mercado;
- a abertura comercial, com redução das alíquotas de importação, e aumento das exportações;
- o aumento do investimento estrangeiro direto, com eliminação de restrições;
- a privatização das estatais;
- a desregulamentação econômica e das leis trabalhistas, e;
- o direito à propriedade intelectual.

Segundo Prates (1997: 7), o *Consenso de Washington* estabeleceu uma determinada sequência ideal para a implementação das reformas que deveriam ser adotadas pelos países. Frente ao contexto de endividamento externo em que o país se encontrava, o Brasil acabou aderindo às políticas recomendadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) nos anos 1980 e 1990. O *Consenso de Washington* orientava que a gestão da política econômica buscasse a eliminação do processo inflacionário por meio de um programa de estabilização feito do modo sugerido pelo FMI, com âncora no ajuste fiscal e por meio da contenção da demanda agregada viabilizada por intermédio de uma política monetária restritiva. Num segundo momento deveria ser posto em prática o pacote de reformas liberalizantes, fundamentais para a organização de um novo modelo de desenvolvimento e financiamento para as economias, baseado na livre atuação das forças de mercado. Segundo estes moldes,

a estabilização de preços e a liberalização da economia seriam condições prévias e suficientes para a retomada do crescimento econômico. (Prates, 1997).

Conforme Biancareli (2010:56), podemos compreender o termo “abertura financeira” como a eliminação progressiva das restrições relativas ao livre movimento dos fluxos financeiros entre as fronteiras nacionais. Já o termo “liberalização financeira” pode envolver um forte componente nacional de aumento da liberdade de atuação dos mercados nas relações financeiras; e a “mobilidade internacional do capital” é entendida como o resultado global do processo de transformações no plano nacional.

O *Consenso de Washington* visava, entre outros aspectos, que os países adotassem medidas liberalizantes, possibilitando assim a livre mobilidade de capital especulativo para as economias em desenvolvimento. O Brasil reestruturou o sistema financeiro por meio de políticas liberalizantes e desregulamentação da economia, de modo a se ajustar aos movimentos dos mercados globais de capitais e ao interesse dos países centrais. (Jinkings, 2002: 43). Do ponto de vista internacional, ocorreram pressões crescentes para que os países liberalizassem o mercado de capitais, de modo a aumentar as possibilidades de valorização financeira. A pressão por reformas no sistema financeiro nacional e pela adoção de medidas neoliberais, por meio da liberalização e abertura financeira, entre outros aspectos, implicaria na possibilidade de valorização dos capitais internacionais no mercado nacional.

A sequência de reformas sugeridas no *Consenso de Washington* não foram implementadas na ordem recomendada, pois primeiramente o Brasil avançou na liberalização da conta de capital do balanço de pagamentos, e, posteriormente foi realizada a estabilização macroeconômica – em uma conjuntura de elevada inflação, desajuste fiscal e abertura comercial. A estabilização, com o Plano Real, foi viabilizada devido às elevadas reservas acumuladas com a abertura financeira. (Prates, 1997: 102)

No que tange à abertura financeira, identifica-se três níveis – independentes entre si. No primeiro nível, o endividamento de residentes no mercado internacional de capitais e o investimento de não residentes no mercado financeiro nacional são permitidos. No segundo nível são permitidas a posse de ativos externos e a transferência de capital dos residentes, bem como o endividamento de não residentes no mercado nacional, existindo também total conversibilidade da conta de capital. No terceiro nível ocorre a conversibilidade interna de

moeda, sendo livre a posse e as relações de débito e crédito entre os residentes em moeda estrangeira. (Prates, 1997: 7).

Quanto ao primeiro nível de abertura (*inward transactions*), podemos afirmar que ocorreu um processo no Brasil, desde o início do governo Collor, de liberalização das possibilidades e condições de endividamento externo, como a diversificação dos instrumentos, aumento das possibilidades de se repassar internamente os recursos captados e a regulamentação do lançamento de papéis em bolsas de outros países – as chamadas DRs. Ampliaram-se as vantagens tributárias concedidas com o intuito de facilitar a emissão desses instrumentos no exterior, tendo o movimento de liberalização ‘progredido’ até a metade da década de 1990, com a extensão das possibilidades de repasse das captações regidas pela Resolução 63⁴ para o setor agropecuário e imobiliário. Esse movimento se fortaleceu no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso com a ampliação das categorias disponíveis para captação com a finalidade de financiamento e repasse interno; e a permissão para que os recursos fossem aplicados em contas de depósito do Banco Central no exterior. A possibilidade de lançamento de papéis em Bolsas estrangeiras foi expandida também para as instituições financeiras com sede no Brasil. Com a mudança de regime cambial em 1999, alterou-se a gestão do Banco Central na direção de maior abertura. As instituições financeiras foram autorizadas a captar recursos externos e aplicar livremente no mercado nacional, foram consolidadas as mudanças por meio da Resolução 2270 (em 30/08/2000), revogando os instrumentos normativos que regulavam as emissões de títulos de renda fixa no exterior, e eliminando a distinção existente entre investidores residentes e não residentes. (Biancareli, 2010: 66-67).

Pelo outro aspecto do primeiro nível de abertura, que diz respeito à entrada de investidores externos no mercado financeiro brasileiro, as principais medidas iniciais foram tomadas durante o governo Collor, sendo a principal a criação do Anexo IV à lei 1401-1975, e à sua alteração na lei 1986-1982, sendo estabelecidas as Carteiras de Investidores Institucionais Estrangeiros. A partir do Anexo IV foram permitidas as aplicações no mercado brasileiro partindo de carteiras próprias, e eliminava as exigências quanto ao prazo de permanência e as necessidades anteriores de diversificação das aplicações; incluía a

⁴ Regulamenta os empréstimos oferecidos no mercado nacional em que recursos são obtidos por meio de captação de moeda estrangeira no mercado externo.

isenção de tributação sobre os ganhos de capital. Medidas adotadas após a mudança do regime cambial de 1999 caminharam no sentido de liberalizar ainda mais a entrada de investidores estrangeiros no mercado brasileiro, sendo permitidos investimentos no país de pessoas físicas; e os investidores externos passaram a ter acesso às mesmas opções de investimento disponíveis para os residentes. (Biancareli, 2010: 67)

O segundo nível de abertura, *outward transactions*, não logrou tantos ‘avanços’ como o primeiro nível, mas teve avanços rápidos e limitados até o final da década de 1990. Houve progressos no mercado de câmbio, a partir do governo Sarney, com aprofundamentos no governo Collor. Quanto às outras frentes, tivemos os incentivos às remessas de divisas ao exterior por meio do mercado flutuante; e o incentivo ao investimento brasileiro no exterior. Outra frente foi quanto à permissão de que recursos provenientes das contas de não residentes no sistema financeiro doméstico pudessem ter titulares brasileiros que estivessem residindo em paraísos fiscais, e fossem negociados no mercado flutuante, de modo a ampliar as possibilidades de ingresso de remessas para o exterior. O segundo nível continuou a avançar e se consolidar durante o governo Lula em diversas frentes, como o aumento da liberdade de alocação das receitas provenientes de exportação no exterior, que antes deveriam ser internalizadas; ainda assim, tudo indica que ainda não chegou ao fim (Biancareli, 2010: 69-71).

No que diz respeito ao terceiro nível, que significa a posse e relações de débito e crédito em moeda estrangeira entre os residentes no país, os avanços constatados são poucos em comparação a muitos países em desenvolvimento. (Biancareli, 2010:71)

A reorganização do sistema financeiro nacional, iniciada anos 80, do ponto de vista de transformações exógenas, foi em grande medida uma reivindicação do Banco Mundial, baseado na livre concorrência, fortalecendo a tese de mercado auto regulável. Como “incentivo”, o Banco Mundial passou a condicionar seu apoio financeiro à implementação de reforma do sistema financeiro, propondo medidas de desregulação e liberalização dos fluxos de capitais externos no país, bem como a redução da atuação dos bancos oficiais. Do ponto de vista dos fatores endógenos que estimularam as transformações no sistema financeiro nacional, houve a adoção de medidas liberais também como uma reivindicação da burguesia financeira, em busca da desregulamentação do sistema financeiro. Os representantes da burguesia bancário-financeira opunham-se à intervenção estatal,

propondo a desestatização. Além disso, propunham a não intervenção estatal nos mercados de crédito e o desenvolvimento dos mercados de capitais privados, a privatização de bancos estaduais e a revisão dos papéis dos bancos federais. (Jinkings, 2002: 57-58)

Com a crise monetária resultante da hiperinflação, o governo buscou meios de manter a circulação e aceitação do dinheiro velho (cruzeiro, cruzado, cruzado novo e novamente o cruzeiro), pelo menos na função de meio de pagamento e circulação. Para evitar que os contratos, padrão de preços e reserva de valor fossem exercidos por uma moeda estrangeira forte, o governo buscou emitir o dinheiro financeiro, ou seja, o desenvolvimento de quase moedas ou dinheiro indexado. Outro mecanismo adotado foi a indexação diária da economia. (Belluzzo e Almeida, 2002:150-151). Segundo os autores:

Ao aceitar regular a emissão do ‘dinheiro financeiro’ pelos bancos, permitir a redução de prazos e assegurar liquidez e indexação diárias, a gestão monetária aperfeiçoou condições para o desenvolvimento do ‘moeda indexada’ e, assim, sancionou a existência, na prática, de duas moedas na economia (Belluzzo e Almeida, 2002: 152).

Na década de 1980 a concorrência bancária buscou maximizar os ganhos com renda inflacionária (ou do ‘imposto inflacionário’), por intermédio do giro de moeda de transação e da ‘desmonetização’ – a queda dos depósitos à vista nos passivos bancários. (idem: 245)

Os anos 1980 no Brasil foram marcados por mudanças econômicas, políticas e sociais, como a desorganização das finanças públicas, e teve como principais características a estagnação econômica, a crise da dívida externa, hiperinflação e reduzido poder de atuação econômico-estatal. (Baltar, 2003:8). A elevada inflação, predominante na maior parte dos anos 80, possibilitou aos bancos brasileiros enormes ganhos com o *floating*. As profundas transformações que ocorreram no sistema bancário e político brasileiro criaram condições para a adoção da liberalização comercial e de fluxos de capital para acesso às finanças internacionais.

No governo Collor iniciou-se o movimento de abertura comercial e financeira, atrelando a política econômica e monetária brasileira aos interesses do grande capital transnacional, representados por organismos financeiros internacionais tais como o FMI, o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A abertura econômica estava inserida no contexto de expansão e transformação do sistema financeiro

internacional, marcado principalmente pela liberalização e desregulamentação financeira. (Jinkings, 2002: 59)

No governo FHC a abertura financeira foi aprofundada. Foi criado um programa de estabilização fortemente baseado na absorção de capitais externos. O Plano Real, que começou a ser implantado em 1993, contava com medidas de ajuste fiscal, liberalização financeira, privatização e abertura comercial, que levaram ao aumento do endividamento externo e à desarticulação da estrutura industrial do Brasil. (Jinkings, 2002: 64).

O processo de abertura financeira foi fundamental para a entrada dos fluxos de capitais, desse modo inserindo o Brasil no mercado financeiro internacional, e abrindo novas possibilidades de ganhos financeiros aos investidores institucionais, por meio da aquisição de títulos altamente rentáveis de empresas e bancos estrangeiros, e através de investimentos no mercado financeiro nacional. (Prates, 1997: 125). A abertura financeira avançou fortemente na década de 1990, trazendo incentivo à entrada de empresas estrangeiras no setor bancário, e teve como consequência a desnacionalização de parcela significativa de empresas do setor financeiro, ou seja, ocorreram mudanças no controle da propriedade do sistema financeiro nacional. (Carneiro, 2002: 265 e 266). A desnacionalização deu-se por intermédio das privatizações, em grande parte compradas por empresas estrangeiras.

Segundo Prates (2010), o Plano Real significou grandes mudanças no sistema bancário brasileiro. Essas transformações foram condicionadas por diversos fatores, como a estabilização de preços (que impactou na rentabilidade bancária, afetando as receitas de *floating* e inflacionárias) e a gestão das políticas monetárias e cambial, destacando-se a manutenção da taxa de juros básica em patamar elevado; também foram condicionadas pela crescente abertura financeira, a maior internacionalização do sistema bancário bem como a privatização de muitos bancos públicos. (Prates, 2010: 131)

1.2 Consequências das transformações do Sistema Financeiro Nacional para o setor bancário

O fim da inflação implicou em queda dos rendimentos e busca por novas fontes de lucratividade e redução de custos – que impactaram diretamente sobre o trabalho bancário.

Como explorado acima, a entrada de bancos estrangeiros acirrou a concorrência no setor, estimulando políticas comerciais mais agressivas e concentração bancária. Prates (2010) destaca como fatores das transformações no setor a estabilização dos preços e a gestão das políticas monetária e cambial (com a manutenção da taxa de juros básica elevada); a ampliação da abertura financeira, que resultou também na privatização de bancos estaduais; e a adoção das regras do Acordo da Basileia. Os bancos privados adotaram novas estratégias concorrenciais com a entrada de bancos estrangeiros, ao passo que houve redução da participação de bancos públicos na década de 1990.

As mudanças no panorama econômico da década de 1990, principalmente a partir do Plano Real, afetaram diretamente a rentabilidade do setor bancário. Segundo Jinkings:

Novas estratégias de rentabilidade são adotadas pelos bancos, diante do quadro de relativa estabilidade monetária a partir do programa de ajuste financeiro e de combate à inflação chamado de Plano Real. Para compensar a perda de receitas com a valorização do capital-dinheiro circulante no mercado financeiro, fato comum durante duas décadas de alta inflação, as instituições financeiras expandem suas rendas com outros tipos de atividades que não se restringem ao âmbito financeiro, como serviços de intermediação de negócios e engenharia financeira. Além destas novas operações de serviços, a venda de produtos financeiros e a cobrança de tarifas bancárias convertem-se em fontes importantes de lucratividade do setor. Neste cenário, os bancos redefinem seu perfil operacional, segmentando a clientela e restringindo os serviços e produtos mais sofisticados às camadas sociais de renda mais elevada, consideradas 'clientes preferenciais'. (Jinkings, 2002: 44 e 45).

A segmentação dos clientes de acordo com a renda pessoal/familiar, como afirma Jinkings, significou aumento dos rendimentos. Os bancos criaram produtos e serviços específicos para cada faixa, focando a atividade dos bancários nas vendas e aplicaram a cobrança de tarifas à maioria das operações. Os clientes contratam 'pacotes' de serviços que incluem determinado número mensal de extratos, saques, saldos, emissão de cheques, DOC, TED, etc.

Segundo Ludmila Antunes (2001: 43), o modo como a reestruturação do setor bancário nacional foi implementada, teve como resultado a privatização e a internacionalização, entre outras consequências. Ocorreu a redução gradual da participação das empresas nacionais, e a maior participação de empresas estrangeiras na década de 1990.

A entrada de investidores estrangeiros no mercado de capitais e o acesso de empresas sediadas no Brasil a recursos externos de financiamento foram facilitados por meio de transformações institucionais. A legislação nacional foi ‘adequada’ às mudanças mais gerais do sistema financeiro internacional, possibilitando uma nova inserção da economia brasileira no mercado mundial. Instrumentos financeiros foram ampliados, facilitando a captação de recursos externos. (Jinkings, 2002: 61) Na década de 1990 expandiu-se consideravelmente a participação do capital estrangeiro e de grupos financeiros internacionais no Brasil. Houve maior atuação das empresas estrangeiras concomitantemente à tendência de aumento da concentração e centralização do capital no setor bancário. O fim da exigência legal da Carta Patente do Banco Central, no final dos anos 80, permitiu a criação de novos bancos e a abertura de novas agências para bancos estrangeiros. (DIEESE, 2001b: 13; *apud* Sanches, 2006:35).

A segunda metade dos anos 1990 foi marcada por um movimento de desnacionalização do setor bancário, o que expressou a busca em se reduzir o papel do Estado no setor e políticas do governo para a entrada de bancos estrangeiros e estímulo da concorrência. A estabilização da moeda e a fragilidade bancária foram estimulantes para a entrada de bancos estrangeiros no Brasil, facilitados pelas privatizações e a venda de bancos privados nacionais, devido à situação que se encontravam. A partir de 1998 a participação de bancos estrangeiros no mercado nacional aumentou expressivamente, trazendo gargalos como o financiamento de longo prazo, pois os bancos privados nacionais e estrangeiros não conseguiram acompanhar o ritmo das concessões de empréstimos de longo prazo feitos pelos bancos públicos. (Carneiro, 2002: 294-296). Apesar das medidas adotadas no Brasil para a redução do papel do Estado no setor bancário, não foram eficazes no sentido de repassar todas as funções dos bancos públicos para o setor privado. Conforme afirma Jinkings, nos anos 1990 os bancos privados nacionais, e principalmente os bancos públicos, perderam parte de seu *Market share* para os bancos estrangeiros (Jinkings, 2002: 44).

Segundo a pesquisa Rostos dos Bancários (2001), a tendência de privatização e concentração no setor bancário foi estimulada por dois fatores. O primeiro está relacionado à necessidade das empresas, impulsionadas pelo acirramento da concorrência, ou seja, houve a necessidade de se reduzir custos, aumentar os ganhos de escala, diminuir as

despesas administrativas, e aumentar a participação no mercado. O segundo fator encontra-se na ação do Estado, que buscou um novo perfil para o setor, com maior atuação dos bancos privados e internacionais, bem como a redução dos bancos públicos. Dentro das medidas estatais adotadas para estimular a concentração e a centralização do capital no setor, temos o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer), instituído em novembro de 1995, em que era oferecida uma linha especial de financiamento às instituições bancárias que optassem pela reestruturação administrativa, operacional e societária, principalmente se resultasse na transferência do controle acionário dos bancos com dificuldades econômico-financeiras. Essas medidas estimularam a redução do número de bancos. Outra política adotada, visando à privatização dos bancos públicos, foi o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes). (Pesquisa Rostos dos Bancários, 2001).

A nova condição de concorrência imposta ao setor bancário provocou novas reações nos bancos privados. Houve a introdução de novas tecnologias, criação de novos produtos, exploração de novos mercados, reduzindo os custos, bem como melhorando os sistemas de controle e avaliação de riscos e diversificando as receitas, cobrando por serviços que antes eram gratuitamente oferecidos. A entrada dos bancos estrangeiros estimulou novas estratégias dos bancos privados nacionais, como os mecanismos de alcançar maior escala e maior participação do mercado, por meio das fusões e aquisições. (Prates, 2010: 132). As fusões significaram aumento da participação no mercado e redução dos custos. Quando os bancos unem-se, ocorre a duplicação de setores como recursos humanos, contabilidade, financeiro, etc., ou seja, muitos bancários são demitidos neste processo.

Outra importante estratégia adotada pelos grandes bancos, concomitantemente à tendência de concentração e centralização de capital, foi a formação de conglomerados financeiros. Estes conglomerados exercem as atividades de empréstimos e captação de depósitos tradicionais, incluindo também novos serviços, como venda de seguros, emissão de ações e títulos e assessoramento em fusões e aquisições, recebendo corretagem ou pagamento pelos serviços prestados. Os conglomerados atuam ativamente na economia, influenciando o mercado com suas estratégias e decisões (Carneiro, 2010, 43). Houve uma forte tendência à formação de *holdings* no setor bancário, aumentando fortemente a

concentração, como uma estratégia de enfrentamento da competitividade, por meio do aumento da carteira de clientes, redução dos custos, e aumento dos rendimentos.

O quadro abaixo apresenta um resumo das incorporações, fusões e aquisições no Brasil, ocorridas a partir de julho de 1995. Em destaque (negrito) estão as compras realizadas pelos bancos com maiores parcelas de mercado no país.

Quadro 1: Fusões e aquisições de instituições financeiras no Brasil a partir de julho de 1995

Fusões / Incorporações / Aquisições

Banco	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bradesco			BCN		Baneb	Boavista		Banco Cidade, Finasa, Banco do Estado do Amazonas	Banco Bilbao Vizcaya, Banco Zogbi	Banco do Estado do Maranhão (BEM)		BEC, Banco American Express	Banco BMC	Pontual	
Itau	Banco Francês e Brasileiro (BFB)		Banerj	Bemge		Banestado	BEG - Bco. Estado de Goiás	Banco BBA, Banco Fiat		Banco AGF		Bank Boston			Unibanco
Santander			Geral do Comércio			Bozano Simonsen / Meridional, Banespa								ABN Amro Real	
Unibanco	Nacional			Dibens		Credibanco, Bandeirantes		Investcred, Fininvest		BNL/AS					
Banco do Brasil															Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), Banco Nossa Caixa (BNC)
Outros	Montreal, Crefisul, Comercial de S.Paulo	Banorte, Itamarati, Schahin Cury, Fonte, Banco Grande Rio, Battistella, Econômico, BCN Barclays, Segmento, Tokyo, Continental, Martinelli, Mercantil, Antonio de Queiroz	Fenícia, SRL (associação), ABC Roma, Credireal, Noroeste, Meridional, Bamerindus, Boavista, Multiplic, Irmãos Guimarães, Liberal, Sistema, Sogeral, Ômega, Português do Atlântico,	Bandepe, Real, Excel Econômico, Bandeirantes, Garantia, Craphus, Mappin S/A, Brascan, América do Sul	Credibanco, Icatu (associação), Primus		Paraiban, Liberal, Galicia (50%) (parte do Galicia)		Sudameris, Fleet Boston, Lloyds TSB, Rural Mais (Antigo Banco Sulamérica), Banco Pecúnia, Banco Sul América			Banco Bankpar S. A., Pactual	Banco Caciquire	Banco BGN	

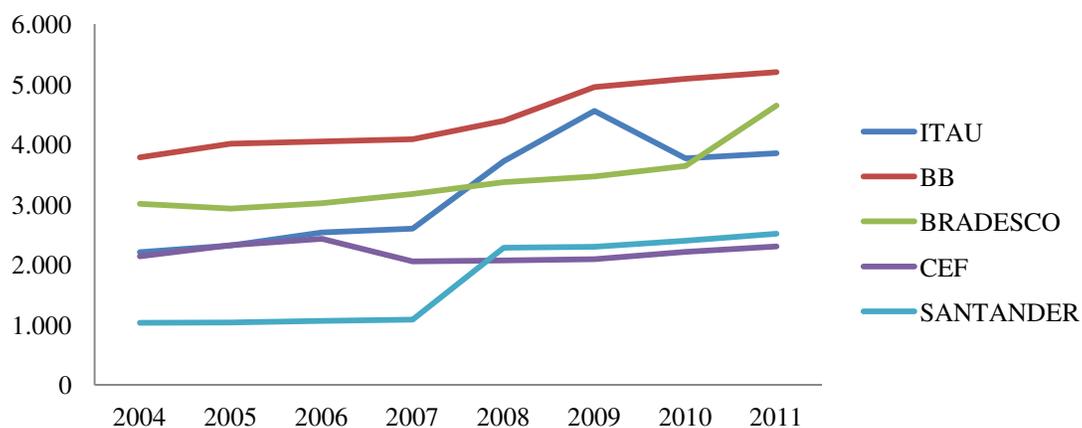
Fonte: Bacen (julho / 2009). Elaboração própria

O quadro mostra as aquisições/fusões/incorporações realizadas nos últimos anos, com tendência de concentração em grandes grupos. Note-se que o Unibanco realizou sete compras ao longo do período, sendo este em fevereiro de 2009 comprado pelo Itaú, o que resultou em maior participação no mercado.

A compra do Banco Banespa pelo Santander privilegiou este com o terceiro lugar no *ranking* dos bancos privados nacionais (Rodrigues, 2004: 309). Em contrapartida, bancos estrangeiros como o *Bank Boston*, ABN Amro foram incorporados por bancos nacionais nos anos 2000.

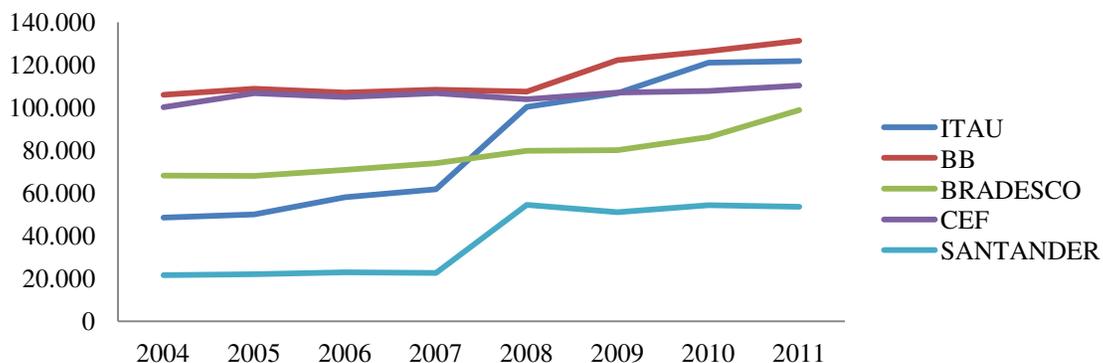
Como resultado das mudanças ocorridas principalmente a partir da década de 1990, temos que atualmente o setor bancário brasileiro encontra-se fortemente concentrado entre cinco bancos: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Santander e Bradesco.

Gráfico 1: Os Cinco Maiores Bancos - número de agências



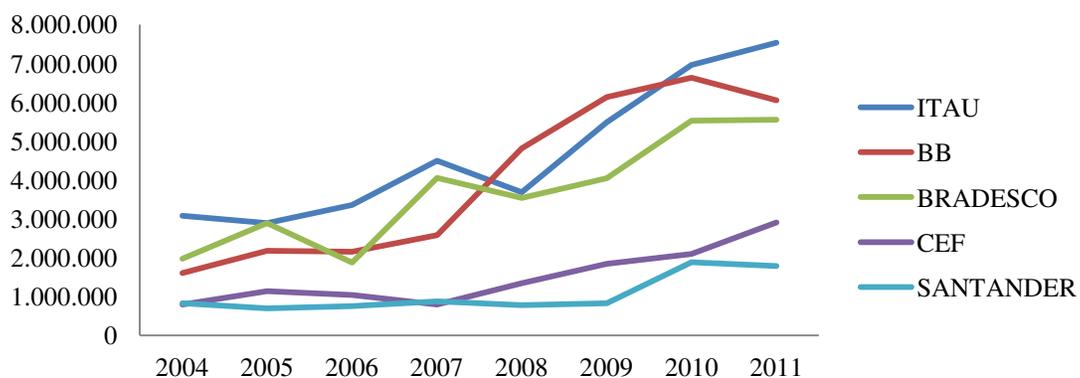
Fonte: BACEN - dados coletados em dezembro de cada ano, de 2004 a 2011. Elaboração própria.

Gráfico 2: Os Cinco Maiores Bancos - número de funcionários



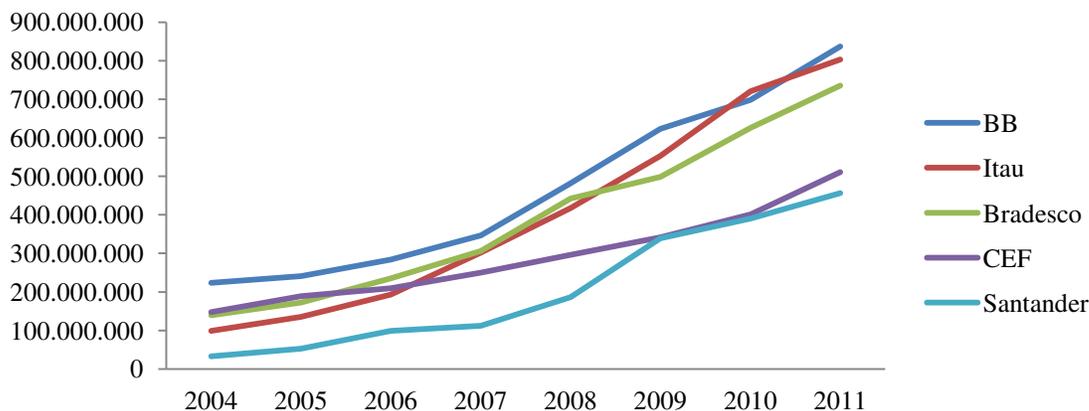
Fonte: BACEN - dados coletados em dezembro de cada ano, de 2004 a 2011. Elaboração própria.

Gráfico 3: Os Cinco Maiores Bancos - lucro líquido (em R\$ mil)



Fonte: BACEN - dados coletados em dezembro de cada ano, de 2004 a 2011. Elaboração própria.

Gráfico 4: Os Cinco Maiores Bancos - ativo total (em mil R\$)



Fonte: BACEN - dados coletados em dezembro de cada ano, de 2004 a 2011. Elaboração própria.

Os gráficos 1, 2, 3 e 4 acima explicitam a importância dos bancos públicos – Caixa Econômica Federal (CEF) e BB – no total do emprego bancário. O Itaú e o Bradesco possuem a maior relação lucro/número de funcionários, 61,83% e 56,18% respectivamente em 2011. O BB ficou em terceiro lugar, com 46%, e a relação no Banco Santander foi de 33,29%.

A Caixa Econômica Federal apresentou aumento do lucro, apesar de menos expressivo em comparação aos demais bancos nacionais, e menor relação lucro/número de funcionários (26,38%). Porém a partir destes dados não podemos chegar à conclusão de que os bancos públicos sofreram esvaziamento de suas funções. As atividades relacionadas ao financiamento de longo prazo, como o financiamento imobiliário, ainda se concentram fortemente nos bancos públicos. Além disso, os bancos públicos proporcionalmente detêm parcela significativa do trabalho bancário. Apesar de ocorrer a diminuição da participação dos bancos estrangeiros no Brasil nos anos 2000, há um destaque especial para o Santander, que se encontra entre os maiores bancos no país. Em relação ao ativo total dos bancos o BB encontra-se com o valor total mais elevado, seguido do Itaú, e, em terceiro lugar, o Bradesco.

Os bancos públicos são representativos não somente por serem responsáveis por parcela considerável de bancários no Brasil, mas possuem grande importância em termos dos serviços oferecidos, competindo com os bancos privados nacionais e estrangeiros. Os mesmos produtos e serviços ofertados pelos bancos privados estão disponíveis nos bancos públicos, muitas vezes com tarifas mais competitivas e com maiores condições de fidelizar

os clientes. O grande destaque está para o papel da Caixa Econômica Federal na questão dos empréstimos imobiliários voltados para a população de baixa renda – como o programa Minha Casa Minha Vida – que consegue oferecê-los à população a taxas menores e prazos mais longos. Os bancos públicos ainda são os grandes responsáveis pelas concessões de empréstimos de longo prazo, apesar de iniciadas ações dos bancos privados em busca desta parcela de mercado. Apesar das transformações, os bancos públicos continuaram com um grande destaque. Dentre os cinco maiores bancos do país, dois são públicos – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Os dois principais bancos privados, o Itaú e o Bradesco, mudaram suas estratégias de ação após a reestruturação, e atualmente formam *holdings* e aglutinam diversas atividades empresariais. A novidade após as transformações no setor é a atual participação de mercado de um banco estrangeiro, situado entre os cinco maiores no Brasil, o Santander.

Principalmente após a estabilização da moeda, ocorreu um avanço no processo de bancarização, em que o crédito ao consumidor ganhou destaque. As atividades bancárias expandiram-se, bem como as intermediações financeiras. Os bancos adotaram estratégias como a expansão dos negócios, o aumento das incorporações, a externalização de serviços financeiros, a crescente oferta de produtos e serviços, o incremento no uso de novas tecnologias, e a atuação em *holdings*, a exemplo do banco Itaú.

Com a intensificação da concorrência e com a estabilização da moeda, os bancos buscaram novas fontes de rentabilidade. Este movimento resultou na estratégia de ‘bancarização’ – o grande aumento da população que possui conta corrente e poupança. O maior número de clientes possibilitou maiores ganhos com tarifas e a possibilidade de vendas dos novos produtos, como consórcios, cartões de crédito, entre outros. A década de 1990 foi fundamental para determinar a consolidação do novo padrão de organização dos bancos brasileiros nos anos 2000, que incluiu um novo formato de agências, menores e mais enxutas, a externalização das atividades, com a terceirização e contratos com correspondentes bancários; o aumento de serviços e produtos; a ampliação da população bancarizada; além das constantes atualizações resultantes da automação. No período de 2002 até 2011, segundo dados da FEBRABAN, o número de contas correntes teve um aumento expressivo, passando de 56 milhões em 2002 para 92 milhões em 2011.

Segundo a FEBRABAN (2011) podemos definir o termo bancarização com base no nível de acesso a serviços financeiros e o grau de uso dos serviços financeiros, não se confundindo com a posse de conta corrente. O grau de bancarização é medido por indicadores como o uso do autoatendimento, internet banking, débito automático, depósito, correspondentes bancários, entre outros.

Tabela 1: Transações bancárias (em milhões)

	2006	2010	Variação 2010/2006
<i>Automáticas</i>	9.709	11.761	21,14%
<i>Autoatendimento</i>	13.735	17.790	29,52%
<i>Internet Banking</i>	6.937	12.812	84,69%
Pontos de Vendas no Comércio	1.700	2.320	36,47%
Caixas de agências e PABs	4.281	5.213	21,77%
<i>Call center</i>	1.319	1.606	21,76%
Correspondentes não bancários	1.845	3.097	67,86%
Cheques compensados	1.533	1.120	-26,94%
TOTAL	41.059	55.719	35,70%

Fonte: Elaboração própria com base em FEBRABAN (2011).

Conforme a tabela 1 acima, podemos perceber que o aumento das transações realizadas por *internet banking* e correspondentes bancários foram os mais expressivos, havendo uma queda nas transações com cheques compensados. O aumento total das transações serve como um indicador da bancarização.

Com o intuito de expandir e fidelizar clientes, os bancos ampliaram e criaram novos produtos e serviços prestados. A sofisticação dos produtos pode ser considerada como um reflexo da priorização do setor comercial (cuja lógica respeita o estabelecimento de metas para vendas) dos bancos, frente às outras áreas.

Os últimos anos no Brasil foram de elevação do crédito bancário em geral. Nesse sentido, várias estratégias são adotadas e novas formas de crédito criadas. Como exemplos podemos citar o crédito automático, consignado, imobiliário, o crédito material de construção, o crédito pessoal, o crédito rural, e o crédito para a compra de automóveis. A concessão de crédito é um fator de aumento da rentabilidade dos bancos, devido às taxas de juros e demais tarifas associadas a estes serviços. Tradicionalmente, o crédito de longo

prazo concentrava-se nos bancos públicos, principalmente a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. Porém nos últimos anos a participação dos bancos privados nas concessões de crédito de longo prazo tem aumentado significativamente. A automação possibilitou que os bancos adotassem o crédito pré-aprovado, em que disponibilizam determinado valor na conta dos clientes, bastando a contratação por meio da *internet*, telefones, ou terminais de autoatendimento. A facilidade na contratação do crédito bancário induz os clientes a captarem mais crédito, e se endividarem crescentemente, tornando-se uma fonte de pagamento de altos juros aos bancos.

A respeito do crédito bancário, Prates (2010) afirma que de 1994 a 2002 os bancos priorizaram as aplicações em títulos públicos em face das operações de crédito, tendo em vista o elevado *spread* bancário comparativamente aos países desenvolvidos. Apesar da estabilização da moeda a partir do Plano Real, a instabilidade econômica comprometeu a oferta e demanda de crédito, principalmente em função da instabilidade monetária até 2002, causada pelo patamar elevado da taxa de juros e pelos desalinhamentos das taxas de câmbio e pela volatilidade destes dois preços-chave. Em 2003 houve uma reversão desta tendência, e os bancos privados ampliaram a concessão de crédito, que se tornou uma estratégia operacional rentável. Para a autora, a valorização cambial quase contínua a partir de 2003 até agosto de 2008 foi um importante condicionante para o aumento de crédito ao setor privado. A fase de reversão do crescimento do crédito, a partir de 2008, caracterizou-se por prudência na atividade bancária. Frente à restrição de liquidez em moeda doméstica, o governo brasileiro adotou medidas como a redução na alíquota do compulsório sobre depósitos à vista e a prazo e de aumento no valor de dedução na exigibilidade adicional incidente sobre depósitos à vista, a prazo e de poupança; e o aumento das deduções associadas à aquisição de ativos de instituições financeiras.

Conforme Prates (2010) o governo utilizou os três principais bancos federais – CEF, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e o BB – numa política anticíclica, com um conjunto de estratégias para suprir o crédito. A CEF ampliou sua participação no crédito a pessoas físicas e jurídicas. No caso do BB que é uma instituição de capital aberto, foi necessário trocar o presidente para garantir sua atuação anticíclica e expandir os empréstimos. O BNDES foi utilizado pelo governo no sentido de melhorar as condições de custo e prazo das suas linhas de crédito, impulsionando suas operações

diretas; também criou novas linhas de crédito e criou três programas de fomento: o Programa de Crédito Especial Rural (Procer); o Programa de Apoio ao Setor Sucroalcooleiro (Pass) e o Programa de Capitalização de Cooperativas de Produção (Procap).

No cenário de maior atuação dos bancos públicos, o Banco do Brasil expandiu sua atuação com a compra do BESC e do BNC em 2009, ampliando sua atuação nos Estados de Santa Catarina e São Paulo respectivamente. O BB é atualmente o banco com mais agências e funcionários no Brasil. As fusões implicam prejuízos aos bancários, na medida em que há dificuldade em relação ao ‘choque cultural’, à realocação e, no caso dos bancos privados, ocasionam demissões. O Banco do Brasil realizou a incorporação dos dois bancos estaduais tardiamente, quando comparado aos demais bancos privados que apresentaram tendência de concentração a partir dos anos 1990. A recente compra realizada pelo BB mostra a nova estratégia de mercado do banco público iniciado em meados dos anos 2000.

Os bancos públicos, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, são grandes responsáveis pelo emprego no setor. O grande destaque é dado para a Caixa Econômica Federal, que possui menos agências que o Banco Santander, porém emprega mais que o dobro de bancários. Essa mesma proporção pode ser utilizada em relação ao Banco Itaú e Bradesco. Deve ser destacada a função social que a Caixa Econômica Federal concentra a exemplo da administração do FGTS e do seguro desemprego, o que exige uma estrutura de agências e funcionários que possibilite desempenhar uma diversa gama de tarefas.

1.3 Banco do Brasil: impactos das mudanças do Sistema Financeiro Nacional

Nos anos 2000 houve um movimento de reversão na configuração do sistema financeiro nacional, dada a redução dos bancos estrangeiros e a retomada dos bancos públicos no mercado. Esse movimento demonstra que os bancos públicos também reagiram às mudanças no cenário. Seguindo os acordos de Basiléia, o BB tornou-se cada vez mais comercial, visando à concorrência com os bancos privados. O Banco do Brasil lançou em 1995 o Plano de Demissão Voluntária (PDV), permitindo pela primeira vez que a redução no quadro funcional não mais ocorresse apenas pelas aposentadorias (Silva, 2006). Aproximadamente 13.500 bancários aderiram ao PDV (Rodrigues, 2004). Para

Rodrigues (2004: 97) o PDV do BB significou uma grande ruptura, pois quebrou o ‘paradigma da estabilidade’. O banco elegeu 55.000 funcionários os ameaçando com demissão obrigatória caso a quantidade de demissões voluntárias não atingisse o esperado. Rodrigues destaca que o BB seguiu estratégias de investimento no desenvolvimento tecnológico, de redução de custos e aumento de lucros, ao mesmo tempo em que rompeu com os obstáculos aos empreendimentos racionalizadores⁵; por outro lado a autora acrescenta que “foram alijados desse processo aqueles objetivos amplamente emancipadores, como o eram os da modernidade em seu princípio” (Rodrigues, 2004: 71). Rodrigues critica o triunfo da modernidade frente a ideais como a emancipação humana e o enriquecimento da vida cotidiana, privilegiando assim “o triunfo da racionalidade instrumental, solapando o conteúdo das identidades e tradições, negando as subjetividades e a realização de um projeto emancipador” (idem: 71).

O PDV foi também uma resposta às mudanças financeiras que o Banco do Brasil estava atravessando. No final de 1994 o BB registrou prejuízo contábil de R\$85,4 milhões. Em julho de 1995, mês do PDV, o banco anunciou o prejuízo de um semestre no montante de R\$ 2,441 bilhões (Rodrigues, 2004: 102). Como resultado do PDV, os bancários perderam a garantia de estabilidade. O governo, apesar das mudanças, manteve algumas funções sociais do BB, a exemplo do crédito agrícola.

Conforme Silva (2006), na década de 1990 o BB enxugou o número de bancários como forma de reduzir os custos, além de fechar agências e acabar com operações consideradas deficitárias. O BB também iniciou um processo de remanejamento de funcionários, visando a conformar o seu tamanho e volume de trabalho nas suas dependências e a quantidade de trabalhadores.

Além disso, nesse período o BB adotou novas estratégias de gestão como os Programas de Qualidade Total (PQTs), a terceirização, programas de metas, inovações tecnológicas, etc. Os programas de qualidade total utilizados pelos bancos são uma forma de ajustar o trabalho dos bancários aos objetivos traçados. Silva (2006) afirma que os PQTs objetivam a adesão dos trabalhadores, estimulando a valorização de alguns aspectos comportamentais como a dedicação, o esforço, a cooperação e a identificação com os

⁵ Conforme Silva (2006: 207), a racionalização pode ser compreendida como “o incremento de tecnologias e formas de gestão flexíveis que empregam de modo cada vez mais intenso a ciência no cotidiano de trabalho”.

valores da empresa. O BB utiliza os PQTs para alcançar qualidade no atendimento e aproximar o banco dos parâmetros de gestão, produtividade e lucratividade traçados pelos bancos privados. Ponte (2012) salienta que em 1994 o Programa de Qualidade Total do Banco do Brasil (PQTBB) foi lançado, sendo destacada a necessidade de mudanças na qualidade dos serviços e na qualidade de vida. Nesse sentido o BB investiu em vídeos, treinamentos, palestras e cursos. Os gerentes tiveram um papel ativo nesta mudança, a partir de reuniões com os funcionários. Neste período já havia a exigência de metas por unidades e maiores lucros por agência.

Em 1995, no primeiro governo FHC, houve a busca pela reestruturação do BB, sendo o PDV uma das consequências. Em 1996 o antigo PDV foi substituído pelo Plano de Adequação dos Quadros (PAQ), que resultou em menos benefícios financeiros aos optantes da demissão voluntária. Neste mesmo ano o BB lançou o programa “O Banco do Brasil na Hora da Verdade” que atuava em diversas frentes, como a recomposição do capital do banco visando à adequação ao acordo de Basiléia; à reforma das políticas de gestão de negócios; à reformulação administrativa; à formulação de novos critérios para concessão de crédito e modernização tecnológica. Em junho de 1996 foram realizadas as primeiras demissões involuntárias dos bancários elegidos como ‘excedentes’, sendo o total de 595 funcionários demitidos entre 1996 e 1997. Em 1996 também foi lançado o ‘Programa de Qualidade’ que visava à otimização das tarefas executadas, deixando de lado a preocupação com a qualidade de vida dos bancários. A participação de bancários em palestras, cursos e seminários passou a ser praticamente obrigatória, sob pena de serem advertidos. (Ponte, 2012)

O BB lançou o novo Plano de Cargos e Salários em 1997, em que os salários básicos foram congelados, e foi instituído o pagamento por ‘remuneração variável’, incorporando prêmios por desempenho individual e desempenho por agência, estimulando a competição. As agências eram cobradas por metas como conquistas de clientes e vendas de produtos e estas metas eram repassadas aos bancários. Em 1998 as demissões realizadas nos anos anteriores trouxeram sequelas às agências, que apresentaram deficiências em seus quadros de funcionários, prejudicando o atendimento a clientes em muitos lugares e resultando na realocação de bancários para suprir a falta de funcionários nas agências prejudicadas. Em 1999 o BB não reconheceu mais a estabilidade do representante sindical

por local de trabalho – os delegados sindicais. Em 2001 o BB adotou novamente a demissão involuntária, em que o sistema de avaliação do banco era supostamente utilizado para efetivar demissões sem justa causa. Ponte (2012) destaca que os bancários demitidos eram em grande parte funcionários com mais de quinze anos de BB, e muitos eram substituídos por novos funcionários. Em 2002 o BB implementou a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, com a administração de cursos de aperfeiçoamento do banco. Neste mesmo ano foi criado o programa Talentos e Oportunidades - TAO, que registrava informações sobre os funcionários como qualificação e habilidades e os dados eram convertidos em pontuação individual. O autor salienta que em 2003, a partir do Governo Lula, as demissões involuntárias e a possibilidade de privatização foram extintas, melhorando o clima interpessoal interno. Em 2003 iniciou-se o Programa Extraordinário de Aperfeiçoamento (PEA), que visava à qualificação profissional dos bancários sem comissão. Neste ano também houve negociação salarial. Em 2004 foi implementada a Ouvidoria Interna do Banco do Brasil, abrindo assim um canal para os funcionários realizarem reclamações, sugestões e denúncias. O BB também estendeu neste ano bolsas de estudos para nível superior aos funcionários comissionados ou não. No que diz respeito às negociações salariais entre 2003 e 2009, houve a reposição do índice referente à inflação de cada ano. (Ponte, 2012)

Adotando também a orientação da lógica da competitividade com os bancos privados, o BB aprofundou o processo de terceirização na década de 1990, como um importante mecanismo na redução de custos. Com a busca da racionalização o BB introduziu programas de metas, visando ganhos com produtividade e também competitividade. Ao final de 1998 o Banco do Brasil publicou em seu Relatório Anual que o maior ganho das profundas transformações foi o ganho de competitividade. O BB passou por mudanças culturais, de mentalidade, em que paradigmas competitivos foram adotados. Em 1998 o BB também inaugurou o Centro de Tecnologia, em Brasília, uma grande construção ocupada em seu maior espaço por máquinas. O investimento em tecnologia foi intensificado em 1996, após o prejuízo registrado pelo BB em 1995, como forma de tentar reverter o quadro financeiro. Em 1999 o BB passou a contar com a maior rede de terminais de autoatendimento da América Latina, e este meio de atendimento tornou-se responsável por 70% das transações com os clientes (Rodrigues, 2004: 310-312).

Malerba (2011) destaca a mudança do posicionamento do governo, principalmente a partir de 2001 com o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Públicas Federais (PROFIF), que objetivava impor regras de conduta e funcionamento aos bancos federais, como o BB e a Caixa Econômica Federal (CEF), com as mesmas regras do setor privado. A atuação desses bancos deveria voltar-se mais para o mercado, buscando maior rentabilidade, em detrimento da atuação social. Os bancos públicos deveriam participar ativamente no mercado concorrendo com os bancos privados, aprimorando e desenvolvendo produtos e serviços, processo que já havia se iniciado nos anos 1990.

A partir do Governo Lula houve uma estratégia de fazer com que o BB ampliasse a sua participação no mercado e se fortalecesse. Dentro da nova orientação, o BB buscou expandir sua participação entre os bancos, o que incluiu a incorporação do BESC e do BNC em 2009. Abaixo segue o quadro 2 com a relação das instituições que fazem parte do conglomerado Banco do Brasil atualmente.

Quadro 2: Relação de instituições do conglomerado BB

CNPJ	Nome	Funcionamento
00.000.000	BANCO DO BRASIL S.A.	Autor. em Ativ.
24.933.830	BB-BANCO DE INVESTIMENTO S/A	Autor. em Ativ.
30.822.936	BB GESTÃO DE RECURSOS - DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES M	Autor. em Ativ.
31.546.476	BB-LEASING S/A ARRENDAMENTO MERCANTIL	Autor. em Ativ.
6.043.050	BB ADMINISTRADORA DE CONSORCIOS S.A.	Autor. em Ativ.
82.518.523	BESC-DISTRIBUIDORA DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS SA-BESCV	Autor. em Ativ.
43.073.394	BANCO NOSSA CAIXA S.A.	Cancel/Encerr.

Fonte: BACEN, consultado em 12/11/2012.

Tabela 2: Dados estruturais Banco do Brasil

	2008	2009	2010	2011
Agências	4.342	4.897	5.087	5.263
TAA (próprios)	39714	45.442	44.954	43.602
Funcionários	88972	103.971	109.026	113.810
Clientes (mil) ¹	48022	52.695	54.366	56.001
Contas-correntes (mil)	30378	34.988	35.934	36.121

(1) Composto por correntistas, poupadores e beneficiários do INSS.
Fonte: Relatório Anual BB (2011).

Atualmente o Banco do Brasil ocupa posição de destaque no ranking dos maiores bancos brasileiros. É o banco com maior número de agências, o que mais emprega, além do expressivo aumento do lucro líquido nos últimos anos.

O BB se transformou ao longo da década de 1990 e 2000, buscando acompanhar as estratégias dos bancos privados e as orientações do governo brasileiro. Atualmente o BB é um dos bancos mais competitivos no país, com a característica também de ser o banco com maior número de funcionários no Brasil.

1.4 Banco do Brasil: incorporação do Banco Nossa Caixa

O Banco do Brasil, principalmente a partir do Governo Lula, reafirmou seu caráter de banco comercial, adotando práticas para aumentar sua competitividade frente aos bancos privados. A incorporação do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e do Banco Nossa Caixa (BNC), ambos realizados em 2009, fez parte da estratégia de ampliação de mercado e garantia de competitividade do Banco do Brasil, principalmente após a perda de liderança de mercado com a fusão entre o Unibanco e o Itaú.

Conforme o ‘Protocolo e justificação de incorporação do Banco Nossa Caixa S.A. pelo Banco do Brasil S.A.’ assinado em 29/10/2009, o BB adquiriu o controle acionário do BNC por meio de contrato assinado em 19/10/2008 entre o BB e o Estado de São Paulo, com a interveniência do BNC, regulando a alienação do controle acionário do BNC ao BB. A transferência ao BB foi de aproximadamente 71,25% do capital social do BNC, em contrapartida ao pagamento aproximado de R\$ 5,4 bilhões.

Segundo a justificativa, o BNC afirmou que o aspecto positivo da incorporação seria a possibilidade de proporcionar aos seus acionistas, clientes, parceiros e público relacionado a ampliação da oferta do conjunto de produtos e serviços à disposição do público, tendo em vista que a atuação do BB é em cenário interno e também como conglomerado financeiro de abrangência internacional. Ao mesmo tempo, viabiliza o acesso de seus clientes e público a uma das maiores redes de atendimento bancário no Brasil. Também contribuiria para a continuidade das ações de interesse público, utilizando mecanismos próprios de instituições financeiras públicas para fomentar o desenvolvimento econômico e social do Estado de São Paulo, e ao mesmo tempo facilitar o acesso da população aos serviços e produtos bancários⁶.

Conforme declarou o Banco do Brasil, a vantagem da incorporação seria a consolidação de uma nova forma de crescimento, objetivando a defesa de sua posição competitiva. Ampliaria também a posição do BB no relacionamento com o setor público, por meio da conquista da condição de agente financeiro do Estado de São Paulo e possibilitaria a captação de oportunidades de crescimento e valor econômico por meio do aumento e rentabilização da base de clientes com o uso do modelo de negócios e portfólios do BB; e a melhoria da eficiência de custos e ganhos de escala devido à aplicação do modelo operacional do BB. A incorporação também beneficiaria a presença do BB no Estado de São Paulo, alavancando sua posição e com a participação das perspectivas positivas de continuidade da expansão da economia. Além disso, contribuiria com a preservação e ampliação das políticas públicas de fomento; e para a continuidade das atribuições públicas exercidas pelo BNC, mantendo o status de agente financeiro do Estado como banco público de maior capacidade operacional e financeira do Brasil⁷.

Em 30/11/2009 foi o último dia do funcionamento com a marca Banco Nossa Caixa. Conforme as entrevistas realizadas, percebemos que o processo de incorporação trouxe transtornos para os trabalhadores. Segundo seus depoimentos, não houve um suporte específico para a transição, e a disponibilização das instruções internas ocorreu com atraso. Além disso, ocorreram problemas como cancelamento de férias, pagamentos de férias de

⁶ 'Protocolo e justificativa de incorporação do Banco Nossa Caixa S.A. pelo Banco do Brasil S.A.' assinado em 29/10/2009

⁷ 'Protocolo e justificativa de incorporação do Banco Nossa Caixa S.A. pelo Banco do Brasil S.A.' assinado em 29/10/2009

forma incorreta, entregas do vale refeição fora do prazo estabelecido no acordo coletivo, remoções canceladas devido à falha no sistema, dificuldades em se fazer a opção pela transferência, pagamentos de salários sem a progressão prevista no Plano de Cargos e Salários (PCS), bem como a suspensão do vale transporte intermunicipal. Os funcionários provenientes do BNC tiveram dificuldades quanto ao acesso a treinamento. O BB entregou aos bancários um CD dias antes da implantação do novo sistema e distribuiu normativos que exigiam tempo e dedicação de estudo⁸.

Na migração, o Banco do Brasil fez com que cada agência do BNC tivesse uma agência madrinha do BB correspondente, com o intuito de auxiliar e ajudar a sanar as dificuldades. Alguns funcionários trocaram de agência, mas em geral não houve a mistura dos funcionários dos dois bancos, o que dificultou bastante a aprendizagem para os bancários do BNC. Não houve um acompanhamento mais estreito pela direção do BB, e houve muitos casos em que as agências madrinhas não auxiliaram as agências do BNC como deveriam. Selecionamos trechos de entrevistas com os bancários do BNC para mostrar as dificuldades que enfrentaram com a migração. Kátia descreve que fez um ‘estágio’ em uma agência BB, mas que em pouco tempo de aprendizagem foi alocada para atendimento do público no dia 30, período de grande movimento na agência, o que acabou sendo complicado. Ela também afirmou que a experiência com os colegas do BB foi boa.

No estágio dependia muito de agência para agência. Na agência que a gente fez na nossa ‘agência madrinha’ – cada agência da Nossa Caixa tinha uma agência madrinha – o pessoal era muito legal. Ficamos dois dias sentados ao lado de um caixa o vendo trabalhar e depois, a partir do terceiro dia a gente ficou no caixa e os caixas do nosso lado, vendo se estávamos fazendo certo. No quarto e quinto dias eles nos deixaram sozinhos porque eles aproveitavam o estágio para que acontecessem justamente nos dias de pagamento, que era quando eles tinham picos de pagamentos, sem funcionários suficientes. Então eles pegavam quem estava fazendo estágio para aumentar o pessoal da agência e nesse aspecto foi difícil. A gente não tinha nem dois dias manuseando sozinhos o sistema, e já ficamos completamente sozinhos para atender no dia 30, que era o pagamento da prefeitura. Mas também por um lado foi um ‘tratamento de choque’. (Kátia, caixa).

⁸ Jornal O BANCARIO. Sindicato dos bancários Campinas e Região. 25/01/2010.

Camila sentiu a discriminação dos colegas do Banco do Brasil durante o período do estágio. Na sua percepção, o banco fazia uma diferenciação dos funcionários provenientes do BNC, e havia uma divisão inclusive durante as reuniões regionais.

Nós tivemos alguns momentos, como na hora da fusão, teve estágio, depois não deu certo. Aí fui ficar um mês numa agência do Banco do Brasil, e funcionários falavam o tempo inteiro da gente. Falavam mal. E mesmo para mim um chegou a falar que por causa da gente eles iam receber PLR menor, e isso eles falam até hoje. (...) A gente sofreu muitos tipos de humilhações, muita coisa, tanto que até hoje em reuniões pergunta-se quem veio do BNC, isso dois anos depois da fusão. Então é bem complicado. Hoje eu estou numa agência que é puro BB, fui bem recebida lá e não tenho problema de discriminação. Mas até então, quando a gente participava de reuniões e eu era de uma agência BNC, o tempo inteiro você ouvia piadinhas. Então houve sim muita discriminação. (Camila, gerente).

Não houve um padrão de atuação das ‘agências-madrinhas’, e variava conforme o gerente de cada unidade. José explicita a humilhação que sentiu ao participar do estágio em uma agência do BB, e, em sua percepção, não houve o apoio necessário pelo BB na incorporação do BNC.

Enfrentei muitos, a gente acaba ficando até meio deprimido, porque não teve apoio nenhum quando teve a fusão e a gente não sabia fazer o serviço, então acarreta um monte de problemas. Sofri constrangimento de uma gerente do Banco do Brasil, da agência madrinha, que era pra permutar funcionário na época da ambientação e era pra eu ficar quinze dias na agência dela e era para vir um funcionário da agência dela pra minha, para trocar experiência. Aí fui pra agência dela, não sabia mexer no sistema, nada, estava aprendendo lá com a gerente dela, ela chegou pra mim e falou que eu já tinha que saber mexer no sistema, que ela não ia ficar lá com um funcionário que não sabia trabalhar, não sabia operacionalizar um sistema do banco. (José, Escriturário).

Os bancários entrevistados provenientes do BNC relatam que se sentiram discriminados pelos bancários do BB. Relatam também dificuldade de aprendizagem do sistema utilizado no BB, que é considerado mais burocrático pelos bancários do BNC. Além da dificuldade natural da aprendizagem, os bancários sentiam o desprezo proveniente dos funcionários do BB, que muitas vezes faziam piadas, ignoravam e mostravam resistência aos bancários incorporados. Rose, escriturária, descreve a dificuldade que teve em obter auxílio dos funcionários do banco incorporador.

Você ligava para algum departamento pra alguém te ajudar, tudo falavam pra gente olhar no IN (instrução normativa). Eu sou paciente, então eu brinco e sou educada, mas é bem difícil. Parece que é outro planeta, outro povo. (Rose, escriturária)

Outro problema da migração foi a realocação dos bancários. Em alguns setores houve dificuldades do BB em adequar os funcionários do BNC em determinadas funções, o que gerou uma rotação dos bancários. Isso provocou inseguranças aos trabalhadores, com prejuízos inclusive para a saúde. Marcelo se sentiu prejudicado pela falta de definição quanto ao cargo que ocuparia, e resultante rotação por diversos setores. A insegurança quanto ao seu destino trouxe problemas de saúde, e ele percebeu o mesmo ocorrendo em relação aos seus colegas.

Senti-me bastante constrangido. Trabalhava cada hora em um setor, sem saber para onde ia. Houve compromisso de acertar algumas coisas no trabalho, e não acertaram. O compromisso assumido na incorporação não se concretizou. A saúde ficou debilitada, pois o estresse aumentou muito, pois não sabíamos o que iria acontecer. No primeiro momento houve uma tranquilidade dizendo que iria se resolver, mas não foi assim. Ficávamos sendo jogados para lá e para cá. Teve vários colegas que mudaram para duas ou três funções em seis meses. É muito ruim para a saúde. Houve vários casos de colegas tomando calmantes. (Marcelo, escriturário).

Pelos benefícios como anuênio e quinquênio, os bancários do BNC recebiam salários maiores que os pagos pelo BB. Durante o processo de incorporação houve um PDV direcionado para os altos salários, que eram funcionários do primeiro escalão e com funções estratégicas, e que recebiam mais que os bancários com cargos de direção do BB⁹. Marcelo, escriturário, enfatiza também o problema vivido por muitos bancários do BNC.

Com relação ao funcionalismo, vários perderam o emprego, pois foram forçados a *irem* embora. Acredito que mais de cinco mil trabalhadores foram prejudicados com a fusão do BNC com o Banco do Brasil.

Apesar do comprometimento em manter os salários dos funcionários do BNC, muitos perderam uma quantia significativa do salário, e alguns bancários passaram pelo descomissionamento. Essa foi uma grande mudança ocorrida com os bancários que

⁹ Entrevista Luiza, escriturária e ex-dirigente sindical.

detinham cargo e estabilidade no BNC, uma vez que no BB regra que tacitamente está colocada é que bancário tem de fato o cargo de escriturário, e o comissionamento (cargo de assistente ou gerente, por exemplo), pode ser tirado a qualquer momento. Ocorreram durante a migração casos como da Denise, que possuía um cargo equivalente a gerente, e foi rebaixada a assistente e removida para outra cidade, além do prejuízo em seu salário. Denise se sentiu injustiçada principalmente ao perceber que seu cargo estava extinto, explicação dada para o seu rebaixamento de cargo.

Estou como assistente, porque no Banco do Brasil você está você não é. Eu era gerente no Banco do Brasil. Na Nossa Caixa eu era coordenadora de tesouraria. Para mudar para o Banco do Brasil, com o nível de salário que eu já tinha como coordenadora, o que era equivalente era gerente de serviços. Aí oito meses depois eles disseram que teve uma reestruturação na empresa, e que a minha função já não existia mais para aquela agência, aí me passaram para assistente. Meu salário caiu e me transferiram de cidade. Não tem explicação muito lógica, falaram que houve uma reestruturação e que eu não estava mais naquele cargo, que eu estava um cargo abaixo. Falaram que era só uma reestruturação, mas que eu sou ótima, trabalho bem, mas não tenho mais o cargo. E em contrapartida em outras agências você vê pessoas sendo promovidas para esse cargo que já não tem mais! (Denise, assistente).

Rose, escriturária, não sentiu prejuízos com a incorporação em termos de cargo e salário. Porém ela percebeu que muitas colegas foram descomissionadas perderam o cargo que ocupavam no BNC, refletindo em prejuízos salariais.

Na incorporação para mim foi bom, pois o pessoal perdeu os cargos. Uma funcionária era chefe no desenvolvimento de produtos e agora está como auxiliar. Acredito que o salário dela era entre 8 e 10 mil reais, e baixou para 2 ou 3 mil reais. Muitos acharam melhor sair, pelo tempo que faltava para aposentar, mas perderam tudo – a assistência vale alimentação, plano de saúde. (Rose, escriturária).

A diferença salarial em favor dos trabalhadores entrevistados provenientes do BNC causou mal-estar entre os funcionários de ambas as empresas. Os bancários do BB

pareceram não gostar do fato de colegas de trabalho com o mesmo cargo receberem um salário maior. Marcelo, escriturário, sentiu a cobrança devido ao seu salário ser maior¹⁰.

Nós vindos do BNC temos um pouco de dificuldade de relacionamento com o pessoal do BB porque a gente ganha um pouco mais, então já vem crítica que a gente tem que produzir um pouco mais. Eles não falam, mas dão mais serviços para nós do que para os outros setores, e cobram muito a gente. (Marcelo, escriturário).

Também há ainda hoje um grande preconceito em relação aos bancários do BNC que são considerados lerdos e ineficientes por muitos funcionários do BB. Reinaldo, gerente do BB, exemplifica com um funcionário proveniente do BNC que trabalha em sua agência. Segundo sua percepção, este bancário recebe um salário maior, e a produção é menor, o que de certa forma o faz se sentir prejudicado.

Então, aí você fica na conversa com algum outro funcionário, tem problema em relação a salário mesmo da Nossa Caixa. Tem muito funcionário que exerce funções iguais à sua, até inferiores à sua e *ganham* muito mais, diferenciação de salário e com relação à cobrança também. E o desempenho: tem muito funcionário do Banco Nossa Caixa, que se você for comparar com o do Banco do Brasil, o desempenho deles é muito abaixo. Aí você ouve muita reclamação de funcionário do BB falando, “trabalha, ganha mais que eu, rende menos do que eu”. Na agência mesmo a gente tem exemplo disso, eu percebo isso, existe isso mesmo, de não ter tanta cobrança com relação à pessoa e desempenho dela é muito baixo mesmo; e a pessoa não faz muita questão de mudar. Parece que já esta perto da aposentadoria, mas eu já nem converso muito com ela. (Reinaldo, gerente).

Na percepção de Thiago, caixa do BB, os funcionários que conheceu do BNC possuem outro ritmo de trabalho, que é mais lento:

O banco exige muito, a impressão que nós tínhamos é que as metas eram mais tranquilas na Nossa Caixa, o pessoal tinha outro ritmo de trabalho e aí foi exigido bastante daqueles que entraram no banco, então eles se assustaram um pouco e estavam bem despreparados. Na minha agência só teve um funcionário que veio da Nossa Caixa e o relacionamento com ele é bom, porque é boa pessoa, bacana. Mas a gente sente que ele tem outro ritmo de trabalho, não é nem menosprezando ou dizendo, mas é mais

¹⁰ Marcelo, escriturário, que trabalha no banco há mais de 36 anos, contou em conversa informal que o seu salário chega a quase R\$ 8.000,00, salário consideravelmente acima do piso.

devagar, não sei se é pela pessoa mesmo, ou o ambiente que ele estava habituado na Nossa Caixa, mas é diferente, é outro ritmo, é mais devagar, é mais receoso, não é arrojado pra fazer as coisas, é mais tranquilo. A gente trabalhou com outros funcionários da Nossa Caixa que passaram pela agência também que pareciam que tinha o mesmo perfil, não tinha muita coragem de fazer as coisas, vontade de fazer as coisas, é mais uma coisa pra executar do que outra coisa. (Thiago, caixa).

Para alguns entrevistados do BB há a impressão de que os funcionários do BNC têm um modo de trabalho diferente, mais lento. Outros bancários não souberam avaliar, pois não tiveram contato com os bancários do BNC.

O sistema utilizado no BNC era mais simplificado e fácil de ser usado, o que gerou dificuldades para os bancários aprenderem como usar os comandos do BB considerados mais burocráticos e complicados. Para os bancários, como Luiza, o sistema do BB é atrasado e difícil de ser manuseado. Para ela a burocracia do sistema prejudica o andamento do trabalho, que se torna mais lento:

Se você visse os erros que o pessoal comete, porque no Banco Nossa Caixa não tinha essa burocracia. Aquele tramite de coisas, o BNC não sabe fazer. A primeira coisa que meu chefe falou para mim é que eu não sabia usar a comunicação interna do banco. Eles têm toda uma linguagem. Demorei em pegar lá; é tudo formal, o que é ridículo. A Nossa Caixa já tinha passado isso a um tempão. Então, se eles tivessem mesclado as agências do BNC não tivessem os gerentes principalmente, talvez os funcionários não tivessem sofrido tanto. Porque para você conseguir uma informação de como é que se faz o serviço, você tem que falar assim: “abre a tela, entra no aplicativo tal; você entrou?; então, você vai lá ao 31, 01...” É tudo número, e vai clicando, para você chegar ao que você quer fazer. (Luiza, escriturária).

A concessão de crédito está associada às metas estipuladas aos bancários. Existe a utilização de vendas casadas – em geral o cliente é induzido a aderir o ‘seguro prestamista’ quando contrata um empréstimo. Em muitos bancos os funcionários recebem comissão ao vender um seguro, ou seja, o bancário é recompensado ao efetuar uma venda. No caso do Banco do Brasil não há comissão. O aumento dos produtos e serviços é um fator que acarreta o aumento da pressão no trabalho também no BB. Conforme Mauro, gerente geral, o BB é um banco com proporções maiores que o BNC, o que acarreta mais produtos e

serviços na carteira do banco, maior cobrança, apesar de que em seu caso ele teve aumento salarial após a incorporação:

Como são mais produtos, são mais serviços, são mais clientes, então tudo é mais. Então seria até desproporcional se tudo é mais e a cobrança é menos. A cobrança realmente é uma cobrança pesada, mas é porque é tudo mais, o número é maior, o orçamento é maior, a quantidade de funcionários é maior, teu salário é maior e a pressão é maior e tudo é maior, aqui tudo é maior. (Mauro, gerente geral).

O Banco do Brasil possui uma grande variedade de produtos e serviços. Quando houve a incorporação os funcionários do BNC sofreram bastante para aprender sobre os produtos e como lidar com o sistema para efetivar a venda com o cliente.

A integração de dois bancos traz maiores dificuldades, como os problemas de aprendizagem das novas regras e mecanismos. O choque cultural entre os trabalhadores dos dois bancos foi outra dificuldade encontrada na integração e há vestígios dessa incompatibilidade até hoje. Para Luiza, escriturária, até a mudança do nome das agências foi difícil: “você perdeu até isso”. Os funcionários sentiram bastante a migração para o BB e pela imposição de novas regras e métodos de trabalho.

Camila, gerente e proveniente do BNC, diz-se muito prejudicada com a incorporação, pois além de se sentir discriminada, tinha a sensação de que os anos de aprendizagem no BNC não lhe serviam para o trabalho no BB. Além disso, sua percepção foi prejudicada, pois no BNC não havia o descomissionamento, o que a faz constantemente ameaçada no BB por medo de perder seu cargo:

Mudou tudo. É a mesma coisa que você trabalhar num lugar, e quando você acorda para trabalhar, vê que a empresa que você trabalha desapareceu e não existe mais; e a partir de agora você tem que fazer assim: tudo o que você sabia não tem valor nenhum. É como se você não tivesse nunca trabalhado num banco, essa é a sensação que você tem. Aí a gente passou por todo o processo de migração, que foi horrível. A gente sofreu todo o tipo de discriminação porque a gente não sabia, e era como se a gente não soubesse nada. A gente já com cargo, com anos e anos de banco, de história, de tudo, foi a mesma coisa de ter passado uma borracha e você não sabia mais nada porque você era um BNC. Então a gente foi discriminado, e existiu muita coisa na parte psicológica. A gente começou a ficar inseguro, parecia que a gente não sabia mais nada, e a gente não sabia mesmo; Porque no Banco do Brasil tudo é muito diferente da Nossa Caixa. (...) É uma insegurança constante,

muitos tipos de ameaça, muito assédio moral nas reuniões. Eles falam que você acha que tem o cargo, mas você não tem. (Camila, gerente).

Os bancários entrevistados do BNC também sentiram diferença em relação ao atendimento aos clientes, em que há maior controle do tempo e maior rigidez de ação. Muitos consideram que o atendimento ao cliente no BNC era “mais humano”, e havia uma maior relação de amizade. Mesmo em cargos de gerência, o poder de decisão do bancário é menor. Camila, gerente, expressa a falta que sente na atuação que tinha em seu cargo no BNC, em que tinha autonomia decisória:

No BNC os gerentes participavam e tinham voz ativa para decidir sobre alguma coisa. No Banco do Brasil a política de crédito é toda automatizada – você coloca os dados e o sistema dá o limite, e não adianta você dar o parecer, conhecer o cliente, não adianta a sua opinião. Na Nossa Caixa era diferente. A gente podia opinar, discutir, e aumentar aquele limite, você discutia sobre os assuntos e se sentia parte daquilo. No Banco do Brasil não: você só executa e não participa de decisões. É como máquina. (Camila, gerente).

Por meio das entrevistas realizadas é possível inferir que a incorporação do Banco Nossa Caixa trouxe dificuldades tanto para os funcionários incorporados quanto para os bancários pertencentes ao BB. Nas seções anteriores tentamos demonstrar que a estratégia de incorporação de bancos estaduais de menor porte por parte do Banco do Brasil esteve no bojo das respostas encontradas por este banco frente às transformações ocorridas no Sistema Financeiro nacional a partir da década de 1980. Para enfrentar o aumento da concorrência com os bancos privados e estrangeiros o BB, na condição de um banco federal, buscou aumentar sua participação no mercado. As entrevistas realizadas deixam claro que o processo de incorporação do BNC implicou mudanças na vida dos bancários incorporados, dada a discriminação sofrida e a necessidade de adaptação a uma nova cultura e uma nova rotina de trabalho em um curto espaço de tempo. Também percebemos, pelas entrevistas, que houve a discriminação em relação aos bancários provenientes do BNC deu-se pela dificuldade - que alguns funcionários relataram - em aprender as regras e o funcionamento do sistema do BB.

Não bastasse as dificuldades inerentes ao processo de junção de distintas empresas, os bancários de um modo geral também enfrentam as dificuldades geradas com as

transformações ocorridas no sistema financeiro, que ao alterarem o perfil negocial dos bancos, interferem na forma de gestão e organização do trabalho bancário. É neste sentido que para conseguirmos traçar as consequências dessas transformações sobre a saúde do trabalhador bancário faz-se necessário discutir os elementos da nova organização do trabalho dos bancos, intento do próximo capítulo.

CAPÍTULO 2 – AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS E SUAS IMPLICAÇÕES NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS BANCÁRIOS

“Às vezes dá uma sensação estranha como se eles estivessem sem dinheiro. Acho que todo mês vou tirar R\$ 50,00 e fazer uma doação para o banco. Passam uma imagem de coitadinhos.” (Silva, gerente).

Na perspectiva de analisar as condições do trabalho nos bancos, nos propomos a estudar as estratégias que impactaram fortemente a forma de organização do trabalho no setor, como o uso crescente da automação, a intensificação do trabalho, a externalização de atividades com a terceirização e contratos com correspondentes bancários e o impacto das metas. Juntamente à relevância conferida à atividade de vendas, todas essas transformações aumentaram o grau de insegurança ao bancário e impactaram sobre sua saúde física e mental.

2.1 Automação: consequências para o trabalho bancário

Entre as estratégias de enfrentamento das mudanças no cenário econômico durante a década de 1990, os bancos realizaram crescente investimento em automação. O uso crescente de tecnologia ocasionou o aumento da produtividade do trabalho, trazendo consequências para o trabalho bancário.

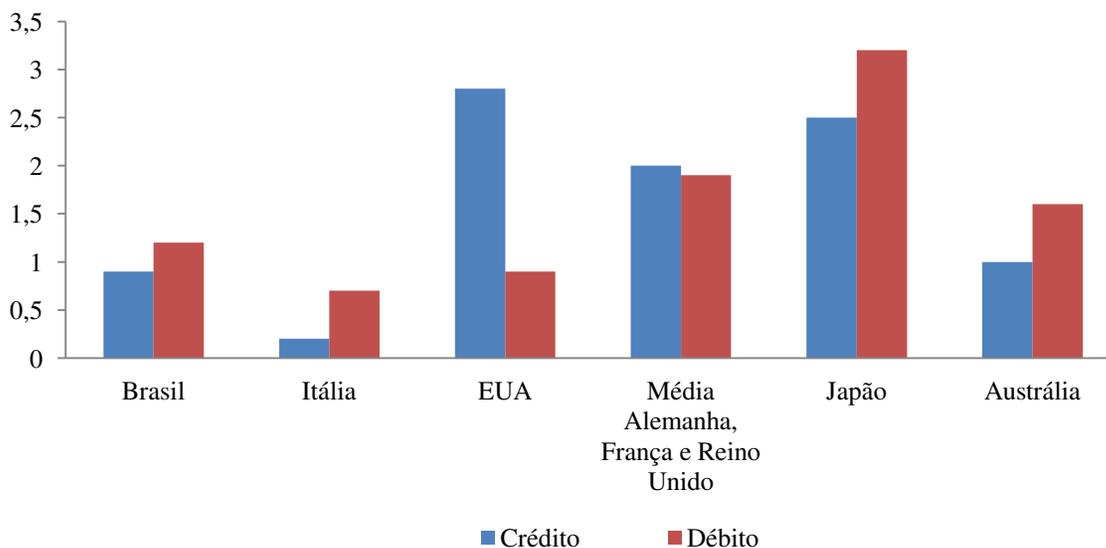
Apesar dos pesados investimentos em automação a partir dos anos 1990, ocorreram anteriormente alguns movimentos de modernização. O primeiro movimento no sentido de automatização foi a instalação dos centros de processamento de dados (CPDs) em meados da década de 1960, visando à organização e reunião dos dados de operações realizadas nas agências. A segunda etapa deu-se nos anos 1980, com a implantação dos sistemas *on-line*, de modo a interconectar as agências bancárias, com o objetivo de estender o atendimento. A terceira etapa deu-se com a automação de retaguarda, possibilitando a comunicação entre o computador central e as agências. Mais recentemente, na década de 1990, houve o movimento de captura e transferência eletrônica de dados captados externamente para as

agências bancárias, possibilitando aos clientes a realização de operações financeiras à distância. (Larangeira, *apud*: Jinkings, 2002: 112).

Ao final dos anos 1990 as agências e departamentos estavam operando com novas tecnologias de *hardware*, *software*, componentes eletrônicos e rede de dados. As novas tecnologias possibilitaram a expansão dos canais de atendimento para além das agências tradicionais, como os caixas eletrônicos, telefone, internet (computadores, *tablets*, celulares e outros) e correspondentes bancários (Sanches, 2012).

A expansão de contas correntes com *internet banking* é um indicador importante na mensuração do grau de automação, que no Brasil chega a 46%, aproximando-se dos EUA que tem 54% das contas com acesso à internet¹¹. A pesquisa também compara o número médio de cartões de crédito e débito por habitante, e o Brasil novamente mostra-se em nível próximo aos países centrais, conforme gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5: Número médio de cartões por habitante (por país - 2011)

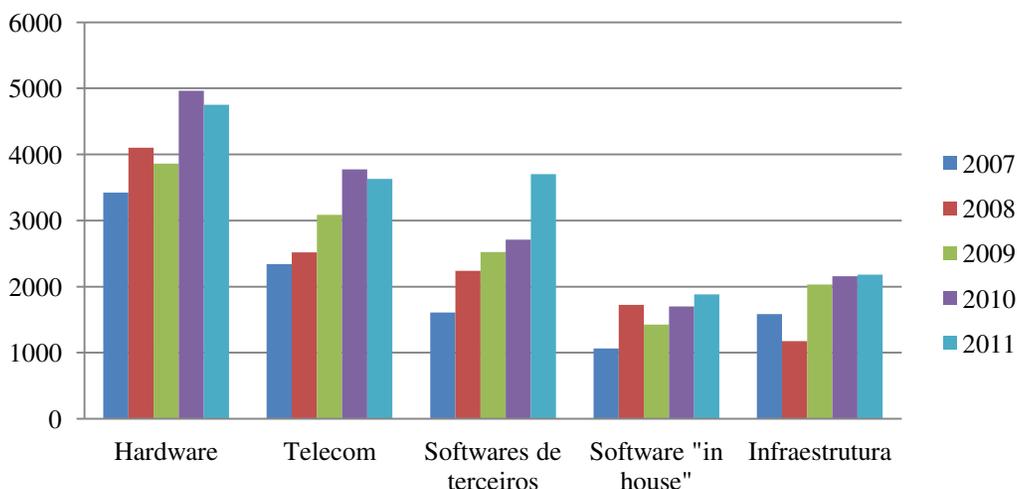


Fonte: Elaboração própria com base em Ciab FEBRABAN. Pesquisa Setor Bancário em números 2011.

¹¹ Pesquisa Ciab FEBRABAN – Setor Bancário em Números 2011.

No caso específico do Banco do Brasil, o faturamento com cartões em 2011 foi de R\$ 138,8 bilhões, o que representa 23,8% a mais que em 2010, e a participação no mercado chegou a 20,8% (Relatório Anual Banco do Brasil, 2011).

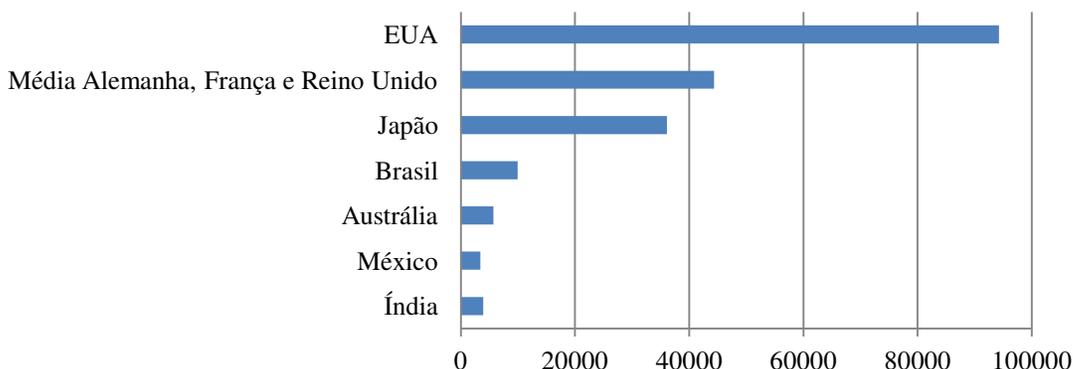
Gráfico 6: Despesas e investimentos em tecnologia por bancos no Brasil (em milhões R\$).



Fonte: Elaboração própria com base em Ciab FEBRABAN. Pesquisa Setor Bancário em números 2011.

Conforme gráfico 6, o investimento em tecnologia nos bancos brasileiros alcançou quase R\$ 18 bilhões em 2011, com o destaque para o aumento de softwares desenvolvidos por empresas terceirizadas. O investimento em softwares, em geral, representou mais de 30% do gasto com tecnologia, enquanto o hardware apresentou relativa estabilidade.

Gráfico 7: Despesa e investimento em tecnologia no setor bancário (em milhões de US\$ - 2011)



Fonte: Elaboração própria com base em Ciab FEBRABAN. Pesquisa Setor Bancário em números 2011.

De acordo com o gráfico 7, o Brasil tem uma posição de destaque com despesas e investimentos em tecnologia frente às principais economias, estando atrás apenas dos EUA, EU (média da Alemanha, França e Reino Unido) e do Japão. Segundo a FEBRABAN (2011) a projeção do nível de despesas e investimentos em tecnologia até 2015 no Brasil é de um aumento de 42%, enquanto a média global está projetada para uma elevação de 18% no mesmo período.

Segundo Dal Rosso (2008, 151), os bancos e as instituições financeiras em geral têm como importante característica a constante busca por modernização das técnicas de aumento da produtividade do trabalho. A reestruturação bancária, com a automação e a reorganização do trabalho no setor, possibilitou o aumento da produtividade do trabalho, a redução de postos de trabalho gerados no setor, mudanças na realização do trabalho, a simplificação das tarefas diárias, a intensificação do trabalho. Segundo Jinkings, a automação bancária foi impulsionada pelo acirramento da concorrência no setor e a atração de novos clientes, por meio da criação e oferta de novos produtos com mais eficiência e rapidez; maior agilização do fluxo de informações financeiras; e a expectativa de reduzir custos, com o aumento da produtividade. (Relatório CEAB 1984, apud: Jinkings, 2002: 112).

O processo de avanço tecnológico e de racionalização produtiva está associado ao movimento intenso de reestruturação no sistema financeiro nacional. No setor bancário, estes processos implicaram sistemas de comunicação eletrônica de dados que substituem o atendimento na agência bancária tradicional. A reestruturação bancária buscou sedimentar uma estrutura administrativa mais enxuta, que mostrou ser um dos fatores que contribuiu para o aumento do desemprego entre os bancários na década de 1990. Paralelamente, houve redução dos custos com força de trabalho, devido à flexibilização do emprego, da jornada e dos salários. (Jinkings, 2002: 45). A pesquisa Rostos dos Bancários (2001) aponta a automação como a principal razão para a redução do emprego bancário. Dentre as demais causas estão as novas formas de organização do trabalho, a terceirização e o processo de fusões e incorporações.

A reestruturação bancária também provocou o enxugamento de diversos setores e a redivisão do trabalho no setor. Um exemplo é a função de digitador, que após a reestruturação praticamente desapareceu. Ocorreu também a redução das funções auxiliares, como chefias intermediárias, e a maior concentração de bancários na parte comercial mediante a substituição de funcionários locados em funções administrativas por novas tecnologias ou por funcionários terceirizados (Sanches, 2006: 47-48). Sanches (2012) destaca a mudança que a digitalização das fichas de assinatura dos clientes propiciou ao dinamizar o processamento operacional, por exemplo, ao conferir a assinatura de cheques de forma direta. No processo anterior o bancário tinha que procurar no arquivo a ficha de assinaturas do cliente, o que atualmente pode ser verificado na tela do computador. Outras tarefas realizadas pelos bancários foram facilitadas com a automação, como a autenticação de documentos e o acesso às informações dos clientes, aumentando a produtividade do trabalho bancário. A intensificação do trabalho e o domínio de diferentes atividades por parte do trabalhador transformam-se, portanto, em fonte de pressão aos bancários.

Com a adoção dos sistemas *on-line*, a execução do trabalho bancário modificou-se significativamente. As atividades de retaguarda, antes centrais, foram em grande medida informatizadas. Houve também a automatização do acesso aos dados necessários para a execução das tarefas. (Jinkings, 2002: 114). A informatização possibilitou, também, maior agilidade nos processos de trabalho em geral, não somente na retaguarda. Para Segnini (1999), cargos como caixa de banco (encarregados de separar cheques e documentos) e digitadores (que são postos passíveis de um grau considerável de normatização) foram atingidos pela racionalização, por meio do desenvolvimento de programas de computadores que permitiram a transferência dessas tarefas para os clientes no momento da realização da operação (o autoatendimento) ou para o bancário que a executa.

A instalação de novas tecnologias, além de significar mais rapidez no atendimento e na execução de tarefas, também possibilitou maior controle sobre a produtividade do trabalho bancário, ocasionando o aumento da exploração do trabalho bancário. A esse respeito, afirma Jinkings:

De fato, os mecanismos patronais constitutivos dos programas de 'qualidade total' e de 'remuneração variável' tornam supérfluo o controle burocrático do trabalho, ao vincular o desenvolvimento da carreira e a remuneração ao desempenho individual e coletivo dos

trabalhadores, estimulando a competição e a cobrança de produtividade entre os companheiros de trabalho. Simultaneamente, a intensa aplicação da teleinformática no processo de trabalho bancário possibilita o registro dos níveis de produtividade alcançados, assim como dos movimentos de pausas, entrada e saída dos assalariados durante a jornada diária, substituindo a supervisão direta, própria do taylorismo/fordismo. (Jinkings, 2002: 186).

Nas entrevistas realizadas alguns bancários afirmaram que absorvem tarefas para além de suas funções, pressionados pelo banco, sem contrapartida financeira. Argumentam também que aceitam tal condição para manutenção do emprego e do cargo. A maioria dos funcionários dedica-se integralmente, com o receio de “ser mal visto” pelos superiores e pelos colegas. Ademais, o enxugamento do quadro de funcionários impõe de fato uma maior carga de trabalho.

Nos últimos anos o atendimento nas agências tornou-se mais rápido e com controle de tempo. O sistema possibilita ao funcionário verificar no sistema as informações dos clientes, indicando-lhes também os produtos que o cliente tem potencial em adquirir. Mauro, gerente geral do Banco do Brasil explicita o controle que tem sobre as vendas de produtos e serviços realizadas de qualquer agência do país, que o ajuda a monitorar o cumprimento das metas:

A maioria dos serviços e produtos que são vendidos você acaba vendo quase online na tua mesa. Você clica em tal ferramenta, você vê a matrícula, vê o funcionário e vê o valor que produziu. Se o meu cliente está lá no Maranhão e acabou de fazer o empréstimo, eu aciono e eu sei que fez, não dentro da agência que fez, ainda não consigo ver que foi lá, mas consigo dizer que isso aqui foi produção dentro da agência e isso aqui foi produção que não dependeu de um funcionário. Mas mesmo assim conta como meta, tem umas definições, se ele fez no TAA, tanto a agência que é proprietária do TAA recebe um percentual, como a agência detentora da conta recebe. Então é vantagem você fazer atendimento de clientes de outras agências. (Mauro, gerente geral).

A automação, por um lado, simplificou grande parte das tarefas executadas e possibilitou maior facilidade aos clientes no acesso aos serviços prestados. Por outro lado, a capacidade de realizar mais tarefas num intervalo de tempo não somente intensifica a rotina do trabalhador que o coloca sob pressão, uma vez que o uso de tecnologias permite o controle das atividades e operações realizadas em tempo real. Alguns bancários relatam que

sentem o controle e o aumento da pressão em suas jornadas diárias, a exemplo de Reinaldo. Para ele, o controle da produtividade do trabalho é uma forma de pressão no trabalho, pois se sente vigiado em tempo integral.

Com relação à tecnologia do hardware mesmo não tem muita diferença não, mas software mudou pra melhor, muitas ferramentas para acompanhamento. Melhora assim com relação ao processo, mas automaticamente essa mudança de software aumentou ainda mais a pressão, porque é em tempo real, virou praticamente o *Big Brother*, se você vender o produto, o regional e o gerente sabem ali na hora, se você não vendeu no final do dia eles já estão sabendo. O controle ficou mais rígido, mas automaticamente facilita você ter um controle do que você está fazendo. (Reinaldo, gerente de relacionamento).

As mudanças tecnológicas possibilitaram ao banco maior intensificação do trabalho, e os bancários aprenderam a trabalhar com a diversidade/multifuncionalidade. . . Como o relato de Silva, gerente de tesouraria no Banco do Brasil, que percebe na rotina de seu trabalho o acúmulo de tarefas e funções, em que se vê obrigado a realizar as demandas do banco.

Tecnicamente eu deveria ser responsável pela tesouraria, autoatendimento, a tesouraria em serviços internos. Mas em função de ser uma agência muito pequena e com poucos funcionários, eu acho que em virtude de ser migrada, você acaba fazendo tudo. Então você ajuda na PJ, na pessoa física, nos serviços, no RH. Isso é uma iniciativa minha, por uma falta de mão de obra, se não fizer... (Silva, gerente de tesouraria).

Os mecanismos de controle são constantemente aperfeiçoados, e por vezes extravasam a jornada de trabalho. Os bancários recebem ligações, e-mails e mensagens por celular fora do horário de trabalho. Luiza, escriturária e ex-dirigente sindical, confirma o uso dessas ferramentas como forma de pressão e controle das metas realizadas.

O controle sobre a atividade bancária é geral. Hoje o sistema controla a produção. Por isso que o pessoal adoecer muito. Outra coisa: pressão no celular. Os gerentes regionais ficam ligando, mandando torpedos porque não cumpriu a meta ou porque ainda falta para cumprir. O BB fornece celular para todos os comissionados, e acredito que todos os bancos privados são assim. Isso é uma forma de pressão. Eu acho que aperfeiçoaram a forma

de controle sobre o trabalho bancário, (o controle) aumentou. A tecnologia fez aumentar (o controle). Em banco privado ainda há a ameaça de demissão. (Luiza, escriturária).

O tempo de atendimento é fortemente controlado, e não permite ao bancário uma relação mais pessoal e humana com o cliente, devendo atender e oferecer produtos sem o tempo suficiente para uma explicação completa e uma venda consciente. Nos caixas o atendimento deve ser ágil. O bancário tem acesso às informações necessárias ao atendimento no próprio terminal de caixa. A contagem de cédulas é feita por uma máquina. Os bancos estimulam os clientes a utilizarem o autoatendimento, seja via telefone, internet ou nos TAAs. Também houve um movimento de diminuição na utilização de cheques, e até mesmo do papel dinheiro, e o aumento do uso de cartões de débito e crédito – que significam maior disponibilidade de tempo para o bancário voltar-se à rentabilização do cliente.

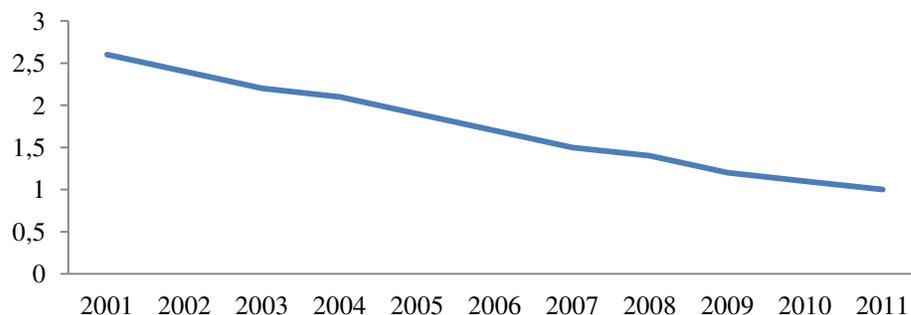
2.1.1 O cliente trabalha para o banco

A automação bancária também se expressa na simplificação do acesso do cliente à sua conta e à facilidade de contratar serviços e produtos por meios eletrônicos – internet, caixa eletrônico e telefone – sem ter que necessariamente comparecer nas agências. Deste modo, os bancos conseguem aumentar sua rentabilidade, ao mesmo tempo em que reduzem seus custos. Em determinado ponto de vista, os clientes “trabalham” para os bancos ao solucionarem seus próprios problemas, dispensando assim a necessidade de atendimento por um bancário.

Segundo pesquisa realizada pela FEBRABAN (2011) e retratada no gráfico 8 abaixo, o uso do *mobile banking* apresentou grande crescimento – 1,3 milhões de contas correntes com *mobile banking* em 2009 para 3,3 milhões em 2011. Esta é uma nova modalidade em que o cliente acessa sua conta por meio do celular ou *tablet* em qualquer lugar. Conforme o aumento da venda de Smartphones¹² (de 2 milhões em 2009 para 9 milhões em 2011) o uso dessa modalidade de acesso tende a crescer ainda mais, suprimindo a necessidade de acesso às agências bancárias.

¹² Celulares com funções de acesso à internet e a aplicativos.

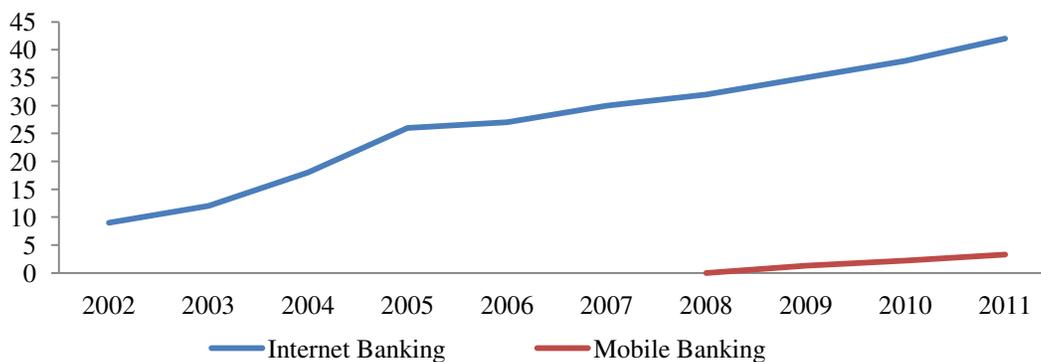
Gráfico 8: Volume de Transações em cheques (em bilhões de transações)



Fonte: Elaboração própria com base em Ciab FEBRABAN. Pesquisa Setor Bancário em números 2011.

A mesma pesquisa demonstra que a década de 2000 apresentou queda de 62% na utilização de cheques nas transações, em comparação aos meios eletrônicos de pagamento – principalmente o cartão de crédito e débito.

Gráfico 9: Contas correntes com Internet Banking e Mobile Banking (em milhões)

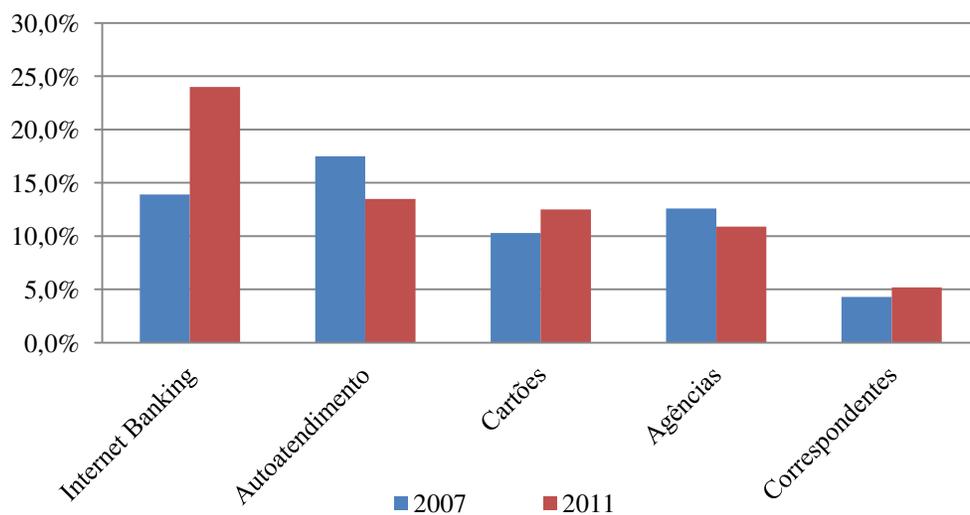


Fonte: Elaboração própria com base em Ciab FEBRABAN. Pesquisa Setor Bancário em números 2011.

Outro fenômeno muito importante foi o exponencial crescimento de clientes com acesso bancário via internet – o que implica em maiores ganhos para os bancos, pois ao utilizar a internet, o cliente geralmente paga as mesmas tarifas. A diferença está nos custos dos bancos, que são reduzidos com o fato de não precisarem de um funcionário alocado na agência para atender ao grande número de clientes. A diminuição da relação funcionários/clientes deu-se graças ao crescimento do autoatendimento – internet, telefone e caixas eletrônicos.

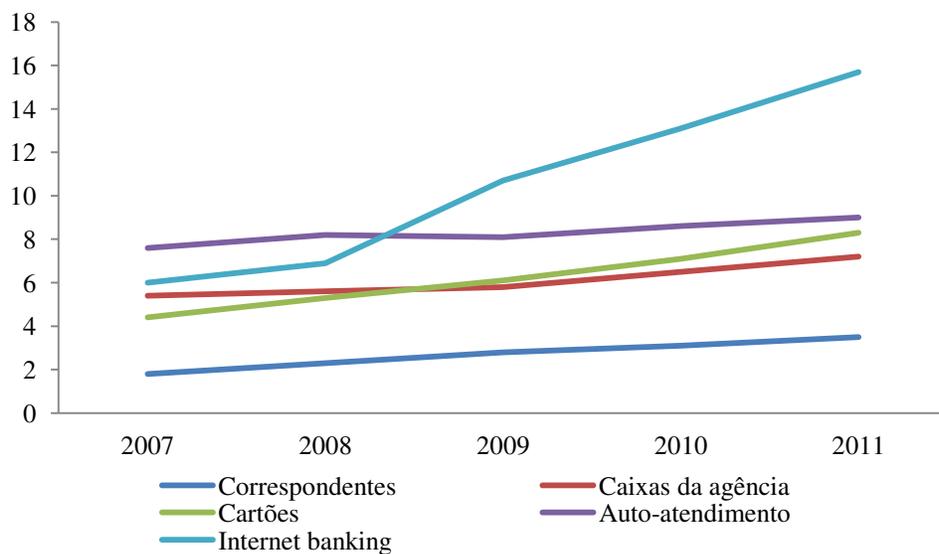
Tal pesquisa também mostrou que atualmente internet é o principal modo de acesso aos serviços bancários, conforme os gráficos 10 e 11 abaixo.

Gráfico 10: Participação das transações bancárias (% por canal 2007 - 2011)



Fonte: Elaboração própria com base em Ciab FEBRABAN. Pesquisa Setor Bancário em números 2011.

Gráfico 11: Transações bancárias por origem (em bilhões de transações)



Fonte: Elaboração própria com base em Ciab FEBRABAN. Pesquisa Setor Bancário em números 2011.

A adesão ao cartão de crédito teve um enorme crescimento na década de 2000, sendo este um grande exemplo da automação. Tudo passa a ser feito de forma eletrônica, com maior rapidez, menor risco de erros e custos reduzidos.

O acirramento da concorrência entre os bancos, a partir dos anos 90, estimulou o desenvolvimento de novos produtos e serviços prestados, com o intuito de garantir aumento da participação no mercado, atraindo e fidelizando os clientes. A sofisticação dos produtos é reflexo da priorização do setor comercial dos bancos frente às outras áreas. Inclui-se também na lógica do estabelecimento de metas para vendas.

Os clientes são estimulados a utilizar o autoatendimento, através do uso do telefone, acesso à internet, dos caixas eletrônicos e correspondentes bancários – mais um fator que pesa negativamente sobre a geração de empregos nos bancos. Além disso, muitas das tarefas, como pagamento de contas, são redirecionadas aos correspondentes bancários, que se localizam próximos às agências – sendo este mais um elemento que contribuiu para a pulverização do trabalho no setor. Os clientes também são induzidos a utilizar os meios eletrônicos de pagamento (como o cartão de débito, cartão de crédito, DOC e TED), em detrimento do uso tradicional do cheque e até mesmo do dinheiro. As formas de pagamento eletrônicas ocorrem automaticamente, suprimindo a necessidade de funcionários para a execução de determinadas tarefas.

Muitos serviços são disponibilizados aos clientes, sem que ele precise deslocar-se até uma agência. O cliente é estimulado a utilizar as agências somente nos casos em que o serviço necessite ser presencial, como atualização de assinaturas e entrega de comprovante de endereço. Nas agências, os bancários são induzidos a oferecer aos clientes os produtos e serviços disponíveis e destinados para cada perfil de conta, em geral pressionados pelas metas relacionadas às vendas. Portanto, o atendimento realizado é utilizado como um modo estratégico para o fechamento de vendas.

Para Sanches (2012), algumas tarefas que antes eram efetuadas por bancários passaram a ser executadas diretamente pelos clientes, como a digitação de dados, o manuseio do cartão eletrônico, colocar os documentos na Leitora do Código de Barras, a interação com os serviços de resposta de voz eletrônica das centrais de atendimento telefônico, seguir as orientações solicitadas nos procedimentos efetuados nos caixas eletrônicos ou o acesso ao sistema do banco por meio da Internet.

Os bancos buscam criar produtos/serviços específicos para cada segmento de clientes, visando a angariar mais vendas e maior lucratividade. Neste sentido, os bancários têm um papel fundamental: o de colocar em prática as metas estabelecidas pelos bancos, com vistas a atingir as vendas esperadas. Os bancos ‘depositam sua confiança’ em seus colaboradores¹³, que são considerados responsáveis diretos pelo desempenho da empresa. Conforme explicita a fala de Silva em epígrafe utilizada no início deste capítulo, o bancário, em alguns momentos, sensibiliza-se com o apelo feito pelo Banco do Brasil de que precisa do seu auxílio para alcançar a lucratividade necessária.

Os funcionários do Banco Nossa Caixa sentiram grande diferença no atendimento ao cliente do Banco do Brasil. Nas entrevistas os bancários afirmaram que o atendimento era mais ‘humano’ antes da incorporação. No Banco do Brasil os processos de trabalho são mais complexos e o tempo de atendimento é mais rígido, contando também como meta, e pontuando a agência conforme o tempo. Marcelo, escriturário, explicita o sentimento de perda de afetividade em relação à forma de atendimento que travava com os clientes do banco incorporado.

O Banco do Brasil é completamente diferente. O atendimento dele nas agências é muito frágil, pois trabalha mais com a máquina que com o cliente. Isso a gente vem criticando o banco, a nível funcional principalmente o pessoal que vem do BNC. O pessoal do BNC tinha uma característica muito boa para o banco, que é o relacionamento humano com o cliente. Nós éramos muito bem quistos no Estado de São Paulo, e talvez dizer que o Banco Nossa Caixa era o banco que melhor atendia os seus clientes, e sempre arrumava uma alternativa para atendê-lo. Ele (o funcionário do BNC) iniciava com o cliente e terminava. No Banco do Brasil você começa com o cliente, passa para outra pessoa, que passa para outro. Você entra no sistema e ele pede várias coisas para poder atender a um pedido do cliente. (Marcelo, escriturário).

O uso de novas tecnologias significou, portanto, dois movimentos importantes: o primeiro é possibilidade de controle do trabalho bancário; e o segundo é a possibilidade de migrar parte das atividades para o domínio dos clientes, prescindindo dos funcionários. Ambos os movimentos desdobram-se sobre as condições de trabalho do bancário, pois a maior disponibilidade de tempo – dada a simplificação de algumas tarefas e a supressão de outras – exige o desempenho de múltiplas funções e a valorização da atividade de vendas

¹³ Expressão utilizada para caracterizar os funcionários.

por parte dos trabalhadores, principal linha comercial realizada pelos bancos. A intensificação do trabalho e o controle das atividades por meio do estabelecimento de metas conformam, portanto, um cenário propício ao adoecimento físico e mental dos trabalhadores no setor.

2.2 Externalização das atividades

A tendência de flexibilização do trabalho também se expressa no setor bancário. Com as transformações na regulação do trabalho bancário, ocorreram mudanças de caráter precarizantes nas formas de contratação, tais como: terceirização, contratos de estágio e correspondentes bancários. Os novos trabalhadores dos bancos, com os contratos “atípicos”, em geral recebem salários menores que os bancários, trabalham em uma jornada muito mais longa, com maior intensidade, e não estão protegidos pelos sindicatos dos bancários nem pela legislação específica aos bancários. Veremos a seguir que os bancos públicos, a exemplo do Banco do Brasil também seguiu a tendência de flexibilização das relações de trabalho.

2.2.1 Terceirização

Como estratégia da reorganização dos bancos no Brasil, a busca por redução dos custos foi fundamental. A reestruturação produtiva e a reorganização do trabalho no setor bancário implicaram novas formas de contratação e a externalização de atividades passíveis de ser realizadas fora das agências. Essas medidas encontram-se na lógica de busca por maiores lucros e aumento da competitividade. Como atividades terceirizadas no Banco do Brasil destacam-se a retaguarda e compensação, segurança, limpeza, digitação e o setor jurídico. Alguns bancos também terceirizam atividades de *telemarketing*.

Os bancos brasileiros iniciaram a terceirização com atividades como a de retaguarda, consideradas fundamentais para seu funcionamento diário. As principais tarefas executadas pela retaguarda e compensação são recepcionar e controlar o movimento diário dos caixas eletrônicos e das agências bancárias; separar documentos; conferir os dados preenchidos pelos clientes; capturar imagem dos documentos; digitar dados; remeter para a

compensação; separar os cheques conforme as classificações; realizar o procedimento de 'bate'; microfilmar documentos; pagar as contas e autenticar os documentos; realizar a devolução; custódia; cobrança; pesquisa das diferenças; gerar arquivo. (Sanches 2006: 20 e 21). Atualmente as atividades de retaguarda e compensação são majoritariamente executadas por mulheres, sendo uma importante etapa do processo de trabalho no banco, onde ocorre o fechamento contábil. (Sanches, 2006: 17)

Sanches (2006) traz uma nova definição, chamada de formas terceirizantes. Dentro desse critério, encaixam-se as promotoras de crédito e financeiras – responsáveis pela segmentação dos clientes de renda mais baixa; são serviços oferecidos fora do ambiente das agências, significando aos bancos a transferência dos riscos, das cobranças, da análise de crédito, entre outros. (Sanches, 2006: 57). A autora defende que os correspondentes bancários são outra forma terceirizante.

Nas empresas terceirizadas há funcionários efetivos, cooperados, estagiários, temporários e definidos como “pessoa jurídica”. Os terceirizados trabalham próximos aos bancários, mas com condições salariais e benefícios diferentes. (Sanches, 2006: 74). Ao contrário destes, os trabalhadores bancários possuem contratos sistematizados, bem como maior proteção. Recebem o mesmo piso salarial e um conjunto de direitos sociais. (Sanches, 2006: 101).

A adoção de contratos de terceirização foi um meio de enxugar o custo com pessoal. Dentro do mesmo ambiente passaram a conviver os bancários contratados com os funcionários terceirizados. Porém deve ser considerada a diferença entre estas duas “categorias”. Os bancários são mais protegidos pela legislação e pela ação sindical. Em geral trabalham 6 horas diárias, recebem benefícios como o PLR e maiores salários em relação aos terceirizados – que trabalham mais de 8 horas por dia, num ritmo bem mais intenso, e com menor remuneração. Em geral as condições de trabalho dos terceirizados são mais precárias.

Na ótica dos grandes bancos, as novas formas de contratação e utilização do trabalho foram fundamentais para a redução de custos, aumento da produtividade e possibilidade de enfrentamento da concorrência no setor. Do ponto de vista social, percebemos que estas novas formas significam piores condições de trabalho, aumento da jornada, intensificação do trabalho, e contribuem para a desagregação da tradicional

categoria dos bancários. Os bancos avaliam constantemente as atividades, analisando se são passíveis de terceirização. Os funcionários de empresas terceiras não conseguem formar uma categoria organizada, e ainda não se encaixam na categoria dos bancários, o que significa que não estão amparados pela ação de um sindicato forte, que brigue pelos seus direitos. Para Krein (2007:193), a terceirização é uma forma de se reduzir custos com a contratação de mão de obra principalmente pela diferenciação salarial e de benefícios entre os contratados e os terceirizados. A redução de custos pode ocorrer também pela sonegação da legislação trabalhista.

Outra questão envolvendo este tipo de trabalho é a de que os estagiários recorrentemente são utilizados na atividade-fim dos bancos, exercendo tarefas como o atendimento a clientes, fazendo orientações nos caixas eletrônicos e em outras atividades de modo a suprir o número insuficiente de funcionários (Malerba, 2001). No caso do Banco Nossa Caixa, muitas vezes os funcionários ‘emprestavam’ a matrícula e senha aos estagiários, para que estes pudessem consultar dados pessoais e da conta dos clientes, para ajudar a aliviar o atendimento.

O trabalho de estagiários em geral se traduz em contratos de trabalho que se distanciam muito da finalidade original, de que o estudante teria uma oportunidade de aprender. Muitos estagiários são utilizados como “faz-tudo” nos bancos, e praticam funções bem diferentes dos cursos que exercem. Os bancários entrevistados e pertencentes ao BB têm a percepção de que o estagiário é uma forma de trabalho mal remunerada, precária e que não atende ao objetivo proposto de ensinar o estudante. Marcelo e Greice discordam do modo como o estágio é utilizado no BB, pois consideram uma forma de trabalho precário utilizado para as tarefas menosprezadas pelos bancários:

Hoje não é nada disso, depois de 26 anos. Hoje tem o autoatendimento, geralmente com um estagiário que não é funcionário do banco, que é outra crítica que é um setor terceirizado – pagar para o estagiário que não vai fazer um estágio, e sim trabalhar dentro do banco onde o banco estiver precisando. Outra situação grave é o estagiário ganhar metade do salário mínimo, mesmo que trabalhe 4 horas – é a questão do salário mínimo. O estágio é uma espécie de terceirização, que é um crime aceito na iniciativa privada e setor bancário. (Marcelo, escriturário).

Não concordo, incluindo estagiários. Lógico eu acho que estagiários são importantes, mas eles deveriam exercer uma função que os *ajudassem* no que eles estão fazendo, e não é o que acontece

nos bancos. Os terceirizados fazem os serviços que o bancário deveria fazer, mais uma vez com um salário muito menor, e os estagiários fazem aquilo que ninguém quer fazer. (Greice, escriturária).

Interessante observar que os entrevistados são contra a terceirização das atividades típicas do bancário, como o atendimento ao cliente. Porém muitos concordam que a terceirização de segmentos como limpeza, telefonia e segurança é benéfica. Esta postura pode refletir uma questão de identidade dos bancários, como se as demais atividades não se enquadrassem no quadro dos bancários. Com base nas entrevistas, muitos bancários acreditam que para algumas ocupações a terceirização é positiva no BB, possivelmente como afirmação do status das ocupações dos bancários, se diferenciando dos ocupados que exercem atividades não bancárias. Na percepção de Rita, assim como para José, a terceirização é benéfica para funções como telefonia, desde que não exerçam atividades típicas de bancários.

Depende, porque às vezes parece que é pra não contratar empregado, então acaba contratando terceirizados, aí eu já não concordo muito. Depende de qual é o objetivo, porque têm funções que acho que não deveriam ser passadas para uma empresa terceirizada, tipo o atendimento; mas a parte de telefonia eu já não acho ruim. (Rita, escriturária).

Eu acho que também é necessário, não são todos os cargos que podem ser preenchidos por funcionários do Banco do Brasil mesmo, principalmente cargo de telefonista, acho importante vir gente de outra empresa, para ficar uma coisa mais impessoal, já que o Banco do Brasil gosta de impessoalidade né. (José, escriturário).

O Banco do Brasil terceiriza os cargos de limpeza, segurança, telefonia, digitação e o setor jurídico. Nas agências ‘Estilo’¹⁴, o primeiro atendimento é realizado por funcionários terceirizados, que fazem a triagem do atendimento. Ao contrário, os bancos privados adotam uma postura mais agressiva, com trabalhadores terceirizados exercendo funções dentro da agência e em contato com os clientes, realizando vendas de produtos e serviços. Luiza tem a percepção de que em determinados bancos privados a terceirização está num processo mais aprofundado que no BB.

¹⁴ Agências destinadas para os clientes de alta renda.

Se você entrar numa agência do Bradesco você já vai ver que uns são bancários e outros não são bancários. Tem funcionários do Bradesco Saúde, da Seguradora e de vários segmentos de trabalhadores dentro da própria agência que não são bancários. Não têm os mesmos direitos que os bancários, são funcionários do Bradesco, mas de uma empresa. Estão todos dentro da agência, mas eles não são bancários, não seguem a Convenção dos Bancários. (Luiza, escriturária e ex-dirigente sindical).

Nos bancos privados os clientes chegam a confundir os trabalhadores terceirizados com os bancários, pois ocupam o mesmo local de trabalho e muitas vezes dividem a mesma mesa.

A desvantagem para os trabalhadores terceirizados em relação aos bancários não está apenas em menores salários, mas no reajuste salarial aplicado, no auxílio refeição, creche, alimentação entre outros. Os funcionários de bancos públicos contam também com a estabilidade no emprego. Outro ponto é o pagamento da PLR, que na maioria dos casos os trabalhadores terceirizados não recebem, conforme explicita Camila, gerente, que se sente incomodada com a disparidade salarial entre ela e os terceirizados.

É uma situação dentro do banco muito chata. Por exemplo, no recebimento da PLR os terceirizados sabem que todo mundo está feliz porque recebeu dinheiro, e eles não receberam. Existe uma discrepância muito grande de salário. Por exemplo, a telefonista ganha um salário mínimo. É como você trabalhar num lugar e não ser parte daquele corpo funcional. Então eu acredito que eles se sintam discriminados e menosprezados. (Camila, gerente).

Os bancários sentem-se desconfortáveis com essa situação, em que dividem o mesmo local de trabalho, mas os benefícios e salários são profundamente discrepantes. Quando recebem a PLR os bancários ficam felizes e comentam seus planos, enquanto os trabalhadores terceirizados e estagiários não logram do mesmo benefício.

Parte dos bancários entrevistados possui uma visão mais crítica, e percebem com maior clareza o problema que a terceirização representa para a categoria, e acreditam que os bancos devem ter responsabilidade social, se comprometendo com o pagamento de salários mais justos. Marcelo tem um posicionamento contrário à terceirização, independente se função exercida for de limpeza ou telefonia. Ele expressa um mal-estar ao se deparar com trabalhadores que labutam no mesmo ambiente de trabalho e com uma grande disparidade social em relação à categoria dos bancários. Para Silva, a prática de

terceirização não deveria ser utilizada, principalmente considerando a responsabilidade social do BB e seus grandes lucros.

Sou totalmente contra a terceirização, mesmo nos setores como limpeza e segurança, que são dos salários mais baixos. São setores muito discriminados, fora que as empresas terceirizadas criam artimanhas para não pagar os direitos dos trabalhadores, como INSS, fundo de garantia. É obrigação das empresas terceirizadas apresentar todas as quitações dos direitos dos trabalhadores, mas eles não apresentam. (...). Não posso falar de alguns setores como advocacia, contabilidade, que são mais especializados. Em setores menos especializados, não vejo necessidade de terceirização. Por que pagar R\$ 600,00 para uma pessoa trabalhar na limpeza? Eu chego cedo ao banco e vejo pessoas simples, mal vestidas e mal alimentadas, por quê? Estão em um banco rico, com um enorme poder aquisitivo, que pagam um salário de miséria para estes setores terceirizados, em que ganham as empresas terceirizadas. E às vezes nem pagam os direitos – não estou discutindo se os direitos são muitos ou pouco. Mas se não vai para o trabalhador, por que ir para o terceirizado? Não tem sentido contratar uma empresa e pagar para eles ganharem em cima da mão-de-obra barata. Eu vejo na terceirização um ponto muito crítico nos setores menos especializados na iniciativa privada. É um grande absurdo porque os terceirizados têm um piso completamente diferente. Por que não terceirizam e garantem o mesmo direito? Porque aí não compensa! Ficaria muito mais caro, porque além de pagar os mesmo direitos aos trabalhadores, tem que pagar para o chamado “gato”, o terceirizado. Eu acho isso uma forma de exploração enorme e bastante grave no sistema capitalista. (Marcelo, escriturário).

Terceirização deveria ser um crime punido com multas gigantescas. A partir do momento em que você vive num ambiente em uma sociedade em que você tem lucros em função dessa sociedade, nada mais justo que você tenha responsabilidade social com seus salários. (Silva, gerente).

A terceirização proporcionou redução de custos e aumento da produtividade do trabalho, considerando o uso das mesmas tecnologias adotadas pelos bancos e pelas empresas terceirizadoras. (Segnini, 1999: 194). Os trabalhadores terceirizados sofreram com o brutal aumento da intensidade do trabalho, bem como a extensão da jornada de trabalho diária. Esta nova forma de contratação contribuiu fortemente para o aumento da pulverização do trabalho bancário, implicando em prejuízos diretos aos trabalhadores, que não estão sob a proteção do sindicato dos bancários. O poder de mobilização dos bancários foi bastante enfraquecido com as novas formas de contratação.

2.2.2 Correspondentes Bancários

Os contratos com correspondentes bancários podem ser considerados como outra forma de flexibilização do trabalho. A justificativa central é ramificar o atendimento bancário, expandindo para localidades onde não há acesso aos serviços bancários, mas em geral os correspondentes bancários localizam-se extremamente próximos às agências, o que desmente que o objetivo central é o de expandir o atendimento. São atribuídos aos correspondentes tarefas mais simplificadas, como por exemplo, o pagamento de alguns títulos, depósitos e saques em valor limitado. São tarefas que reduzem a necessidade de mão-de-obra dentro dos bancos, mas que pode significar mais riscos aos correspondentes, pois estão mais expostos aos assaltos – visto que lidam com maior quantidade de papel-moeda, sem possuir mecanismos de segurança. Deve-se levar em conta também a questão do trabalhador, que não possui as mesmas condições dadas aos bancários.

Muitos correspondentes também realizam empréstimo consignado em casos específicos, abertura de conta corrente pessoa física, podendo inclusive vender seguros de automóveis. Malerba (2011) destaca que muitos correspondentes bancários são contratados para trabalharem somente com crédito e micro seguros.

No caso específico da Caixa Econômica Federal há o correspondente que atua como intermediário no financiamento de imóveis, explicando para os clientes o financiamento, acolhendo a documentação, montando o dossiê para encaminhar para a Caixa, de modo que o cliente só vai à agência para a assinatura do contrato, sem a necessidade de entrar em contato com o bancário (Malerba, 2011). Há casos em que se confundem os correspondentes bancários com funcionários da Caixa, pois estes têm mesas lado a lado com bancários; os clientes já são encaminhados para os correspondentes realizarem seu trabalho, e posteriormente assinar o contrato.

A externalização das atividades bancárias pode ser claramente traduzida pelos contratos com os correspondentes bancários, que são em geral exercidos por lotéricas (no caso da Caixa Econômica Federal), pelos Correios, (correspondentes do Banco do Brasil a partir de 2011), e pelo comércio em geral – supermercados, lojas, etc. Os bancos desestimulam os clientes a irem às agências buscando os serviços mais simples, ao mesmo tempo em que há cada vez menos funcionários alocados nas agências bancárias,

explicitando a crescente pulverização do trabalho bancário. O custo com correspondentes bancários e empresas terceirizadas é muito menor ao se comparar com o custo do trabalhador bancário, que é amparado por sindicatos fortes.

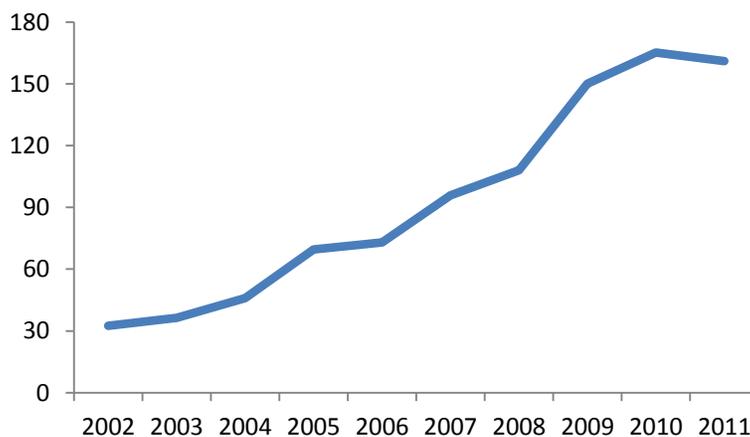
Tabela 3: Rede de Atendimento Bancário (em mil)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Agências	17	16,8	17,2	17,6	18	18,5	19,1	20	19,8	21,3
Postos tradicionais (1)	10,4	10	9,8	10	10,2	10,5	11,7	12	12,7	13
Postos eletrônicos	22,4	24,3	25,6	30,1	32,8	34,7	38,7	41	45,1	48
Correspondentes bancários	32,5	36,4	46	69,5	73	95,9	108	150	165,2	161
Total de pontos de atendimento	82,3	87,5	98,6	127,2	134	159,6	177,5	223	242,8	243,3

Fontes: Banco Central do Brasil Apud: FEBRABAN -/ FEBRABAN - O Setor bancário em números (vários anos)
 (1) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento ao Microcrédito, Postos Avançados de Crédito Rural (PACRE).

Conforme a tabela 3 acima, observamos um aumento do número de correspondentes bancários, e um elevado crescimento dos postos eletrônicos. O número de agências e postos tradicionais também apresentou crescimento, porém não na mesma proporção, evidenciando a estratégia dos bancos de deslocar os clientes aos caixas eletrônicos e aos correspondentes bancários para ter acesso às tarefas mais simples.

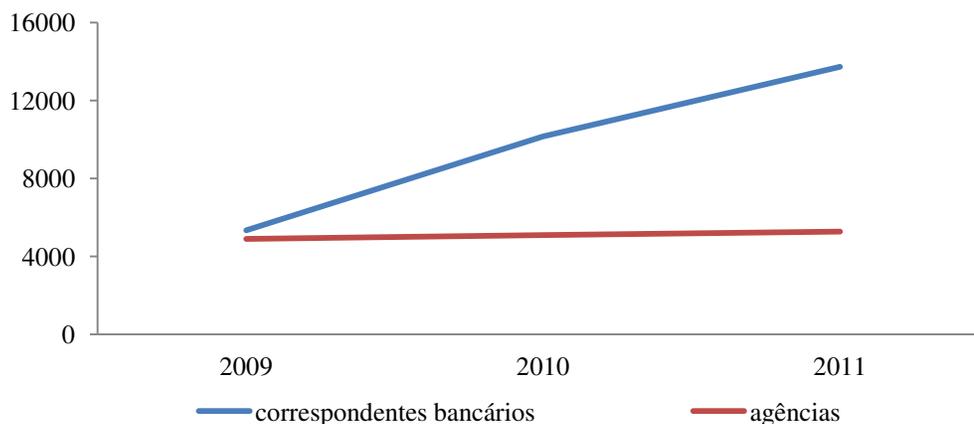
Gráfico 12: Correspondentes bancários no Brasil 2002-11 (em mil)



Fonte: FEBRABAN vários anos, elaboração própria.

O gráfico 12 acima mostra com clareza o aumento do número de correspondentes bancários (denominados correspondentes não bancários pela FEBRABAN). O aumento de correspondentes bancários foi bem expressivo - o que certamente demonstra uma nova tendência de aumento da importância dos correspondentes bancários nas transações realizadas. Concomitantemente, implica em menos postos de trabalho dentro dos bancos com proteção sindical. O crescimento do número de agências foi discreto se comparado com o aumento dos correspondentes bancários, reforçando a tese de que os bancos buscam novas formas de atendimento aos clientes com menores custos, assim como há a estratégia de aumentar o número de clientes como forma de elevar a rentabilidade.

Gráfico 13: BB Número de agências e correspondentes bancários



Fonte: Elaboração própria com base em Relatório Anual BB, vários anos.

No caso específico do Banco do Brasil, conforme gráfico 13 acima, em 2007 havia aproximadamente 3,1 mil correspondentes bancários. Esse número aumentou para 5,3 mil em 2009; 10,1 mil em 2010 e 13,7 mil em 2011¹⁵. É interessante observar que em alguns lugares, como no Poupatempo Sé (São Paulo), há correspondentes organizados somente para atender aos serviços bancários, como o recebimento de taxas. No Poupatempo Sé existe um posto de correspondentes bancários do Banco do Brasil que é organizado como

¹⁵ Relatório Anual Banco do Brasil – Vários anos.

se fosse um banco. Se o cliente não prestar atenção, ele pensa que está em uma agência bancária, pois o modo como os “caixas” estão organizados é o mesmo das agências, porém não há porta-giratória nem a presença de segurança bancária, estando assim expostos ao risco de assaltos.

Os correspondentes bancários encontram-se na mesma situação precária de trabalho que os funcionários terceirizados (com extensas jornadas, maior intensificação do trabalho, horas extras, ausência de um sindicato representativo, menores salários e benefícios em comparação à categoria dos bancários), porém com um agravante: por estarem localizados em lotéricas, correios, lojas, ou seja, locais com menos segurança, estão mais expostos a riscos de assaltos, e sentem-se mais pressionados por este medo.

Os pontos de atendimento de correspondentes bancários podem estar muito próximos das agências, pois visam principalmente aliviar o atendimento no banco, principalmente nos caixas, ou seja, a estratégia não é somente a bancarização, mas de externalizar serviços mais simples como afirmado acima, e é uma forma de ampliar o atendimento sem contratar bancários. Além disso, os correspondentes acabam concentrando um volume considerável de dinheiro, ao mesmo tempo em que ficam vulneráveis a assaltos. Alguns bancários têm a percepção dos problemas que envolvem os contratos com correspondentes bancários. Kátia vê nos correspondentes bancários, à primeira vista, uma opção de atendimento para os clientes, um modo de aumento dos rendimentos para o banco, e um alívio de atendimento para os caixas. Ao mesmo tempo ela percebe que os correspondentes atuam na mesma função que ela, de caixa, e que em longo prazo pode comprometer o seu emprego.

No Banco do Brasil tem o PagueBem, que são os terceirizados, e agora fechou contrato com o Correio. O Banco Postal que era do Bradesco agora é do Banco do Brasil. É difícil assim, pra gente, eu tenho uma visão dúbia no sentido do caixa. Facilita muito para a agência, pois tira o movimento da agência. Para o cliente é uma opção. Para quem oferece o serviço, não acho nem um pouco seguro. O PagueBem, por exemplo, é um postinho ou uma lojinha onde forma fila com gente pagando contas, só que não tem segurança bancária, nem porta giratória, não tem nada. Eu acho isso uma ótima maneira que os bancos acharam de rentabilizar ainda mais o serviço deles. Eles pagam por operação, pagam um valor muito mais baixo do que custa um caixa para o banco, tem uma rentabilidade enorme e não tem o serviço [para executar]. Para mim, como caixa, eu também não gosto, pois está tirando meu serviço. É um modo que a gente enxerga em longo prazo de acabar

com o caixa do banco. Para que o banco vai ter caixa dentro da agência com custo de segurança se ele pode oferecer esse serviço fora da agência bancária? Então para o cliente eu sei que é uma opção. Em qualquer esquina, em qualquer Correio, em qualquer comércio que queira ser correspondente bancário ele chega e paga conta. Mas para quem, como eu, trabalho no caixa é uma clara perspectiva de extinção de função. (Kátia, caixa).

Silva, gerente, enxerga nos correspondentes bancários um modo de empregar menos bancários e desafogar o atendimento nas agências, além de ser uma forma encontrada pelos bancos de reduzir os custos. A percepção de Thiago, caixa, segue no mesmo sentido que Silva, porém ele expressa também a preocupação com a segurança dos correspondentes bancários.

Aí é uma posição que eu encaro sendo muito problemática. Eu entendo que o correspondente bancário, na teoria seria atingir o município onde o banco não consegue chegar, tudo bem, socialmente falando, seria uma ótima ideia, o problema é você ter correspondente bancário a trezentos, quatrocentos metros da agência, isso é um absurdo é terceirização de mão de obra e pagar menos salário, em minha opinião, isso aí é uma prostituição do serviço bancário para o banco ter mais lucro ainda. (Silva, gerente).

Eu acho que é uma forma de terceirizar um serviço, não acho nada positiva na verdade, porque é uma forma de terceirizar um serviço, ao invés de contratar mais bancários, mais pessoas pra trabalhar no banco. O banco compra um serviço de sei lá, de uma ordem de departamento, de um supermercado, que ele talvez vá pagar mais barato e também o que ele ganhar também. Ele vai ganhar desproporcional a uma categoria bancária, é mais arriscado, porque às vezes mexe com dinheiro, não tem uma estrutura pra poder armazenar aquele dinheiro, fica ali exposto, eu não vejo com bons olhos essa história de correspondente bancário, deveria abrir mais agências e empregar mais pessoas pra atender melhor a população. (Thiago, caixa).

Os bancários com o cargo de caixa parecem sentir mais a questão dos correspondentes bancários, pois as atividades que exercem são mais próximas das funções que os caixas exercem. Há uma forte tendência dos bancos alocarem crescentemente o atendimento relacionado ao caixa como pagamentos, saques e transferências, para outras formas de atendimento, como *mobile banking*, telefone, caixas eletrônicos e correspondentes bancários. O fato dos correspondentes bancários estarem localizados próximos às agências também ameaça de certa forma os bancários. Os funcionários do BB não têm a percepção de que os correspondentes bancários contribuem para a pulverização do trabalho no setor, mesmo quando estão localizados com certa distância das agências.

Os bancos claramente buscam externalizar as atividades como meio de redução de custos, sem a preocupação, do ponto de vista social, com o trabalho. Os terceirizados e correspondentes bancários em geral encontram-se numa condição precária de trabalho e com menores remunerações. Aliado a isso, há a maior insegurança do trabalho, como a falta de estabilidade no emprego, em comparação aos funcionários do Banco do Brasil, assim como o risco de assaltos a que estão expostos, dada a falta de segurança nos correspondentes bancários.

A externalização das atividades enfraquece a categoria dos bancários, pulverizando o trabalho no setor, ao mesmo tempo em que discrimina os trabalhadores não bancários pelas piores condições de trabalho e remuneração.

2.3. Programas de metas: pressões e incentivos

Na mesma lógica da reestruturação adotada pelos bancos que envolveram automação, concentração, externalização das atividades, reorganização das agências, bancarização, formação de *holdings*, e ampliação dos produtos, houve a partir dos anos 1990 a introdução de programas impondo metas e buscando envolver os bancários com os objetivos dos bancos de alcançar maior competitividade. Dentre os programas estão o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e outros de remuneração variável, os programas de progressão na carreira, além de incentivos e gerenciamento por estresse.

A reestruturação bancária dos bancos brasileiros, com a busca por produtividade crescente do trabalho e redução dos custos, implicou a reorganização do trabalho no setor, de forma a racionalizar o tempo e o controle do trabalho. Como mecanismo de lucros crescentes, a introdução de metas foi fundamental para garantir ganhos cada vez maiores e maior intensificação do trabalho.

No caso do Banco do Brasil foi adotado o programa Sinergia, com o módulo ATB – Acordo de Trabalho. O ATB é um instrumento que visa a avaliar o desempenho da gestão de cada dependência. Nesse sistema são registradas as metas e o ATB pode pontuar positivamente quando os requisitos forem cumpridos, ou negativamente, penalizando a agência. A existência desse programa causa preocupação quanto ao registro do ponto eletrônico e o funcionamento dos terminais de autoatendimento ou tempo de espera dos clientes. Quando um cliente reclama, a ocorrência acaba caindo na agência, pontuando

negativamente. Ao final do semestre, se a agência não alcançar a pontuação mínima exigida pelo ATB, os funcionários comissionados da dependência recebem a PLR parcial, sendo diretamente penalizados. Conforme observa Luiza, escriturária e ex-dirigente sindical, as metas funcionam com pontuações controladas eletronicamente.

A premiação é o seguinte... Tem o ouro e começa no bronze. Se você não chegar ao bronze a gerente “morre”. Tem todos os indicadores. O BB tem um controle que é coisa de banco privado, que se chama Painel de Gestão, com todos os indicativos para ocupar tal etapa. O gestor olha (o painel) e vê se a gente cumpriu ou não está cumprindo cada item. Por exemplo, uma coisa que dá pontuação negativa na agência é o cadastro de cliente, o que no BNC estava uma catástrofe. A agência X¹⁶ foi a primeira que migrou, e tem tanta coisa errada na hora em que migrou o cadastro. Não pode ter inconsistência no cadastro, que é pontuação negativa para a agência. Tem que trabalhar, não só em vender, em uma série de outras coisas que tiram pontos. Por exemplo, reclamação de cliente tira ponto. Se ligar na ouvidoria, cai na agência. TAA quebrado também tira ponto. Tempo de fila também. A senha (que o cliente recebe ao entrar na agência) vai rodando, e é controlada online. O gestor consegue, por exemplo, olhar como está a agência de Brasília em termos de atendimento (Luiza, escriturária).

Conforme a definição do Banco do Brasil, o Acordo de Trabalho – ATB – consiste em:

(...) um instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada unidade do Banco, com o objetivo de promover e mensurar a eficiência e eficácia de suas atividades em relação às metas e objetivos estabelecidos nos documentos estratégicos. Tem efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva. (Relatório Anual 2009)

Seis perspectivas de desempenho compõem o ATB – o resultado econômico, estratégia e operações, processos internos, clientes, comportamento organizacional e sociedade. Na perspectiva sociedade há objetivos e indicadores ligados à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à sustentabilidade. Entre o discurso e a realidade há uma grande distância, pois prevalece

¹⁶ Nome da agência omitido.

uma pressão muito forte sobre os trabalhadores/as. É uma estratégia de pressão sobre os bancários/as

A pesquisa Assédio Moral (Noronha et al., 2002: 9-12) realizou o levantamento dos planos de metas de três importantes bancos: Itaú, Santander e Caixa Econômica Federal (CEF). O plano denominado Ação Gerencial Itaú para Resultados (AGIR) é flexível às oscilações de conjuntura do mercado financeiro e das demandas. Este programa é fundamentado na melhoria dos resultados, partindo da visão institucional, e busca a orientação estratégica entre os objetivos do Itaú e seus funcionários, sendo aplicado na área operacional e comercial. Há um forte controle do processo de trabalho com avaliações objetivas (como a qualidade do atendimento, dos serviços prestados, a produtividade e os custos) e subjetivas (como a criatividade e a interação por equipe), este programa é aplicado por intermédio de estímulos e penalizações. A aplicação do AGIR resulta em crescente aumento de produtividade. Os estímulos resultam em funcionários engajados em buscar remunerações variáveis. Porém a alta pressão sobre os bancários acarreta a degradação das condições de trabalho, com o acirramento da concorrência entre colegas de trabalho, disputando por ascensão e manutenção do emprego.

O programa adotado pelo Grupo Santander Banespa é Sistema Orientado de Metas para Aumento de Resultado (SOMAR), direcionado para os bancários alocados nas áreas comerciais e administrativas, com os objetivos de aumentar as vendas e melhorar o relacionamento comercial e a rentabilidade do Santander. O programa define metas mensais para cada agência e recompensa os funcionários pelos alcances dos resultados no período determinado. O SOMAR faz com que cada bancário faça a composição de seu salário, o incentivando a vender os produtos, e, para isso, exceda sua jornada de trabalho sem receber o devido pagamento referente às horas extras.

O programa da Caixa Econômica Federal chama-se Participação nos Resultados da Caixa (PRX) e tem por objetivo principal o aumento da produtividade das equipes, o estabelecimento de regras de participação nos resultados alcançados pela Caixa, a internalização na cultura dos funcionários a ideia de participação nos resultados semestrais ligada à produtividade e o alinhamento das atividades e esforços das equipes ao objetivo estratégico do banco. O resultado alcançado pela CEF e o desempenho da equipe e dos bancários vinculados definem a abrangência do pagamento. Segundo a pesquisa Assédio

Moral, as metas estabelecidas pelo PRX são considerados quase impossíveis de serem atingidas ou superadas.

Os bancos privados nacionais e internacionais, bem como os bancos públicos adotaram planos de metas, que muitas vezes incluíam toda a cadeia de trabalhadores bancários, os empenhando para o cumprimento das mesmas. O “incentivo” para o cumprimento das metas está fortemente atrelado à remuneração variável, bem como à manutenção no emprego no caso dos bancos privados e à permanência no cargo no caso do Banco do Brasil.

As agências são estimuladas à competição com as outras unidades de negócios, com *rankings* entre elas. As melhores colocadas continuam a ser estimuladas/pressionadas para aperfeiçoarem seu desempenho. As demais são comparadas e sofrem pressão para que obtenham resultados iguais ou ao menos semelhantes. No caso do Banco do Brasil, as agências são classificadas em cada final de semestre de acordo com uma série de requisitos, como o cumprimento das metas de vendas, terminais de autoatendimento funcionando, registros do ponto eletrônico. De acordo com a pontuação, a agência é considerada bronze, prata, ouro ou ouro mais (quando atinge mais de 100% das metas). As reuniões de metas e as cobranças são extremamente hostis, e vêm de cima para baixo. Os gerentes responsáveis pelas agências sofrem com pressões, cobranças e humilhações, e acabam repassando esta situação para seus subordinados, pois se veem na obrigação de pressionar e cobrar os demais bancários. As pressões e cobranças trazem ao longo do tempo doenças ocupacionais e elevados índices de depressão.

As metas são determinadas a partir de critérios comerciais, em que a quantidade de atendimentos é o mais importante. Os bancos buscam constantemente processos para agilizar e reduzir os tempos nos atendimentos. Os bancários devem seguir os procedimentos passados pelos bancos, sob o risco de sofrer punição. O problema para os bancários ocorre quando os clientes não agem conforme o esperado, interferindo no atendimento e trazendo novas demandas, ou sem compreender a linguagem do bancário, afetando assim os indicadores de produção do atendimento. (Sznelwar e Uchida, 2011: 107). Segundo os autores, os bancários têm que manter a cordialidade e a civilidade no atendimento mesmo se forem agredidos, o que exige dos superiores um foco na motivação

e manutenção, mostrando a possibilidade de que o trabalho será reconhecido e que existe a possibilidade de uma progressão na carreira. (op.cit. 108)

Conforme entrevistas realizadas, os bancários que exercem o cargo de gerência são pressionados para “bater” a meta de vendas diária, recebendo uma mensagem no celular logo ao amanhecer informando qual é a meta do dia. Quando chegam à agência, em geral tem uma pequena reunião antes de começar o expediente para dividir as metas entre os gerentes, e traçar estratégias de alcançá-las. Durante o dia a gerência regional liga diversas vezes para os celulares dos gerentes, ao mesmo tempo em que enviam mensagens no MSN¹⁷ cobrando os resultados. Além disso, há outras pressões, como o funcionamento dos caixas eletrônicos, tempo de espera do cliente, entre outros, que têm que estar em perfeito funcionamento. Conforme Camila, gerente, a pressão e cobrança começam logo ao acordar.

A distribuição vem da Regional que determina, por exemplo, que agência de nível três tem que cumprir tanto de tal produto, e meu gerente, desde as 7 horas da manhã, me manda mensagem no celular. Ele repassa a mensagem da Regional falando o que tem que fazer no dia. Eu mal acordei e meu celular está apitando; estou indo trabalhar e meu celular apita; no trânsito meu celular apita. Eu não cheguei ainda no trabalho, e eu já tenho um “bom dia, hoje é dia de seguridade, e temos que fazer tanto de seguro de vida”. Aí a gente chega lá e normalmente ele faz uma reunião, e já sabemos o que vai ser, e dependendo do produto ele tenta determinar qual o segmento vai fazer, pois dependendo do segmento, tem mais facilidade para fazer determinado produto. Às vezes ele distribui, ficando meio no geral para todo mundo ajudar. (Camila, gerente).

Conforme Jinkings (2006:195) as práticas utilizadas pelos bancos para envolver os bancários buscam a conjunção de uma identidade dos funcionários com a empresa. Os bancários incorporam a lógica da empresa e são mobilizados para os projetos dos bancos, envolvidos pelo discurso praticado na comunicação interna e nos treinamentos.

Conforme o ATB existe uma série de requisitos que os bancários devem seguir para que a agência atinja as metas e receba a PLR integral no Banco do Brasil. No Banco Nossa Caixa o cumprimento das metas não era diretamente ligado ao recebimento da PLR. A cobrança no BNC era direcionada para vendas, em que os bancários tinham prazos e metas consideradas mais brandas. No caso do Banco do Brasil as metas implicam diretamente a

¹⁷ MSN Messenger é um programa que permite aos usuários conectados à internet conversar instantaneamente.

remuneração, com cobranças mais pesadas e maior pressão ao trabalhador bancário, e também têm impactos na manutenção e progressão do emprego.

No caso dos funcionários alocados no caixa, em geral suas metas são relacionadas à quantidade de autenticações. O primeiro gestor (gerente geral da agência) pode solicitar a colaboração dos caixas para que estes auxiliem na venda, encaminhando o cliente para o atendimento nas mesas; porém esta estratégia de vendas varia conforme o primeiro gestor de cada agência. Com a nova estruturação do Banco do Brasil, os funcionários que trabalham como caixas não estão mais sob a supervisão do primeiro gestor da unidade. Na nova estrutura os caixas respondem aos gerentes de módulo, todos vinculados ao PSO¹⁸. Essa nova organização está na fase inicial, e ainda não sabemos qual será a consequência para os bancários. Como os caixas não estão mais sob supervisão direta da agência, e sim de uma plataforma que está situada fora das agências, pode ser que ocorra movimentação dos funcionários de caixa entre as agências, conforme a necessidade de se suprir uma demanda maior de atendimento em determinado local. Isso pode gerar insegurança entre os caixas, ao estarem sempre vulneráveis às alterações do local onde irão trabalhar. Também pode causar problemas de sociabilidade, visto que não mais estarão ligados a um único local de trabalho, mas a vários.

Para Dal Rosso (2008: 157-158), os trabalhadores bancários sentem que os planos de metas têm como consequência a intensificação do trabalho, e representam maior pressão pelo cumprimento dos objetivos impostos pelos bancos. Os bancários sentem-se pressionados a produzir mais e buscar alcançar resultados cada vez melhores. O autor identifica que a gestão por objetivos engloba não somente o estabelecimento de metas, mas também estabelece o meio de atingi-las, avaliação dos resultados, os modos de correção dos erros e decisões de enfrentamento das novas determinações. Nesse sentido, procura-se envolver o funcionário com a instituição, mobilizando os bancários, e construindo uma nova “ética de responsabilidade”. Ainda segundo o autor, nesse contexto a noção de responsabilidade percebida pelos bancários está relacionada à conjuntura de globalização da economia que trouxe maior concorrência e adoção da gestão por resultados. Além disso, a forte pressão vivida pelos trabalhadores decorre da gestão por resultados e da responsabilização dos bancários pelos atos. Frente às mudanças no setor bancário e ao

¹⁸ Plataforma de Suporte Operacional.

comprometimento e engajamento dos funcionários exigido pelos bancos, a nova gestão do trabalho engloba a cobrança por resultados e a mobilização dos trabalhadores, “com apelo à ética de responsabilização pelos atos individuais e ao comprometimento com a sorte da empresa” (Dal Rosso, 2008: 159).

Além do cumprimento de metas, os bancários também são cobrados por manter determinado “ritmo e velocidade” na execução das tarefas, como forma de se manter e crescentemente aumentar a produtividade dos bancários. (Dal Rosso, 2008: 159). O papel da automação é determinante para o controle nos tempos de atendimento ao cliente e execução do trabalho, pois o sistema do banco informa aos gestores a produção de cada bancário em tempo real, como relatado na seção 2.1.

O bancário que não executa as metas no tempo previamente determinado corre o risco de ser considerado ineficiente incapacitado e sofre retaliação no ambiente de trabalho. Acaba sofrendo com o medo de ser demitido, ou então ser designado para trabalhar em tarefas consideradas menos importante, como por exemplo, “organizar arquivo”. Este tipo de humilhação em geral não acarreta redução do salário, mas na desmoralização do bancário envolvido, e, de certa forma, na pressão para que ele se demita. Deste modo, o não cumprimento das metas individuais traz o medo ao bancário de sofrer preconceitos por parte de colegas e superiores. Esses elementos compõem uma rotina de trabalho altamente controlada e estressante, criando um cenário favorável para o adoecimento dos bancários.

Silva (2006:208) enfatiza os efeitos que os programas de qualidade representam aos bancários, em que comportamentos como dedicação, esforço, cooperação e identificação com os valores empresariais são valorizados. Os programas visam a uma mudança de comportamentos, atitudes e valores dos trabalhadores, buscando a formação de uma nova cultura nos locais de trabalho e com o objetivo de alinhamento e identificação com a empresa.

A adoção dos planos de metas é um elemento fundamental da atual organização do trabalho no setor bancário e possui uma elevada exploração do trabalho, pois os bancários sentem-se pressionados a produzir mais, para a manutenção no cargo e pelo impacto na composição dos salários que o alcance nas metas geralmente possui.

Os bancos buscam criar produtos/serviços específicos para cada segmento de clientes, que muitas vezes fogem da percepção dos bancários, visando a maior

lucratividade. Neste sentido, os bancários têm um papel fundamental de atingir e superar as metas estabelecidas pelos bancos. Os bancos “depositam sua confiança” nos bancários para o cumprimento das metas, que são responsabilizados diretamente pelo desempenho da empresa. Nas agências, os bancários são induzidos a oferecer aos clientes os produtos e serviços disponíveis e destinados para cada perfil de cliente, sempre pressionados pelas metas relacionadas às vendas. Portanto, o atendimento realizado é utilizado como um modo estratégico para o fechamento de vendas.

Na lógica da gestão do trabalho bancário por resultados, houve uma nova organização do trabalho em grupo. As agências bancárias tornaram-se unidades de negócios, sendo a elas atribuídas metas periódicas – semestrais, mensais e diárias – sob a ameaça de corte de pessoal, entre outras espécies de retaliações. No Banco do Brasil especificamente, quando a agência não cumpre as metas planejadas, os funcionários comissionados não recebem a PLR integral. Há uma corrida diária para cumprir os objetivos traçados. Dentro das unidades de negócio, os bancários envolvidos nos respectivos segmentos empenham-se na venda de produtos e serviços. Os funcionários que não conseguem contribuir com as equipes são analisados constantemente, e ficam expostos à rejeição, ao risco de demissão e à violência moral.

A pressão que os bancários sofrem para o cumprimento e superação das metas no primeiro momento pode ser considerada como estimulante, resultando no aumento da produtividade. A questão principal é o resultado das pressões constantes, que podem trazer consequências diretas para a saúde do trabalhador, como a depressão. Além disso, a tabela 4 abaixo demonstra que grande parte dos funcionários participa do plano de metas por imposição e manutenção no emprego:

Tabela 4: Motivação para participação no plano de metas

Participo do plano de metas – Múltiplas respostas	Itaú	CEF	Santander
Por imposição e manutenção do emprego	47%	67%	33%
Pela remuneração adicional que recebo	14%	33%	28%
Pela perspectiva de valorização profissional	20%	17%	44%
Por realização pessoal	10%	33%	39%
Não responderam	25%	-	22%

Fonte: Noronha et al (2002).

As agências bancárias possuem um ambiente de trabalho dominado pela tensão. As ordens pelo cumprimento das metas vêm para as agências, que se mobilizam para alcançar as metas (na maioria das vezes relacionadas à venda de produtos). Os bancários transferem grande parte da tensão aos clientes que vão às agências. Quando não há clientes nas agências, os funcionários são obrigados a prestar serviço semelhante à *call centers*, pois têm acesso a uma lista de telefones e buscam captação de novos clientes, ou a venda de produtos para os clientes das agências. Nas palavras de Denise, assistente, existe uma grande cobrança para que as vendas sejam executadas que a faz inclusive realizar vendas casadas com seus clientes.

Sinto-me pressionada. [informam a meta do dia, e ficam pressionando perguntando se já vendemos, se já ligamos para os clientes. Perguntam quantos disseram sim; porque disseram não; o que eu falei. Vamos tentar outra listagem...]. Eu não sou vendedora, nunca pensei que trabalhar em banco era vender. E na verdade não é uma venda clara em minha opinião, é mais uma troca, principalmente agora trabalhando com pessoa jurídica. Os donos das empresas precisam de dinheiro, então em troca você faz uma venda, e assim vai fechando meta. (Denise, assistente).

Os bancários provenientes do BNC, incorporado pelo Banco do Brasil, sentiram o aumento da pressão pelas vendas. Muitos sentem que no Banco do Brasil a cultura é bem diferente, e os bancários são mais resignados e incorporam a lógica da empresa, interiorizando os preceitos passados pelo banco. Camila considera que as metas no BB são abusivas e impossíveis de serem atingidas. Ela também mostra certa incompreensão com os bancários do BB, pois eles não questionam as metas estabelecidas.

As metas são extremamente abusivas, são coisas impraticáveis, são abusivas. O que eu acho mais interessante é que não há negociação para se baixar número, e isso é incrível. O que eu acho estranho é que os gerentes do Banco do Brasil não discutem, eles falam que vão fazer, e eles fazem! Eu não sei como eles fazem, pois é um número absurdo. No outro dia tem outra meta, eles fazem de novo. (Camila, assistente).

Os funcionários que vieram do BNC em geral sofrem bastante com a dificuldade em cumprir as metas. Em contrapartida, muitos bancários do Banco do Brasil enxergam as

metas como factíveis, frutos de estudos coerentes de mercado. Se o banco lhes passa uma meta, há a obrigação de que seja cumprida dentro do prazo estipulado. Cristiane, gerente, é um bom exemplo de uma bancária que possui fortemente interiorizadas as premissas do banco, acreditando que as metas são coerentes e factíveis.

As metas são traçadas pelo conselho diretor, por níveis de agência, então você tem uma agência maior, mais bem localizada, com a quantidade de clientes maior, ela tem uma meta. Uma pequena agência, com menos clientes, uma agência de bairro, ela tem uma meta menor e isso tudo que já vem predeterminado. Passa pela superintendência estadual, que passa pela superintendência regional até chegar às agências. Então não é uma coisa assim, que a gente tenha que desenhar aqui na base, ela já vem predeterminado. Assim, sempre cabe na reunião, é lógico, eles pedem pra gente criticar alguma coisa, se alguém tem uma sugestão, tal, mas isso aí é bem tranquilo. Tenho que ajudar no cumprimento das metas sim, a gente tem negócios a fazer. As metas são calculadas de acordo com a expectativa de crescimento do país, então eu acho que estão dentro do esperado. (Cristiane, gerente).

Interessante é observar que muitos dos bancários mais críticos, que acreditam que as metas sejam abusivas, pensam que as metas são necessárias para o funcionamento dos bancos, como se os lucros dependessem exclusivamente das vendas. O pensamento é o de que as metas são necessárias, como se os bancários precisassem delas para exercer o seu trabalho, porém a maioria concorda que as metas estabelecidas são abusivas e precisariam ser repensadas. Um bom exemplo é a opinião de Reinaldo, gerente, que acredita no papel das metas para a sobrevivência dos bancos, apesar de não compreender a definição de metas e o modo como são cobradas.

O problema é que no banco é um negócio complicado se não tiver metas, não que eu seja a favor, mas também não tem como você ser contra, se o banco não vender, vai acabar falindo e você vai ficar desempregado, não tem jeito mesmo. Eu acho assim, meio complicado e meio nebuloso o modo como eles escolhem essa meta e o jeito que eles cobram, é isso que eu acho meio desproporcional, não que eu seja contra totalmente, não. (Reinaldo, gerente).

Poucos são os bancários que possuem uma visão crítica da imposição de metas no trabalho. Para Kátia, caixa:

(...) quando eu entrei no banco não existiam metas, vendas de produtos e o banco já tinha um lucro absurdo. Então eu sinceramente não entendo o porquê dessa pressão de trabalho porque o banco não precisa desse lucro absurdo que ele tem e com essas metas loucas. Os lucros são absurdos e eles não precisam disso para impor um ritmo de trabalho alucinante *pros* empregados. (Kátia, caixa).

As metas, juntamente com a automação, intensificam muito o trabalho, praticamente eliminando os tempos mortos, pressionando os bancários. As entrevistas mostram que durante o expediente o bancário é tão envolvido com a pressão, com a busca em atingir as metas, que muitas vezes quando a jornada termina, continua com o pensamento no trabalho, refletindo sobre o que tinha que ter sido feito, sobre o dia posterior. Muitas vezes o pensamento e preocupação voltados para o trabalho afetam também o sono do bancário, que acaba sofrendo de insônia, além de prejuízos para a saúde.

Mesmo os funcionários do Banco do Brasil sentiram um aumento da pressão por vendas. Daniel, gerente de módulo expõe como sentiu a intensificação da cobrança de metas em seu trabalho, e como isso afetou negativamente o tratamento com o cliente.

(...) tinha aquela meta “x” pra fazer de seguro de vida, aquela meta “x” pra fazer de Ourocap e ele tinha um mês pra fazer aquilo, se fizesse no começo do mês ou no final tanto faz. Agora não, a orientação quase que muda todo dia, então você não tem aquele dia de paz pra você. Às vezes o cliente pede algumas coisas que não vai ser aquela venda, aquele negócio que você vai fechar, mas é uma coisa que o cliente quer que você faça, que amanhã ou depois você pode fechar uma venda com ele. “ah, eu quero que faça isso na minha conta, eu quero que faça aquilo”, uma coisa que ele pede, quer um cartão adicional, às vezes não é meta e fazer o que, não tem tempo, o que você tem menos é tempo. Então o que você vai fazer, o que seu chefe mandou ou o que o cliente pediu? O que o chefe mandou, mas sem pensar. (Daniel, gerente de módulo).

O conjunto das entrevistas mostra que há uma intensificação da cobrança. Apesar da contabilização das metas serem em um período maior, os objetivos são determinados diariamente e monitorados ao longo do dia. Essa situação é definida pela maioria dos bancários entrevistados como uma situação estressante.

2.4. O Bancário vendedor e a natureza do trabalho

Como visto, os funcionários do BB são cobrados diariamente pelo cumprimento das metas, destacando-se as pressões diárias para vendas de produtos e serviços. São pressionados e cobrados a oferecer e vender produtos que muitas vezes consideram dispensáveis aos clientes. Os bancos possuem um portfólio de produtos destinado a cada segmento, visto que as estratégias dos bancos são fortemente voltadas para a área comercial.

As transformações ocorridas nos bancos implicaram a mudança de perfil dos trabalhadores bancários. Com o fim dos ganhos com a inflação e o crescimento da renda da população, os bancos buscaram outras estratégias para elevar a sua receita, tais como a cobrança de tarifas, a venda de produtos como seguros, consórcios, cartão de crédito, limites e previdência privada. Com isso, a principal tarefa executada atualmente pelos bancários é a de vendas.

A reestruturação bancária estimulou os profissionais com capacidade de gerenciamento, habilidades nas vendas e também os mais aptos ao atendimento personalizado dos clientes (Jinkings, 2002: 179). A reorganização do trabalho, a execução das tarefas e a mudança no perfil do bancário tornaram-se cruéis com os trabalhadores que não possuem o perfil de vendedor. Devemos destacar também o certo grau de crueldade com os clientes de mais baixa renda que são vítimas das políticas agressivas de vendas – sendo muitas vezes induzidos a adquirir produtos que eles não têm necessidade.

Ao longo da década de 1990 alterou-se significativamente o perfil ocupacional dos bancários. Reduziu-se a quantidade de pessoas ocupadas em cargos de escriturários, chefias intermediárias e caixas, aumentando relativamente as ocupações de técnicos e gerentes especializados no mercado financeiro, e também de bancários ocupados em mesas e plataformas de atendimento remoto, como por telefones e terminais eletrônicos. (Jinkings, 2002: 183). As mudanças tecnológicas e organizacionais do setor bancário atingiram fortemente as ocupações de escriturários e auxiliares administrativos. As atividades de retaguarda também sofreram mudanças, sendo atualmente realizadas em grande peso pelas empresas terceirizadas (Jinkings, 2002: 187).

Dentro de cada segmento, há bancários com a instrução de vender os produtos e serviços algumas vezes destinados aos tipos específicos de clientes. Está ocorrendo também uma tendência de criação de “unidades de negócios” diferenciadas e preparadas para atender exclusivamente determinados clientes, com um nível de rendimento maior. São agências que buscam envolver e fidelizar cada vez mais o cliente, assim como atrair potenciais clientes ao banco.

Como estratégia de vendas, os bancos adotaram a segmentação dos clientes, por faixas de rendimento, criando assim produtos e serviços específicos para cada grupo de clientes, personalizando o atendimento e adequando-se às “necessidades” dos correntistas. Os bancários especializam-se no atendimento exclusivo de cada segmento. Os bancos buscam a maximização de resultados e maiores números de vendas. Atualmente o BB tem as agências Estilo, que são diferenciadas para atender os clientes com maior renda.

A estratégia de redução das funções intermediárias também implicou maior fiscalização e controle do trabalho. As metas e objetivos chegam com mais rapidez aos “bancários-vendedores¹⁹”. Este importante elemento da reorganização do trabalho no setor acarretou a intensificação do trabalho do bancário, pois a eliminação dos cargos intermediários e o enxugamento do quadro de funcionários resultaram no aumento do volume de tarefas atribuídas a cada funcionário. Juntamente com os planos de metas, este é um fator que representa aumento da pressão e cobrança sobre os bancários e significa uma cautela ainda maior quanto à busca pela manutenção no emprego.

Nas entrevistas chama atenção que muitos bancários sentem-se frustrados por serem coagidos a vender. Originalmente a figura do bancário não era associada ao papel de vendedor, o que gera incômodo a muitos funcionários. Os bancários têm que dar conta dos serviços diários que a função exige, e ainda são cobrados pelas vendas. Por exemplo, Marcelo tem a percepção de que todos os bancários que trabalham nas agências de alguma forma, diretamente ou não, devem contribuir para as vendas, e é contra isso, pois, para ele, os bancários não são vendedores.

Esse é um dos maiores problemas que temos na categoria bancária: vender. Não somos vendedores. Poderia ter pessoas só para fazer isso, trabalhando com foco nas vendas e a pessoa se especializa

¹⁹ Expressão utilizada por Jinkings, 2002.

nisso. O que acontece na categoria bancária é que um trabalhador, um gerente, tem que fazer tudo ao mesmo tempo. Se ele está no caixa, tem que vender alguma coisa. Está-se no autoatendimento tem que vender. Se estiver na gerência tem que cumprir metas para vender. Nós não somos especializados na área de vendas. (Marcelo, escriturário).

Na mesma perspectiva Camila, gerente, sente o peso das vendas em suas funções. Ela percebe que a maior cobrança do BB é em relação às vendas.

As vendas é a principal parte das minhas funções. Ao invés de exercer a função de gerente que seria gerenciar, acompanhar, ter uma equipe, estimular a equipe... Não, todos são vendedores, e você tem que vender. E a parte de processos depois você vê e resolve. O dia a dia é muito complicado. (Camila, gerente).

Grande parcela dos entrevistados é contra a obrigação de vender. Sentem-se forçados a efetuar as vendas e a “empurrar” os produtos aos clientes, mesmo quando consideram um mau negócio aos consumidores. O constrangimento chega a tal ponto, que o ato de vender determinado produto constitui-se um peso moral ao bancário, pois sente que está prejudicando o cliente. Kátia expõe o quanto se sente mal com as vendas no banco, e que ao ingressar no banco não pensava que vender faria parte das suas tarefas. Para ela a venda nos bancos é pior que no comércio varejista, pois os clientes vão até a loja com uma predisposição para efetuar a compra de produto, tendo consciência do estabelecimento que estão entrando. No caso dos bancos, o cliente vai querer resolver uma coisa e se vê quase obrigado a comprar algum produto adicional. A entrevista também destaca que o banco valoriza os funcionários que mais vendem independente de como é seu desempenho nas demais atividades.

Eu sou contra (a atividade de vendas), pois quando eu prestei concurso para trabalhar em banco, foi justamente porque eu não queria trabalhar no comércio. Eu não sou boa em vendas e não sou vendedora. Até já trabalhei em loja, mas trabalhar em loja é mais fácil, pois o cliente já entra interessado em comprar. No banco ninguém entra querendo comprar, mas entram em busca de uma prestação de serviços, e o banco impõe que a gente venda produtos para essas pessoas. Então na maioria das vezes a gente tem que empurrar algo para as pessoas, o que às vezes nem eu compraria, mas sou obrigada a tentar a convencer a pessoa a comprar. É péssimo tentar forçar a pessoa a comprar um produto que você não compraria é difícil e desonesto, mas o banco faz isso com a gente. Quem é bom vendedor no banco sempre fica com status de ótimo

funcionário. Ele pode ser um péssimo funcionário no procedimento da função dele. Ele pode ser um caixa lerdo, um caixa que dê diferenças todo dia, mas se ele vende bem, ele é um ótimo funcionário. E o inverso é verdadeiro – você pode ser um ótimo funcionário, um “come fila” daqueles que não sobra ninguém na sua frente, atende bem, não tem diferenças no caixa, mas se você não vende você não é um bom funcionário. (Kátia, caixa).

Apesar de a maioria perceber o desvio de função, alguns entrevistados interiorizaram o discurso pregado pelos bancos, ao afirmar que o papel das vendas é fundamental para a sobrevivência das instituições. Estes bancários consideram-se diretamente responsabilizados pelo desempenho da empresa, e acreditam nas estratégias traçadas pelo BB e na credibilidade dos produtos. Por exemplo, a entrevistada Cristiane afirmou que todos os produtos oferecidos pelo BB são bons, falta apenas conhecimento por parte dos bancários.

Dizer que o “empurrar” [o produto] não existe, existe? Nos produtos eu acredito, e cada um tem uma particularidade. Então não acreditar no produto eu acho meio complicado. Se a gente fosse falar de cada produto... Conhecer o produto – é aí que mora a questão. Quem fala para mim que não gosta do produto é porque não conhece. Eu acredito no produto, eu vendo e acredito. (Cristiane, gerente).

Um dos problemas encontrados nas vendas é o modo como as metas são estabelecidas no Banco do Brasil. Na visão dos bancários, o BB cobra a venda sem o devido treinamento e explicação sobre cada produto e serviço. Os produtos e serviços sofrem inovações constantes e os bancários têm condições de se atualizar para saber o que mudou. Na percepção dos bancários, o BB “joga” diversos produtos e serviços que eles não têm tempo de assimilar. Camila, gerente, é favorável a vendas de produtos, pois acredita que são necessárias para a sobrevivência dos bancos. Apesar disso, ela sente dificuldades em acompanhar a quantidade de produtos e serviços criados pelo BB, que muda constantemente.

Eu acho que as vendas de produtos precisam existir, e a gente tem que vender, pois os bancos sobrevivem com as rendas de tarifas, de tudo o que é vendido, e de tudo o que a gente negocia. Agora a forma como é colocado isso, é muito jogado. Assim, no banco existe “n” produtos, e tem coisas que você nem sabe que existe; você fica sabendo por que recebe uma mala direta em casa, um torpedo, ou foi usar o caixa eletrônico... Então nem sempre você

consegue aprender sobre tudo aquilo. É uma enxurrada de coisas, e por mais que seja necessário, eu acho que tinha que ter mais especialização, mais divulgação. É tudo muito rápido, tudo muda. Aquele produto que você vendia e tinha o nome era “título de capitalização”, tem “n” tipos; são muitos. Aí você negocia com o cliente determinado produto, e quando você vai gravar não tem mais, mudou aquilo lá, e você nem sabia. Então as coisas mudam muito rapidamente e o funcionário não consegue acompanhar tudo isso, porque é impossível. (Camila, gerente).

Para Silva, gerente, o problema não está na venda de produtos, mas na especialização e conhecimento que é exigido para fazer uma venda consciente.

O que eu acho que tá errado hoje é você jogar uma gama de serviços especializados de forma generalizada, então como exemplo, seguro, previdência, aplicação financeira, capitalização são produtos que a pessoa necessita de um nível de conhecimento muito mais aprofundado do que esse conhecimento superficial que nós temos e todo mundo tem que vender, isso tá errado. (Silva, gerente).

Após a incorporação do BNC, os bancários sentiram maior cobrança por vendas. As metas existiam no BNC, mas eram mais amenas e a cobrança menor. O resultado das vendas e das metas no BB está atrelado à manutenção no cargo – como os bancários dizem, eles estão no cargo, mas isto pode mudar a qualquer momento. Denise, assistente, tem a percepção de que os funcionários do BB são mais arrojados em vender, e com isso se destacam e têm maior ascensão de carreira.

A gente chegou sendo antigos em banco, e eles têm muito menos tempo, e eles conseguem ascensão muito mais rápida, então eles são gerentes com 27, 28 ou 30 anos. Na Nossa Caixa não, você era gerente depois dos 30 ou 40 anos. Eles conseguem mais cedo porque eles são muito atirados para vender ou para “injetar” o produto no cliente. Então se é esse o critério, tem um monte de gente bem nova que é gerente de agência, gerente dentro das agências; então esse foi o primeiro choque. (Denise, assistente).

As solicitações usuais feitas por clientes por vezes ficam de lado a espera de uma folga na rotina do trabalho, pois apesar de um enorme acúmulo de atividades, a tarefa estimulada e considerada para qualquer parâmetro de avaliação é a de vendas. Com a modificação da atividade principal do banco, isto é, a natureza do trabalho bancário, o trabalhador desse setor também vê alterada sua rotina e suas funções. A questão é que pela

forma como essa dinâmica de trabalho é gerida e organizada, os trabalhadores (especialmente os não gerentes) sentem-se desgostosos da função que passam a exercer, questionando inclusive a identidade da ocupação. No bojo deste processo desenha-se, portanto, não somente um ambiente de trabalho hostil dado a pressão pelo cumprimento das metas – como também um desconforto em relação à identidade laboral dos trabalhadores bancários. Somados esses elementos conformam aspectos degradantes da qualidade de vida no trabalho dos bancários, processo esse exacerbado quando se trata de funcionários que passaram por processos de migração e incorporação.

2.5. O processo de progressão e avaliação dos funcionários do Banco do Brasil

A avaliação dos funcionários do Banco do Brasil é feita por meio da Gestão de Desempenho por Competências, um sistema de avaliação que abrange todos os funcionários e tem por objetivo:

(...) orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir para o planejamento de carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar os processos e programas de gestão de pessoas. Baseia-se na análise das competências individuais, que representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. A gestão de desempenho por competências é realizada por múltiplas fontes, num processo 360°, e compreende: auto avaliação e avaliações pelo superior hierárquico, subordinados e pares. (Relatório Anual do Banco do Brasil, 2009)

A análise é feita sob cinco perspectivas (financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade) pelo superior, por subordinados, por pares (colegas) e pelos próprios funcionários (autoavaliação). Em 2011, 98,6% dos profissionais tiveram seu desempenho acompanhado por esse instrumento, percentual superior ao de exercícios anteriores, como em 2010 e 2009, em que o percentual foi de 85,44% e 82,15% respectivamente²⁰.

No Banco do Brasil se o bancário obtiver três avaliações negativas seguidas ele é descomissionado e independente do cargo que ocupa volta a ser escriturário. Os bancários

²⁰ Relatório Anual Banco do Brasil 2011.

do Banco Nossa Caixa sentiram bastante esta diferença em relação ao Banco do Brasil, visto que no antigo banco havia a conquista do cargo após os três meses de experiência, após isso, não havia mais o risco de descomissionamento. Quando um funcionário não respondia às expectativas a solução encontrada pelo banco era realocar o bancário em outra agência ou, em situação extrema, efetuava a demissão por justa causa. A entrevista de Luiza, do BNC, corrobora essa situação.

Sempre teve meta e cobrança (no BNC). O grande problema da Nossa Caixa era que o nosso PCS tinha a vantagem de que você não era descomissionado, a gente tinha o cargo, não era função, isso se cumpra ou não a meta. O grande problema que o banco tinha era a demissão. No BNC de vez em quando algum esperto da diretoria achava que tinha que demitir, pois tinha “um povo que não estava trabalhando, vamos demitir”. Então a possibilidade de demitir era muito maior, embora fosse meio velado, meio escondido. Sempre tivemos processos ruins de queimação, pois não se podia descomissionar. No caso dos “maus gerentes” o único jeito que servia era demitir. A gente segurava muito as demissões no banco, por conta da organização interna. (Luiza, escriturária)

Nas entrevistas ficou evidente esse mecanismo. Por exemplo, nas reuniões gerenciais, há forte tensionamento e ameaças de descomissionamentos caso as metas não sejam atingidas. É comum a utilização da expressão “você não é gerente, você está gerente”. Parece que o processo de descomissionamento é uma sinalização (pressão) do banco para mostrar o perfil de servidor que ele deseja. No entanto, em muitas situações, como a relatada pelo gerente Reinaldo, o BB, depois da humilhação com o descomissionamento, tende a promover o trabalhador a outro cargo, como lição.

No banco quando você é descomissionado você volta para escriturário, mesmo que você seja gerente geral. O que acontece para você não sentir muito é que eles te descomissionam e depois de um ou dois meses eles te comissionam novamente, para você não ficar tão desmotivado.

O Banco do Brasil tem o Programa Ascensão Profissional de Executivos, que busca identificar e desenvolver bancários com perfil para o exercício de comissões executivas nas unidades estratégicas (gerentes executivos) e táticas (superintendentes estaduais). Segundo o Relatório Anual do Banco do Brasil (2011), o programa qualificou 93 profissionais em duas edições (2005 e 2008).

Outro instrumento de planejamento de carreira do Banco do Brasil é o banco Talentos e Oportunidades (TAO), “*um espaço institucional em que o funcionário pode registrar seus interesses profissionais e consultar as oportunidades de ascensão com os requisitos valorizados pela Organização*”²¹. Conforme o Relatório Anual, em 2011, por meio do TAO, 28.021 bancários foram identificados e nomeados para o exercício de funções comissionadas no Banco do Brasil.

Em entrevistas, grande parte dos bancários relatou que em teoria o funcionamento do TAO é perfeito, mas na prática o que ocorre é um processo seletivo excludente que privilegia o relacionamento interpessoal. O funcionário acessa o sistema que contém as informações sobre as vagas disponíveis – local e função. O bancário inclui a inscrição para o cargo selecionado, e o sistema calcula a pontuação automaticamente. O sistema seleciona os 20 primeiros colocados²², e o superior pode entrevistar e selecionar qualquer um desses candidatos para o cargo. Os bancários relatam que esta escolha nem sempre é pelo candidato mais capacitado e com mais pontos, mas em função de indicações. Kátia, caixa, e Vilma, gerente, percebem a importância da indicação para a progressão na carreira.

Além de a pessoa mostrar interesse, o Banco do Brasil tem diversos cursos e você tem que fazer, tem que fazer certificação interna, tem que ter pontuação, e além de tudo isso tem que ter quem indique. Precisa ter contatos e ter quem indique. Mesmo eles falando que no Banco do Brasil é totalmente diferente do Banco Nossa Caixa, que no Banco do Brasil é só por pontuação, isso não é verdade. A gente sabe que quem é indicado consegue. Você pode ter uma pontuação maravilhosa no TAO, mas se não tiver quem indique para o cargo, você não consegue. (Kátia, caixa).

Então, não é um critério claro, o que eles falam pra nós, é que existe o TAO, é como se fosse uma classificação, então você concorre entre os vinte candidatos, um deles pode ser indicado, não interessa se você é o primeiro ou se você é o vigésimo. Só que muitas vezes, mesmo que você concorra ao cargo, você não é entrevistado, você não é nada e a pessoa que está lá entre os vinte, você não é entrevistado e eles indicam. Então eu acho que o critério não é claro, é quem indica mesmo. É muito difícil você ver alguém, pelo menos o que eu estou vendo até hoje, que tenha passado por todo o critério sem nenhuma indicação, todas as pessoas que eu conheço. (Vilma, gerente de serviços).

²¹ Relatório Anual do Banco do Brasil 2011.

²² Os bancários não são informados sobre sua posição, nem ao menos sabem se estão entre os 20 primeiros.

Reinaldo, gerente, também sente a importância do relacionamento para a progressão, e revela que foi indicado por uma pessoa importante para ser promovido.

O banco usa muito a palavra desempenho, mas eu percebo que relacionamento influencia muito também nessa parte. Não que desempenho não te dê uma visibilidade para você também crescer no processo de encareiramento, mas você precisa ter um relacionamento, se você não tiver uma pessoa que te ajude, é meio difícil. Quando fui promovido teve indicação de uma pessoa forte. (Reinaldo, gerente)

Carlos e Daniel, ambos gerentes de módulo, revelam a importância da indicação e do relacionamento para escolherem seus subordinados:

Se eu fosse escolher uma pessoa eu queria que alguém conhecesse e indicasse, isso daí é ruim e é bom ao mesmo tempo. (Daniel, gerente de módulo).

Recebi uma ligação hoje, que já foi outro colega, que falou pra ela, “ó, o fulano está à disposição aí”, tem muito essa parte da indicação no banco, ela pesa muito, mais do que a venda. (...) Tem que alinhar as duas coisas: Relação interpessoal é fundamental, com vendas, esse é o perfil pra um funcionário que eu desejo promover daqui um ano também. (Carlos, gerente de módulo).

Os funcionários que eram do Banco Nossa Caixa sentiram bastante a diferença com relação ao Banco do Brasil, pois o sistema utilizado para promoção era o concurso interno. O bancário consultava no sistema as vagas disponíveis e se candidatava. Participava do concurso interno²³ e finalmente era entrevistado. Entre os bancários entrevistados há concordância em relação à importância das indicações como critério de promoção²⁴ no Banco do Brasil, sendo fonte de crítica entre os bancários. Os funcionários do Banco Nossa Caixa tinham melhores condições no antigo banco, em que não havia a possibilidade de descomissionamento e as regras para promoção de carreira eram mais claras.

O sistema de avaliação e a política de progressão são fatores que submetem os bancários a uma forte pressão para o cumprimento de metas, pois é a forma, por um lado de manter o status, ou seja, o cargo conquistado com comissão, o que eleva o seu próprio

²³ Pela VUNESP.

²⁴ Ver Passos, (2007).

rendimento e o afasta da possibilidade de ser despedido. Por outro lado, é a alternativa para progredir na carreira. Como os critérios para a progressão também não são muito transparentes, geram um tensionamento ainda maior.

No cenário que vem sendo caracterizado soma-se, por fim, mais um elemento: a política de valorização e progressão também contribui para a geração de um ambiente tenso e competitivo no setor bancário, provocando hostilidade no trabalho e um sistema de insegurança, capaz de provocar estresse e adoecimento dos trabalhadores.

CAPÍTULO 3: TRANSFORMAÇÕES DO SISTEMA BANCÁRIO: implicações sobre as condições de trabalho e a saúde do trabalhador.

Nos capítulos anteriores discutimos as mudanças no sistema bancário brasileiro e as consequências na reorganização do trabalho. Neste terceiro capítulo serão destacados três aspectos dessas transformações para a vida dos trabalhadores bancários: 1) impactos sobre o nível de emprego e o perfil dos trabalhadores; 2) consequências sobre as relações de trabalho; 3) implicações para a saúde dos trabalhadores. Essas dimensões de análise apresentam comportamentos distintos e contribuem para o entendimento das alterações ocorridas na composição da categoria. Ademais, também permitem traçar as mediações necessárias para a compreensão do modo como os fenômenos da automação, terceirização e *bancarização* – anteriormente analisados – interferem na identidade do bancário, na regulamentação do trabalho e, por fim, na saúde física e mental dos trabalhadores.

Como é um setor com tradição sindical, as negociações coletivas foram capazes de obter grandes conquistas, mas também não conseguiram conter o processo que aumento da pressão que o bancário está submetido, alterando muito pouco as condições de trabalho. Ou seja, a forte presença do sindicato foi capaz de alcançar muitas conquistas, mas teve dificuldade de tratar o tema da intensificação do trabalho, o sistema de avaliação e progressão e das pressões sofridas pelos bancários para atingir os resultados propostos. Além disso, será analisada, a principal conquista aos olhos dos bancários, que é o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, que de certa forma corrobora para pressionar os bancários a obter resultados. Por último, serão discutidos os impactos na saúde do trabalhador, o que ajudará a mostrar que há uma crescente hostilidade no ambiente de trabalho em prejuízo dos trabalhadores.

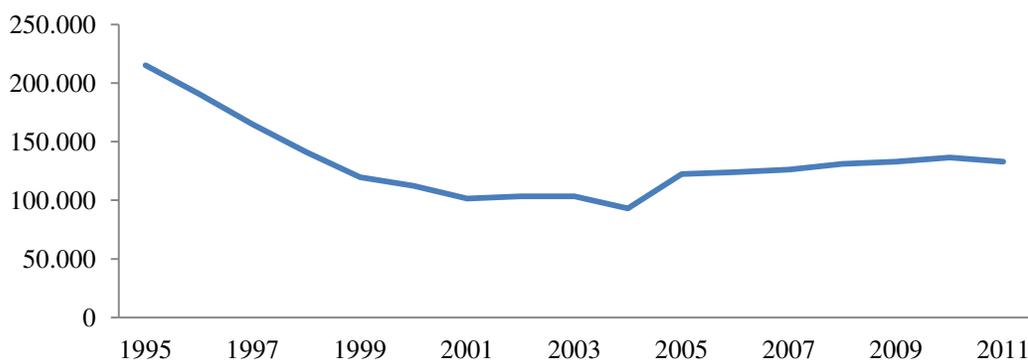
3.1. A composição da categoria bancária.

Ao longo dos anos pesquisados é possível perceber algumas alterações no perfil da categoria bancária, especialmente nos bancários pertencentes aos bancos públicos. A alteração das condições e na organização do trabalho bancário tem por consequência o favorecimento de um determinado perfil de trabalhador, tendo em vista um conjunto de

habilidades específicas que esse bancário precisa demonstrar. A análise dos dados concebidos pela RAIS nos permite traçar essas alterações.

Em primeiro lugar os dados indicam um crescimento dos trabalhadores bancários pertencentes aos bancos públicos e também dos trabalhadores pertencentes exclusivamente ao Banco do Brasil, conforme os gráficos 14 e 15 abaixo.

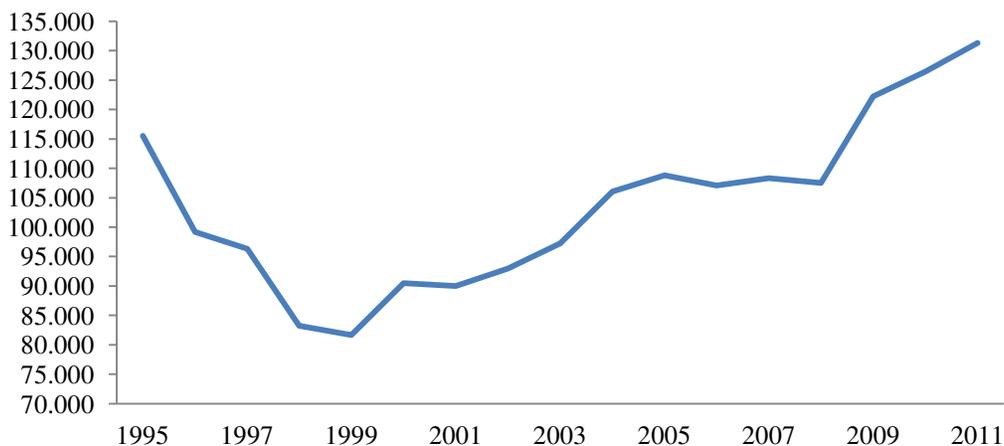
Gráfico 14: Bancos Múltiplos com carteira comercial – Público¹ - N° de Bancários



Fonte: RAIS/MTE. Elaboração própria

(1) Pelos dados da RAIS não foi possível a separação por empresa, ou seja, não conseguimos os dados exclusivos do Banco do Brasil. Utilizamos o filtro ‘Bancos Múltiplos com Carteira Comercial’, o filtro natureza jurídica ‘SA Capital Aberto Controle Estatal’ entre 1995 e 2001, e natureza jurídica especial de ‘Entidade Empresa Estadual²⁵’ entre 2002 e 2011, e assim conseguimos aproximar os dados da RAIS com os números reais do Banco do Brasil.

Gráfico 15: Banco do Brasil: número de funcionários¹.



²⁵ Nesta análise a Caixa Econômica Federal não está contemplada.

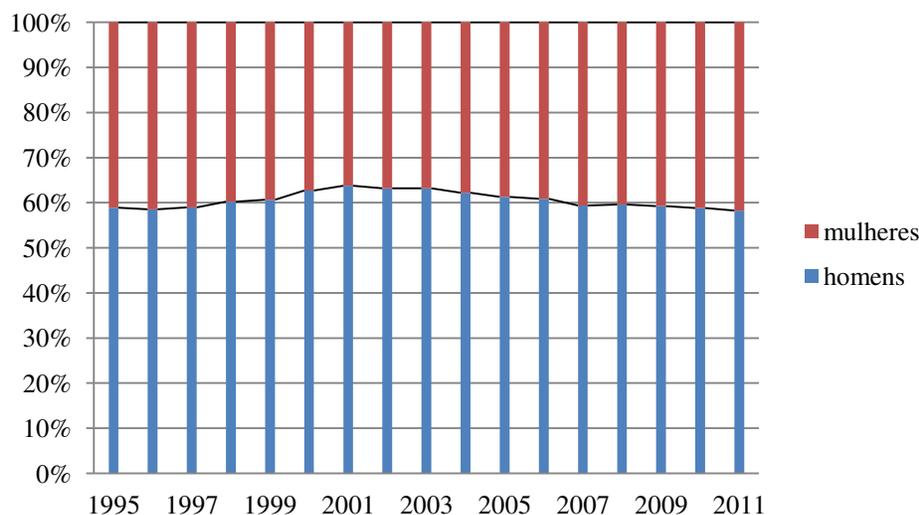
Fonte: Elaboração própria com base em BACEN.
(1) Dados coletados em dezembro de cada ano, de 1995 a 2011.

Podemos perceber a retomada do crescimento do número de bancários nos bancos múltiplos com carteira comercial – público – principalmente após 2004, tendo em vista a reorientação dada aos bancos públicos pelo governo Lula. A queda expressiva do número de funcionários dos bancos múltiplos com carteira comercial/estadual entre 1995 e 2004 deveu-se a vários fatores, dentre eles a privatização dos bancos estaduais, a reestruturação bancária dos anos 1990 e os planos de demissão voluntária (PDV) implementados.

O número de bancários exclusivamente do BB também cresceu, a despeito da redução sofrida entre os anos de 1995 e 1999, tendo em vista os processos de incorporação dos bancos BESC (Banco de Estado de Santa Catarina) e BNC pelo Banco do Brasil. O primeiro, incorporado em 2009, possuía cerca de 3.300 funcionários, enquanto o segundo contava com 15 mil trabalhadores. Apesar da substituição de parcela dos bancários por trabalhadores terceirizados e correspondentes bancários, o aumento de bancários no BB explicita a tendência de bancarização, em especial nos anos 2000. Também houve uma estratégia de fortalecimento dos bancos públicos, como discutido no primeiro capítulo, que se refletiu no aumento de contratados.

Existe a ideia de que a participação das mulheres no trabalho bancário aumentou no período recente, após os anos 2000. Nos bancos múltiplos com carteira comercial/estadual essa tendência não pode ser observada. O que se percebe é um predomínio de homens no quadro funcional em torno de 60%. No período analisado não houve evolução da participação das mulheres nos bancos públicos, conforme gráfico 16 abaixo.

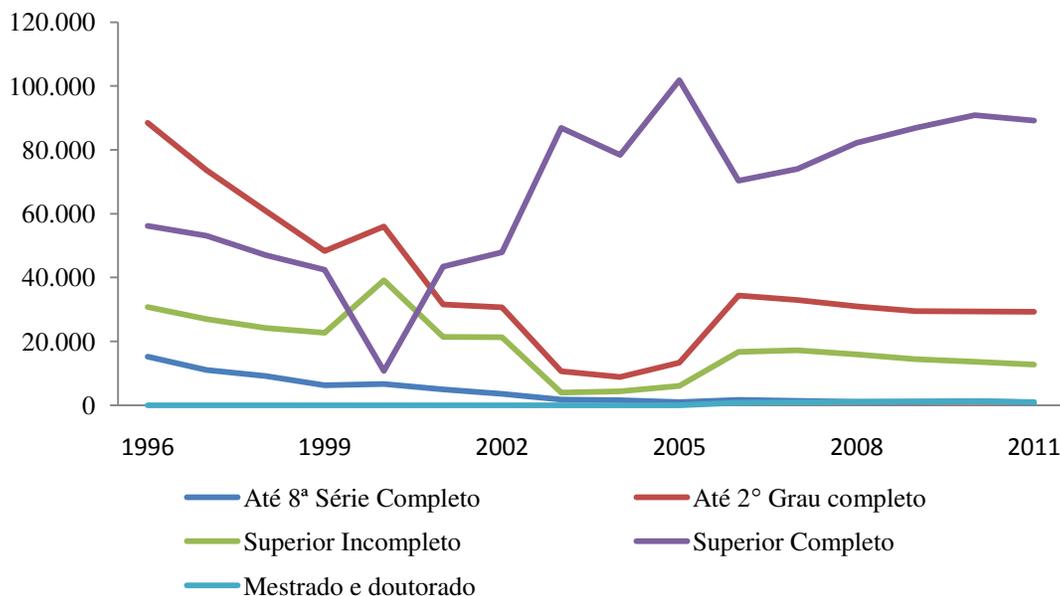
Gráfico 16: Participação por sexo



Fonte: Rais/MTE, elaboração própria.

Quanto à escolaridade houve um aumento significativo dos bancários com ensino superior completo, em detrimento das demais faixas de escolaridade, conforme gráfico 17 abaixo. Esta tendência não significou um aumento da exigência de qualificação para a execução das funções dos bancários, mas foi resultado da diminuição do emprego e do acirramento da concorrência em concursos públicos, que beneficia os mais escolarizados. Os bancários mais antigos foram estimulados a cursar ensino superior, como condição de sobrevivência e competitividade, enquanto os mais novos já possuem maior nível de escolaridade.

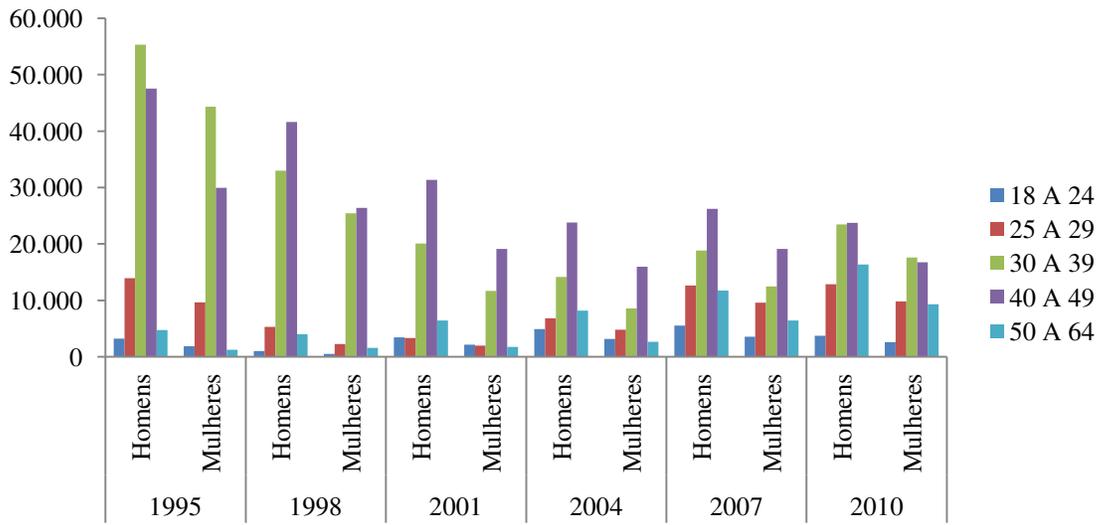
Gráfico 17: Participação por escolaridade



Fonte: Rais, MTE, elaboração própria.

De acordo com o gráfico 18 abaixo também é possível verificar dois movimentos quanto à faixa etária dos bancários pertencentes aos bancos públicos. O primeiro deles é o aumento proporcional dos bancários com faixa etária entre 50 e 64 anos, revelando um envelhecimento da categoria, dada a permanência de trabalhadores que fizeram carreira no banco. O segundo movimento expressa o aumento dos bancários considerados jovens (entre 25 e 29 anos), embora continuem tendo participação minoritária em relação aos bancários com idade entre 30 e 49 anos, maioria nos bancos. As exigências do trabalho bancário, suas características de multifuncionalidade, facilidade em vendas e capacidade de lidar com o uso da tecnologia, ajudam a explicar uma nova tendência que se inicia dentro da categoria: a reposição dos trabalhadores mais antigos por uma mão-de-obra mais jovem.

Gráfico 18: Faixa Etária por sexo



Fonte: Rais, MTE, elaboração própria.

Todas as mudanças na organização do trabalho bancário (automatização, sobreposição de tarefas, valorização da atividade de vendas, segmentação da clientela) foram importantes para a conformação de um novo perfil de bancário, que é cobrado para ter mais agilidade e ser multifuncional. Bancários mais escolarizados e jovens parecem indicar um novo perfil de trabalhadores exigido pelos bancos públicos. Além dos dados apontarem essa tendência, as entrevistas demonstram que os próprios bancários percebem a importância atribuída aos bancários jovens, conforme a fala de Camila²⁶, gerente. Relatando sobre o processo de incorporação a bancária ressalta como a questão da idade também foi um dos aspectos de comparação e discriminação entre os funcionários do banco incorporador e incorporado.

Nós tivemos alguns momentos, como na hora da fusão, teve estágio, depois não deu certo. Aí fui ficar um mês numa agência do Banco do Brasil, e funcionários falavam o tempo inteiro da gente. Falavam mal. (...) Hoje eu estou numa agência que é puro BB, fui bem recebida lá e não tenho problema de discriminação. Mas até então, quando a gente participava de reuniões e eu era de uma agência BNC, o tempo inteiro você ouvia piadinhas. Então houve sim muita discriminação. E a impressão que a gente tem olhando a nossa regional, é que todos os gerentes que vieram do BNC, os

²⁶ No momento da entrevista (nov.2011) Camila possuía 43 anos, tralhava há 18 anos no BNC e foi incorporada pelo BB.

gerentes de unidades, estão perdendo os cargos, e vão perder. E depois vai caindo para os outros cargos, e eu acho que vai chegar até no meu, porque eles têm outra visão. **Eles preferem gente muito jovem e muito ambiciosa e que quer subir a qualquer preço, e que não tenha limites de trabalho, dedicação, que a pessoa não saiba dividir entre o que é pessoal e profissional. Eles querem gente assim.** (grifos nossos) (Camila, gerente).

Por outro lado, a formação dos bancários – por vezes – é incentivada pela própria instituição, como demonstra trecho de entrevista realizada com Daniel, gerente, o que nos permite afirmar que a maior escolaridade é fator que pode incentivar encarecimento dos bancários. Relatando sobre as más condições de trabalho nos bancos, Daniel admite que o banco incentiva a qualificação dos funcionários.

É assim, a gente tá sempre reclamando, tinha que ter mais funcionários, um negócio mais organizado. Mas tudo é escasso mesmo, a gente trabalha com isso, se não fosse isso, pra que a gente aqui? **O que mais me agrada é que o banco ajuda muita a você estudar, eu reconheço isso, eu estudei com a bolsa do banco. Se quiser fazer uma pós ou se quiser estudar inglês tem bolsa, te paga, ajuda, te paga tudo em dia.** (grifos nossos) (Daniel, gerente).

Com isso não descartamos os casos em que bancários jovens e graduados, com horizonte de transição, fazem do trabalho no banco um “degrau” para posterior enquadramento em ocupação mais próxima da formação adquirida em nível superior.

3.2 Relações de Trabalho Bancário

As relações de trabalho foram determinadas pelo conjunto de transformações ocorridas nos bancos e pela influência que o sindicalismo da categoria possui em responder a elas. É importante destacar que o sindicalismo no setor é representativo, com campanhas salariais nacionais centralizadas, bastante estruturadas e com capacidade de mobilização (Gonçalves et al., 2009). Nos anos 2000 ocorreram greves praticamente todos os anos, especialmente nos bancos públicos, como no caso do BB.

Nesta seção a discussão será centrada, por um lado, em indicadores gerais da categoria, a partir da RAIS, sobre a jornada, remuneração e tempo de permanência no

serviço. Por outro lado, serão discutidas as convenções coletivas com o objetivo de observar como a regulamentação do trabalho foi determinada, com destaque especial para o programa de participação nos lucros e resultados. Na análise buscar-se-á estabelecer uma relação com as transformações apresentadas anteriormente no capítulo 2.

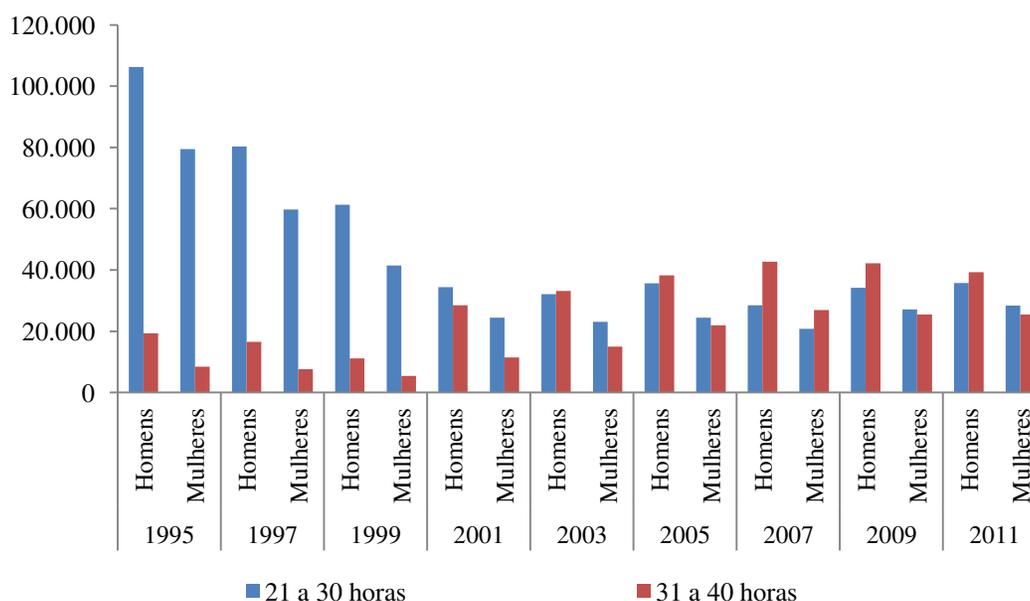
3.2.1 Jornada de trabalho

A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), nos artigos 224 a 226, trata especificamente da regulação do trabalho bancário. Segundo a legislação, a duração da jornada de trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e Caixas Econômicas devem ser de 6 horas contínuas nos dias úteis, excluído os sábados, totalizando 30 horas semanais. A jornada diária deve ser cumprida entre as 7 e 22 horas, com intervalo para alimentação de 15 minutos. Em casos excepcionais, é permitida a extensão do horário para 8 horas diárias, não sendo permitido ultrapassar 40 horas de trabalho semanais. A CLT garante o direito de uma jornada de trabalho de 6 horas apenas para os bancários que possuem cargos mais baixos, não se aplicando assim aos que exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, ou que desempenhem outros cargos de confiança. Para isto, há a obrigatoriedade que o valor da gratificação não seja inferior a 1/3 (um terço) do salário do cargo efetivo. Atualmente está sendo discutido se tais cargos realmente são de confiança, ou se é apenas um mecanismo para garantir que tais bancários trabalhem com uma jornada mais longa.

Segundo o artigo 226 da CLT, além de beneficiar os bancários, o regime especial de 6 horas de trabalho também se aplica aos empregados de portaria e de limpeza, tais como porteiros, telefonistas de mesa, contínuos e serventes, empregados em bancos e casas bancárias.

A estratégia dos bancos foi a de ampliar consideravelmente o comissionamento nos últimos anos como forma de aumentar a jornada real, fenômeno que fica evidente no gráfico 19, abaixo.

Gráfico 19: Jornada de trabalho semanal por sexo



Fonte: Rais, MTE, elaboração própria.

O número de bancários com jornada entre 21 e 30 horas semanais era 185.784 em 1995 (87% dos bancários) enquanto os trabalhadores com jornada superior a 30 horas semanais representavam somente 13% da categoria. Nos anos 2000 há uma reversão nesse quadro. Em 2011, último ano analisado, os bancários com jornada entre 21 e 30 horas semanais somaram 64.125 trabalhadores (quase 50% do total de bancários), já os bancários com jornada entre 31 e 40 horas equivaleram a 64.823, evidenciando o aumento do número de funcionários comissionados no período recente.

O comportamento segundo sexo é muito similar, apesar do processo de comissionamento ser mais acelerado entre os homens. Em 2003, a quantidade de homens com cargos comissionados ultrapassa os bancários não comissionados, e assim permaneceu para os demais anos analisados. No caso das mulheres, só em 2007 temos maior proporção de funcionárias com cargos comissionados.

Os movimentos que merecem destaque nos anos 2000 são o aumento dos comissionamentos e o comissionamento tardio das bancárias mulheres, se comparadas aos homens. Esses também são reflexos da nova forma de organização do trabalho nos bancos, visto que os trabalhadores comissionados incorporam mais facilmente a cultura

organizacional e assumem maior nível de responsabilidades, corroborando o movimento de intensificação do trabalho.

Para que se alcance as metas, muitas vezes os bancários são estimulados e até obrigados a ultrapassarem a jornada de trabalho diária legal. Em geral são pressionados a marcar o ponto de saída e continuarem o trabalho, sem o recebimento das horas extras ou inserção das horas no banco de horas. O antigo Banco Nossa Caixa adotou no início de 2007 um sistema que deixava o terminal do auxiliar administrativo aberto por seis horas e quinze minutos. Passado este tempo, o terminal desligava e o ponto do bancário era dado como “batido”. Os gerentes ou assistentes abriam o terminal com suas próprias senhas, com a finalidade de que o auxiliar administrativo continuasse o seu trabalho inacabado. Os bancários sentiam-se forçados a concluir o elevado volume de tarefas que lhe eram atribuídas, dada a pressão exercida pelas chefias.

O Banco do Brasil tem um controle rígido quanto às horas extras. Poucos bancários são autorizados a exceder a jornada de trabalho excedente. A realização de horas extras necessita de autorização prévia, sob a ameaça de penalizações na ATB. Kátia, caixa, explica que o cuidado com a realização de horas extras precisa ser grande, para não prejudicar a pontuação da agência no ATB e assim penalizar a agência.

O gerente vai ter que explicar depois porque eu estourei e isso penaliza a tal da numeração do ATB, que no final do ano vai afetar a PLR. Então qualquer coisa que eu faça no meu ponto errado, se eu extrapolar 1 minuto além das 06h15min o gerente vai ter que explicar e isso sensibiliza o ATB, e no final tudo mexe no bolso do funcionário, e é muito regulado. No começo quando mudamos para o Banco do Brasil e que ainda tinha a loucura do 5º dia útil, a gente ainda fazia algumas horas extras. (Kátia, gerente).

Na mesma perspectiva Thiago, caixa, afirma que há um grande acúmulo de trabalho, o que o faz extrapolar a jornada diária. Ele revela que o BB tem mecanismos de trava para os bancários não realizarem horas extras, mas que mesmo assim alguns bancários trabalham a mais sem registrar.

Então o que acontece é que o banco tem muito (...) um volume muito grande de trabalho, com poucos funcionários para executar. Então sobrecarrega muito, então hoje em dia faço hora extra, praticamente tudo remunerado, um dia ou outro que você fica um

pouquinho a mais pra ajudar seu gerente, às vezes você está tentando um cargo comissionado, você acaba cedendo um pouquinho, fica a mais. Tem gente que trabalha bastante tempo, faz uma hora extra, mas é limitado isso, o banco não (...), você não pode fazer hora extra quando você quiser, é limitado, têm umas travas, então, o gerente tem que gerenciar isso mesmo, pra que você não fique travado enquanto está fazendo as horas extras, mas tem gente que trabalha totalmente de graça para o banco e também tem gente que faz hora extra por ser remunerado. (Thiago, caixa).

Nas entrevistas poucos bancários declararam fazer horas extras com frequência, inclusive porque a questão do ponto eletrônico e horas extras contam como metas, o que será discutido em outro tópico. Ou seja, há uma enorme pressão para que o trabalho seja executado, corretamente, e dentro da jornada formal de trabalho. As agências são mais compactas, com menos funcionários, o que torna o trabalho dos bancários cada vez mais intensivo e as cobranças crescentes. Os dados apontam para um aumento da jornada média de trabalho dos bancários, que está relacionada basicamente com a possibilidade de os bancos utilizarem o comissionamento. Não estão incluídas no cálculo as atividades terceirizadas, em que a jornada legal é 44 horas semanais.

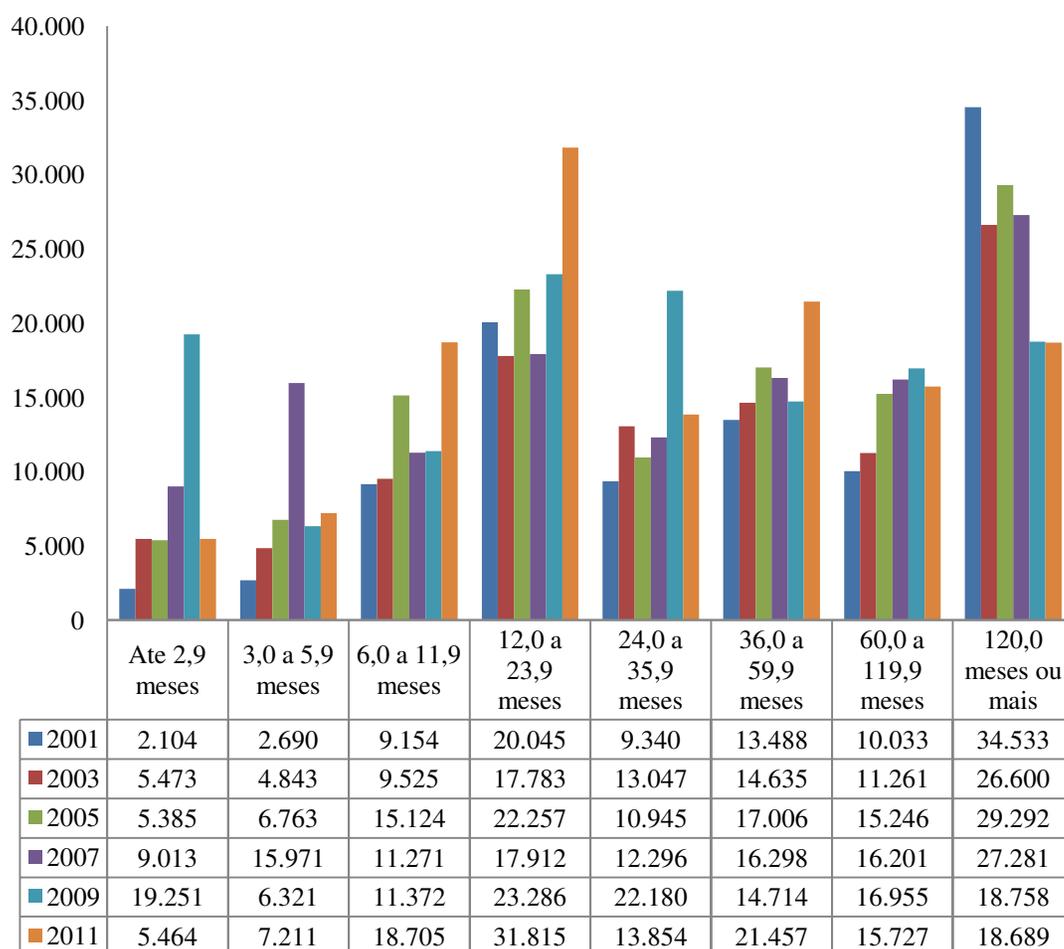
Além do aumento da extensão da jornada, podemos verificar outras duas novidades na pesquisa: 1) uma intensificação do ritmo de trabalho, facilitada por mecanismos mais sofisticados de controle e metas; 2) a existência do trabalho não pago, que se dá de duas formas. A intensificação pode ser observada pelo controle rígido que os bancários são submetidos para atingir as metas e até forçados a ligar para clientes para vender produtos nos momentos que a atividade na agência cai. O trabalho gratuito do banco ocorre para não prejudicar as metas da agência ao não computar o tempo de trabalho adicional na perspectiva de dar conta das tarefas diárias. Além disso, a meta faz com que alguns bancários utilizem o tempo da reprodução social, do convívio social, para vender produtos. Assim, as mudanças do trabalho ocorrem tanto em termos de sua extensão como da sua intensificação, como já fora demonstrado por Dal Rosso (2008).

3.2.2 Tempo de serviço no banco

Apesar da categoria bancária pertencente ao setor público, ter maior nível de estabilidade no emprego, a tendência nos anos 2000 foi de diminuição do tempo de

permanência do trabalhador no segmento. O gráfico 20 abaixo mostra uma queda muito acentuada de trabalhadores que permanecem mais de 120 meses no emprego e um crescimento dos que trabalham no banco entre seis meses até dois anos.

Gráfico 20: Tempo de emprego nos bancos públicos



Fonte: Rais/MTE. Elaboração própria.

A explicação dessa tendência passa pela ampliação do número de bancários provenientes de novas contratações (concursos nos bancos públicos)²⁷, que se concentraram fortemente em 2007 e 2008. Parte das novas contratações é fruto de uma ação do Ministério

²⁷ O número de funcionários do BB passou de 90.468 para 131.299 entre 2000 e 2011.

Público do Trabalho na perspectiva de substituir estagiários por funcionários concursados nos bancos públicos. Em segundo lugar, também, a rotatividade é algo presente nos bancos públicos, pois as vantagens do segmento foram sendo anuladas desde o Plano Real. Na mesma perspectiva, a lógica de funcionamento foi tornando-se cada vez mais similar ao segmento privado, como pode ser observado no capítulo 2. Ou seja, o trabalho bancário público foi perdendo status na sociedade brasileira, apesar de possuir remuneração e benefícios acima da média brasileira. Muitos jovens enxergam no banco um trabalho-trampolim, como José, que tem 26 anos, e pretende prestar concurso público em outra área:

(...) Quero trabalhar em algum tribunal, estou pensando em concurso, pretendo sair do banco. (José, escriturário).

Alguns bancários entrevistados com mais tempo de banco têm medo de sair do emprego, e acreditam que não sabem realizar outro tipo de trabalho. Denise, que tem 42 anos, se considera velha para iniciar nova carreira fora do banco:

Por mais que eu tenha estudado, e acho que agora estou velha para o mercado de trabalho e estou muito tempo dentro de uma única empresa. Então eu falo que se eu ficar desempregada eu vou trabalhar em caixa de supermercado, pois eu acho que é o único lugar que vão me aceitar. (Denise, assistente)

No caso de Kátia, com 46 anos, ela não gosta de trabalhar no banco e seu sonho era o de ter exercido a profissão de bióloga, que é sua formação. Porém, diz ter se acomodada ao entrar no banco e que depois de trabalhar 18 anos na instituição não vê perspectivas de iniciar uma nova profissão, ainda levando em consideração os benefícios que o banco oferece.

Sinceramente não gosto (de trabalhar no banco). E não estou satisfeita. Eu falo que o banco para mim é acomodação. Quando eu entrei no banco, eu brincava dizendo que eu iria ficar só seis meses, e vai fazer 18 anos. (...). Eu nunca pretendi trabalhar em banco, e não sei nem porque que eu prestei concurso. Depois que você entra você se acomoda. O problema do banco, apesar de eu não achar que a gente ganhe bem, é que a gente ainda tem uma série de benefícios que se você for incorporar no seu salário, para eu sair do banco e ter o mesmo padrão de vida que eu tenho hoje, eu teria que ter um salário muito bom. (Kátia, caixa).

As entrevistas demonstram que os bancários – mesmo os mais velhos e com mais tempo de trabalho – não enxergam o BB como o lugar ideal para trabalhar. No entanto, argumentam que os benefícios e remuneração em outras empresas são piores, principalmente nas privadas, o que os estimula a permanecer no banco, ou conforme insiste Kátia *a se acomodaram com a situação*. Já os bancários mais jovens usufruem das maiores chances de buscar novas oportunidades de carreira fora do banco, permanecendo na instituição apenas o tempo necessário para angariar ocupação mais atrativa.

3.2.3 Remuneração

Segundo o Dieese (2011:8) a remuneração do trabalho divide-se em três tipos. O primeiro é a remuneração fixa direta, que é o valor recebido em dinheiro habitualmente e que não se relaciona a nenhum gasto específico, composta por salário (inclui férias, anuênio etc.), parcelas recebidas em determinadas datas (13º salário etc.) e parcelas recebidas ao término do contrato de trabalho ou em situações específicas (como FGTS, aviso prévio, etc.). O segundo é a remuneração fixa indireta, que é paga em dinheiro ou com cartão eletrônico, e está relacionada a gastos específicos com saúde, transporte, alimentação, creche, entre outros. O terceiro tipo é a remuneração variável, que geralmente está vinculada ao cumprimento de metas e resultados pela empresa, ou de determinada área, ou mesmo do trabalhador individualmente. A ocorrência e magnitude da remuneração em geral estão atreladas ao alcance dos resultados esperados em certo período de tempo. Como exemplos temos comissão de vendas e participação nos lucros e resultados, entre outros. Dentro destas classificações de remuneração não estão incluídas remunerações pagas eventualmente, como hora extra ou adicional noturno, que são valores considerados adicionais inconstantes²⁸.

Entre os bancários é possível encontrar uma evolução positiva nos três tipos de remuneração, com destaque para o avanço do programa de participação nos Lucros e Resultados, conforme tabela 5 abaixo:

²⁸ Ver também Krein, 2007.

Tabela 5: Evolução da média da PLR média por funcionário e do salário médio, Setor bancário. Brasil. 2005-2009.

	Salário Médio	Var	PLR	Var
2005	2.552,18		3.711,62	
2006	2.641,51	4%	5.025,90	35%
2007	2.800,00	6%	5.912,60	18%
2008	3.854,23	38%	7.368,30	25%
2009	3.944,75	2%	7.945,65	8%
Média	3.310,12	12%	6.563,11	21%

Elaboração: Villalta, 2011. Fonte: Sindicato dos Bancários de São Paulo.

A tabela acima mostra que houve um aumento de 12% no salário médio em termos reais e de 21% no valor percebido em forma de bônus no programa de PLR, entre 2005 e 2009. No período de crescimento econômico, de forte lucratividade dos bancos e de expansão da bancarização, houve um aumento real nos salários, mas o valor da PLR foi incrementado mais fortemente²⁹.

Em 1995, o salário médio dos funcionários de bancos públicos era de R\$ 2.011,00 e em 2011 ficou em R\$ 4.121,30. No período analisado, apesar da disparidade, o salário das mulheres aproximou-se um pouco mais da média. A tabela 6 abaixo indica que a diferença entre homens e mulheres se manteve nas mesmas proporções, com uma ligeira redução da diferenciação.

²⁹ Os dados da tabela tratam sobre o setor bancário em geral, não unicamente dos bancos públicos.

Tabela 6: Evolução da remuneração real, por sexo, a preços de 1995 (INPC).

Ano	Homens	Mulheres	Média
1995	2.231,00	1.695,00	2.011,00
1996	2.123,07	1.595,06	1.903,65
1997	2.176,10	1.638,24	1.955,41
1998	2.688,11	2.036,02	2.428,15
1999	2.631,83	1.985,06	2.376,75
2000	2.425,15	1.894,77	2.227,08
2001	2.866,54	2.272,24	2.650,14
2002	2.964,92	2.297,06	2.718,47
2003	3.294,57	2.538,79	3.016,58
2004	3.056,18	2.438,61	2.823,17
2005	3.474,97	2.736,05	3.188,19
2006	3.410,14	2.740,50	3.147,60
2007	3.541,03	2.882,62	3.272,43
2008	3.724,09	3.043,03	3.448,77
2009	3.913,21	3.151,21	3.603,65
2010	4.313,12	3.511,92	3.983,74
2011	4.418,37	3.706,67	4.121,30

Fonte: RAIS//MTE. Elaboração própria.

Apesar do Banco do Brasil ser um banco público, em que a admissão ocorre apenas por meio de concurso público, as diferenças salariais são grandes, como mostra a tabela 7 abaixo. Em todos os níveis – gerencial, técnico e operacional – a remuneração média dos homens é maior. Proporcionalmente, os homens também ocupam mais cargos gerenciais que as mulheres. No nível gerencial aproximadamente 65% dos cargos são ocupados por homens. Nos cargos técnicos, os homens representam por volta de 63% dos cargos no BB.

Tabela 7: BB: Salários e benefícios 2011¹

	Quantidade		Remuneração Média	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Gerente	22514	12019	R\$ 7.701,85	R\$ 6.520,94
Técnico	7501	4336	R\$ 8.143,51	R\$ 7.507,61
Operacional	10046	9352	R\$ 4.004,21	R\$ 3.913,33
Outros	26871	21171	R\$ 2.641,99	R\$ 2.506,89

(1) O cálculo em 2011 foi realizado com base no número de funcionários ativos (LAI), de pagamento do Banco ao contrário de outros anos, em que foram considerados todos os funcionários da folha.

Fonte: Relatório Anual BB 2011.

A diferença de cargos pode ser observada no caso específico do Banco do Brasil ao olharmos para o perfil da governança em 2011, composta por 50 homens e apenas quatro mulheres, como demonstra tabela 8 abaixo. No Conselho de Administração havia apenas uma mulher, enquanto seis homens ocupavam cargos no Conselho. Na Diretoria Executiva a disparidade foi ainda maior, pois 35 homens tinham cargo de direção e nenhuma mulher participava destes cargos.

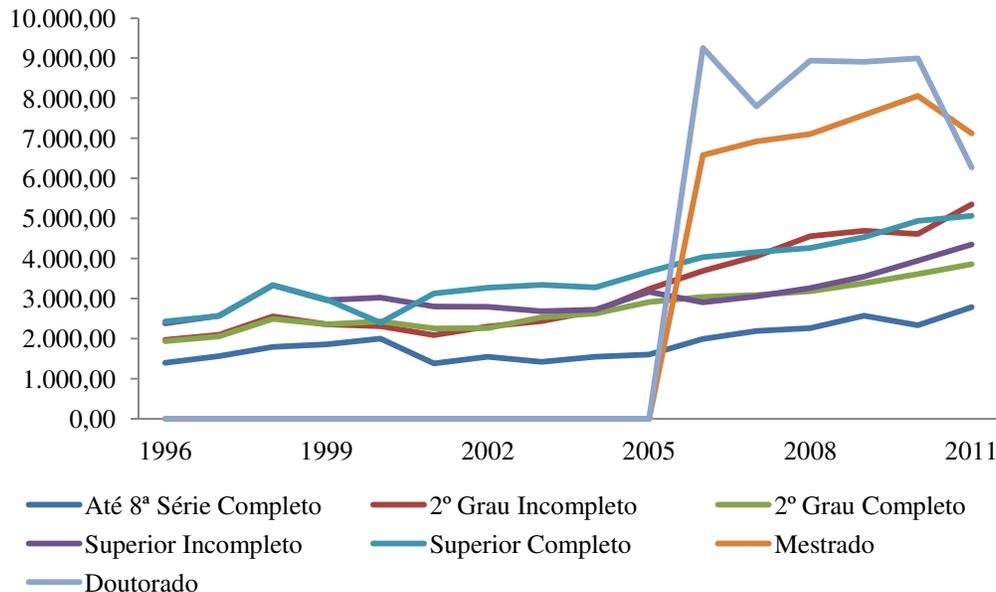
Tabela 8: Perfil da Governança BB 2011

	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	6	1
Diretoria Executiva - Estatutários	35	0
Conselho Fiscal	6	2
Comitê de Auditoria	3	1

Fonte: Relatório Anual BB 2011.

Em relação à escolaridade, o gráfico 21 abaixo evidencia que o comportamento da remuneração nos bancos públicos segue a tendência mais geral do mercado de trabalho, em que os trabalhadores com mais anos de estudo são os que apresentam maiores salários. O que chama atenção é o crescimento muito acentuado da remuneração dos que têm mestrado e doutorado a partir de 2006. Neste ano a média salarial dos bancários com doutorado foi de R\$ 9.256,17, e para os trabalhadores com mestrado foi R\$ 6.583,74. Em 2011 a remuneração média para essas duas faixas de grau de instrução caiu, sendo de R\$ 6.269,00 para doutorado e R\$ 7.122,30 para mestrado.

Gráfico 21: Remuneração média por escolaridade (em R\$)



Os dados mostram que o sindicalismo bancário conseguiu, num contexto econômico favorável, não só recompor o poder dos salários, mas algum nível de aumento real depois de 2004, recuperando as fortes perdas que teve no final da década de 1990 e início dos anos 2000. Coincidentemente, no período são realizadas greves em quase todos os anos, com paralisações mais agudas nos bancos públicos (Ferreira, 2012).

A remuneração média dos bancários cresceu ao longo do período analisado, com pequenos decréscimos em alguns anos. A remuneração média paga aos homens foi maior que a paga às mulheres ao longo de todos os anos, com uma tendência de leve diminuição das diferenças salariais. Em compensação, o Relatório do Banco do Brasil de 2011, mostrou que os cargos mais altos são ocupados em sua grande maioria por homens.

3.2.4 Participação nos Lucros e Resultados (PLR): o caso do BB.

A remuneração variável existente no BB é o programa de PLR. Não existem no banco outros tipos de remuneração variável³⁰, tais como a comissão por venda de produtos

³⁰ Krein (2007) especifica os principais tipos de remuneração variável. O primeiro tipo é a comissão de vendas, prática difundida no comércio e no setor bancário em geral. O segundo tipo, amplamente utilizado no

e serviços. Antes de analisar a PLR do BB, vamos destacar como ela é regulamentada no setor bancário.

No setor bancário a PLR é acordada entre a Fenaban e os sindicatos, federações e confederações da categoria, por meio da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT). Conforme o Dieese (2011), o valor da PLR pago aos bancários é composto por uma parcela proporcional ao salário e uma parcela fixa igual para todos os funcionários. Em 1996 a PLR no setor passou a ser baseada na distribuição de 5% até 15% do lucro líquido. A partir de 2006 foi incluído na PLR o pagamento de uma parcela adicional baseada na variação do lucro líquido e, posteriormente, no valor absoluto. O acordo de 2006, que instituiu a 'parcela adicional', tenderia a uma maior linearidade dos valores distribuídos da PLR. Porém Santos (2012) reforça que os Acordos Coletivos por empresa podem determinar complementos para as regras vinculadas a valores proporcionais a salários, e assim gerar modelos com maior desigualdade de distribuição, como no BB (Santos, 2012). Segundo o Dieese (2011: 17,18), entre 2006 e 2008 esta parcela adicional correspondeu a uma distribuição linear de 8% da variação em valor absoluto do crescimento do lucro líquido no ano, sendo previstos tetos individuais. Em 2009 a parcela adicional passou a ser baseada na distribuição linear de 2% do lucro líquido do banco, sendo também previstos tetos individuais. Essa mudança significou um avanço para os bancários, visto que o lucro dos bancos encontrava-se bem elevado, sendo mais importante analisar o valor absoluto ao invés da sua variação.

Conforme CCT dos bancários de 2012, na regra básica há a parcela correspondente a 90% do salário base acrescidos de verbas fixas de natureza salarial, acrescidos de R\$ 1.540,00, sendo o valor individual pago limitado em R\$ 8.414,34. A PLR deve ser mantida entre 5% e 13% do lucro líquido do banco. Se o valor for inferior a 5% o valor individual será majorado até atingir 2,2 salários do bancário, com limite de R\$ 18.511,54, ou até que o montante da regra básica atinja 5% do lucro líquido, o que ocorrer primeiro. No pagamento da regra básica da PLR o banco poderá compensar os valores já pagos ou pagar em

Brasil, é a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que possui quatro modalidades: Participação nos Lucros (pagamento de bônus relacionado a uma meta de rentabilidade ou percentual de lucratividade atingida em determinado período fiscal); Participação nos Resultados (quando o bônus é estabelecido a partir de metas ou indicadores a serem alcançados); Participação mista (quando o bônus é relacionado com resultados e lucratividade); e Participação independente (quando o abono pago independente de metas de resultado e lucratividade). O terceiro tipo de remuneração variável é a participação acionária, geralmente paga aos executivos.

programas próprios de PLR. A parcela adicional será baseada em divisão linear de 2% do Lucro Líquido do banco no exercício de 2012, pelo número total de empregados elegíveis, em partes iguais, com teto individual de R\$ 3.080,00.

Quanto à proporcionalidade, na CCT 2012 o bancário admitido até 31/12/2011 e afastado a partir de 01/01/2012 por doença, acidente de trabalho ou licença-maternidade faz jus ao pagamento integral da PLR. Os empregados admitidos no decorrer do exercício de 2012 receberão o pagamento proporcional de 1/12 do valor estabelecido por mês trabalhado. Caso este empregado venha a ser afastado por doença, acidente de trabalho ou licença-maternidade fica proibido a dedução do período de afastamento para cômputo da proporcionalidade. O empregado demitido sem justa causa entre 02/08/2012 e 31/12/2012 terá direito ao pagamento de 1/12 do valor estabelecido, por mês trabalhado, até 01/03/2013. Os bancos que apresentarem prejuízo ficam isentos do pagamento da PLR.

No item que se refere à antecipação do pagamento, a CCT diz que os bancos realizam antecipação do pagamento da PLR em até 10 dias após a assinatura da CCT, respeitando a parcela de 54% do salário base mais verbas fixas de natureza salarial, somada à parcela fixa de R\$ 924,00, limitada ao valor individual de R\$ 5.048,60, e também ao teto de 13% do lucro líquido do banco apurado no 1º semestre de 2012. A parcela adicional deve ser antecipada conforme divisão linear de 2% do lucro líquido do banco, apurado no 1º semestre de 2012, pelo número total de funcionários elegíveis conforme as regras da CCT, em partes iguais, respeitando o limite individual de R\$ 1.540,00. Os critérios de proporcionalidade valem também para a antecipação da PLR prevista na CCT dos bancários.

O estudo do Dieese (2011) destaca as especificidades da PLR no Banco do Brasil. Inicialmente, em 2003, os funcionários receberam valor que correspondia a um percentual do salário somado a um valor fixo, com teto individual de R\$ 2.308,50. Em 2004 foi aplicado o mesmo modelo de PLR. Em 2004 e 2005 foi criado um modelo que se dividia em Módulo Linear (valor fixo adicionado à divisão de 4% do lucro líquido pelo número de funcionários) e Módulo Variável (vinculado ao cumprimento de metas). O estudo do Dieese destaca a importância da conquista da distribuição linear de parcela do lucro líquido, pois favorece os funcionários com menores salários. O BB foi pioneiro, sendo esta conquista posteriormente incorporada na CCT-PLR por meio da parcela adicional. O BB

adotou o Módulo Fenaban em 2007, com regras similares à CCT-PLR dos bancários. Os funcionários receberam em cada semestre a metade da regra básica da CCT-PLR dos bancários – um percentual do salário paradigma³¹ (varia de acordo com a função) acrescido de um valor fixo. A regra determinava o pagamento do Módulo BB, ou seja, uma parcela fixa determinada pela divisão linear de 4% do lucro líquido em cada semestre, somado a uma parcela variável para os bancários comissionados. Este padrão de PLR foi adotado também entre 2008 e 2011.

O Acordo Coletivo de Trabalho sobre Participação nos Lucros e Resultados assinado dia 04/10/2012 determinou continuidade no padrão adotado em 2007. O Módulo Fenaban compõe-se de 45% do salário paradigma, somado a R\$ 495,26 em cada semestre. O Módulo BB é constituído por parcela linear, de 4% do lucro líquido de cada semestre civil do exercício de 2012, distribuído linearmente entre todos os participantes do Programa PLR³²; e de parcela variável, equivalente à diferença entre o valor correspondente à quantidade de salários paradigmas definido pelo banco e a soma do Módulo Fenaban e da parcela linear, e vinculada ao cumprimento do Acordo de Trabalho – ATB do respectivo semestre de verificação de lucro líquido. Luiza, escriturária e ex-dirigente sindical, destaca

³¹ Conforme o Acordo Coletivo de Trabalho – PLR do Banco do Brasil 2012/2013, o salário paradigma corresponde a:

1. Para comissionados: Valor de Referência ou salário paradigma do Caixa-Executivo, definido no inciso II desta cláusula, o que for maior;
2. Para Caixas-Executivos: Vencimento Padrão (VP) do E-6 + Gratificação Semestral + Gratificação de Caixa;
3. Para Escriturários e integrantes da Carreira Técnico-Científica: Vencimento Padrão (VP) do E-6 + Gratificação Semestral;
4. Para integrantes da Carreira de Serviços Auxiliares: Valor do AC 04 + Gratificação Semestral;
5. Para cedidos às Entidades Sindicais, FENABB, CESABB, AABB, FBB, BB DTVM, BB Consórcios, EuroBank, BB Previdência, COBRA: valor das vantagens de cessão;
6. Para os cedidos à POUPEX e ao Setor Público: valor da Gratificação Especial de Cessão - GEC ou salário paradigma do Escriturário, definido no inciso III desta cláusula, o que for maior;
7. Para os funcionários egressos de bancos incorporados não optantes pelo Regulamento do Banco do Brasil S.A., face à diversidade de cargos do Plano de Cargos e Salários - PCS dos bancos incorporados, adotam-se os salários paradigmas constantes nas tabelas em anexo do Acordo Coletivo de Trabalho – PLR do Banco do Brasil 2012/2013.

³² Conforme o Acordo Coletivo de Trabalho – PLR do Banco do Brasil 2012/2013, participam do programa de PLR: os funcionários do Banco e os cedidos à Fundação Banco do Brasil - FBB, BB Previdência – Fundo de pensão Banco do Brasil, BB Gestão de Recursos - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. - BB DTVM, Entidades Sindicais, Federação Nacional das Associações Atléticas Banco do Brasil - FENABB, Conselhos Estaduais das Associações Atléticas Banco do Brasil - CESABB, Associações Atléticas Banco do Brasil - AABB, Associação dos Advogados do Banco do Brasil – ASABB, Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade – APABB, Associação de Poupança e Empréstimo - POUPEX, Cobra Tecnologia S.A. – COBRA, BB Consórcios, EuroBank e ao Setor Público.

que um escriturário do Banco do Brasil recebe em média três salários de PLR, enquanto nos bancos privados é em média dois salários, o limite da Fenaban.

As tabelas 9 e 10 abaixo são um resumo elaborado por Santos (2012), que mostram as negociações de PLR para a categoria dos bancários desde 1995, e especificamente para o BB a partir de 2003. Interessante observar que a partir de 2006 o BB adotou um adicional vinculado ao cumprimento de metas, que se torna uma fonte de pressão e cobrança aos bancários, que buscam o cumprimento das metas como forma de que a unidade em que trabalham receba a PLR integral. A PLR fortalece a tese do aumento da pressão, pois ela estimula a intensificação o trabalho ao estar vinculada também com metas pré-estabelecidas pelo banco, prejudicando as condições de trabalho.

Tabela 9: Tabela Evolução dos modelos de PLR no setor bancário entre 1995 e 2011

Convenção coletiva	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Composição	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal. + fixo
% do salário	72%	60%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Parte fixa	R\$ 200,00	R\$ 270,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 450,00	R\$ 500,00	R\$ 550,00	R\$ 600,00
Teto	-	2 salários	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.250,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.800,00	R\$ 4.100,00	R\$ 4.400,00
% do lucro líquido distribuído	-	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%
Teto Majorado (se não alcançar 5% L.L.)	-	-	2 sal. ou R\$6 mil	2 sal. ou R\$6 mil	2 sal. ou R\$6,5 mil	2 sal. ou R\$7 mil	2 sal. ou R\$7,6 mil	2 sal. ou R\$8,2 mil	2 sal. ou R\$8,8 mil
Adicional*	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Teto Adicional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Piso do adicional (para var. do LL >15%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento da parte fixa (em rel. anterior)	-	35,00	11,11	0,00	33,33	12,50	11,11	10,00	18,18
INPC (agosto, 12 meses)(em %)**	-	14,28	4,30	3,59	5,25	6,96	7,31	9,16	17,50

Convenção coletiva	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Composição	% sal. + fixo	% sal. + fixo	% sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.	% sal.+fixo+adic.
% do salário	80%	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%
Parte fixa	R\$ 705,00	R\$ 800,00	R\$ 828,00	R\$ 878,00	R\$ 966,00	R\$ 1.024,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.400,00
Teto	R\$ 5.010,00	R\$ 5.310,00	R\$ 5.496,00	R\$ 5.826,00	R\$ 6.301,00	R\$ 6.680,00	R\$ 7.181,00	R\$ 7.827,00
% do lucro líquido distribuído	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 15%	de 5% a 13%
Teto Majorado (se não alcançar 5% L.L.)	2sal. ou R\$10.020	2sal. ou R\$10.620	2sal. ou R\$10.992	2sal. ou R\$11.652	2sal. ou R\$13.862	2sal. ou R\$14.696	2sal. ou R\$15.798	2sal. ou R\$17.220
Adicional*	-	-	Distrib. Linear: 8% da Δ+.do LL	Distrib. Linear: 8% da Δ+.do LL	Distrib. Linear: 8% da Δ+.do LL	Distrib. Linear: 2% do LL**	Distrib. Linear: 2% do LL	Distrib. Linear: 2% do LL
Teto Adicional	-	-	R\$ 1.500,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.800,00
Piso do adicional (para var. do LL >15%)	-	-	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	-	-	-
Aumento da parte fixa (em rel. anterior)	8,46	13,48	3,50	6,04	10,02	6,00	7,42	7,42
INPC (agosto, 12 meses)(em %)**	6,64	5,01	2,85	4,80	7,15	4,44	4,29	7,40

* o Adicional de PLR incidia sobre a variação positiva (Δ+) em valor absoluto do Lucro Líquido em relação ao ano anterior e não podia ser compensado por programas próprios de participação nos lucros dos Bancos

** Independentemente de acréscimo no Lucro Líquido.

*** INPC medido em Agosto em relação aos últimos 12 meses, devido à data-base do setor bancário ser em Setembro.

Fontes: Convenções Coletivas de Trabalho sobre a Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados dos Bancos de 1995 a 2011 e índice de inflação INPC medido pelo IBGE: APUD Santos, 2012

Tabela 10: Tabela Evolução dos modelos de PLR no Banco do Brasil entre 2003 e 2011

Acordo Coletivo	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	1º semestre		2º semestre		1º semestre		2º semestre		1º semestre		2º semestre		1º semestre		2º semestre		1º semestre	
Composição	% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.	
% do salário	40%		40%		40%		40%		40%		40%		40%		40%		40%	
Valor fixo	R\$	325,00	R\$	425,00	R\$	352,50	R\$	352,50	R\$	365,00	R\$	365,00	R\$	365,00	R\$	386,90	R\$	386,90
Teto individual	R\$	2.308,50	R\$	2.308,50	R\$	2.504,72	R\$	2.504,72	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adicional condicionado ao cumprimento de metas*	para cargos gerenciais dos níveis executivo e diretivo: de 0,65 a 2 salários		incluiu os que exerceram função como substitutos ininterruptamente: de 0,80 a 2 salários		para todos os cargos, valores definidos pela empresa		para todos os cargos, valores definidos pela empresa		até 2,53 salários***		até 2,53 salários							
% do lucro líquido com distribuição linear	-		-		-		-		R\$ 951,00		R\$ 951,00		R\$ 951,00		R\$ 1.008,50		R\$ 1.008,50	
Teto individual incluindo o Adicional	-		-		-		-		-		-		-		-		-	

Acordo Coletivo	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	1º semestre		2º semestre		1º semestre		2º semestre		1º semestre		2º semestre	
Composição	% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.		% sal.+fixo+adic.	
% do salário	95%****		45%****		40%		45%		45%		45%	
Valor fixo	R\$	412,00	R\$	412,00	R\$	439,00	R\$	483,00	R\$	483,00	R\$	550,40
Teto individual	-		-		-		-		-		-	
Adicional condicionado ao cumprimento de metas*	até 1,94 salários		até 2,48 salários		até 2,6 salários		0,11 a 3,19 salários		de 0,09 a 3,13 salários		de 0,09 a 3,18 salários	
% do lucro líquido com distribuição linear	R\$ 1.814,49		R\$ 1.011,36		R\$ 1.168,92		4% do L.L. de cada semestre		4% do L.L. de cada semestre		4% do L.L. de cada semestre	
Teto individual incluindo o Adicional	-		-		3 salários		de 0,56 a 3,64 salários *****		de 0,54 a 3,58 salários*****		de 0,54 a 3,63 salários*****	

* Denominado “módulo bônus” nos Acordos de 2003 e 2004; “módulo variável” nos Acordos de 2005 e 2006, “parcela variável” nos Acordos de 2007 a 2011.

** Valores pagos semestralmente. A partir de 2007 as regras são as mesmas para os dois semestres.

*** O “módulo variável” garantia 40% do salário independentemente de metas e o restante (perfazendo um total de até 2,93 salários) eram condicionados. Esse mesmo cálculo é válido até o Acordo de 2011, com nomes e valores diferentes. O valor que indicamos na tabela já é descontado do pagamento não condicionado.

**** Para os cargos de cargos de serviços auxiliares, escriturários, carreira técnico-científica foram acrescidos R\$31,80 no primeiro semestre de 2006 e R\$33,00 no segundo.

***** O teto máximo equivale a múltiplo de salários paradigma estabelecido no “módulo BB” e varia de acordo com o cargo. Os valores limite são cargos não comissionados.

Fontes: Acordos Coletivos de Trabalho sobre a Participação nos Lucros ou Resultados celebrados entre o Banco do Brasil S/A e Confederações de Trabalhadores, de 2003 a 2011. Apud: Santos, 2012

Para Antunes (2009) as novas políticas gerenciais dos bancos, principalmente por meio dos programas de “qualidade total” e “remuneração variável” implicaram significativo incremento da produtividade do capital financeiro, assim como buscaram “envolver” os bancários nas novas estratégias de autovalorização do capital incorporadas pelos bancos. O autor destaca que esses programas:

(...) recriaram estratégias de dominação do trabalho que procuraram obscurecer e nublar a relação entre capital e trabalho. Os trabalhadores bancários foram constringidos a tornar-se ‘parceiros’, ‘sócios’, ‘colaboradores’ dos bancos e das instituições financeiras, num ideário e numa pragmática que aviltam ainda mais a condição laborativa. (Antunes, 2009: p. 42)

Apesar da PLR paga pelo Banco do Brasil ser maior que o limite acordado pela Fenaban, bancários como Thiago e Vilma sentem-se insatisfeitos e injustiçados com o valor pago, principalmente quando pensam no montante do lucro total do BB. Para Thiago, o valor de PLR pago não o estimula a trabalhar mais, e Vilma tem a percepção de que o lucro do BB cresce constantemente, mas a distribuição da PLR não acompanha este crescimento:

Eu acho (...) pra não achar nenhum termo chulo no momento (...) é bem abaixo do que é justo assim, porque o pessoal que trabalha nas pontas assim, que trabalha na agência, que é o que faz negócio mesmo, tem uma das menores PLR do banco. Então o banco lucra bilhões por semestre e a gente ganha muito pouco. Então realmente é bastante baixo, é bastante insatisfatório, não motiva ninguém, ninguém vê justiça no valor que ganha. Não me estimula, porque assim, no meu cargo, os índices sendo atingidos ou não, parece que a gente recebe meio que o mesmo valor, isso é mais pra cargo gerencial, que tem essa parte variável, se atingir recebe, se não atingir não recebe. Mas mesmo assim é pouco ainda e é questão também de, o pessoal que cumpre metas, são só os funcionários que vendem os produtos, não recebem comissão sobre venda, então a gente faz pelo trabalho, você tem que cumprir aquilo, é o seu trabalho e você tem que executar da melhor forma possível, mas não tem nenhum estímulo por parte do banco, não tem nenhum reconhecimento monetário mesmo, de reconhecimento com valores, não tem nada disso. Realmente não estimula nada assim, ganha porque a gente trabalha mesmo pra isso, mas, não tem estímulo nenhum. (Thiago, caixa).

Eu acho engraçado, porque todo ano a gente ouve assim, “o banco bateu recorde, aumentou o lucro do banco” e a PLR eu não vejo acompanhar isso. A cada ano eles dão uma desculpa, “ah, porque esse ano tem mais funcionários pra distribuir”, mas pelo banco acho que ela poderia ser maior. (Vilma, gerente de serviços).

Conforme dados de dezembro de 2011 do *site* do Banco Central, o lucro líquido do Banco do Brasil foi de R\$ 6 bilhões, sendo superado apenas pelo Itaú, que foi de R\$ 7,5 bilhões. Apesar da insatisfação com o valor da PLR, a maioria dos bancários acha a existência desse tipo de remuneração algo favorável, corroborando a máxima de que a reivindicação pela remuneração imediata é mais importante que a luta por maiores salário-base.

Se nós cumprirmos com o acordo que foi determinado pelo banco, e atingirmos a pontuação que eles acham melhor, até dia 31 de dezembro, quatrocentos pontos, você chega a receber quase dois salários. Então a PLR me estimula muito, acho que quando você tem um perfil de líder, isso está dentro dessa palavra, que você pensa muito em dinheiro, senão você seria líder comunitário, ia ser outro tipo de líder, você é líder de mercado financeiro, então mexeu no bolso, mexeu no teu impulso de cumprir os acordos, lógico, se aumentarem a PLR, aumenta, se diminuir vai cair, sim, nós vamos cumprir, mas vai cair aquela força de conseguir as coisas, normal. (Mauro, gerente geral).

Eu acho muito boa, estimula, porque esse ano agora, para o meu cargo, eu fiquei muito satisfeito com a PLR, foram três vezes o meu salário, então pra mim faz diferença considerável, com certeza. (Carlos, gerente de módulo).

Os funcionários do BB que são comissionados recebem um valor maior da PLR, o que os estimula a atingir os objetivos traçados pelo banco, com o intuito de receber o benefício “cheio”. O recebimento da PLR integral é vinculado ao cumprimento de metas, ou seja, acaba sendo uma fonte de pressão para os bancários. Há uma cobrança entre os colegas da agência para que cada um faça a sua parte quanto às determinações. Silva expressa bem essa situação ao afirmar que a PLR é ao mesmo tempo bonificação e penalização. As agências que não alcançam as metas estabelecidas são penalizadas, e os funcionários não recebem a PLR integral. Além disso, há um ranking entre as agências, estimulando a competição.

A fala de Camila demonstra a indignação frente ao fato de a PLR estar atrelada às metas. Ela considera benéfica a participação nos lucros do banco, mas sente-se penalizada com as cobranças pelo cumprimento das metas, que influenciam diretamente sobre o pagamento da PLR. Silva também enxerga a ambiguidade da PLR, que beneficia quem alcança as metas impostas, e ao mesmo tempo penaliza os bancários, dada a pressão exercida:

A PLR eu acho que é uma coisa muito boa, pois você participa dos lucros. Principalmente no setor bancário que é o que tem lucros. Mas ao mesmo tempo existe certo abuso quando, por exemplo, eles falam “cuidado com a PLR, porque a sua agência...”. A agência é classificada conforme o ATB, que é um acordo de trabalho, que você tem que cumprir para poder receber 100% da PLR; e nesse acordo de trabalho, engloba tudo: o termômetro da agência, se a fila está no horário, se os funcionários estão batendo o ponto corretamente, se eles estão fazendo cursos. (...). Então ao mesmo tempo em que seria um estímulo para as pessoas, ele é punitivo, porque daí se você não cumpriu a sua parte, você vai ser responsável porque a agência toda não vai receber a PLR cheia. Ao mesmo tempo em que é uma coisa muito boa, porque é dinheiro, ela também serve como uma punição de ficar o tempo inteiro falando. Como se o dinheiro curasse tudo o que você passou nos seis meses. (Camila, gerente).

Na verdade o Banco do Brasil tá com uma política de bonificação e penalização, se você realiza o serviço no tempo certo, dentro da perspectiva, das normas internas, você não sofre pontuação negativa. Se você não executa os serviços, você é pontuado negativamente. Como essa pontuação reflete diretamente na PLR, então você tem toda uma pressão pra isso acontecer. (Silva, gerente).

Na percepção de Kátia os bancos têm lucros significativos, ao mesmo tempo em que houve achatamento salarial dos bancários ao longo dos anos. A PLR é um modo de compensar os bancários pela perda de benefícios. A agência que ela trabalha não atingiu nos últimos exercícios as metas estipuladas, e os bancários são penalizados recebendo o benefício parcialmente.

Eu acho que ela (PLR) tem que existir justamente pelo tamanho dos lucros que os bancos têm. (...). Pelo lucro dos bancos e pelo achatamento salarial que sofremos ao longo dos anos, e estou trabalhando no banco desde 1994, o tanto que já perdemos de benefícios é um absurdo. Então o mínimo que pode ser feito, se não for melhorar salário, é ter a PLR. E pelo tamanho do lucro, a PLR deveria ser maior. No Banco do Brasil ela depende do desempenho da agência. Na agência temos que correr atrás do mínimo, para alcançarmos a pontuação e termos a PLR. Então ela tem que te estimular de alguma maneira, senão a gente não recebe. A minha agência é bronze, e se a gente não atinge o patamar mínimo no ATB, a gente não recebe a PLR cheia, o que é o caso e eu não recebo a PLR cheia. Então a gente está sempre tentando alcançar as benditas metas, pois a classificação da agência depende da meta, o que determina o valor da PLR que eu recebo, e é óbvio que a gente tem que correr atrás disso. (Kátia, caixa).

Os bancários têm a percepção da dualidade da PLR: a distribuição de parte dos lucros é ao mesmo tempo punitiva, pois impõe aos trabalhadores forte cobrança de resultados, gerando intensificação, a pressão e os aspectos coercitivos da gestão do trabalho; e benéfica, pois aumenta o valor total da remuneração dos trabalhadores. Ao mesmo tempo alguns bancários mostraram não ter a consciência de que, ao invés de ter a PLR, poderiam lutar por aumento real de salários, que seria incorporado para fins de INSS, entre outros encargos. Ademais, na totalidade das entrevistas não se percebe um questionamento mais profundo da existência da PLR, mas sim de aspectos relacionados à pressão pelas metas e ao valor, o que mostra que a PLR está totalmente interiorizada nas relações de trabalho da categoria.

A introdução da remuneração variável contribuiu para a intensificação do trabalho bancário, pois os trabalhadores passaram a ser responsabilizados pela sua renda, sendo esta influenciada pelo seu desempenho, o que diminuiu em grande parte a necessidade de fiscalização sobre o trabalho realizado pelos bancários. Metas difíceis de ser alcançadas são instituídas e os bancários sofrem pressão para cumpri-las, sob pena de não receberem o benefício variável. Assim, a imposição de metas abusivas aliada à instituição da remuneração variável criou uma dinâmica de trabalho baseada na auto-coersão laboral, uma vez que a conscientização acerca do desempenho esperado por cada trabalhador parte dele mesmo. Essa lógica produtiva baseada na superação diária das dificuldades impostas, mediante a necessidade de atingimento de metas que conformam sua identidade frente ao grupo de trabalho e compõem um patamar salarial do qual depende a sobrevivência do trabalhador, desenha um quadro laboral hostil degradante não somente das condições de trabalho, mas das condições de vida do bancário.

3.2.5. Outros aspectos regulamentados na convenção coletiva e nos acordos do BB

A campanha salarial dos bancários é unificada, o que resultou na existência de uma única convenção coletiva nacional para o setor privado a partir de 1992 e em 2004 houve a inclusão dos bancos públicos. É uma convenção bastante abrangente que conseguiu manter as conquistas obtidas ao longo do tempo.

As Convenções Coletivas de Trabalho (CCT), em geral, discutem anualmente o reajuste salarial, acertam os salários de ingresso e de efetivos, adiantamento de 13º salário, salário de substitutos, adicional por tempo de serviço, adicional de horas extras, adicional noturno, de insalubridade e periculosidade. As Convenções também negociam a gratificação de função, gratificação para compensação de cheques, o auxílio refeição, o auxílio cesta alimentação, a décima terceira cesta alimentação, o auxílio creche e babá, o auxílio filhos excepcionais ou deficientes físicos e o auxílio funeral. Para os bancários que trabalham a noite, existe a ajuda para deslocamento noturno. Aos bancários também é garantido o vale transporte.

Ferreira (2012) analisa a evolução das negociações e indica as principais reivindicações apresentadas pelo sindicalismo bancário a partir de 2006. Nesse ano foi colocado em pauta novo tema na CCT – o assédio moral. No ano posterior o eixo da campanha no bloco da remuneração foi o aumento real, a PLR, a valorização do piso adotando como base de cálculo o salário mínimo do Dieese, o Plano de Carreira e a remuneração variável. Em relação às condições de trabalho, havia reivindicações de combate ao assédio moral e promoção de igualdade de oportunidades. Em 2008 houve a inclusão de um aumento de parte da PLR proporcional ao salário. Nas negociações de 2009 foram incluídas cláusulas de aumento real, extensão da licença maternidade de 120 para 180 dias, o direito de incluir companheiros homoafetivos no plano de saúde e uma mudança da PLR, cuja parcela adicional passou a ser 2% do Lucro Líquido e não mais sobre a variação do lucro de um ano para o outro. No ano de 2010 incluiu-se uma cláusula de combate e prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho, prevendo a apuração de denúncias sobre conflitos no ambiente de trabalho no prazo máximo de 60 dias que poderiam ser encaminhadas pelo sindicato, sem revelar os denunciante.

Os trabalhadores bancários têm garantido o abono por faltas em casos especiais – para estudante comprovadamente em provas e ausências legais. É garantida estabilidade provisória no emprego para gestantes, desde a gravidez até 60 dias após o fim da licença maternidade; para alistados até 30 dias após a dispensa; para doenças, por 60 dias para quem tenha ficado afastado por um período superior a seis meses; em casos de acidentes, por doze meses após a cessação do benefício acidentário; por doze meses imediatamente anteriores à complementação do tempo para aposentadoria proporcional ou integral pela

previdência social; por vinte e quatro meses imediatamente anteriores à complementação do tempo para aposentadoria proporcional ou integral pela previdência social para os funcionários que tiverem o mínimo de vinte e oito anos de vinculação empregatícia ininterrupta com o mesmo banco (ou mínimo de 23 anos para mulheres); para os pais, por sessenta dias após o nascimento do filho, sendo exigido que a certidão seja entregue ao banco no prazo máximo de quinze dias, contados do nascimento; e estabilidade para gestante em caso de aborto, por sessenta dias. Os bancos devem fornecer aos bancários que necessitarem complementação de auxílio-doença previdenciário e auxílio-doença acidentário. O banco arcará também com o seguro de vida em grupo.

No item “condições de trabalho” estão estipuladas indenização por morte ou incapacidade decorrente de assalto. E, em caso de assalto o banco deverá adotar os procedimentos especiais estabelecidos pela CCT. Se houver multas decorrentes de erros na compensação, o banco arcará com o prejuízo sem repassá-lo ao funcionário envolvido. Aos digitadores, é assegurado um intervalo de dez minutos de descanso para cada cinquenta minutos trabalhados. É uma das poucas medidas efetivas de combate dos problemas causados pela mudança na organização do trabalho.

As Convenções Coletivas de Trabalho ainda não lograram alcançar pontos relativos ao estabelecimento de metas abusivas. Em geral, as Convenções concentram-se fortemente nos reajustes salariais, nos benefícios e em regras para o pagamento da Participação nos Lucros ou Resultados. Os sindicatos dos bancários, assim como as Convenções Coletivas de Trabalho, abrangem apenas a categoria dos bancários, excluindo assim um número de empregados terceirizados, estagiários e de correspondentes bancários que é cada vez maior.

No período recente, os bancários conquistaram avanços em relação aos benefícios, mas houve ausência de regulamentação de importantes aspectos das condições de trabalho, relacionadas com as inovações tecnológicas, a intensificação do trabalho e a saúde dos bancários. Os bancários conquistaram aumento dos ganhos de PLR, porém essa remuneração ao mesmo tempo em que beneficia financeiramente os trabalhadores, os pune ao serem vinculadas às metas, gerando assim mais pressão e cobranças.

Ao analisar as negociações no setor bancário, Ferreira (2012) destaca que os bancários perderam poder de barganha com o aprofundamento da automação e

terceirização de serviços. No caso das greves, por exemplo, os meios eletrônicos de acesso aos bancos e os correspondentes bancários atenuaram os efeitos negativos para os clientes.

3.3 Saúde dos bancários

O Relatório Anual do Banco do Brasil mostra um aumento nas taxas de lesões entre 2008 e 2011 em torno de 42%, ao passo que a taxa de dias perdidos, doenças ocupacionais e absenteísmo pouco variou. Em 2011 houve um considerável aumento na taxa de lesões, apesar da redução da taxa de dias perdidos e da taxa de doenças ocupacionais, conforme tabela 11 abaixo.

Tabela 11: Taxas de Lesões, Doenças Ocupacionais, Dias Perdidos, Absenteísmo¹

	2008	2009	2010	2011
Taxas de Lesões (TL)	4,47	3,41	4,56	6,38
Taxa de Doença Ocupacional (TOD)	5,29	5,21	6,29	5,94
Taxa de Dias Perdidos (TDP)	1,1	1,04	0,88	0,84
Absenteísmo ¹	5,23	5,21%	5,15%	5,25%

Fórmula para cálculo:

TL = número de lesões / horas trabalhadas x 200.000

TDP = número de dias perdidos / horas trabalhadas x 200.000

TDO = número de casos de doenças ocupacionais / horas trabalhadas x 200.000

(1) Absenteísmo = total de dias perdidos/dias programados

Fonte: Relatório Anual Banco do Brasil 2011 e 2010

Segundo Freitas et al (2009) as transformações econômicas e sociais recentes impulsionaram uma nova forma de violência:

A competição generalizada reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, que passa a ser visto como objeto de ódio e ressentimento, o que parece uma nova forma de violência social, latente e induzida, que se apresenta em um nível de profundidade diferente daquele que é própria do recalçamento e das pulsões humanas (Freitas et al, 2009: 5).

Segundo Freitas et al (2009), dentro do espaço das empresas ocorre a violência psíquica. Os trabalhadores sofrem uma pressão contínua, e sentem-se “estimulados” a buscar aprendizagem continuamente; devem desempenhar múltiplas tarefas, e ser flexíveis às mudanças nas atividades; sofrem com o medo de não serem competentes o suficiente. Os

trabalhadores buscam atingir resultados melhores e metas cada vez maiores, exigindo de si mesmos o cumprimento de objetivos inalcançáveis. Deste modo, tanto os desempregados quanto os que possuem emprego são punidos (Freitas et al, 2009: 10-12). Segundo as palavras dos autores (op.cit: 12), a forma como o trabalho está organizado favorece a violência no trabalho:

(...) depreendemos que o modo como o trabalho está organizado e é gerido favorecem relações violentas, pois neles imperam regras incertas, mutáveis, promessas não cumpridas, reconhecimentos negados, punições arbitrárias, exigências de submissão de uns e arrogância de outros. A rentabilização do ser humano, ou seja, a sua transformação em coisa, em projeto ou em capital permite uma justificativa da violência no ambiente de trabalho e neutraliza o mote da sobrevivência e do vale-tudo para se salvar, deixando um rastro de estigmatizados como perdedores e descartáveis.

Os bancários são cobrados por metas cada vez mais difíceis de serem alcançadas e superadas, e exigem-se qualificações como polivalência e flexibilidade. Os funcionários são alocados e realocados de acordo com a necessidade de cada setor, sendo este um modo dos bancos contratarem menos funcionários. As metas abusivas forçam os bancários a adquirirem facilidade em vendas, sob o risco de não conseguirem a manutenção no emprego. Bruno (2011:23) destaca ainda:

É comum, na rotina do trabalhador, a baixa tolerância ao erro, o acúmulo de tarefas, a rotina repetitiva e mecanizada, as cobranças públicas, a ausência de cursos de treinamento, o trabalho além do horário e aos fins de semana, a pressão diária pelo cumprimento de metas superestimadas, a incompreensão dos processos produtivos, bem como a impossibilidade de sugerir mudanças ou melhorias nesses processos. Tudo isso contribui para multiplicar o nível de estresse presente no cotidiano dos bancários. Estresse diretamente ligado aos sentimentos de medo, humilhação, impotência e frustração.

O autor ainda evidencia que a principal causa de adoecimento físico e mental está na pressão para atingir as metas, sendo os principais adoecimentos na categoria por LER/Dort, seguidos pelos transtornos mentais (Bruno, 2011:23-25).

Para Jinkings (2006:201) o cotidiano de trabalho da grande maioria dos bancários é marcado por insegurança, ansiedade, pressão, forte intensidade do trabalho, medo de erro, que prejudicam a saúde mental e física, de modo a contaminar o tempo livre. Um dos

maiores problemas no setor bancário são as lesões por esforços repetitivos (LERs), que acarretam em prejuízos sociais e mentais. No caso específico do Banco do Brasil, há o medo do descomissionamento, que representa reduções bruscas de salário.

Sznelwar e Uchida (2011) destacam que os problemas de saúde, como as LER/Dort e distúrbios psíquicos estão presentes entre os trabalhadores bancários. Os autores explicam que o alto índice de rotatividade no setor bancário e as dificuldades de desenvolvimento profissional fazem parte deste cenário, que é:

(...) marcado por uma ampla introdução de ferramentas de gestão e de projeto do trabalho que privilegiam o individualismo, o controle estrito sobre as ações dos trabalhadores, a aplicação de procedimentos operacionais rígidos, avaliação de desempenho baseada principalmente no respeito a scripts, redução dos tempos de atendimento e a imposição de metas comerciais.

As cobranças e pressões fazem com que os bancários sintam-se acuados, e hesitem em ficar longe do trabalho para auferirem cuidados médicos. Além da questão da sobrecarga de trabalho para os colegas, há o medo quanto ao retorno ao trabalho, em caso de afastamento médico. No Banco do Brasil, se o bancário possuir cargo comissionado e ficar mais de sessenta dias afastado, em seu retorno ele readquire a condição de escriturário e perde todo o salário incorporado. Muitas vezes o bancário tem grande responsabilidade financeira com a família e correr o risco de ser descomissionado é inviável para a continuidade do sustento familiar. Além do descomissionamento, todos os bancários afastados correm o risco de não retornarem ao mesmo local de trabalho, ficando expostos à ameaça de serem realocados para qualquer local disponível.

Bruno (2011) enfatiza que o bancário afastado sofre com inúmeras perdas, como a perda do *status*, do poder de compra, da rotina de trabalho, das relações sociais, da autoestima, da estabilidade do círculo familiar, e das limitações físicas impostas por determinadas doenças. O afastado ainda sofre constrangimentos durante as perícias médicas, tendo que “provar” que a doença foi causada pelo trabalho, e tem o retorno ao trabalho geralmente em condições humilhantes. O bancário é visto como incapacitado e muitas vezes são alocados em funções menores, que resultam em maior agravamento nas condições de saúde.

A intensificação do trabalho nos bancos, a exigência de que o trabalho seja executado em determinado tempo, o acúmulo de tarefas, a falta de funcionários, fatores esses aliados à cobrança para o cumprimento de metas, implicam forte pressão sobre os bancários, que são assolados por doenças físicas (principalmente as LER/Dort) e mentais (sendo a depressão a doença em destaque). Os bancários doentes sentem-se pressionados para não faltarem, não se afastarem, além da cobrança para que a produtividade seja mantida. A política adotada no Banco do Brasil faz com que a falta de um funcionário prejudique a equipe inteira. Quando um bancário se ausenta, seja por curto espaço de tempo ou por um afastamento maior, o banco não envia outro funcionário para suprir o funcionário doente. As metas se mantêm inalteradas, e os demais colegas são sobrecarregados e obrigados a acumularem as tarefas do bancário doente, o que gera desconforto. Como os colegas são penalizados, muitas vezes adotam postura hostil quanto ao bancário doente, o intitulando de “lerdo”, de fazer “corpo mole”. Por outro lado, muitos bancários adoecidos têm constrangimento em se afastar e agravam seu estado de saúde ao postergar o tratamento.

No mesmo sentido, Barreto (2006:129) afirma que os trabalhadores adoecidos trabalham por causa do medo de serem demitidos e não encontrarem novo emprego. O medo aumenta a dependência do trabalhador em relação à empresa, o que o faz silenciar o próprio sofrimento.

Para ter acesso ao auxílio-doença, o funcionário precisa passar por duas distintas avaliações na Previdência Social. A primeira avaliação é administrativa e visa a checar se o segurado tem o direito de receber o benefício. A segunda é técnica, sendo de responsabilidade de o médico perito verificar se realmente há incapacidade para o trabalho, bem como o nexo causal do quadro clínico do segurado com o trabalho (Maeno 2011: 17). Para a autora (2011: 23), há evidências de que o INSS tem restringido a aceitação de segurados que buscam benefícios, como mecanismo de redução de custos com benefícios por incapacidade. O INSS implementou um sistema informatizado que permite a inclusão apenas do diagnóstico principal e um secundário. A autora considera insuficiente, visto que muitos segurados com quadros crônicos têm múltiplos diagnósticos concomitantes. Carlos, gerente, exemplifica um caso em que um bancário teve que retornar ao trabalho mesmo doente porque houve a interrupção do afastamento:

(...) quando eu tive essa experiência que foi com um funcionário que estava afastado, mas não em função do banco ter causado isso, teve um dia que ele veio trabalhar e eu percebi isso nele. Mas a situação dele era muito excepcional, porque ele já estava três anos afastado e a previdência não deu continuidade ao auxílio doença dele, então ele foi obrigado a trabalhar e o médico do trabalho do banco também, mas na hora que ele chegou à agência, a gente percebeu isso, mandou ele embora, ele não ficou na agência. (Carlos, gerente).

Marcelo já passou por afastamento, e sentiu que isso sobrecarregou seus colegas, que tiveram que trabalhar a mais para alcançar as metas estipuladas para o seu setor, o que o preocupou bastante, pois estava prejudicando os parceiros. Ele já percebeu colegas trabalhando doentes, principalmente por constrangimento:

O afastamento que tive por gastrite foi um problema, pois se você tira dois ou três dias de licença e tem meta a cumprir, é o seu colega quem vai ter que cumprir a sua meta. Gera incômodo pessoal porque você incomoda seus colegas de trabalho. Você se sente carregado. Ao mesmo tempo em que você está doente, você fica preocupado em voltar para trabalhar porque o seu colega tem a meta para cumprir, e você está dando seu serviço para os colegas, e eles não tem condições de cumprir. (...) Eu já percebi pessoas trabalhando doentes por medo, receio de se ausentar demais, de ficar doente toda hora. Ela não fica preocupada em resolver o problema, nem o banco se preocupa com ela. Ela sente um constrangimento enorme e trabalha doente. Eu não. Se eu tiver que me afastar, não faço a mínima questão de ficar trabalhando. (Marcelo, escriturário)

Kátia revela que já trabalhou muitas vezes doente, e a principal motivação era o medo em relação ao que os colegas e superiores iriam pensar. Ela tinha medo que eles considerassem que ela estava se ausentando por fazer “corpo mole”:

Já trabalhei muito doente, e não só trabalhei, como trabalho. Eu tenho enxaqueca, e crises de enxaqueca, que eu sei que em partes é gerada por causa do banco, e às vezes as crises de enxaqueca duram 15 dias. Eu já trabalhei tão ruim com dor de cabeça, que uma vez uma gerente minha me tirou e me levou para o hospital porque eu estava passando mal dentro da agência de tanta dor de cabeça. Com LER, já trabalhei com muita dor, já trabalhei com torcicolo. Tem aquela coisa, quer queira quer não... Para ver como é complicado esse negócio do pessoal achar que você está arranjando motivos para não ir trabalhar. (Kátia, caixa)

Rita, escriturária, expressa com clareza a opinião de grande parte dos bancários quando há um afastamento na agência, que se sentem diretamente prejudicados pela ausência do colega afastado. Ela se sente diretamente sobrecarregada:

A pessoa já não faz o mesmo serviço que você. Não porque diferencia, mas porque precisam fazer um serviço que exija tanto. Isso me incomoda porque eu acho que a pessoa deveria ir para outro setor, fora da agência, porque se temos 10 funcionários e cinco têm problemas de saúde, os outros cinco vão ter que trabalhar pelos demais. Não que você ache ruim com a pessoa, mas pelo seu trabalho.

A rotina do trabalho nos bancos e a constante pressão trazem consequências para a saúde dos bancários. O envolvimento no trabalho é grande e por vezes os bancários não conseguem se desligar nos momentos de “não-trabalho”, como o caso de Reinaldo, que teve alterações em sua saúde após entrar no banco.

(...) desde que entrei no banco engordei vinte quilos em seis anos. Teve uma época que eu fiquei no caixa, que eu tive fortes dores no ombro e eram horríveis, cheguei a passar no médico, e o médico não conseguiu descobrir o que era. Aí depois que eu saí parou. Estou fazendo exames constantes de coração. Tive problema de insônia, às vezes de você acordar assim e pensar no que você tem que fazer no outro dia no meio da noite. Você esta num domingo assim curtindo e ter que pensar o que eu tenho que fazer para aquele cliente. Ou então de você ir pra casa e falar “esqueci de fazer isso”. Nossa, várias vezes. Teve época mesmo de ter problema com sono, de acordar, de quase não conseguir dormir. Mas nunca tive nenhum afastamento, por saúde não. (Reinaldo, gerente).

O bancário que passa por um afastamento, principalmente causado por transtornos mentais, tem medo de retornar ao convívio no trabalho, medo da discriminação dos colegas:

Acho que eu fiquei mais ansioso, até comecei a tomar remédio, fazer tratamento, isso foi na época da migração. Já me afastei por depressão. Quando retorna, você tem que começar praticamente tudo do zero e provar de novo, que pode trabalhar, vender. Porque as pessoas meio que tem receio, de falar, “nossa, o cara já saiu por depressão”, mas tem que começar do zero, ganhar confiança de novo, mas é complicado se sai assim, o pessoal fica meio *de rabo de olho*. Coisas que eu fazia antes da licença, não passavam mais

para mim, tiraram um pouco de responsabilidade. (José, escriturário)

Os bancários identificam os transtornos mentais, principalmente a depressão, como os principais motivos de afastamento nos bancos.

Problema emocional mesmo, aqui na minha agência, [há] três pessoas que foram afastadas por problema emocional, duas continuam afastadas e um gerente que sofreu um assalto, ficou afastado mais de sessenta dias afastado e foi descomissionado. (José, escriturário).

A forma como o trabalho está organizado nos bancos favorece o adoecimento. A nova estrutura dos bancos resultou na intensificação, pressão e cobranças no trabalho. Nem mesmo o sindicato da categoria, que é atuante e conhece a real situação desses trabalhadores, consegue efetivar a solução para as degradantes condições de trabalho. Como resultado, os bancários continuam inseridos em um cenário laboral hostil e favorável à deterioração da saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da dissertação mostramos que as transformações do sistema financeiro impactaram fortemente o setor bancário brasileiro e sobre os trabalhadores, resultando em piores condições de trabalho, no sentido de aumento da intensidade e da pressão sobre os bancários e gerando um ambiente de maior insegurança aos trabalhadores. É essa a percepção relatada de forma majoritária pelos bancários entrevistados (as).

Essas transformações são resultantes das modificações ocorridas no capitalismo contemporâneo e na forma em que o Brasil se inseriu nele. A estabilização monetária e o acirramento da concorrência, principalmente a partir do estímulo a entrada de bancos estrangeiros nos anos 1990, acarretaram a adoção de novas estratégias dos bancos, que reorganizaram o setor e alteraram a própria natureza do que é ser bancário.

A reorganização do setor passou – além das privatizações e da abertura financeira com o estímulo à entrada de bancos estrangeiros – pela concentração, pela estruturação em forma de holding e pelo foco na área comercial. O banco passou, não somente, a intermediar as transações financeiras como também se tornou um grande vendedor de produtos e serviços.

Na mesma lógica, houve uma redução da presença dos bancos públicos e aos que sobreviveram foi imposta a necessidade de ser uma instituição com as mesmas características dos bancos privados. Assim, o Banco do Brasil assumiu as bases do Acordo de Basiléia e incorporou a mesma lógica dos bancos privados, buscando maior competitividade no mercado, apesar de manter algumas funções sociais. Essa situação transformou o funcionamento e a organização do trabalho no BB.

No contexto político e econômico dos anos 2000 o Governo Lula adotou, especialmente a partir do segundo mandato, uma política de fortalecimento do banco sem, no entanto, alterar a lógica de sua organização que vinha do governo anterior. Em um cenário de concentração bancária e formação de holdings, o BB adotou a estratégia de incorporar outros bancos que estavam para serem privatizados, como forma de ampliar a participação no mercado. Entre os bancos incorporados esteve o Banco Nossa Caixa, que possibilitou ao BB ter presença mais ativa no Estado de São Paulo. No relato dos entrevistados ficou evidente as imensas dificuldades de integração entre os bancários do

BNC e do Banco do Brasil. Os funcionários entrevistados do BNC relataram situações de preconceito e tiveram muitas dificuldades de adaptação ao funcionamento do novo banco.

As estratégias dos bancos em um cenário de transformação e resultantes de encaminhamentos que vinham sendo realizados, especialmente no período de alta inflacionária, foram intensificar os investimentos em tecnologia, almejando aumento de produtividade e redução dos custos. A automação alterou as relações de trabalho. Reduziu os ‘tempos mortos’, tornando o trabalho mais intenso, implicou forte controle, pois os gestores sabem em tempo real a produtividade de cada bancário e cada agência, além do controle online da atividade realizada. A automação alterou também o relacionamento dos bancários com os clientes, que são estimulados a utilizarem outros meios de acesso aos serviços bancários, fora do atendimento humano das agências. O resultado foi ganho de produtividade, com excepcional aumento das operações e um crescimento muito tímido do número de bancários. Criou-se uma situação em que o cliente trabalha de graça e ainda paga a operação que realiza.

Outra iniciativa agressiva foi a externalização das atividades por meio da terceirização direta e indireta e também pela introdução do correspondente bancário. Foi um mecanismo encontrado pelos bancos para a redução de custos, externalização de riscos e segmentação dos clientes, jogando os de menor renda para fora das agências. Além da redução de custos, gerou uma situação de maior insegurança aos bancários na manutenção do seu posto de trabalho, aspecto manifestado especialmente pelos bancários na função de caixa, ao afirmarem que sua função está sendo substituída pelos correspondentes bancários, tornando-os dispensáveis com o tempo. Em geral, os bancários entrevistados são muito críticos à terceirização, pela condição desigual que provoca no mesmo ambiente de trabalho e no setor, mas há quem não veja problemas na externalização, principalmente em relação a serviços como limpeza, telefonia e segurança. É uma questão interessante, pois reforça a ideia da afirmação de sua identidade como bancário distinguindo-a dos que exercem outras funções no setor, o que acaba justificando as diferenciações de remuneração e status social.

Uma das mudanças que mais chama atenção nas entrevistas foi a introdução de metas e da mudança do trabalho bancário voltada para a venda de produtos e serviços. O atendimento das metas, que inclui como um dos componentes centrais as vendas, tornou-se um elemento central para definir a perspectiva de carreira em qualquer banco. Como diz

uma entrevistada, o profissional é avaliado pela capacidade de venda, fundamentalmente: “Se você ‘puxar muito o saco’ e vender muito, você já consegue subir muitos degraus à frente dos outros. Vender. Se você for bom vendedor, pouco importa se você faz todo o resto direito. Se você conseguir vender muito, você já começa a se destacar” (Denise, assistente). A pressão por resultados é algo muito forte, e sentida no dia-a-dia de praticamente todos os bancários.

No Banco do Brasil há uma política clara de pressão para atingir os resultados esperados. A política engloba a ameaça de penalização, tais como o descomissionamento da função e a demissão. Além disso, tem grande influência na perspectiva de carreira e no valor parcial da PLR definida para a agência. Assim, as metas são individuais e coletivas. São consideradas no sistema de avaliação do trabalhador, mas estabelecidas por agência, que exige algum nível de cooperação entre os trabalhadores. Como Marx já mostrou, no capitalismo o trabalho tem um caráter coletivo. No caso concreto, é um eficiente mecanismo de vigilância de um trabalhador sobre o outro.

No Banco do Brasil parcela significativa das metas engloba as vendas. A nova configuração do bancário como vendedor gera em alguns trabalhadores conformismo, como se a sobrevivência dos bancos dependesse das vendas. Na maior parte dos trabalhadores gera revolta, pois eles se veem como bancários e não como vendedores. Alguns percebem distorções éticas, pois são ‘empurrados’ para os clientes engodos e produtos absolutamente desnecessários. É comum fazer isso para os clientes com menor nível de escolaridade e condicionando o acesso a determinado serviço à compra de outros produtos. As vendas influenciam, de acordo com diversas entrevistas, na progressão da carreira dos trabalhadores, assim como no relacionamento, e destacam a importância da indicação. Muitos bancários, de acordo com as entrevistas, percebem que o cumprimento das metas de vendas é fundamental para que o trabalhador tenha destaque e, assim, mais chances na progressão da carreira.

Os bancários com cargos comissionados no Banco do Brasil estão sujeitos a inseguranças constantes com a ameaça do descomissionamento, em que o bancário retornaria ao seu cargo-base de escriturário, com a devida redução salarial. Essa é uma forma de pressão, pois grande parte dos bancários comissionados são chefes de família, e uma redução salarial causada pelo descomissionamento os prejudicaria fortemente.

Os bancários têm um sindicalismo representativo com importantes conquistas, com campanhas nacionais unificadas, realização de greves e negociações coletivas estruturadas. Sem entrar na análise do sindicalismo bancário e no conjunto da regulamentação do trabalho, dois aspectos de certa forma mostram a dificuldade de enfrentar as mudanças destacadas e seus efeitos sobre as condições de trabalho: 1) a ênfase no programa de Participação nos Lucros e Resultados; e 2) a pequena presença na convenção coletiva da temática abordada acima.

A ênfase nas campanhas do sindicato concentra-se na questão salarial e fortemente em torno da PLR, que é uma forma de remuneração variável estreitamente vinculada ao alcance de resultados, ou seja, a metas. É verdade que a principal meta refere-se à lucratividade do conjunto do banco, que está relacionada a muitos outros fatores para além do trabalho bancário. Mas, também, é uma realidade que ela corrobora o objetivo do banco de alcançar resultados, de submeter os bancários a uma pressão pelo atendimento das metas, o que pode contribuir para intensificar o trabalho e gerar tensionamentos no ambiente de trabalho. O problema é que a PLR é um programa com efeitos muito substantivos no valor percebido pelos trabalhadores bancários e que tem grande aceitação na categoria.

Apesar de o sindicalismo ser atuante e ter realizado diversas lutas contra a terceirização, pela sua incorporação como bancário, de ter assumida a questão do assédio moral, da intensificação do trabalho, da cobrança abusiva de metas, de ter um departamento estruturado para saúde do trabalhador, os temas referentes às mudanças discutidas na presente dissertação aparecem pouco. Nas convenções coletivas, que apresentam substantivos direitos, os temas acima não são regulamentados, no máximo aparecem em grupos para negociação específica, como é caso do assédio moral.

Percebemos como fatores de adoecimento dos bancários, a partir das entrevistas, a pressão intensa no trabalho e a cobrança constante. Muitos bancários mostraram que ficam constantemente pensando no trabalho, inclusive nos tempos de não trabalho, como a noite e aos finais de semana. Houve relatos de distúrbios no sono, depressão, gastrite, alteração no peso. Alguns bancários relataram também problemas de LER/Dort. O sentimento que passaram foi o de insegurança frente ao diagnóstico da doença, pois há o medo de se

ausentar e se afastar do trabalho, sobrecarregando assim os colegas e correndo o risco do julgamento dos superiores e pares.

No transcorrer das entrevistas percebemos que muitos dos bancários pareciam nunca ter tido tempo para refletir sobre diversas questões relacionadas ao banco, e tomavam consciência sobre os tópicos abordados no momento das entrevistas, o que por muitas vezes sentimos que tornou o procedimento doloroso. Percebemos que alguns entrevistados tinham interiorizado a lógica do banco. Alguns bancários tinham uma visão crítica quanto às estratégias da empresa. Outros, apesar de discordarem das políticas adotadas pelo banco, buscavam meios de ‘sobrevivência’ no ambiente bancário.

O fato é que as entrevistas confirmam que a reorganização do trabalho bancário, proveniente das transformações nas estratégias de competitividade do setor, influenciou as condições de trabalho, de vida, de identidade laboral e de saúde desses trabalhadores. A valorização da atividade de vendas, a gestão auto-coercitiva para o atingimento das metas, a abrangência das funções e a responsabilização do indivíduo pela conformação de sua rede de relacionamentos para ascensão na carreira criaram um cenário degradante e hostil para a atuação profissional do bancário, para sua inserção social e para a preservação de sua sanidade física e mental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, L.R., **Reestruturação produtiva e sistema bancário: movimento sindical bancário brasileiro nos anos 90**. Tese de doutoramento. Unicamp, Campinas, 2001.
- ANTUNES, R., As formas diferenciadas da Reestruturação Produtiva e o Mundo do Trabalho no Brasil. In: **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, ALAST, ano 14, n.21, 1º semestre de 2009.
- BALTAR, P.E.A., **O Mercado de Trabalho no Brasil dos anos 90**. Tese de livre-docência. Unicamp, Campinas, 2003.
- BAUER, M., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**. Petrópolis, Vozes:2002.
- BARRETO, M. M. S.; **Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.
- BELLUZZO, L.G.M e Almeida, J.G., **Depois da Queda: a economia brasileira da crise da dívida aos impasses do Real**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- BIANCARELI, A. M., A abertura financeira no Brasil: um balanço crítico. In: **Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil: do Plano Real à crise financeira**. Organizadores Luiz Cláudio Marcolino e Ricardo Carneiro. São Paulo: Publisher Brasil e Editora Gráfica Atitude Ltda., 2010
- BRAGA, J.C.S., Financeirização global – O padrão sistêmico de riqueza do capitalismo contemporâneo. In: **Poder e Dinheiro: uma economia política da globalização / Maria da Conceição Tavares, José Luís Fiori (organizadores)**. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- BRUNO, W.P. Bancários não são máquinas. In: **Saúde dos Bancários / organização Laerte Idal Sznelwar**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude LTDA, 2011.
- CAMPOS, C. J. G., MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. In: **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4
- CARNEIRO, R. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX**. São Paulo: Editora UNESP, IE – Unicamp, 2002.
- _____. Dinâmica e crise do capitalismo com dominância financeira. In: **Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil: do Plano Real à crise financeira /**

organizadores Luiz Cláudio Marcolino e Ricardo Carneiro. São Paulo: Publisher Brasil e Editora Gráfica Atitude Ltda., 2010.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea.** São Paulo, SP: Boitempo, 2008.

DIEESE, 2001, **Rostos dos Bancários: Mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro.**

_____. **Participação dos trabalhadores bancários nos Lucros e Resultados: balanço e perspectivas (1995-2011).** (2011).

FEBRABAN . O setor bancário em números.

_____. Relatórios Sociais.

_____. Bancarização e inclusão financeira no Brasil. (2011).

FERREIRA, E.F., **Movimento Sindical dos Bancários nos anos 2000.** Monografia de Especialização, UNICAMP, IE, Campinas, SP. 2012.

FIORI, J.L., Globalização, hegemonia e império. In: **Poder e Dinheiro: uma economia política da globalização** / Maria da Conceição Tavares, José Luís Fiori (organizadores). – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FREITAS, M. E. de; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

HIRIGOYEN, M. F., **Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral;** tradução Rejane Janowitz, 3ª edição, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

JINKINGS, N., A reestruturação do trabalho nos bancos. In: **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil/** Ricardo Antunes (organizador). São Paulo: Boitempo, 2006.

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

KREIN, J. D., **Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990-2005.** Unicamp, Campinas, 2007.

LINHART, D., **Uma abordagem sociológica das novas penosidades no trabalho.** Texto traduzido por Bertrand Borgo especialmente para o III Seminário Internacional “Organização e Condições do Trabalho Moderno - Emprego, Desemprego e

Precarização”, realizado na Unicamp em 22/11/2012. Revisão Técnica de Selma Venco.

MALERBA, Paulo Eduardo Silva. **As transformações do setor financeiro no Brasil: os trabalhadores e a fragmentação da representação sindical.** 2011. 199 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP.

MAENO, M. Ser Médico. In: **Trabalho e Saúde: a precarização do trabalho e a saúde do trabalhador.** Org: ALVES,G.; VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D. P.; São Paulo : LTr, 2011.

NORONHA, C.P. et al., **Assédio Moral: Expressão dos planos de metas dos bancos.** In: KREIN, J. D., TEIXEIRA, M. As Transformações no Mundo do Trabalho e as Tendências das Negociações Coletivas. In: Debate e Reflexões, nº10, p.15 - 60, 2002.

PASSOS, S., **Networking Profissional: a percepção dos funcionários participantes do MBA em Gestão Financeira do Banco do Brasil sobre a influência das redes de relacionamento nos processos de seleção interna.** Trabalho de conclusão do Programa de pós graduação em Administração. UFRGS. 2007. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14226/000649791.pdf?sequence=1> acesso: em 28/10/12.

PONTE, J.R.T., **A Reestruturação Bancária no Banco do Brasil: metamorfoses de um banco público.** In: **Ser bancário: viver o esplendor social ou o trabalho precário?/** Livia de Oliveira Borges, Gabriel Eduardo Vitullo, Julio Ramon Teles da Ponte (organizadores). Curitiba, PR: CRV, 2012.

PRATES, D. M., **Abertura financeira e vulnerabilidade externa: a economia brasileira na década de noventa.** Dissertação de Mestrado. Unicamp, Campinas, 1997.

_____. Bancos e ciclo de crédito: da estabilização à crise financeira. In: **Sistema financeiro e desenvolvimento no Brasil: do Plano Real à crise financeira /** organizadores Luiz Cláudio Marcolino e Ricardo Carneiro. São Paulo: Publisher Brasil e Editora Gráfica Atitude Ltda., 2010

RODRIGUES, L. C. **Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil.** São Paulo, Annablume, Fapesp, 2004.

ROSSO, S.D., **Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea.** São Paulo: Boitempo, 2008.

SANCHES, A.T. “Dimensões da difusão tecnológica no setor bancário, divisão do trabalho e ação sindical” In **Cadernos CERU**, Série 2, v.23.1, 2012.

- _____. **Terceirização e terceirizados no setor bancário: Relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical.** Dissertação de mestrado. PUC-SP: São Paulo, 2006.
- SANTOS, W.E.F., **Entre a hegemonia e o despotismo: os programas de participação nos lucros e resultados (PLR) no setor bancário.** Dissertação de Mestrado, São Paulo, SP, USP, 2012.
- SEGNINI, L.R.P., Reestruturação nos bancos: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, ano XX, n° 67, agosto/1999.
- SILVA LEITE (SEEB- Santo André/ABC), Walmir Gomes; Denialdo de Carvalho; Alcino Ferreira Neto (SEEB – Santos), Reginaldo e Neiva (SEEB- São Paulo); com a colaboração de José Dari Krein. 2001.
- SILVA, J.B., A face privada de um banco público: os experimentos flexíveis no Banco do Brasil. In: **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil/** Ricardo Antunes (organizador). São Paulo: Boitempo, 2006.
- SZNELWAR, L.I. e UCHIDA, S., O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa. In: **Saúde dos Bancários /** organização Laerte Idal Sznelwar. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude LTDA, 2011.
- VILLALTA, F. G. 2011. **Regulamentação da PLR e o caso do Banco.** Disponível em: <http://www.prp.unicamp.br/pibic/congressos/xxcongresso/paineis/074052.pdf> . Acesso em 12 dez 2012.

ANEXOS

Anexo 1: Quadro com perfil dos bancários entrevistados.

Nome fantasia	Banco de origem	Cargo	Idade	Ano da contratação	Data da entrevista
Luiza ¹	BNC	escriturária			jun/11
Marcelo	BNC	escriturário	57	1976	jul/11
Rose	BNC	escriturária	52	1978	set/11
Paulo	BB	caixa	39	2010	set/11
Kátia	BNC	caixa	46	1994	nov/11
Greice	BNC	caixa	39	1994	nov/11
Denise	BNC	assistente	42	1991	nov/11
Camila	BNC	gerente	43	1993	nov/11
Silva	BNC	gerente	40	2000	dez/11
Reinaldo	BB	gerente	30	2005	jan/12
Mauro	BNC	gerente geral	43	1992	jan/12
Thiago	BB	caixa	35	2003	jan/12
Rita	BB	escriturária	28	2010	jan/12
Cristiane	BB	gerente	43	1998	jan/12
José	BNC	escriturário	26	2006	fev/12
Carlos	BB	gerente	32	2007	fev/12
Daniel	BB	gerente	30	2004	fev/12
Vilma	BB	gerente	49	2005	mar/12

(1) Conversa Livre.

Anexo 2: Questões das entrevistas

Tema 1: Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?
- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.
- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?
- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.
- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?
- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?
- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?
- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?
- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?
- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?
- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?
- Como você vê os correspondentes bancários?
- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?
- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Tema 2: Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?
- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?
- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu, humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?
- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?
- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Tema 3: Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?
- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?
- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?
- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?
- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?
- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?
- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?
- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?
- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Tema 4: Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?
- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?
- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?
- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Anexo 3: Quadro metodológico de análise de conteúdo para as entrevistas,

exemplo:

3.1 Categoria: Automação

Categoria	Unidade de Registro	Unidade de contexto
Automação	BNC	O que mais mudou foi a automação, que deu de um lado uma agilidade muito grande para o bancário, e de outro lado doenças profissionais, estresse. Não sei se estamos preparados fisicamente e intelectualmente para agir com tanta rapidez como a automação determina. Mas isso sem dúvida, da década de 80 para cá, a grande mudança foi a automação. Mudou a forma de atender ao cliente, a forma de trabalhar, de pensar e o estresse cresceu muito na categoria também em função da automação. Na década de 70 e 80 o relacionamento humano era muito grande. Usavam-se menos máquinas e mais relacionamento humano. Hoje se usa mais a máquina, e menos o relacionamento, completamente o inverso. Marcelo, escriturário
	BNC	Tudo mudou. Muito melhor com internet. Rose, escriturária.
	BB	Em um ano e quatro meses, já vi umas cinco atualizações do sistema. Paulo, caixa
	BNC	Muita. Quando eu entrei no banco não existia cartão. Quando entrei no banco, no 5º dia útil a gente ficava de pé na fila com uma prancheta preenchendo o saque avulso e depósito; não existia nada automatizado. Tudo era praticamente na mão. Ou era talão de cheque para as melhores contas, as contas especiais, mas o povão mesmo tinha que pegar fila, e era fila assim de ficar três ou 4 horas em pé na fila. Não existia limite de tempo que o PROCON exige atualmente, então o pessoal ficava de pé na fila. Quando entrei no banco, em dia de pagamento eu ficava 6 horas em pé na fila preenchendo saque avulso e depósito. Hoje em dia é completamente diferente. Todo mundo tem cartão, internet, telefone, autoatendimento. Não existia autoatendimento quando eu entrei. Kátia, caixa
	BNC	É isso que estou falando. Eu acho que caminha para isso, principalmente os caixas, e se bobear, em longo prazo, até as agências. As agências vão ser postinhos que têm um gerente para tirar dúvidas a respeito de investimento ou alguma coisa assim, mas a tendência é não existir mais bancários, pois o banco continuar a oferecer os serviços que ele presta, mas sem os custos que ele tem com funcionários. Ele paga para o terceirizado e com certeza isso já está muito bem estudado, porque senão eles não estariam pagando, por um custo muito abaixo do que tem com um funcionário dentro do banco. Kátia, caixa
	BNC	Sim, mas acho que sempre para melhor. Estou no banco há 17 anos, e a gente não tinha nem computador à disposição, como é hoje. E enfim foi melhorando. A gente digita muito menos hoje, por conta da tecnologia. Greice, caixa.
	BNC	Sim, bastante. Meu trabalho é melhor. Denise, assistente
	BNC	Sim. Quando entrei no banco ainda tinha máquina de escrever. Fiz prova de datilografia para entrar no banco. Tinha um computador para cada setor; a gente usava máquina de escrever, era tudo diferente. Hoje cada pessoa usa uma máquina, salva seus arquivos. Camila, gerente
	BNC	Sim, muito, a evolução tecnológica no banco é constante. Sempre afeta meu trabalho, trazendo mais serviços, mas facilitando controles, facilitando a gestão também. Silva, gerente.

Categoria	Unidade de Registro	Unidade de contexto
Automação	BB	Percebi, muda né, os computadores, um pouco mais modernos, mais em relação às ferramentas, aos softwares, o modo de gerenciamento. Com relação à tecnologia do hardware mesmo não tem muita diferença não, mas software mudou pra melhor, muitas ferramentas para acompanhamento. Melhora assim com relação ao processo, mas automaticamente essa mudança de software aumentou ainda mais a pressão, porque é em tempo real, virou praticamente o Big Brother, se você vender o produto, o regional e o gerente sabem ali na hora, se você não vendeu no final do dia eles já estão sabendo. O controle ficou mais rígido, mas automaticamente facilita você ter um controle do que você esta fazendo. Reinaldo, gerente
	BNC	A maioria dos serviços e produtos que são vendidos você acaba vendo quase online na tua mesa. Você clica em tal ferramenta, você vê a matrícula, vê o funcionário e vê o valor que produziu. Se o meu cliente está lá no Maranhão e acabou de fazer o empréstimo, eu aciono e eu sei que fez, não dentro da agência que fez, ainda não consigo ver que foi lá, mas consigo dizer que isso aqui foi produção dentro da agência e isso aqui foi produção que não dependeu de um funcionário. Mas mesmo assim conta como meta, tem umas definições, se ele fez no TAA, tanto a agência que é proprietária do TAA recebe um percentual, como a agência detentora da conta recebe. Então é vantagem você fazer atendimento de clientes de outras agências. Mauro, gerente geral
	BB	Sim, bastante. O sistema eles vivem aprimorando, criando novas ferramentas pra gente poder desenvolver melhor o trabalho. Agora quando eu entrei no banco, não lembro muito bem os nomes de sistema assim, mas eles tão migrando bastantes funções, bastantes coisas pra uma plataforma como se fosse internet, mesmo modos da internet assim, o banco investe bastante em tecnologia, isso é inegável. Até pra tornar, porque imagino que você pode tornar mais ágil os processos, mais seguros e vai ganhar mais com isso, então o banco não investe só pela qualidade, mas pra ter um retorno, é isso. Thiago, caixa
	BB	Eles trocaram computadores depois que mudou o banco. Rita, escriturária
	BB	Tem um direcionamento do banco pros segmentos, porém, a figura do gerente de relacionamento é imprescindível. A tecnologia ajuda bastante, mas não quer dizer que uma pessoa que tenha uma renda alta, que tenha um investimento em determinado fundo, não vá estar aberto a conhecer um novo produto, talvez ele nunca fosse apresentado e não tenha conhecimento. Cristiane, gerente
	BNC	Mudou, eles estão na verdade tentando migrar pra plataforma de negócio, só na parte de Windows, mas não pegou, parece que não pegou. A gente continua usando o mesmo sistema praticamente e acho que não mudaram muito, eles estão tentando. A plataforma de negócios é um sistema Windows, porque a gente meche muito com o sistema tipo DOS no banco, a plataforma é tudo no sistema Windows avançado, não sei te explicar muito bem, mas pode escolher qual usar, só que como a gente tá acostumado à usar o SISBB, que é o mais antigo, utiliza e acaba esquecendo a plataforma. José, escriturário

	BB	Como eu não tenho muito tempo de banco, o banco já estava informatizado nesses últimos cinco anos, não percebi tanta diferença. Mas de um ano pra cá, o software que o banco usava deu uma melhorada significativa pra essa parte de intranet que era muito resumida antes, agora a gente já consegue comercializar alguns produtos na intranet. Que a gente trabalhava num sistema antes que era muito parecido com o DOS, que você tinha que fazer pesquisas das características do produto, como vender aquele produto, que você precisa exigir documentação pra poder vender, era difícil naquele software que a gente tinha, agora facilitou consideravelmente. Carlos, gerente.
--	----	---

Categoria	Unidade de Registro	Unidade de contexto
Automação	BB	Sim, em relação a isso trocou todas as máquinas, tudo máquina nova, tudo funcionando. A máquina de cheque que tinha aí antiga, colocava cheque, não funcionava, mandava arrumar, não funcionava, aí o técnico vem, tinha que ficar do lado dele o vendo fazer, você tem outras coisas pra fazer. Trocaram por uma nova, eu troco só se forem trocar as folhas de cheque. Máquina nova não dá problema, nem esquento a cabeça com elas, depois que passa do dia dez, passo cinco dias sem ir lá às vezes, então faço outras coisas. Daniel, gerente
	BB	Existiram algumas mudanças dentro do banco, mas eu acho que o banco ainda é muito apegado em papéis, então uma mesma coisa que você faz você utiliza muito papel, então ele ainda é... Vai mudando equipamento, vai mudando, vai agilizando, mas por outro lado, tudo que você faz, está lá no computador, se você tem que imprimir, você tá fazendo um trabalho duas, três vezes. Poderia ser mais tranquilo, ele tenta, acho que mudar algumas coisas, mas tem muitas coisas que poderia estar bem mais tranquilo. Vilma, gerente

Anexo 4: Entrevistas

1. Luiza: Ex-dirigente sindical em Campinas

Eu posso lembrar um pouco mais o período que estive lá no sindicato e que a gente começou este debate sobre a questão do assédio moral, já pensando na questão do foco nas cobranças de metas. Então o que aconteceu é que essa coisa do bancário que entrava, fazia carreira, era um ‘pagava/recebia’, fazia negócios e tal foi mudando aos poucos, porque a maioria dos bancos passou a ser holding.

O que compõe o lucro dos bancos não é só os negócios de ‘emprestar dinheiro’ - que é a questão central do banco – mas começou a delinear coisas como produtos. Inicialmente tinha caderneta de poupança, em que se fazia uma aplicação. Em termos de novos negócios mesmo, começou a originar capitalização, venda de seguros que entrou pesadamente nos bancos, venda de plano de saúde. Para se olhar o formato dos bancos e de como esses negócios são bem delineados temos o Bradesco. Se você entrar numa agência do Bradesco você já vê que uns são bancários e outros não. Tem funcionários do Bradesco Saúde, da Seguradora e de vários segmentos de trabalhadores dentro da própria agência – que não são bancários. Não têm os mesmo direitos que os bancários, são funcionários do Bradesco, mas de outra empresa. Estão todos dentro da agência, mas eles não são bancários e não seguem a Convenção dos Bancários. Eventualmente pode-se até dizer que o Bradesco paga alguma coisa para estes trabalhadores, mas não contrataram o salário destes trabalhadores.

Por exemplo, antes tinha os financeiros, tinha o financeiro. Os bancos tiraram muitos deste segmento, e passaram a ser comerciários. Temos o Banco Panamericano e Banco Fiat que passaram a não serem mais bancários. Tinha a Fininvest que era do Unibanco, todos deixaram de serem bancários, com outra legislação, com jornada de oito horas.

Esses conflitos acabam dificultando as negociações porque nos bancários a data-base é setembro. Os comerciários, embora não sejam bancários, também fazem serviço de banco (de intermediação financeira), aí o formato em si já cria uma dificuldade do ponto de vista da organização do trabalho, para poder atuar. Os trabalhadores que não são regidos pelos sindicatos dos bancários querem, mas são de outro sindicato. Os patrões querem contratar também os terceirizados, aqueles que são tidos como comerciários.

Do ponto de vista dos sindicatos, a CONTRAF há anos tem feito a seguinte discussão: ‘vamos tratar como ramo financeiro, para tentar englobar todos os trabalhadores e tentar um dia conseguir que eles estejam sob o mesmo acordo e mesma organização’. Se olhar a CONSIF³³, tem uma confederação dos banqueiros, embora negociem separadamente no setor financeiro. Essa discussão dá um reflexo muito grande na hora de fazer a discussão interna dos bancários.

O que acontece é que do lado dos bancos, é venda de produtos. Passou a ser muito grande a questão de vender produtos, com metas absurdas. Em um dia tem que vender não sabe quantos cartões de crédito, amanhã é seguro.

(Intervenção: O BNC também tinha essa questão das metas muito forte. Como funcionava o esquema das metas?).

Então, tinha porque os bancos todos trabalhavam com as metas que geralmente eram semestrais. Cada banco tem um programa. O do Itaú chama AGIR... O BB é o tal do SINERGIA. Tinha cumprimento de metas, mas todo acordo era baseado no PLR da Fenaban, então não se tinha, por exemplo, um *plus* para os funcionários, como no BB. O BB no programa interno dá um *plus* na PLR que é da Fenaban, que assina como na categoria. O Itaú teoricamente também dá, mas acaba descontando a parcela que paga da Fenaban; eles têm um programa próprio. O Bradesco não tem programa próprio. O BNC tinha programa próprio, mas não tinha tantos produtos. Aí quando você entra no BB tem 32, não sei quantos produtos para vender. A Nossa Caixa tinha uma meia dúzia, e era uma pressão. O que se dava era um *plus* para quem vendia o seguro, que o BB não pagava. O bancário que vendia o seguro tinha a comissão, o primeiro débito (da parcela) era do bancário. Ganhava a agência, ganhava o regional – que ganhava sobre a venda de todo mundo. Esse era o programa, que era o que a gente chamava de comissão de vendas. O BB não paga comissão de vendas, o que paga é uma PLR melhor, com base nos cumprimentos das metas. A PLR do BB é muito maior, é a melhor do mercado, e tem um formato concordado com a CONTRAF na época, que é o valor fixo e uma parcela do lucro, uma variável. Juntando a proposta é boa. Para os comissionados é melhor ainda, porque quanto mais você ganha, melhor é a PLR. Um escriturário consegue tirar mais de três salários. No banco o máximo, dos bancos privados, é o limite que a Fenaban tem de dois salários.

³³ Confederação Nacional do Sistema Financeiro

A briga é sempre para aumentar a PLR, para ver se divide mais. Todo ano é essa guerra, porque não é possível ter um lucro desses. O primeiro trimestre bateu dois bilhões. Quanto vai chegar ao final do ano, se for nessa velocidade?

Sempre teve meta e cobrança. O grande problema da Nossa Caixa era que o nosso PCS tinha a vantagem de que você não era descomissionado, a gente tinha o cargo, não era função, isso se cumprisse ou não a meta. O grande problema que o banco tinha era a demissão. No BNC de vez em quando algum esperto da diretoria achava que tinha que demitir, pois tinha ‘um povo que não estava trabalhando, vamos demitir’. Então a possibilidade de demitir era muito maior, embora fosse meio velado, meio escondido. Sempre tivemos processos ruins de queimação, pois não se podia descomissionar. No caso dos ‘maus gerentes’ o único jeito era demitir. A gente segurava muito as demissões no banco, por conta da organização interna. A Nossa Caixa tinha um comando dos funcionários que representava uma união das duas federações. Participavam todas as unidades representativas, o Corep na coordenação junto com as duas federações – tanto a FETEC quanto a FEED. Esse nível de organização possibilitou a gente segurar muita coisa dentro do banco. A gente sente essa falta hoje. No BB diluiu tudo daquele ‘comandão’. Tem muitos funcionários do BB nas estruturas, pois é um banco nacional.

Já tivemos casos de pessoas que se adoeceram no BNC por questão de metas. Ficou doente, se sentia pressionado. Mas isso com poucos produtos. Você imagina agora a situação no BB com muitos produtos e com a possibilidade de descomissionamento.

A negociação que foi feita no ano passado (2010) do BB também está segurando isso. Para descomissionar precisa ter três avaliações negativas. Há poucos descomissionamentos no Banco do Brasil, mas esse é um momento difícil pra gente porque é a primeira vez que o pessoal do BNC vai participar de uma avaliação do Banco do Brasil. É 360° teoricamente. O chefe avalia você avalia, e você pode avaliar e ser avaliado pelos seus pares. O pessoal do BNC, nesse primeiro momento, pode ser perseguido em minha opinião. Como muitos entraram e não sabem o serviço, há muita dificuldade no sistema do banco. Não é que eles não sabem; eles sabiam fazer na Nossa Caixa. A incorporação teve esse lado ruim – pouco tempo de adequação do funcionário do BNC para o BB. Aí você chega lá, e nesse semestre é meta. Tem lá o Sinergia, que está vencendo agora. Dia 30 de junho termina o primeiro processo de cumprimento de metas. A PLR do BB é semestral. Atingiu ‘x’ do ATB, que é o acordo de trabalho, já começa a delinear e definir com a CONTRAF o valor a ser distribuído, que é um patamar bom em relação ao resto.

Trabalhei até fevereiro na agência ‘y’. Puseram uma gerente do BB que veio de Monte Mor, e o resto era tudo BNC. Que coisa maluca... Os clientes daquela agência eram muito difíceis, e era difícil de mexer com aquele sistema. Chegava e falavam ‘hoje tem que vender Ourocap’, ‘hoje tem consórcio de veículos e consórcio de casa’. Aí ela começa a dividir as metas. Tem um monte de assistentes, que é uma burla que os bancos usam. O comissionado deve ter alguém sob sua subordinação. O assistente é um funcionário de 8 horas, o que fica mais barato para os bancos, ele não é chefe de ninguém, mas é comissionado.

Eles dividem as metas pelas carteiras.

A premiação é o seguinte... Tem o ouro e começa no bronze. Se você não chegar ao bronze a gerente ‘morre’. Tem todos os indicadores. O BB tem um controle que é de banco privado, que se chama Painel de Gestão, com todos os indicadores para ocupar tal etapa. O gestor olha e vê se a gente cumpriu ou não está cumprindo cada item. Por exemplo, uma coisa que dá pontuação negativa na agência é o cadastro de cliente, o que no BNC estava uma catástrofe. A agência X³⁴ foi a primeira que migrou, e tinha tanta coisa errada na hora em que migrou o cadastro. Não pode ter inconsistência no cadastro, que é pontuação negativa para a agência. Tem que trabalhar, não só em vender, em uma série de outras coisas que tiram pontos. Por exemplo, reclamação de cliente tira ponto. Se ligar na ouvidoria, cai na agência. TAA (terminal de autoatendimento) quebrado também tira ponto. Tempo de fila também. E vai rodando, e é controlado online. O gestor consegue, por exemplo, olhar como está a agência de Brasília em termos de atendimento. O BB tem um mecanismo de controle maluco – Painel de Gestão. Eu ficava louca com a chefe. Você estava atendendo, a chefe ia lá e baixava o número para não ser punido no tempo. Só que isso gerava uma confusão, pois tinha um monte de gente para atender e a gente estressava com isso.

A coisa das metas não é só vender produtos, mas também diminuir as despesas. O Itaú tem um programa desses, que chama PPR. Se o banco consegue economizar num determinado item, e tem uma série de indicadores que são internos e operacionais, o bancário recebe um valor também. No Itaú receberam ano passado algo entre R\$ 1.500 e R\$ 1800. O Santander também tem esse programa.

³⁴ Nome omitido.

O controle sobre a atividade bancária é geral. Hoje o sistema controla a produção. Por isso que o pessoal adoce muito. Outra coisa: pressão no celular. Os gerentes regionais ficam ligando, mandando torpedos porque não cumpriu a meta ou porque ainda falta para cumprir. O BB fornece celular para todos os comissionados, e acredito que todos os bancos privados são assim. Isso é uma forma de pressão. Eu acho que aperfeiçoaram a forma de controle sobre o trabalho bancário aumentou. A tecnologia fez aumentar. Em banco privado ainda há a ameaça de demissão.

No Itaú, com vinte anos de banco, independente de ser bom funcionário ou não, eles demitem. Na incorporação eles adiam um pouco, até todos estarem com a ‘cara’ do Itaú. Aí eles ‘passam um facão’.

Eles têm um programa que chama ATB, que é o acordo de trabalho, que seria o Agir do Itaú. O programa chama-se Sinergia no BB, e registra no ATB, e lá vê online quanto cada um está.

O BB tinha duas superintendências em São Paulo – uma em Ribeirão e outra em São Paulo. Com a incorporação do BNC, o BB praticamente dobrou o número de funcionários no Estado – foi de 15 mil para 30 mil, e passou a ser o primeiro Estado em número de agências. O BB criou mais duas superintendências estaduais – uma em Bauru e outra em Campinas. E criou também uma diretoria de ‘zap’. Toda a diretoria era centralizada em Brasília. Por conta da incorporação, puseram diretores aqui, e fica em São Paulo, sendo só para o Estado de SP. Criou também uma superintendência de governos porque o BB assumiu as contas do BNC do Estado por cinco anos. Com o Estado sendo cliente do BB, tiveram que ampliar os espaços dentro do Estado de SP, criando essas regionais.

Pelo o que entendi todos no banco tem um controle e uma meta para bater, quer esteja em agência ou na GEPS por exemplo. A nossa meta é cursos. Quantidade de cursos, quantidade de aprendizes que tem para ocupar as vagas, quantidade de acordos CCP feitos. Temos outro tipo de metas. O funcionário novo que tomou posse em três meses deve fazer a avaliação, e nós temos que cobrar, e se a agência não fizer somos punidos na pontuação.

É uma pressão sobre o gestor, principalmente o gerente geral. Aí depende de como ele é, de como faz a equipe. O BB fez à revelia transferência de clientes ‘estilo’ para outra agência, transformando-se em ‘varejão’ e pessoa jurídica. O resto, de altas rendas, não no Estilo. Teve essa mudança, que eles chamam de encarteiramento. A quantidade de funcionários depende da quantidade de carteiras. Muita agência, dependendo da posição que fica, perde comissionados. Esse é que é o grande drama. Se você não bate as metas ou diminui a carteira, eles fazem os cálculos para saber a quantidade de gerentes que cada agência permite. Começa a guerra para realocar, e quem decide quem será realocado é um comitê da agência.

A superintendência teve um projeto 2.0 que reclassificou as agências do BNC. O que teve de gente que perdeu o cargo, e tiveram que rebaixar comissão, e foram encaixando. Na maioria todo mundo se deu, mas era ‘ou vai, ou vai’. Eram realocados com comissão ou voltavam a ser escriturários. Isso que estou falando, se fosse banco privado era rua; em banco público vão realocando, mantendo a comissão. Muita gente se prejudicou, mas todo mundo engoliu, sendo melhor ter comissão menor e continuar comissionado – é assim que o povo pensa, não acho que tá errado, tem que pensar assim né.

O controle aumentou muito. Quando você entra no sistema para ver como está a agência, bate o olho e já vê que está mal, e o regional nem precisa falar nada. E começa um ‘deus nos acuda’, pressionando para vender o que falta. As metas são divididas entre as carteiras. O gerente geral consegue ver a meta e quem não cumpriu. Há uma estatística individual também – mas as metas são para as agências. A meta já vai para a agência meio que direcionada para os segmentos. Dia de Ourocap eu não ofereço, não concordo. Uma vez até comprei para ajudar, mas não me peça para vender.

Há pequenas reuniões pela manhã, estipulando as vendas. Mesmo os que estão como escriturários ficavam lá pra ver se ajudavam. Eu acredito que isso seja feito na maioria das agências. De uma forma ou de outra são os gestores das agências que acabam determinando. Vem a meta da agência, e dentro da meta da agência ele tenta pegar a equipe dele, dividindo entre os segmentos. A porta de entrada é o ‘carteirão’, porque o cara vem pra acertar a vida e já oferece um seguro de vida... O que mais a gente conseguia fazer ali era empréstimo, os consignados. ‘Gente, os funcionários públicos, que judiação’. O cara vai lá e faz um negócio em 72 meses, dá até dó. É uma coisa que você não precisa nem oferecer. De dez que eu atendia, nove queria empréstimo. Uma loucura, o Banco do Brasil ‘nada de braçada’. Outra coisa que eles falam que o Banco do Brasil nada de braçada é pessoa jurídica, que cai de pacote lá. Você não precisa correr atrás – vem. Nossa Pessoa Jurídica era muito ruim. No Banco do Brasil já tem um pouco mais de produtos para oferecer. Nossa Pessoa Jurídica era ridícula se a gente comparar.

É muita pressão. Realmente é pressão demais! E aí, vários tomam antidepressivo. Muita gente tem se afastado, você observa isso. Aumentou o assédio moral. Só que é assim, eu acredito que nem tudo é assédio moral. Porque assédio moral na verdade é a perseguição. Ele fica te perseguindo mesmo, ele quer que você

desista. E aumenta, e a pessoa incorpora aquilo e vai piorando porque a hora que ela incorporou que ela é ruim mesmo, aí ela só faz coisa errada. E essa discriminação existe muito. Muitas vezes é no paralelo, é nos seus pares. Porque é a disputa pelos cargos, é a disputa pra ficar bem. Isso é cruel.

Uma coisa muito diferente que vejo do BNC pro BB, e talvez tenha piorado – quanto mais funcionário novo entra, mais descaracteriza essa coisa do banco público. O pessoal já entra numa alta competitividade, de que vai vencer a qualquer custo.

O BB assinou um acordo com o sindicato, e acho que contratou 10 mil funcionários novos. Está entrando um monte de gente aqui na nossa região. Tá entrando direto, mesmo aqui no Estado de SP.

Os últimos que saíram foram do BNC, que teve um PDV dirigido para os altos salários. Eram funções estratégicas, que no BNC era o primeiro escalão. Porque não tinha como enquadrar esse pessoal com a mesma comissão; muitos ganhavam mais que o próprio diretor do Banco do Brasil. O nosso salário era muito mais alto em relação ao Banco do Brasil. Mesmo entrando no sistema do Banco do Brasil e não tendo anuênio, porque eles não puderam cortar o que a gente tinha, mas o BB não tem mais anuênio desde a época do Fernando Henrique, mesmo assim nosso salário é maior. Então todo aquele salário que não pode cortar da gente que era o salário-base, o anuênio, a sexta parte dos antigos o banco incorporou. Isso não cortou. Só que o que mudou foi a comissão.

Isso na avaliação, na minha sensibilidade, olhando, estou achando que muita gente vai se ferrar, do BNC. Nesse sentido, que eles vão arranjar um jeito de fazer a queimação agora, porque eles tiveram que engolir. ‘Você veio para cá no meu cargo, o cargo que eu estava disputando’.

O maior erro que o Banco do Brasil cometeu foi não ter mesclado. A partir da data que mesclou, ele tinha que ter dividido – metade dos funcionários do BNC vai para uma agência do BB. Para juntar, porque o pessoal do BNC não sabe usar o sistema do BB. Até para cumprir a meta, o pessoal do BB já manja. E eles não ajudam.

O meu servicinho, que é em relação ao aprendiz, é infame. Se você visse os erros que o pessoal comete, porque no Banco Nossa Caixa não tinha essa burocracia. Aquele tramite de coisas, o BNC não sabe fazer. A primeira coisa que meu chefe falou para mim é que eu não sabia usar a comunicação interna do banco. Eles têm toda uma linguagem. Demorei em pegar lá; é tudo formal, o que é ridículo. A Nossa Caixa já tinha passado isso a um tempão. Então se eles tivessem mesclado com as agências do BNC, os gerentes principalmente, talvez os funcionários não tivessem sofrido tanto. Porque para você conseguir uma informação de como é que se faz o serviço, você tem que falar assim: ‘abre a tela, entra no aplicativo tal; você entrou? Então, você vai lá ao 31, 01, é tudo número, e vai clicando, para você chegar ao que você quer fazer’.

Eu faço isso com o pessoal. Aí quando chega assim, a agência meia (6)... Começou com meia eu falei, é o pessoal do BNC, porque todo mundo mudou o nome, o que é uma coisa horrível. Por exemplo, a agência Barão Geraldo da Nossa Caixa chama Santa Genebra. Ou seja, você perdeu até isso. A agência do Taquaral virou Paula Bueno. Todo mundo virou nome de rua, nome de praça, nome de estação. Então começou com seis é agência do BNC, é erro! É erro direto, então a gente tem que ficar ajudando, então a gente ajuda. Porque a gente é do BNC e a gente fala ‘vamos ajudar esse povo aí’. Então acho que faltou isso né. A questão de pessoas, talvez se o Banco do Brasil tivesse pensado um pouco mais na cultura, talvez hoje não estivéssemos sofrendo tanto. Perde-se mundo tempo em tentar fazer com que todo mundo ande junto. E outra, eles viraram as costas, passou esse final de dezembro aí, se virem! Incorporou em junho, a partir de janeiro é cada um por si e vamos remar. Foi isso que eles fizeram. Então está tendo um problema grande. É sutil, mas ainda tem bastante discriminação e o pessoal tá sofrendo bastante.

Agora por outro lado também, tem que reconhecer que tem funcionário que não quer. Mudou gente, nós estamos no Banco do Brasil. Então algumas coisas assim, como nós somos do BNC e não tem ninguém a gente começa ‘Nossa, que coisa’, mas entre nós, porque se você começa a falar ‘ah, não porque no BNC...’ o pessoal do BB já fala assim: ‘Gente, não existe mais BNC’. ‘Não, não, não, foi uma falha’. Mas é difícil.

O que eu percebo é que o pessoal é muito bom, e que o pessoal vai virar. Uma gerente amiga minha de Souza disse ‘a hora que a gente aprender, porque tem que aprender, tem que fuçar lá’. Por que os negos sabem tudo, aonde tá tendo cargo vago, pra você descobrir essa movimentação, essa coisinha dos bastidores do Banco do Brasil, vai tirar de letra! E aí você olha o resultado das nossas agências, não é tão ruim. Podia ser pior. Mas podia ser melhor, se tivesse juntado, dividido e de fato ter feito a incorporação

A pressão no BNC era menor porque a gente não precisava disputar com o Bradesco. Nosso lucro era muito baixo. A gente sempre estava na pindaíba porque o Governo do Estado fez a gente comprar a folha de novo, então a gente já entrava negativo R\$400 milhões todo ano. O que o Governo do Estado fez com a gente era criminoso. A folha tinha que ter vindo pra nós. A Nossa Caixa já estava num processo pra privatizar.

O BB tem a meta do Estado. A pressão de metas é generalizada. Está muito difícil. Estabelecem metas absurdas. Precisa da redefinição, de um novo modelo.

O BB tem uma comissão que analisa assédio moral. Não há denúncias. Ouvidoria de Brasília diz que não pode garantir o sigilo. Se denunciar no sindicato, fica marcado. Só não tem demissão, mas a pressão...

O bancário tenta sobreviver batendo a meta. Pode ocorrer de burlar a meta.

O controle do BB é extremamente eficiente. Funcionário não tem muita autonomia. Mas é seguro para o funcionário.

2. Marcelo: escriturário.

Já fui encarregado de setor, gerente adjunto. Resolvi seguir a carreira no movimento sindical, por isso preferi trabalhar 6 horas.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Em primeiro lugar, a experiência na categoria bancária para mim foi muito rica, porque trabalhei dentro do banco – trabalhei na parte administrativa, trabalhei dentro de agência, fui dirigente sindical e fui diretor representando os funcionários.

O Banco do Brasil é muito diferente do BNC porque trabalha com produção tipo fábrica – cada um faz uma coisa. Na Nossa Caixa não, você começava um processo e ia até o fim. O Banco do Brasil trabalha muito com produção, apesar de estar mudando um pouco.

Eu trabalhei no Banco Nossa Caixa e no Banco do Brasil em vários setores. Depois que fomos para o Banco do Brasil, houve várias adaptações. A gente saía de um lugar e ia para outro, sendo uma espécie de assédio moral. Mas também não podemos culpar muito o banco, pois é uma questão de adaptação do banco, que estava se acertando. Não confundir com o cumprimento de metas dentro do banco, que é um assédio moral gravíssimo, sendo talvez igual a banco particular na forma de agir com relação ao assédio moral.

Nós vindos do BNC temos um pouco de dificuldade de relacionamento com o pessoal do BB porque a gente ganha um pouco mais, então já vem crítica de que a gente tem que produzir um pouco mais. Eles não falam, mas dão mais serviços para nós do que para os outros setores, e cobram muito a gente. É claro que tem chefias e tem chefias, mas há uma liberalidade na questão do tratamento com os funcionários do banco [BNC]. Liberalidade na questão da chefia. Não há um processo de maturação e organização dos direitos dos funcionários e deveres. Cada chefe age e faz cumprir as metas da sua maneira. Não existe um passo-a-passo de RH dentro do Banco do Brasil.

Hoje eu trabalho na área de cálculos de depósito na área judicial. O banco terceirizou todos os setores na área de cobrança, tanto cobranças quanto dívidas que o banco tem – tanto como réu como autor. Os advogados mandam os encargos ou as receitas para o Banco do Brasil para cobrança, e a gente prepara cálculos e faz o depósito, ou a cobrança se for o caso.

Hoje eu entro 7h no banco, e saio por volta das 13h ou 13h15min, e vou para a minha associação que sou dirigente.

Quem tem responsabilidade dentro do banco produz mais e há uma cobrança maior de quem é responsável. Trabalho no Complexo São João, são três mil funcionários – uma média de 200 funcionários em cada andar, e são dois turnos.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

O Banco do Brasil é completamente diferente. O atendimento dele nas agências é muito frágil, pois trabalha mais com a máquina que com o cliente. Isso a gente vem criticando o banco, a nível funcional principalmente o pessoal que vem do BNC. O pessoal do BNC tinha uma característica muito boa para o banco, que é o relacionamento humano com o cliente. Nós éramos muito bem quistos no Estado de São Paulo, e talvez eu diga que o Banco Nossa Caixa era o banco que melhor atendia os seus clientes, e sempre arrumava uma alternativa para atendê-lo. Ele iniciava com o cliente e terminava. No Banco do Brasil você começa com o cliente, passa para outra pessoa, que passa para outro. Você entra no sistema e ele pede várias coisas para poder atender a um pedido do cliente.

O Banco do Brasil centraliza todos os recursos das estatais e do Governo Federal, tendo assim grandes recursos dentro do banco.

É muito fraca a preocupação de atendimento com o cliente, que é colocado em segundo plano. Pessoa jurídica nem se fala – perdeu-se muito – em função do atendimento que se tem com os clientes.

Com relação à mudança de trabalho para os funcionários, o Banco do Brasil tem um plano de cargos e salários completamente diferente do BNC. Há regras de incorporação de funcionários que saem de um setor e vai para outro. O banco cria dentro do PCS uma forma de ludibriar o respeito à CLT. Por exemplo, se ele tem licença-prêmio, ele cria um código e lança nesse código (240 – gratificações). O banco joga todos os ‘problemas’ nesse código – assim como anuênio. Isso para depois de dois anos perder algumas garantias pela CLT. O Banco do Brasil tem toda uma estratégia de manipulação dessas informações e de dificultar.

Outro problema é a dificuldade em negociar com a direção do banco – muito burocrático, e eles criam dificuldades para negociar – e vão deixando os problemas rolares. Não há agilidade. Tudo bem que são muitos funcionários para se administrar, mas tem muita burocracia na questão de resolver algumas coisas, inclusive na questão do assédio moral. Eles fazem muitas cartilhas e muitos discursos, mas a atitude dos gerentes continua persistindo na cobrança excessiva de metas.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Houve. No começo foi muito difícil. Tinha uma resistência dos funcionários do Banco do Brasil em relação aos funcionários do BNC. O pessoal do BNC estava sendo incorporado. Era querer ou ir embora do banco – tinha que se submeter às regras do Banco do Brasil. O respeito para com o Banco do Brasil foi enorme. O contrário não ocorreu. Houve certo desprezo.

Piorou quando perceberam que o pessoal do BNC ganhava mais. No período do governo do Fernando Henrique Cardoso, o Banco do Brasil ficou sete ou oito anos sem reajuste salarial. No BNC conseguimos reajuste variando de 2 a 8% a cada dois anos, acima da inflação – um acréscimo significativo.

Só houve um respeito maior quando perceberam o profissionalismo de certas pessoas vindas do BNC, e quando impusemos nosso tipo de trabalho. Eles viram que trabalhamos igual ou melhor que eles, começaram a nos respeitar – tendo um mínimo de respeito.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Na realidade essa disputa, na parte da administração (não estou falando nas agências), é saudável – como era no BNC. Há um concurso interno. Há uma pontuação, avaliação, entrevistas para uma progressão dentro do banco. Ficamos muito felizes do pessoal novo conseguir promoção. Essa disputa interna não é desagregadora – é saudável.

Talvez nas agências sejam piores em função do poder dos gerentes em descomissionar as pessoas seja pior.

Sempre há a questão das indicações. Recentemente foram indicadas umas pessoas, as outras ficaram chateadas.

Sempre tem uma oportunidade no Banco do Brasil.

Na Nossa Caixa a gente lutou muito por isso e conseguimos isso – o chamado concurso interno. É claro que quem faz a entrevista pode escolher um preferido, mas pelo menos tinha algumas regras, o que era saudável. Acho que no Banco do Brasil tende a ser bastante saudável também.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Não há dúvidas que somos pressionados para cumprir as metas. Há reuniões semanais ou a cada 15 dias. E existe um correio eletrônico em que você justifica para o seu encarregado o que você fez e as metas na semana. A cada um dia, três dias, você dá uma nota técnica para si – o que você cumpriu naquela semana, naquela quinzena. Alguns chefes cobram mais que outros. Eu estou com um chefe mais equilibrado hoje, mas há dois meses era uma pressão constante. Hoje tem pressão, mas é mais equilibrada. Mas as metas são sempre determinadas.

Eu acho que metas tem que ser estabelecidas, mas no nível médio do trabalhador. Ele não pode chegar numa situação de estresse, mas sim manter o equilíbrio. Quem dita o equilíbrio é a gerência, a chefia e o banco. Se você dá liberdade excessiva para os gerentes e chefia para que eles cumpram alguma determinação do banco, eles passam do limite. Eu acho que deve haver uma orientação para que seja feito de uma maneira equilibrada.

A meta tem que ser estabelecida. A forma como é feita e o exagero podem fazer o trabalhador adoecer. Cada ser humano age de uma maneira.

O banco hoje tem alguns cursos online, que são para todos os funcionários. Não vi ainda um curso do Banco do Brasil com relação a isso. Eu achava muito importante o banco fazer cursos para a chefia e gerência nessa área de liderança. O que falta dentro do Banco do Brasil, o que não é novo na área privada também, são as lideranças.

É importante escolher os funcionários com espírito de liderança. E não é sempre assim. Sempre tem um jeitinho para as promoções.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Na realidade eu conheço bem, pois já fui do movimento sindical. Na década de 80 e 90 discutimos muito a participação de lucros nos bancos. A gente não achava que a participação dos lucros ia chegar ao ponto de estar relacionada com o cumprimento de metas. Eu não vejo nenhuma ligação de participação nos lucros com o cumprimento exacerbado de metas. Acho que a participação dos lucros é natural no capitalismo. Nas empresas estatais acho que também pode ser estabelecido. Sempre tem um relacionamento ambíguo. Se você tem uma participação nos lucros, obviamente tem o cumprimento de metas, mas não é ligação direta, e não atinge direto o trabalhador. Acho que é mais em nível de diretoria, acho que não implica em maior pressão para pelo menos 70% dos bancários.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Esse é um dos maiores problemas que temos na categoria bancária: vender. Não somos vendedores. Poderia ter pessoas só para fazer isso, trabalhando com foco nas vendas e a pessoa se especializa nisso. O que acontece na categoria bancária é que um trabalhador, um gerente, tem que fazer tudo ao mesmo tempo. Se ele está no caixa, tem que vender alguma coisa. Se estiver no autoatendimento tem que vender. Se estiver na gerência tem que cumprir metas para vender. Nós não somos especializados na área de vendas.

O banco poderia pensar em uma estratégia de ter profissionais na área de vendas. Como não há, e tem que se fazer tudo ao mesmo tempo, acontece o problema do estresse, do assédio moral.

A CEF com pessoas especializadas em vender seguros – mutirão.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Alguns setores estão começando a fazer isso, a exemplo da Caixa Econômica Federal. Aí talvez esse estresse de cumprimento de metas diminua um pouco em função de você estar dirigido para certo setor, o que facilita uma pressão mais regrada em cada setor, ao invés de se preocupar com venda de tudo, e também trabalhando na parte burocrática.

Acho que no banco ainda não está assim. Todo mundo faz de tudo um pouco. O caixa, por exemplo, tem metas a cumprir de vendas. Tem também a venda casada, que ainda acontece muito. Só concede o empréstimo se a pessoa adquirir determinado produto, por exemplo. Se a pessoa tem problemas, aí vende com mais facilidade ainda – vende o pacote fechado.

Não tem essas equipes. Tem muita gente com muita responsabilidade. Eu acho que cada equipe deveria atuar num tipo de trabalho. O Banco do Brasil, pelo sistema que tem, é muito mais burocrático ainda. O programa de informática, para resolver algumas coisas, precisa entrar em várias telas e operações, o que dificulta o trabalhador. O que muitos clientes reclamam é disso – o funcionário não dá atenção para o cliente, e dá mais atenção para o computador, fora a parte burocrática dos procedimentos para fazer uma operação.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Há vários critérios. Um deles é o de necessidade imediata – alguma gerência ou chefia, em comum acordo com um grupo elitizado escolhe algumas pessoas, de acordo com a empatia. Também existe uma pontuação pessoal, que é por não chegar atrasado, não faltar, cumprir algumas metas, cumprimento de cursos online, por exemplo. A sua chefia coloca a pontuação. A partir disso, quando aparece alguma vaga, essas pessoas são chamadas e fazem uma entrevista e um pré-teste, e consegue uma promoção. Recentemente alguns colegas nossos, tanto do Banco do Brasil quanto do BNC que receberam promoções, com esse tipo de valorização.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Os funcionários não comissionados têm mais ou menos um padrão de jornada – são 6 horas e 15 minutos, e é cumprido rigorosamente. As chefias, principalmente gerências trabalham muito mais do que deveriam – às vezes 10 horas por dia.

Quando eu trabalhava à tarde, eu saía 19h30min, ou 20h, e os gerentes ainda estavam trabalhando – e eles entravam às 9h. Eu acredito que o Banco do Brasil não esteja pagando horas extras. Cada pessoa tem seu cartão individual, e não temos acesso a essas informações. Superficialmente posso dizer que eles trabalham mais do que deveriam. Ou cumprem um banco de horas, ou estão trabalhando sem declarar.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Nós tivemos muita dificuldade quando saímos do BNC e fomos para o Banco do Brasil, que o trabalho é como se fosse de fábrica. Como a gente trabalhava com muito carinho dentro do BNC, tínhamos bastante habilidade. Depois de alguns dias, já estávamos aptos a seguir os padrões normais do Banco do Brasil.

A área de informática no Banco do Brasil principalmente nas agências deixa muito a desejar. Não com relação ao autoatendimento, mas ao atendimento direto ao cliente. O Banco do Brasil ainda demora muito para fazer as operações. Nos bancos privados e no BNC as operações eram feitas com mais rapidez, dentro dos padrões de limite de crédito.

- Como você vê os correspondentes bancários?

O correspondente bancário é um problema sério para a categoria bancária, porque o emprego do bancário é tirado. Mas tem certos setores da sociedade que não pode ficar a margem da crítica do atendimento. A lotérica é um correspondente bancário. Antes das lotéricas, a Caixa Econômica Federal era um desastre em nível de atendimento, os clientes não conseguiam ser atendidos. Fora que não se tinha pontos de atendimento em todo o Brasil. Hoje onde existe uma lotérica, existe atendimento. Eles não são bancários – esse é o nosso grande problema. Então ‘você está tirando o trabalho do bancário’.

Mas eu lhe pergunto: se não houvesse correspondentes bancários, como ficariam as pessoas nos ‘finais de mundo’? Teriam que viajar 10 km, 20 km para ser atendido num banco?

Não é todo lugar que tem banco. Se tiver a lotérica, os Correios, isso já ajuda.

O que o Banco Central deveria ter é um equilíbrio dos correspondentes bancários. O que acontece hoje é que o correspondente bancário está fugindo de alguns princípios que haviam sido determinados inicialmente. Hoje a Casas Bahia tem correspondentes bancários. Estão indo para outros ramos os correspondentes bancários, o que não há necessidade.

Você poderia estabelecer algumas condições para que houvesse controles rígidos dos correspondentes bancários, o que hoje é uma libertinagem total. O excesso está prejudicando muito a categoria bancária.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Sou totalmente contra a terceirização, mesmo nos setores como limpeza e segurança, que são dos salários mais baixos. São setores muito discriminados, fora que as empresas terceirizadas criam artimanhas para não pagar os direitos dos trabalhadores, como INSS, fundo de garantia. É obrigação das empresas terceirizadas apresentar todas as quitações dos direitos dos trabalhadores, mas eles não apresentam.

Se você [terceirizado] reclama, você pode não ser contratado pela outra empresa terceirizada. As empresas decretam falência, ou mudam nome ou CNPJ justamente para burlar a lei.

A terceirização é uma aberração jurídica contra o trabalhador, e a favor de uma guerra do sistema capitalista selvagem. Eu não vejo o que a empresa terceirizada traz para alguns setores do banco, principalmente limpeza e segurança.

Não posso falar de alguns setores como advocacia, contabilidade, que são mais especializados. Em setores menos especializados, não vejo necessidade de terceirização. Por que pagar R\$ 600,00 para uma pessoa trabalhar na limpeza? Eu chego cedo ao banco e vejo pessoas simples, mal vestidas e mal alimentadas por quê? Estão em um banco rico, com um enorme poder aquisitivo, que pagam um salário de miséria para estes setores terceirizados, em que ganham as empresas terceirizadas. E às vezes nem pagam os direitos – não estou discutindo se os direitos são muitos ou pouco. Mas se não vai para o trabalhador, por que ir para o terceirizado? Não tem sentido contratar uma empresa e pagar para eles ganharem em cima da mão-de-obra barata.

Eu vejo na terceirização um ponto muito crítico nos setores menos especializados na iniciativa privada. É um grande absurdo porque os terceirizados têm um piso completamente diferente. Por que não terceirizam e garantem o mesmo direito? Porque aí não compensa! Ficaria muito mais caro, porque além de pagar os mesmos direitos aos trabalhadores, tem que pagar para o chamado ‘gato’, o terceirizado. Eu acho isso uma forma de exploração enorme e bastante grave no sistema capitalista.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Não há dúvidas. Em 1986/87 já tínhamos uma preocupação muito grande com a automação, e já brigávamos para garantir e batalhávamos também contra o correspondente bancário. Acreditávamos que a automação e o correspondente bancário é uma degradação do trabalhador bancário.

A automação vai levar a categoria bancária a uma diminuição muito forte. O autoatendimento já determinou isso. Eu lembro em 1985, quando fizemos uma greve em SP, o Bradesco tinha em média uns 40 caixas, que era um círculo dentro da agência, e a tesouraria ficavam no meio desse círculo. Hoje não é nada

disso, depois de 26 anos. Hoje tem o autoatendimento, geralmente com um estagiário que não é funcionário do banco, que é outra crítica que é um setor terceirizado – pagar para o estagiário que não vai fazer um estágio, e sim trabalhar dentro do banco onde o banco estiver precisando. Outra situação grave é o estagiário ganhar metade do salário mínimo, mesmo que trabalhe 4 horas – é a questão do salário mínimo. O estágio é uma espécie de terceirização, que é um crime aceito na iniciativa privada e setor bancário.

A Caixa Econômica Federal usou muito estagiário no processo de reestruturação.

Voltando a questão da automação, nós perdemos muito na categoria bancária, e a tendência é perder mais. Com a terceirização, acho que o limite se esgotou, mas eu fiquei sabendo que alguns bancos estão terceirizando algumas vendas. Está havendo terceirização dentro do próprio banco. Fiquei sabendo que algumas empresas estão pagando os mesmos salários dos bancários, talvez os mesmos direitos, mas não são bancários.

O correspondente bancário também é um fator crescente de desvalorização dos bancários, mas a terceirização e a automação são fatores decisivos para a diminuição da categoria bancária.

O que mais mudou foi a automação, que deu de um lado uma agilidade muito grande para o bancário, e de outro lado doenças profissionais, estresse. Não sei se estamos preparados fisicamente e intelectualmente para agir com tanta rapidez como a automação determina. Mas isso sem dúvida, da década de 80 para cá, a grande mudança foi a automação. Mudou a forma de atender ao cliente, a forma de trabalhar, de pensar e o estresse cresceu muito na categoria também em função da automação. Na década de 70 e 80 o relacionamento humano era muito grande. Usavam-se menos máquinas e mais relacionamento humano. Hoje se usa mais a máquina, e menos o relacionamento, completamente o inverso.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Primeiro eu avalio que o crescimento rápido do banco foi pela opção da proposta de fusão. Para um banco crescer precisa de tecnologia e mão-de-obra. Eles perceberam que a compra de outro banco era mais fácil para crescer e centralizar o poder econômico nas mãos de alguns bancos, em nível de gestão. Na década de 70 e 80 me parece que tinham mais de 200 bancos, hoje é centralizado em sete bancos, e outros menores. A centralização foi uma decisão política dos donos dos bancos, e talvez até um processo de globalização. Na entrada do governo Collor houve uma mudança significativa no Brasil.

Havendo a fusão, percebemos o poder maior dos bancos, mas também uma preocupação menor com o cliente.

Falando de um banco misto como a Nossa Caixa, não havia sentido em ser vendida, porque o Estado de São Paulo é o mais rico, e tínhamos uma capacidade enorme de crescimento. Mas as opções para a fusão eram muito grandes. Desde o governo Quéricia, já havia interesse em se vender o Banespa e a Nossa Caixa, por questão também de fazer pressão no Banco Central, em governos.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Tudo o que é novo, é difícil. A fusão criou desalentos dentro da categoria bancária e dentro do Estado de São Paulo também, porque o funcionário público se sentiu muito prejudicado. Com relação ao funcionalismo, vários perderam o emprego, pois foram forçados a irem embora. Acredito que mais de cinco mil trabalhadores foram prejudicados com a fusão do BNC com o Banco do Brasil. O mesmo cargo que eu tinha no BNC é o mesmo que tenho agora no Banco do Brasil. Nas funções, a gente faz o que o banco exige. Em um ano passei em três setores completamente distintos. Se eles precisarem, deslocam você para outro lugar.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

De vários tipos. Eu me senti bastante constrangido. Trabalhava cada hora em um setor, sem saber para onde ia. Houve compromisso de acertar algumas coisas no trabalho, e não acertaram. O compromisso assumido na incorporação não se concretizou. A saúde ficou debilitada, pois o estresse aumentou muito, pois não sabíamos o que iria acontecer. No primeiro momento houve uma tranquilidade dizendo que iria se resolver, mas não foi assim. Ficamos sendo jogados para lá e para cá. Teve vários colegas que mudaram para duas ou três funções em seis meses. É muito ruim para a saúde. Houve vários casos de colegas tomando calmantes

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

No Banco do Brasil tem muito mais cobrança, e bastante assédio, principalmente na fusão. Agora temos metas para cumprir, mas a pressão diminuiu significativamente, em torno de 40% menos. Na incorporação foi difícil, pois a pressão era muito forte.

- Em relação aos colegas e superiores [do outro banco], como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

No começo a dificuldade foi enorme, fiquei com gastrite e precisei tirar alguns dias de licença, mas decidimos enfrentar o problema, e eles começaram a respeitar um pouco a gente – pelo menos o mínimo. O relacionamento ainda é um pouco difícil, porque ainda há uma maior facilidade de entrosamento com o pessoal do BNC. Como somos unidos, eles também são unidos contra nós. Não havia necessidade, pois não há disputa interna entre nós. Claro que alguns setores, como o segundo escalão pode haver alguma disputa, pois são poucos cargos.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Incomoda primeiro porque eu ganho mais que eles. Eu percebo que há uma insatisfação deles [do BB] com relação a isso. Tem um mal-estar nisso.

O Banco do Brasil, em nível de RH, é completamente diferente do BNC. No BNC tinha-se liberdade de sentar em uma plenária para discutir os problemas e encaminhar para o banco. Agora, para ter alguma coisa, tem que ir para Brasília, e lá ninguém te recebe. É aberta uma comissão, e fica por lá mesmo... Sem resposta concreta nem da solução, nem do projeto da solução, nem de nada.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Na década de 70, havia um estresse significativo por causa do regime militar. O relacionamento no banco em função de não ter automação, a informática era muito débil fazíamos tudo manual, então o atendimento ao cliente era terrível. Tinha agência com 200 clientes dentro da agência. Tinha gente que desmaiava. Quando tinha assalto era um desastre. Dia de pagamento, tinha fila de um quarteirão. O trabalho bancário naquela época era muito difícil, mas tinha muito calor humano, o que compensava.

Hoje tem mais automação que calor humano, e o ser humano não vivem sem o calor humano. Então o estresse tem aumentado mais agora em função disso – não tem calor humano, tem muita máquina e automação e os donos dos bancos investem muito pouco na área de RH. Só investem em política de bom atendimento para o cliente. Mas em relação entre cliente-funcionário-empresa, que é tudo ligado, acredito que o banco tem pouca vontade em dar atenção a isso.

O afastamento que tive por gastrite foi um problema, pois se você tira dois ou três dias de licença e tem meta a cumprir, é o seu colega quem vai ter que cumprir a sua meta. Gera incômodo pessoal porque você incomoda seus colegas de trabalho. Você se sente carregado. Ao mesmo tempo em que você está doente, você fica preocupado em voltar para trabalhar porque o seu colega tem a meta para cumprir, e você está dando seu serviço para os colegas, e eles não tem condições de cumprir.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

O estresse, o desequilíbrio emocional. As doenças profissionais são muito recorrentes no banco, como tenossinovite e bursite. As doenças de pulso e dedo, já que a maioria dos bancários não vive sem digitar. Há um desgaste físico muito grande na categoria bancária, e está vinculada à questão do estresse também. O que percebo é que tem muitos colegas que entram em depressão, e o nosso plano de saúde não é adequado, e o banco não está preocupado com a saúde. O Banco do Brasil faz o exame ocupacional todo ano, mas é débil – mede somente pressão, sangue, próstata. Está preocupada com doenças crônicas, mas não em prevenir. A Nossa Caixa não se preocupava com isso.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

A pressão é enorme, eles são discriminados, pois estão faltando demais.

Eu faltei vários dias, e o banco nunca chegou para indicar um médico. Minhas faltas estão lá por licença-saúde, inclusive grandes. Nunca fui chamado para ver se eu estava com algum problema e onde poderiam me ajudar, ou um setor especializado nessa área.

Cria um mal-estar.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Sofre constrangimento. Acho que não chega a assédio moral. Os colegas fazem vários comentários no local de trabalho, se o indivíduo ficou afastado, se faltou novamente.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Eu já percebi pessoas trabalhando doentes por medo, receio de se ausentar demais, de ficar doente toda hora. Ela não fica preocupada em resolver o problema, nem o banco se preocupa com ela. Ela sente um

constrangimento enorme e trabalha doente. Eu não. Se eu tiver que me afastar, não faço a mínima questão de ficar trabalhando.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Eu acho. Tenho vários colegas depressivos, que tomam Lexotan.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Já presenciei assédio moral. Estávamos trabalhando e uma das chefias começou a questionar a pessoa, o cabelo dele, a roupa dele que era simples, fez insinuação quanto à pobreza das pessoas – como “fulano fez isso e errou, também, é pobre e não estuda, é ignorante”. Insinuou duas coisas: pobreza de espírito e pobreza de dinheiro.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Tem uma preocupação, e lidam com isso em função dos sindicatos, mas só por isso. Eles acham que o assédio moral é uma coisa normal, e os bancos trabalham com isso. Até o Banco do Brasil não dá muita atenção para isso não. Eu acho que essas cartilhas são mais uma forma de ‘estar do lado certo’.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Os banqueiros só se preocupam com a questão do assédio moral em função da pressão dos sindicatos. Os grandes sindicatos fazem uma pressão grande contra o assédio moral e em função disso é que se tem um pouquinho de respeito.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Quando eu trabalhava em agência era muito difícil e eu tinha desgosto, porque era um estresse permanente. Eu ia para casa dormir já pensando no próximo dia. Hoje sou uma pessoa mais satisfeita, pois estou indo para alguns setores que às vezes escolho ou não, mas forço para escolher a área de direito, que me interessam bastante. Quando vejo que o trabalhador está na área que gosta ele produz melhor.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Não pretendo continuar no banco e pretendo me aposentar definitivamente nos próximos três anos. Mas ainda tenho algumas expectativas de trabalhar em alguns setores dentro do banco, não em nível de promoção e salários, mas de realização profissional na categoria bancária – por exemplo, em recursos humanos; ou na questão do assédio moral. Se o banco desse uma oportunidade de criar um setor para estimular o profissionalismo acho que seria muito interessante e seria um desafio para mim.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

O que mais incomoda sem dúvidas é o cumprimento de metas. O que também incomoda é a falta de política de recursos humanos – não há nenhuma política de recursos humanos. Há políticas de promoção, o que para mim não é recursos humanos. Não há uma preocupação com o indivíduo. O banco tem muito lucro e poderia dispender um pouco do seu trabalho e recursos para essa área. Seria uma experiência incrível a ser dada para toda a sociedade.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Se o banqueiro instituir um setor dentro do banco de relacionamento humano, do DRH efetivamente, acho que poderia se traduzir em coisas positivas para o banco. Outra coisa importante é a divisão de equipes dentro das agências bancárias, porque o que é mais sacrificante para o bancário é o atendimento nas agências. Na parte administrativa a pressão é menor – tem cumprimento de metas, mas não tem cumprimento de vendas, e na agência é só vender e vender. Temos que fazer equipes dentro da agência com profissionais em cada área (não terceirização). Acho que isso ajudaria muito o banco e a saúde e trabalho do bancário.

3. Rose: Auxiliar administrativo.

Na incorporação para mim foi bom, pois o pessoal perdeu os cargos. Uma funcionária era chefe no desenvolvimento de produtos e agora está como auxiliar. Acredito que o salário dela era entre oito e dez mil reais, e baixou para dois ou três mil reais. Muitos acharam melhor sair, pelo tempo que faltava para aposentar, mas perderam tudo – a assistência vale alimentação, plano de saúde.

Sempre fui auxiliar por conveniência. Eu era casada e não queria ficar só no trabalho. Mas me formei corretora de seguros e adoro isso. Não me importo em não ter sido gerente – foi minha escolha. Na

incorporação fiquei na mesma agência, com o mesmo salário e fazendo o que eu gosto. Essa agência é muito especial e precisa da gente. É confortável para os dois lados.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Trabalho com seguro de carro e residência. Trabalho só 6 horas. Há seis meses estava na área administrativa trabalhando na contratação de estagiários, rescisão. A parte administrativa do Banco do Brasil é muito ‘cheia de coisa’. Tem a área judicial que sempre tem oficial de justiça trazendo um monte de coisas. Na incorporação, todos os clientes que eles não sabiam de onde, cadastraram na agência matriz. Então a gente procurava o cliente no sistema da Nossa Caixa para ver de onde o cliente era, foi uma loucura.

No administrativo tem que comprar copinho, papel higiênico, material de limpeza, e tem que ver ordem judicial. Você está analisando uma ordem judicial que tem que tirar extrato de plano econômico e chega alguém reclamando que acabou o papel higiênico. Você fala para segurar as pontas e trazer de casa.

Ainda na Nossa Caixa, em 2008, eu trabalhava com seguros e um rapaz que trabalhava no administrativo saiu de férias, fiquei até maio de 2010 no administrativo.

Fui ao sindicato fazer rescisão de uma moça do BNC que ficou mais de cinco anos de licença porque sofreu um acidente. E eu lá no sindicato, e a advogada do sindicato arrasando falando que ela tinha um monte de direitos. No fim deu tudo certo e assinaram a rescisão, mas é complicado. Na incorporação foi bem difícil. Sumiram departamentos, e não achávamos ninguém. Então chegava aqui processos, ordens judiciais, e-mails e não encontrávamos ninguém.

Nas agências do BNC que viraram BB o pessoal ficou louco, porque os departamentos não absorveram o serviço todo. A gente não sabia fazer o serviço e as agências do BB não faziam. Você ligava para algum departamento pra alguém te ajudar, tudo falavam pra gente olhar no IN (instrução normativa). Eu sou paciente, então eu brinco e sou educada, mas é bem difícil. Parece que é outro planeta, outro povo. Mas é assim mesmo. Eu acho que se o BNC tivesse recebido o BB seria bem diferente, esse povo é estranho.

Aposentei-me ano passado, apesar de perder com o ‘fator redutor’. Se eu ficasse até 60 anos pegaria o teto do INSS, mas preferi me aposentar e continuar trabalhando. Quando eu quiser parar, simplesmente saio.

Estou enfrentando numa boa. Para mim não mudou nada. Não me sinto pressionada. O gerente do Banco do Brasil é bem legal. Estou me sentindo bem e estou produzindo. Vou ficar mais um ano e pouco e vou cuidar da minha vida, da minha mãe. Vou aguentar mais um pouco. Eu pago o plano de saúde da minha mãe – uns R\$ 660,00.

Não conseguimos entrar na Cassi³⁵. Fui à Cassi pedir uma receita e não deixaram porque sou da Nossa Caixa. Tive que ir ao hospital e passar por consulta.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Sempre fui auxiliar administrativo. Mas sempre fizemos serviço de gerente. Atendemos os clientes e vendemos consórcio e seguro, o que os gerentes deveriam fazer.

Entre em março de 1978 e mudou tudo, porque na época era tudo manual. Entrei nessa agência, fui trabalhar no atendimento. Era só empréstimo. A gente vinha nos finais de semana para imprimir. A gente descia no subsolo para calcular as prestações, picotar as parcelas, arquivar.

Trabalhei depois com fundo de garantia, e a gente desenvolvia as fichas na mão. Foram 10 anos com trabalho manual.

Depois fiquei 10 anos trabalhando no setor imobiliário. No fim desses 10 anos é que tudo estava informatizado, aí voltei para essa agência. Isso há treze anos [1998]. Mudou tudo.

Em março de 1978, tínhamos 336 funcionários nessa agência, e hoje tem 60. Tinha a dona Amália que ficava só na máquina de Xerox. Tudo era manual, e a gente era muito feliz!

Eles lançaram um empréstimo para compra de linha telefônica, e tinha fila até na rua. Tinha que fazer a documentação, fazer a aprovação, e saía o financiamento do telefone. Tem um senhor até hoje que lembra que fez o financiamento para ele. O telefone era um sonho.

Mudou muita coisa, pelos 30 anos que se passaram.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Nunca tive problemas, nem com colega de trabalho, e muito menos com supervisor. Cada um está no seu lugar. Mesmo do BNC para o BB o gerente geral tem que entender o funcionamento da agência, se ele

³⁵ Plano de Saúde dos funcionários do Banco do Brasil.

mudar tudo, não vai funcionar. Não adianta querer mudar tudo, então tudo sempre ficou livre. E se for mudar tem que ser para melhor.

Temos 12 auxiliares sobrando, tinha que sair. Inscrevi-me, mas o gerente geral não deixou que eu fosse, pois a agência precisava de mim.

Pessoas como eu, e alguns outros, são chaves, pois os clientes antigos vêm e se identificam com a gente. Esse pessoal novo já começou a ser reconhecido pelos clientes.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Sempre foi tranquilo.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Como a agência é grande, estou só na área de seguros. Então o gerente reúne a agência, e a gente participa, e o gerente torce. Eu gosto muito dele.

Estou fazendo o que eu gosto, então fico feliz. Não me sinto mal nem acuada.

Como trabalho com seguros, que é chave para fechar as metas e continuar uma agência ‘ouro’, são 6 horas de trabalho que passam muito rápido. Aqui tem um ambiente ótimo.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

A gente tem recebido normal. Não influencia em nada no meu serviço. A agência sempre cumpre todas as metas. Estamos sempre no ‘Ouro’. Começamos agosto, e no meio de agosto já quase fechamos a meta de seguros para o mês de setembro. Todo mês tem a festa dos aniversariantes. A gente conseguiu ser ‘ouro’ novamente, então teve uma festa. Estamos bem-classificados, então não fica ninguém te pressionando.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Todos os bancos são assim. Quando ia mudar para o BB, tínhamos todos os servidores públicos. O Banespa [Santander] mandou um presente para cada cliente, com uma carta dizendo para deixar cair o pagamento no Banco do Brasil, mas dizendo que iria bancar o pagamento, com a condição que o cliente assinasse um documento para transferir o pagamento. É a realidade dos bancos. Vender e conquistar ao máximo os clientes.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

São, e eu acho que é legal.

No início alguns consideravam discriminação separar os clientes pela renda. Mas o bom é que você oferece o que o cliente realmente precisa. O Estilo é o cliente que ganha mais de seis mil hoje.

É mais organizado assim – Varejo 2 (quem ganha até R\$1000,00), Varejo 1 (de R\$1000 a R\$ 3000), personalizado (de R\$ 3000 a R\$ 6000). Acima disso são os personalizados.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

É pelo sistema, com inscrição. Posso entrar no ‘TAO’ e me inscrever para ser qualquer coisa. Eu sei que tem uma prova. Mas nunca tive interesse.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Não. O sistema fecha e não fazemos mais nada. No BNC trabalhava muito mais. Isso melhorou.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Tudo mudou. Muito melhor com internet.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Não sei avaliar.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Temos o jurídico terceirizado. Mas acho que é bom. O pessoal da faxina e do café é terceirizado. Antigamente era diferente. O pessoal da faxina não recebe direito das terceirizadas.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Não sei, pois não me envolvo muito. Não tenho opinião. Essa agência aqui é muito grande, não dá para saber.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Para mim não mudou nada, mas todo o resto mudou. Ficou tudo bagunçado, não se encontra ninguém. As pessoas perderam seus salários. Duas amigas minhas foram morar em Brasília para não perder o emprego. Uns 90% sofreram muito. Mas a gente sofre pelos outros.

A sensação é que não sabemos nada e que o nosso trabalho não produz. Já se passou um ano, agora que está se ajustando. Mas é difícil. Mas ainda não absorveu. Ainda não estamos como uma agência do BB.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Não me senti prejudicada.

Hoje no BB sou 'madrinha' no seguro. Vai ter uma mudança no seguro, vai ser BB-Mapfre, e vai mudar tudo. Mas é o que eu gosto.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

A gente sofre pelos outros, os que perderam cargo, e os que sofreram.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Não sei avaliar, mas no produto que trabalho sempre teve 300% da meta alcançada.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Eles são bem estranhos, mas não ligo para isso. Mas todos se respeitam.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Em relação aos salários não sei. Mas não temos acesso ao convênio do Banco do Brasil. Isso incomoda.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Nada. Só saí de licença maternidade, e quando operei minha vesícula e fiquei duas semanas afastadas do trabalho. Nunca fiz corpo mole.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Não sei, nessa agência é difícil. Eu tinha uma amiga que tinha todos os 'ites', mas em geral é bem pouco.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Aqui é uma agência especial, somos uma família, pois sobrou muita gente da Nossa Caixa. O pessoal do BB que veio está aprendendo a ser 'gente'.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Tem o Augusto que é como eu, trabalha com gosto e cuida do cliente e é educado. O gerente achou que ele não servia para algumas coisas e mandou para uma agência longe. Lá o amam e não o soltam.

O Anselmo ia só para audiências, e todos falavam bem dele. Ele foi para outra agência e foi tão discriminado que ele diz sentir falta da agência matriz. Se alguém falava mal dele aqui, ele não captava.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Nunca trabalhei doente, nem percebi.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Nunca percebi.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Nunca.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Não sei.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Acho que sim. O modo como o sindicato recebe os bancários.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Gosto, e estou satisfeita. Estou segurando porque não tenho previdência privada.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Não. Vou ficar só mais um ano.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

O que me agrada é a convivência, somos uma família.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Não. Eu estou focada no meu trabalho. Os outros não, e fazem muitas coisas. Mas procuro não olhar.

4. Paulo: sou escriturário – caixa.

Agência ouro.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Faço compensação, atendimento e trabalho no caixa. Houve, comecei no administrativo, fui para a tesouraria, estou no caixa, e estou indo para o PSO, que é uma plataforma de suporte operacional.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Sempre foi por grupos de atendimento, separados em varejo, personalizado, caixa, etc.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

A gente sempre entra num entendimento. Sempre foi um relacionamento bom.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Nunca tive problemas.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Não diretamente, pois a retaguarda não é tão cobrada, mas sempre temos que participar, pois somos um grupo. Temos que colaborar. Não me sinto pressionado. Eu escuto e procuro fazer.

Acho que para o banco crescer, meta sempre teve e sempre vai ter.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Acho boa. Vou receber minha segunda PLR agora. Tem ligação com as metas, e estimula, pois se a gente cumpre as metas a PLR aumenta.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

O banco vive disso, então os produtos oferecidos são para fazer um 'fundo'. Trabalho no caixa e indico para ser atendido por um funcionário. Mas no banco Real eu trabalhava no caixa e tinha que vender.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

São organizados pelos tipos de contas dos clientes, e produtos oferecidos.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Não sei.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Eu cumpro somente 6 horas, pois o sistema trava. Dificilmente fazemos hora extra.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Em um ano e quatro meses, já vi umas cinco atualizações do sistema.

- Como você vê os correspondentes bancários?

No meu ponto de vista não concordo, é um serviço que deveria ser feito por bancário, pois tira nosso posto de serviço. O Poupatempo é todo terceirizado, e antes eram funcionários do banco que trabalhavam lá. São postos de trabalho que foram fechados. Nossos colegas foram transferidos ou saíram no PDV.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

É o mesmo sistema dos correspondentes.

Quanto ao pessoal da segurança e limpeza, eu concordo.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Por enquanto não. É dispensável no Poupatempo, por exemplo, e nas lotéricas.

Do jeito que está crescendo, vai começar a prejudicar, mas por enquanto não.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Na fusão foi colocado o sistema novo para o BNC. O pessoal do BNC apanhou bastante para aprender.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Para mim não mudou muita coisa, mas para o BNC houve redução de pessoal, e eles sentiram muito, e foi bastante marcante.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Não enfrentei problemas.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Como não sou do atendimento, não sei avaliar.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Foi muito tranquilo.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Salário eu não sei, mas sei que ganham mais porque são mais antigos.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Nenhuma alteração.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Em geral por assédio moral, que o pessoal fica estressado e acaba se afastando. Isso vi bastante desde 1995. Ou por LER ou por problema psicológico.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Nunca percebi, mas em banco privado quando a pessoa voltava ficavam com vontade de demitir.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Tinha uma pessoa que trabalhava comigo que estava oito anos afastada, e todos ficavam bravos.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Nunca

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Nunca percebi.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

No Banco Real já. Eu era o tempo inteiro cobrado, mesmo estando no caixa. O gerente passava com uma prancheta anotando as vendas. E pressionava e ameaçava quando não vendíamos. Mas eu sempre respondia a altura. Já o vi humilhar colegas.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Tenho visto os jornais do sindicato.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Sim, na divulgação e denúncias.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu só sei fazer isso, e estou satisfeito. É só procurar que consegue promoção.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Pretendo continuar. Se depender de mim não saio mais do banco, e pretendo chegar ao cargo de gerente na agência ou no PSO.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Sim. O que me incomoda hoje é andar de ônibus, pois moro em Campinas e trabalho em São Paulo. Já tentei cinco transferências. O banco não paga o fretado. Eu gasto com meu próprio transporte, que é grande parte do meu salário. O Banco do Brasil não reembolsa – essa é minha frustração. O que me agrada é ter conseguido passar no concurso e estar aqui.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Acho que o banco deveria rever a questão do reembolso do transporte, e não sou só eu nesta situação, que sou escriturário e pago do meu bolso. Poderiam pagar pelo menos a metade.

5. Kátia: Caixa.

Agência bronze – classe 4 – já era deficitária no BNC. Tem poucos clientes e atende muitos de outras agências, ou seja, tem baixa rentabilidade.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Atendimento ao público, arquivo. Toda a parte de arquivo da documentação que a gente recebe, envio de parte do documento para microfilmagem, conferência de dinheiro e atendimento ao público no serviço do caixa. Eu passei por várias funções no banco, já fui de tudo. Já trabalhei em atendimento, cobrança, pessoa física e jurídica. O caixa é totalmente diferente. Já faz uns seis anos que estou no caixa, e é diferente de todo o resto. A única coisa que muda é quando vai mudando o sistema, mas aí é a operação do caixa mesmo.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes

Acho que isso depende muito de agência para agência. Na outra agência que eu estava a gente sentia muito as ordens, não conversas, e partia tanto do gerente geral da agência como do gerente imediato do cargo que a gente exercia. Na agência que estou é tudo muito light, o gerente é até muito acessível. Faz pouco tempo que ele está lá, mas desde que ele chegou, ele não dá ordens, ele conversa e ele é bem jovem e acessível. Como a gente sabe que ele recebe ordem, pois o Banco do Brasil além de ordem fica com telefone e torpedo o dia inteiro cobrando, ele recebe as cobranças, mas normalmente passa para o gerente de atendimento e para o gerente de tesouraria que também é de atendimento. Se for alguma coisa diretamente ligada a gente – é que caixa é diferente porque tem metas que não estamos envolvidos – e se for algo que a gente possa ajudar no caixa, o gerente repassa para a gente, senão não. Dependendo da meta são eles mesmos que tem que correr atrás.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Na minha agência atual é muito boa. Na agência anterior tive que pedir transferência porque eu não me dava bem com o gerente da agência, o que não era um privilégio meu, pois ninguém se dava bem com ele. Eu não me dava bem nem com o gerente da agência, nem com minha gerente direta. Parece que essas pessoas fazem de tudo para você ficar contrariada, mesmo que você faça certo não está bom. Estava trabalhando no caixa e me chamavam para fazer faxina no almoxarifado. Eu pensava que isso não era meu serviço de caixa, mas a gerente é sua chefe e você tem que fazer. Era aquela situação de me mandar trabalhar uma semana em outra agência, e a hora que eu voltava ela falava que estavam precisando de gente em outra agência e era para eu ir também. Eu fiquei uns três ou quatro meses assim, cada semana em uma agência. Quando soube que tinha vaga nesta agência que estou agora, imediatamente entrei no sistema e pedi transferência, pois não estava mais dando. Na agência que estou o relacionamento é muito bom tanto com meu chefe direto quanto com o gerente geral

Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

É bom, e na atual agência não posso reclamar. Têm assim em todas as agências umas duas pessoas que criam problemas normalmente para a agência inteira. É aquela coisa de trabalho de avisarem e a pessoa continuar cometendo o mesmo erro. O relacionamento se prejudica, não são pessoas que estejam na roda quando todos estão se divertindo, pois acabam tendo atrito com todos. A agência é muito pequena, somos dez funcionários, então é mais fácil você ficar próximo e fazer mais amizades.

Como nossa agência é muito pequena, não há muita disputa, mesmo porque quando convivemos com as pessoas fica difícil disputar. Numa agência maior é mais comum, pois você não tem uma ligação muito forte com quem você está trabalhando.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

A gente participa no tocante de metas que a gente possa fazer no caixa. É oferecer capitalização, verificar quando a pessoa quando está pagando um boleto de carro se ela tem seguro, mas não há imposição de metas para o caixa, mas na outra agência que eu trabalhava a gente tinha. Meu gerente todo dia chegava e falava que o caixa tinha que fazer tantas capitalizações, vender tantos cartões de créditos. Normalmente, dependendo do dia, a gente tinha que sair do caixa e finalizar a venda num terminal de retaguarda, ou se tivesse muito movimento tinha que direcionar para o atendimento. Mas se possível ele queria que a gente mesmo fizesse.

Minha opinião a respeito das metas é que quando eu entrei no banco não existiam metas, vendas de produtos e o banco já tinha um lucro absurdo. Então eu sinceramente não entendo o porquê dessa pressão de trabalho porque o banco não precisa desse lucro absurdo que ele tem e com essas metas loucas. Os lucros são absurdos e eles não precisam disso para impor um ritmo de trabalho alucinante pros empregados. Antigamente já tinham um lucro absurdo e não existia tarifa em conta, vendas e era só prestação de serviços. Pode falar que a economia mudou e que não existe aquela inflação louca em que eles ganhavam dinheiro com *spread*, mas mesmo assim o banco já teria um lucro imenso mesmo sem as metas que eles colocam em cima da gente, o que é estressante. Pode não ser para mim já que meu gerente não me impõe uma meta, mas e sei que pra ele como gerente de agência, por exemplo, é absurdo, e se ele não cumprir, ele dança. Para não sobrecarregar a equipe às vezes ele acaba assumindo.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Eu acho que ela tem que existir justamente pelo tamanho dos lucros que os bancos têm. Eu sou filha de bancário. Meu pai sempre trabalhou em banco, e há trinta anos, mesmo não existindo metas e vendas de produtos, ele tinha um salário que ele podia sustentar uma família com uma mulher e quatro filhos. Eu hoje solteira e sem filhos, não vou falar que meu salário não basta para mim, pois moro com minha mãe, mas se eu tivesse que me bancar não sei se daria. Pelo lucro dos bancos e pelo achatamento salarial que sobremos ao longo dos anos, e estou trabalhando no banco desde 1994, o tanto que já perdemos de benefícios é um absurdo. Então o mínimo que pode ser feito, se não for melhorar salário, é ter a PLR. E pelo tamanho do lucro, a PLR deveria ser maior. No Banco do Brasil ela depende do desempenho da agência. Na agência temos que correr atrás do mínimo, para alcançarmos a pontuação e termos a PLR. Então ela tem que te estimular de alguma maneira, senão a gente não recebe. A minha agência é bronze, e se a gente não atinge o patamar mínimo no ATB, a gente não recebe a PLR cheia, o que é o caso e eu não recebo a PLR cheia. Então a gente está sempre tentando alcançar as benditas metas, pois a classificação da agência depende da meta, o que determina o valor da PLR que eu recebo, e é óbvio que a gente tem que correr atrás disso.

O meu salário continua o mesmo após a migração, mas tenho amigas que perderam de R\$ 800,00 a R\$ 1.000,00 por mês. As funções de assistente e gerente acabam perdendo no comissionamento. A maioria dos comissionados perdeu dinheiro.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Eu sou contra, pois quando eu prestei concurso para trabalhar em banco, foi justamente porque eu não queria trabalhar no comércio. Eu não sou boa em vendas e não sou vendedora. Até já trabalhei em loja, mas trabalhar em loja é mais fácil, pois o cliente já entra interessado em comprar. No banco ninguém entra querendo comprar, mas entram em busca de uma prestação de serviços, e o banco impõe que a gente venda produtos para essas pessoas. Então na maioria das vezes a gente tem que empurrar algo para as pessoas, o que às vezes nem eu compraria, mas sou obrigada a tentar a convencer a pessoa a comprar. É péssimo tentar forçar a pessoa a comprar um produto que você não compraria é difícil e desonesto, mas o banco faz isso com a gente. Quem é bom vendedor no banco sempre fica com status de ótimo funcionário. Ele pode ser um

péssimo funcionário no procedimento da função dele. Ele pode ser um caixa lerdo, um caixa que dê diferenças todo dia, mas se ele vende bem, ele é um ótimo funcionário. E o inverso é verdadeiro – você pode ser um ótimo funcionário, um ‘come fila’ daqueles que não sobra ninguém na sua frente, atende bem, não tem diferenças no caixa, mas se você não vende você não é um bom funcionário.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

No Banco do Brasil não. Quando teve a segmentação no Banco Nossa Caixa isso era mais nítido, tanto que um gerente não atendia clientes de outro segmento. No Banco do Brasil não tem muito isso, pelo menos na minha agência que é muito pequena e só tem um gerente de atendimento e um assistente de pessoa física, e são obrigados a atender qualquer tipo de cliente, então a gente não consegue ter esse tipo de distinção.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Ainda existe muito ‘QI’, e a pessoa tem que querer. Eu já fui muito cobrada para ser assistente e tentar ser gerente, mas não tenho interesse, então não adianta o gerente me indicar, pois não quero trabalhar 8 horas por dia e ficar com cobrança o dia inteiro, ainda mais no Banco do Brasil que eles dão um celular para nos monitorar o dia inteiro. Além de a pessoa mostrar interesse, o Banco do Brasil tem diversos cursos e você tem que fazer, tem que fazer certificação interna, tem que ter pontuação, e além de tudo isso tem que ter quem indique. Precisa ter contatos e ter quem indique. Mesmo eles falando que no Banco do Brasil é totalmente diferente do Banco Nossa Caixa, que no Banco do Brasil é só por pontuação, isso não é verdade. A gente sabe que quem é indicado consegue. Você pode ter uma pontuação maravilhosa no TAO, mas se não tiver quem indique para o cargo, você não consegue.

O Banco do Brasil tem um sistema chamado SSSBB, que deixou o pessoal da Nossa Caixa muito assustado, pois antes a gente via uma planilha de risco com a vida do cliente. No SSSBB são milhares de programas em um único programa. No SSSBB tem um programa para cartão, um para olhar a conta do cliente, um para retaguarda, outro para saldos e extratos, e são centenas de programas. Você tem que saber o nome do programa que vai entrar e ter acesso autorizado, e dentro de cada programa uma quantidade de alternativas infundáveis. O sistema do Banco do Brasil realmente é muito mais complicado.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

No Banco do Brasil isso é muito regulado. Eu que sou caixa faço 6 horas e 15 minutos, e entro às 11h e saio às 17h15minh, para poder fazer o fechamento do caixa, já que tem funcionários que entram às 10h e saem às 16h. Como a hora que eu chego o outro caixa está atendendo, eu espero dar 11h pontualmente para poder bater meu ponto e abrir meu caixa, senão no final da tarde um ou 2 minutos podem fazer a diferença entre estourar meu tempo e fechar o caixa, ou dar ‘pepino’ e continuar com o caixa aberto, e o sistema na hora mostra que eu estou fazendo hora extra sem autorização, e a autorização sempre é prévia. O gerente vai ter que explicar depois porque eu estourei e isso penaliza a tal da numeração do ATB, que no final do ano vai afetar a PLR. Então qualquer coisa que eu faça no meu ponto errado, se eu extrapolar 1 minuto além das 06h15min o gerente vai ter que explicar e isso sensibiliza o ATB, e no final tudo mexe no bolso do funcionário, e é muito regulado. No começo quando mudamos para o Banco do Brasil e que ainda tinha a loucura do 5º dia útil, a gente ainda fazia algumas horas extras. Depois que engrenou e o pessoal começaram a se espalhar pelas agências, e não tem mais aquela loucura no 5º dia útil, a gente nunca mais fez horas extras. Tenho 6h15min de jornada, e os 15 minutos de lanche são descontados no final do dia. Bato o ponto às 11h e às 17h15min, em ponto.

No caixa a gente precisa ser muito ágil, porque se você percebe que está chegando próximo do seu horário de saída, e que ainda tem serviço para fazer, você tem que pedir ajuda, avisar, ou pra ele [gerente] autorizar a hora extra antes de você estourar, ou para alguém te ajudar antes de fechar o sistema, pois tem que estar dentro do tempo. Mas normalmente é tranquilo.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Muita. Quando eu entrei no banco não existia cartão. Quando entrei no banco, no 5º dia útil a gente ficava de pé na fila com uma prancheta preenchendo o saque avulso e depósito; não existia nada automatizado. Tudo era praticamente na mão. Ou era talão de cheque para as melhores contas, as contas especiais, mas o povão mesmo tinha que pegar fila, e era fila assim de ficar três ou 4 horas em pé na fila. Não existia limite de tempo que o PROCON exige atualmente, então o pessoal ficava de pé na fila. Quando entrei no banco, em dia de pagamento eu ficava 6 horas em pé na fila preenchendo saque avulso e depósito. Hoje em

dia é completamente diferente. Todo mundo tem cartão, internet, telefone, autoatendimento. Não existia autoatendimento quando eu entrei.

- Como você vê os correspondentes bancários?

No Banco do Brasil tem o PagueBem, que são os terceirizados, e agora fechou contrato com o Correio. O Banco Postal que era do Bradesco agora é do Banco do Brasil. É difícil assim, pra gente, eu tenho uma visão dúbia no sentido do caixa. Facilita muito para a agência, pois tira o movimento da agência. Para o cliente é uma opção. Para quem oferece o serviço, não acho nem um pouco seguro. O PagueBem, por exemplo, é um postinho ou uma lojinha onde forma fila com gente pagando contas, só que não tem segurança bancária, nem porta giratória, não tem nada. Eu acho isso uma ótima maneira que os bancos acharam de rentabilizar ainda mais o serviço deles. Eles pagam por operação, pagam um valor muito mais baixo do que custa um caixa para o banco, tem uma rentabilidade enorme e não tem o serviço [para executar]. Para mim, como caixa, eu também não gosto, pois está tirando meu serviço. É um modo que a gente enxerga em longo prazo de acabar com o caixa do banco. Para que o banco vai ter caixa dentro da agência com custo de segurança se ele pode oferecer esse serviço fora da agência bancária? Então para o cliente eu sei que é uma opção. Em qualquer esquina, em qualquer Correio, em qualquer comércio que queira ser correspondente bancário ele chega e paga conta. Mas para quem, como eu, trabalho no caixa é uma clara perspectiva de extinção de função.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Terceirização no Banco do Brasil praticamente não tem. Eles brigaram muito com isso. Acho que o Banco do Brasil terceiriza muito é a parte jurídica e cobrança, mas fora isso não.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

É isso que estou falando. Eu acho que caminha para isso, principalmente os caixas, e se bobear, em longo prazo, até as agências. As agências vão ser postinhos que têm um gerente para tirar dúvidas a respeito de investimento ou alguma coisa assim, mas a tendência é não existir mais bancários, pois o banco continuar a oferecer os serviços que ele presta, mas sem os custos que ele tem com funcionários. Ele paga para o terceirizado e com certeza isso já está muito bem estudado, porque senão eles não estariam pagando, por um custo muito abaixo do que tem com um funcionário dentro do banco.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

A cobrança do Banco do Brasil é muito maior que na Nossa Caixa por metas, por disciplina. O gerente fica muito no pé, e o gerente regional é um absurdo. Eu acho que o relacionamento do gerente regional com o gerente de agência é um absurdo. Eles ficam 12 horas com o celular, e é torpedo toda hora e MSN toda hora. O gerente às vezes está atendendo a um cliente e o celular fica tocando, ou o MSN piscando na tela, querendo saber resultado da meta diária. Além da meta mensal, da trimestral, todo dia de manhã tem uma meta nova para cumprir. A cobrança no Banco do Brasil é maior. Na Nossa Caixa eu já achava pesada, mas no Banco do Brasil é maior ainda.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Para mim a principal mudança foi no sistema. Antes de virar Banco do Brasil a gente teve que fazer um estágio numa agência para ver como funcionava o sistema de caixa, pois o sistema de caixa deles é completamente diferente do nosso. Depois, quando entrou o Banco do Brasil, teve outra grande mudança de sistema porque eles aproveitaram algumas facilidades que existia no nosso sistema para colocar no sistema deles. Para quem trabalha no caixa essa foi a maior mudança. Na questão de horários também, é mais rígido que o Banco Nossa Caixa.

No estágio dependia muito de agência para agência. Na agência que a gente fez na nossa 'agência madrinha' – cada agência da Nossa Caixa tinha uma agência madrinha – o pessoal era muito legal. Ficamos dois dias sentados ao lado de um caixa o vendo trabalhar e depois, a partir do terceiro dia a gente ficou no caixa e os caixas do nosso lado, vendo se estávamos fazendo certo. No quarto e quinto dias eles nos deixaram sozinhos porque eles aproveitavam o estágio para que acontecessem justamente nos dias de pagamento, que era quando eles tinham picos de pagamentos, sem funcionários suficientes. Então eles pegavam quem estava fazendo estágio para aumentar o pessoal da agência e nesse aspecto foi difícil. A gente não tinha nem dois dias manuseando sozinhos o sistema, e já ficamos completamente sozinhos para atender no dia 30, que era o pagamento da prefeitura. Mas também por um lado foi um 'tratamento de choque'.

A grande mudança que a gente enfrentou, principalmente no caixa, foi de sistema e rigidez de horário, porque na Nossa Caixa a gente não tinha essa rigidez tão grande de horário. Na questão do almoço

também tem uma diferença. Na Nossa Caixa, como o horário não era tão rígido a gente normalmente entrava 15 minutos antes, para poder fazer meia hora de almoço, e o Banco do Brasil não permite isso. Quem faz 6 horas tem somente 15 minutos de lanche. Aí depende do seu relacionamento com o superior, para saber se ele vai deixar fazer uns minutos a mais.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Eu não. Ouvi muita gente falar que sofreu, em cursos... Vi o pessoal da Nossa Caixa falando. É bem de segregação mesmo.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Eu acho que no Banco do Brasil é mais pesado.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

A minha agência é atípica, porque até mais ou menos há um ano, quando cheguei, ela era totalmente BNC. Todos os funcionários eram BNC. Logo depois que eu cheguei, chegou um funcionário BB. Trocou um assistente nosso, e foi o primeiro funcionário BB que chegou. Aí chegou outro agora, e o nosso gerente é BB também. A maior parte dos funcionários é da Nossa Caixa. Eu já conhecia alguns dos funcionários que trabalhavam lá quando eu cheguei. É engraçado porque o meu gerente, que é BB, já falou informalmente que os dois únicos funcionários que ele tem mais problemas na agência, tanto de convivência como de trabalho mesmo, são os dois 'BBs'. Ele acha que o resto da equipe, que é BNC, é melhor. O relacionamento de todo mundo é bom, mas na minha agência não teve uma mistura muito grande com o BB, ela ainda é maior parte da Nossa Caixa, e é mais fácil até pra gente. Principalmente quem é da Nossa Caixa e foi para uma agência BB, sei que muitos sofreram bastante. Principalmente em cursos em reuniões, eu ouço muita gente segregar, 'grupinho do Banco do Brasil e grupinho da Nossa Caixa'. Na festa de final de ano, as mesas eram totalmente segmentadas, mesmo sendo o mesmo banco. Mesmo quem trabalhava com o pessoal do Banco do Brasil, na hora da festa estava sentado com o pessoal da Nossa Caixa, e os do Banco do Brasil separados.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Na minha agência o tratamento é favorável para a gente. O nosso gerente fala que tem mais problemas com quem é BB. De salário até que não, porque a maioria do pessoal da Nossa Caixa ganhava até mais. Mas a única coisa que a gente está sentindo falta é em relação ao plano de saúde, que até hoje eles não resolveram se a gente entra no Previ. A gente continua no Economus e ninguém sabe até quando. Em relação ao plano de saúde estamos meio órfãos, e em seguridade também. Não houve manifestação do Banco do Brasil para colocar a gente no Previ e no Previ+.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Muita. Eu tenho LER – tendinite. Eu entrei em 1994, e a partir de 1995 eu já estava com LER. Fiz tratamento por muito tempo, fiz acupuntura por mais de oito anos seguidos. Atualmente o meu problema é com o mobiliário, e como trabalho no caixa, o mobiliário é totalmente inadequado. Então eu fico o dia inteiro torcendo o tronco para pegar dinheiro na gaveta, que é lateral. E é constante eu ter problema na lombar, de 'pinçamento' de ciático, dor na perna. Eu faço ginástica, pilates, alongamentos específicos porque eu tenho um problema crônico de 'travar' a parte lombar por causa dessa torção que a gente faz o dia inteiro para mexer na gaveta de documento e dinheiro, e é um movimento repetitivo. Já tive licenças de até 15 dias – 14 dias, para não ter que entrar no INSS. A minha tendinite hoje em dia é muito controlada por causa de ginástica, musculação. Se eu parar de fazer, com certeza eu vou sentir dor, então não posso parar com a academia de jeito nenhum porque eu morro de dor no ombro. E lombar também eu sinto muita dor se eu parar de fazer academia, por causa desse tipo de movimentação que a gente tem o dia todo.

As poucas vezes que eu tirei licença era muito nítido [os sintomas] de travar mesmo, não conseguir andar, ou de ombro começar a ficar inchado, vermelho e dolorido. Mas é notório no banco, tem muita gente que sabemos que se afastam por problemas de saúde. O meu [problema de saúde] é muito perceptível, agora tem muita gente que eu conheço, amigas próximas que são problemas mais subjetivos, como depressão, que logicamente é um problema de saúde.

Tenho uma colega que é bipolar, e o banco a afeta muito. Então às vezes ela está muito bem, mas é ter um problema no banco que ela cai na fase negativa do bipolar, e isso não é visível para quem está saudável. Quem entra em depressão por causa do banco, por exemplo, você não tem como virar e falar que

essa pessoa está doente; então quando ela entra com um afastamento, ou licença, é muito comum ela ser má vista pelo resto dos funcionários. Comentários como ‘também vou arranjar licença’, ‘eu também estou ruim’, isso é normal.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

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

Tem muita gente que conheço que fica mal, não só de depressão, mas mal também fisicamente. Começa a ter dor de cabeça, dor de estômago, e vai procurar um médico e entra com uma licença. E sempre tem umas brincadeirinhas, mesmo de supervisor, de falar que a pessoa é folgada, que vira e mexe entra com atestado.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Quando a agência é pequena, é mais fácil de saber o que está realmente acontecendo, ou quando você é próximo da pessoa que está tendo problemas.

A minha amiga tinha LER na mão, chegou a sofrer uma cirurgia, e tinha dores crônicas no corpo – na lombar, nas pernas. Acho que o problema maior mesmo era emocional, de tensão. Ela era uma pessoa muito expansiva, mas que guardava muito para ela. Ela ficava brava na hora, mas você via que ela ficava remoendo aquilo o dia inteiro. Ela se aposentou por invalidez pelo problema na mão, mas ela reclamava muito de dor nas costas, e dor nas pernas. Às vezes ela não chegava a pegar licença, mas tirava um ou dois dias para ir ao médico.

No caso da outra, que é bipolar, para quem está próximo e você vê, quando ela está bem, se nada acontece de muito grave no dia a dia ela fica bem, mas ela é uma pessoa frágil, e também não é muito ativa no trabalho. Se o chefe dela não tiver empatia e compreensão, e cobrar muito dela, ela cai, e por várias vezes, quase todas às vezes, quando ela está na fase ruim, ela pede demissão. Ela nunca saiu do banco porque sempre o chefe sabia da condição dela, ou a gente avisava para não aceitar porque ela é bipolar. Ela ligava chorando e depressiva, e pedia demissão. A hora que ela melhorava, voltava com tudo para o trabalho. Se ela estiver em uma agência muito grande e conviver com pessoas que não conhecem o histórico dela, ela já teria saído do banco, e o pior é que ela não tem condições de arranjar outro trabalho. Numa agência menor é mais fácil de ter solidariedade com quem trabalha com você, mesmo que não seja amigo, ou não seja colega íntimo. Numa agência maior é mais difícil.

É lógico que em toda a agência tem um caso de funcionário que todo mundo sabe que ‘leva com a barriga’, e faz o mínimo possível para voltar amanhã e trabalhar de novo, e não faz mais que isso. Então a gente fala que quando acontece alguma coisa e ele pega um atestado, a gente sabe que ele não está com um grande problema. Mas tem gente que você vê que realmente tem problema, mas numa agência menor é mais fácil as pessoas entenderem, porque estão convivendo com você mais próximo. Mas é normal assim, já trabalhei, por exemplo, na agência Centro de Campinas com 130 funcionários, então eu sei que quando tem muita gente... Eu lembro que quando entrei no banco, e nem sabia o que era LER, uma moça que estava afastada acho que há mais de um ano por causa de LER voltou a trabalhar com restrição por causa de LER. Mesmo assim colocaram-na para entregar holerite, em que ela tinha que ficar o dia inteiro fazendo isso daqui [movimento com as mãos procurando holerites no arquivo]. Ela reclamava e todo mundo caía ‘matando de pau’ em cima dela, e falavam: “nem para entregar holerite ela serve?”. Ela tinha acabado de ter uma LER violenta, e tinha que ficar o dia inteiro procurando holerite. Devia ser um sofrimento enorme para ela, mas para quem está de fora parece que a pessoa está fazendo corpo mole, entendeu? Então, sinceramente piora o quadro da pessoa. Você acha que ela não serve para entregar um holerite, mas se o problema dela foi tendinite, não dá! Se ela fizer isso o dia inteiro, é um movimento curto e repetitivo o dia inteiro. Eu sei, porque a minha tendinite no ombro é gerada por causa da digitação. Eu tenho no ombro, tem gente que tem no antebraço, depende de onde você faz a força e faz a sustentação. Independente onde ela tinha ela fazer esses movimentos com os dedos o dia inteiro... E realmente, para quem está de fora olhando, realmente falava: “o que ela está fazendo no banco, se ela não serve nem para entregar holerite?”. Mas é complicado para a pessoa, joga para baixo mesmo. É muito difícil.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Sofre.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já trabalhei muito doente, e não só trabalhei, como trabalho. Eu tenho enxaqueca, e crises de enxaqueca, que eu sei que em partes é gerada por causa do banco, e às vezes as crises de enxaqueca duram 15 dias. Eu já trabalhei tão ruim com dor de cabeça, que uma vez uma gerente minha me tirou e me levou para o hospital porque eu estava passando mal dentro da agência de tanta dor de cabeça. Com LER, já trabalhei com muita dor, já trabalhei com torcicolo. Tem aquela coisa, quer queira quer não... Para ver como é complicado esse negócio do pessoal achar que você está arranjando motivos para não ir trabalhar. Uma vez, eu estava voltando de férias, e era o meu dia de retorno, e fui descer a escada de casa e escorreguei num degrau e caí sentada com tudo, e bati o cóccix com tanta força que eu não conseguia levantar, e eu estava pronta para ir trabalhar. Eu sentei e fiquei chorando de dor, e minha mãe falou que ia ligar no banco para avisar que eu não ia trabalhar. Eu falei “não, eu vou, vou tomar um analgésico e vou”, porque a gente fica pensando que vão achar que arranji um motivo para não voltar. Às vezes estou em casa ‘explodindo’ de dor de cabeça, numa situação que normalmente eu iria querer apagar a luz e deitar num quarto e ficar, mas eu troco de roupa e vou trabalhar. Porque para mim, essa situação do povo falar “ela não devia estar com tanta dor assim” ou “está arranjando uma desculpa para não vir trabalhar”, é pior que a sensação de trabalhar com dor. Então por muitas vezes eu vou trabalhar, e a maioria das minhas amigas eu sei que fazem isso, de trabalhar com cólica, dor de cabeça, ou passando mal. Existe a tendência do pessoal em falar: “Ela não está tão mal”, “se ela quisesse, ela podia ter vindo”, e pelo menos para mim, essa sensação é pior do que trabalhar com a dor, então naquele dia eu fui morrendo de dor pelo tombo, mas fui para o pessoal não achar que eu estava emendando minhas férias.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

É, conheço muita gente que sofre de depressão.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Sexual normalmente é mais difícil de a gente perceber se não for com a gente, e nunca sofri. Mas moral muito. A história mesmo que te falei de eu sendo caixa e a gerente me mandar fazer faxina no almoxarifado, isso para mim é assédio moral, e era nítido. Ela virava e mexia, e me mandava fazer algum serviço que não era da minha função, e sempre um serviço me diminuindo. Isso é muito frequente, de pedir para um funcionário, que você acha que não é bom, para fazer serviço de rua; para mandar ir num outro banco fazer um serviço; ou fazer um serviço que também está sempre abaixo do cargo é muito comum. De comentários em rodinhas; tirar sarro quando a pessoa não está junto, e comentar o jeito que ela trabalha, o jeito que ela trata os clientes, ou que o jeito poderia ser diferente.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Se tiver, eu desconheço. Eu sei que o sindicato trabalha muito forte com isso, vivem entregando folhetos.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Eu acho importante, porque ainda que seja muito difícil conseguir definir o que é o assédio moral, quanto mais a gente ler a respeito, mais você consegue enxergar numa situação que você está vivendo ou ouvindo, você consegue encaixar no que é. Desde que surgiu a expressão ‘assédio moral’, é muito difícil definir o que é o assédio moral. Então se você nunca leu e não se informa você pode ver a situação na sua frente e não saber que aquilo é um assédio moral. Então cada vez que vem uma cartilha, ou alguma coisa falando de todas as situações que se encaixam naquilo, de repente você acorda! Às vezes alguma brincadeira que a gente mesmo faz em rodinha e em brincadeiras, a gente faz sem perceber que a gente mesmo está fazendo assédio moral, ou incentivando. Pois você faz no embalo do pessoal, e está todo mundo meio que tirando sarro de alguém, a hora que você lê algum panfleto ou cartilha que explica, às vezes até a gente mesmo acorda. E isso eu acho legal.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Sinceramente não gosto. E não estou satisfeita. Eu falo que o banco para mim é acomodação. Quando eu entrei no banco, eu brincava dizendo que eu iria ficar só seis meses, e vai fazer 18 anos. Eu não tinha intenção nenhuma de trabalhar em banco, porque meu pai foi bancário, e se aposentou como bancário. E mesmo na época em que ele trabalhava em banco, apesar de ser muito mais calmo que agora, ele já se queixava que era difícil, por causa da pressão que existia dentro do banco. Eu nunca pretendi trabalhar em banco, e não sei nem porque que eu prestei concurso. Depois que você entra você se acomoda. O problema do

banco, apesar de eu não achar que a gente ganhe bem, é que a gente ainda tem uma série de benefícios que se você for incorporar no seu salário, para eu sair do banco e ter o mesmo padrão de vida que eu tenho hoje, eu teria que ter um salário muito bom. E para você começar num outro ramo eu não vou ter, e não sei se eu tenho disposição nessa altura da minha vida para recomeçar. Para prestar outro concurso tudo bem, e se entrar num desses concursos badalados você já vai entrar ganhando bem. O duro é você entrar. Mas por exemplo, eu sou bióloga por formação, e já pensei várias vezes em voltar para a minha área, que eu amo. Só que na época em que eu me formei, não existia campo para biologia de campo, e eu nunca tive a intenção de dar aula – eu não gosto, não tenho didática e nem paciência. Eu queria pesquisar, e quando me formei não existia campo. Hoje em dia, em qualquer ramo, tem que ter um biólogo para assinar, ou para fazer um laudo. Então já pensei mil vezes em voltar, só que para voltar, eu tenho que voltar a estudar, porque me formei em 1983.

E aí que está, o banco me desmotiva. Você chega em casa cansada, e não sei se tenho ânimo de voltar para a faculdade. E mesmo que eu volte para a faculdade, até eu conseguir alguma coisa na área... Então desestimula, e isso é inevitável. Quem trabalha em banco acaba ficando acomodado. Se você não fizer o que você fez – “entrei, não gostei e saí” – você não sai mais, ainda mais sendo num banco público, que para você ser mandado embora tenha que correr um processo administrativo. Se fosse num banco particular, você faz qualquer coisa e é mandado embora, mas num banco público a gente fica muito acomodada para falar a verdade. Você não tem um padrão de vida maravilhoso, não ganha muito bem, mas você tem uma vida confortável, e isso te acomoda. Eu ainda como sou solteira, e minha mãe é minha dependente, eu fico mais acomodada ainda, porque eu sei que por minha causa, minha mãe tem uma segurança médica, pois ela é minha dependente no plano de saúde; o que eu ganho de ticket dá e sobra para mim e para ela. Então eu falo que não tem como, e para eu sair do banco eu teria que ganhar um salário inicial no mínimo de uns seis ou sete mil reais, e onde eu vou arranjar um salário desses? Sinceramente, para mim não é se vangloriar dizer que sou bancária e trabalho no Banco do Brasil, e tenho até vergonha. Eu estudei para trabalhar no Banco do Brasil? Não, eu sou bióloga e adoro o que eu fiz. Tenho paixão por biologia. Adoraria falar para você que sou bióloga e trabalho com biologia. Mas o banco infelizmente te acomoda.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Não, acho que justamente porque eu não gosto, não quero ser gerente, nem ser assistente. Eu pretendo continuar, mas por acomodação. Se daqui a uns dois meses eu respirar fundo e falar que vou estudar para valer, vou prestar outro concurso, ou vou voltar para minha área, ou vou fazer uma pós – se eu tiver essa inspiração – eu saio com o maior prazer. O banco não é um serviço que eualaria assim “ah, mas deixar o banco...”; eu conheço muita gente que veste a camisa e fala que o banco deu tudo o que tem na vida. Deu sim, porque eu trabalho lá e eu mereço; estou trabalhando para isso, e não acho que o banco tenha me dado. E tem gente que pensa assim, que o banco deu tudo – deu sim, deu porque você ralou lá dentro.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Na agência que eu trabalho hoje, na parte de relacionamento é muito boa. Na parte física é complicado. Na agência que eu trabalho tenho dois problemas grandes – o mobiliário e ar condicionado. Eu tenho rinite, sinusite, e o ar condicionado é ou ligado, ou desligado. Não tem meio termo. Não tem como, eu não tenho como exigir que desliguem o ar condicionado, pois o povo morre de calor, e eu sei que aquela agência não tem janela nenhuma. Se o ar condicionado estiver desligado, é impraticável. Teve uma época que a gente ficou com o ar condicionado quebrado e era inviável, eu tive que levar ventilador de casa. E com o ar condicionado ligado, eu trabalho com blusa de lã, porque o ar condicionado sai diretamente em cima da gente no caixa, que o teto é rebaixado, e do outro lado da agência não chega quase nada. Então o pessoal lá fica com calor, e eu com frio. Se tentar diminuir ou desligar o ar eu fico melhor, mas eles morrem de calor, e não tem meio termo. Se na rua está muito calor, o povo [os clientes] entra e olha para mim pensando que estou louca ou doente. Meu pé congela, aí a minha rinite ataca a sinusite, que ataca a enxaqueca. Isso é complicado.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

A parte de mobiliário é um problema do Banco Nossa Caixa e do Banco do Brasil. No estágio que eu fui para uma agência do Banco do Brasil percebi que o mobiliário de caixa deles é diferente do nosso, e as gavetas são frontais e não tem torção de tronco o dia inteiro. Então se eu for para uma agência BB... O Banco do Brasil está com um programa que é o BB 2.0 que é de remodelar as agências no aspecto físico e de sistema. E quando a gente viu as agências remodeladas no ano passado, vimos que todas têm móveis novos. Quanto ao ar condicionado não tem nem muito que falar, pois o prédio é alugado e não dá para mexer, mas a Geren quer mudar a gente de prédio. Pode até ser que aí melhore os dois para mim – o ar condicionado e o mobiliário.

6. Greice: 39 anos, caixa.

Agência prata.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Na verdade a agência em que eu trabalho faz câmbio, vende moeda estrangeira. Então eu faço isso: venda de moeda estrangeira como dólar e euro, recompra. Eu sou caixa, mas eu tenho outra mesa separada, e não é no guichê de caixa. Lá onde tem o atendimento eu tenho essa mesa, em que eu converso com o cliente e vejo tudo o que ele quer, executo o que ele quer no sistema, e depois eu vou até o cofre e pego a moeda estrangeira que ele quer e trago. Isso eu faço pela parte da manhã, e à tarde, depois das 14h, eu fico no caixa mesmo. Quando entrei no banco eu era atendente, mas tem mais de dez anos que eu sou caixa.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

É bem diferente, acho que agora é mais profissional – não sei bem se essa é a palavra. Antigamente era mais liberado, e mais fácil para o nosso lado, e agora é mais profissionalizado e às vezes isso se torna mais pesado.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

É tranquilo, não tenho problemas. Mas no momento é, pois já tive problemas, inclusive de ficar afastada por conta do superior.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

É tranquilo. Acho que por sermos caixas, não sinto isso [competição].

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Não. Pressionada não, pois no caso do caixa é o ‘se puder’, mas não é pressionado nem cobrado. Eu acho sempre abusiva, acho que o banco só quer o lucro, independente da necessidade do cliente. Até por isso, não sei se tem alguma coisa a ver, que eu não quero concorrer a nenhum cargo, pois eu não concordo.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Para mim não estimula a cumprir meta. O que eu acho é que o banco, como um todo, independente de cumprir metas, é que ele ganha muito dinheiro. Então acho que não precisava ser dessa maneira, com essa cobrança que o banco trabalha como um todo, porque eu acho que tem lucro. É que até então a gente trabalhava tranquilamente, porque o lucro vem. Porque o trabalho do banco já é para ter lucro, só que descobriram essa tal de meta, e acho que está peitando o cliente e enfim, não me estimula.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Eu acho que seria válido se o cliente entrasse no banco e solicitasse aquele produto, mas não é isso o que é feito. Você entra no banco para uma determinada coisa, e você tem que sair com duas, sendo que você não estava interessado. Não sou cobrada [pelas vendas].

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Não, é tudo para todo mundo, sem distinção, sem ver o perfil, o perfil não é visto, é geral.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

É indicação, e vai do seu chefe, seu jeito de ser e de trabalhar.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

No momento é bem tranquilo. Faço horas extras, mas é esporádico. É registrado, recebemos todo o valor, mas já trabalhei muito de graça.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Sim, mas acho que sempre para melhor. Estou no banco há 17 anos, e a gente não tinha nem computador à disposição, como é hoje. E enfim foi melhorando. A gente digita muito menos hoje, por conta da tecnologia.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Não sou a favor e acho uma exploração, porque eles fazem o mesmo trabalho que a gente que é bancária para ganhar muito menos que a metade. Então eu não concordo.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Não concordo, incluindo estagiários. Lógico eu acho que estagiários são importantes, mas eles deveriam exercer uma função que os ajudassem no que eles estão fazendo, e não é o que acontece nos bancos. Os terceirizados fazem os serviços que o bancário deveria fazer, mais uma vez com um salário muito menor, e os estagiários fazem aquilo que ninguém quer fazer.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Sim, eu tenho medo disso, principalmente quanto aos correspondentes bancários, por eu ser caixa, e os correspondentes bancários fazem tudo. Eu acho que precisa de uma providência, porque é exploração. Existe alguém ganhando dinheiro que é o dono ou comissionado, explorando as pessoas para trabalharem ali, ganhando nada, e fazendo o mesmo serviço que o bancário faz.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Muito mais profissionalismo. Eu vejo que o BB trabalha de um modo muito mais profissional que a Nossa Caixa trabalhava. Por um lado é muito bom, e até profissionalmente você consegue enxergar de outra maneira, mas é mais duro, e a gente sente que ninguém está ali para brincadeira, é mais sério. O clima organizacional na Nossa Caixa era melhor, e a gente ria mais, e o ambiente era mais gostoso. Mas ao mesmo tempo, agora que eu conheço o outro lado, eu vejo que a gente não era profissional, pois a gente cuidava do cliente e tratava como alguém da família, e não é assim que é para ser. Então, no mais e menos, eu prefiro o Banco do Brasil.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Eu acho que eu trabalho menos e de uma forma mais justa. Não é menos no sentido de autenticar menos. Parece que o trabalho é mais dividido. Na Nossa Caixa tinha muito de comentários como: “ah, fulano não faz, ele é lerdo” – então você tinha que fazer o seu e o dele. No Banco do Brasil não tem isso, que é o profissionalismo que eu te falo. É mais justo, é mais certo. Por isso que eu falo que gostei muito dessa mudança.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Quando a gente foi avisado da fusão, mas antes dela acontecer, eu trabalhava na Nossa Caixa que fica dentro da UNICAMP, e já existia um Banco do Brasil lá. Então se criou um terrorismo que não haveria lugar para todo mundo e é cada um por si. Isso eu senti, por isso mudei de agência – procurei outro lugar, encontrei e fui. Quando eu estava para ir, meu gerente falou que não era para eu sair, pois eles gostavam do meu trabalho. Eu tinha esse medo, achando que iríamos chegar como renegados. Na agência que eu fui não senti.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Houve – é muito mais pressão. Apesar de eu não sofrer diretamente a pressão, a gente escuta, conversando com os colegas que estão diretamente ligados com a venda, que a pressão é muito maior do que era na Nossa Caixa.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Para mim foi muito tranquilo, pois fui para uma agência que eu dei sorte, que é muito boa e não tive problemas com ninguém, em nenhum sentido. Fui muito bem recebida quando cheguei, fui muito bem instruída pela minha gerente direta, me ensinou todo o sistema que era diferente, ela teve toda paciência para me mostrar. Então eu acredito que eu tenha tido muita sorte, mas de um modo geral foi muito bom.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Eu acho que há um pouco de diferença no tratamento quando você está numa rodinha, e as pessoas não te conhecem, até te conhecerem melhor. Mas é sutil, e não é todo mundo irmão não – somos irmãos adotados.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Sim, eu já tive um estresse muito forte por causa do trabalho, de sair do ar mesmo e me desligar. Eu me considero uma pessoa calma, e as pessoas também dizem que sou calma, eu levo as coisas na boa, e tento conversar. Eu tive no pico do estresse no trabalho, que um dia eu peguei o que eu tinha na mão, joguei no chão, que são coisas que eu nunca fiz na minha vida, de perder a noção mesmo. Mas é o acúmulo de estresse. Eu atribuo isso ao meu gerente daquele momento e local. O pessoal se assustou. Fiquei afastada nesse momento. [no retorno do afastamento] Os colegas foram muito legais e queriam ajudar, e eu estava muito receosa com o superior, porque eu voltei para o mesmo lugar e cargo, mas foi bom, porque aí ele [gerente] conheceu a outra pessoa que eu era. Eu era boazinha, quietinha e só dizia amém e isso só fazia mal para mim. Esse é meu jeito, de ir levando, só que a gente tem um limite, e eu cheguei nesse limite e estressei demais. Então quando eu voltei, após três meses afastada, no primeiro dia ele [gerente] me chamou para conversar, e foi bom porque caiu a ficha dele. Ele não assumiu diretamente que estava errado e não me pediu desculpas, mas falou algumas coisas que me mostraram que foi bom eu ter dado aquele 'piti' [ter surtado], pois ele passou a me respeitar mais. Ele era uma pessoa difícil com todo mundo, mas virou pessoal. Nada que eu fazia estava bom para ele, e isso foi acumulando. Voltando, a gente se entendeu e continuamos a trabalhar, até que ele saiu da agência, e não tenho problema nenhum com ele.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

LER – dores no pescoço, ombro, braço – e estresse.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Geralmente é de complacência, mas também já vi muita gente que aproveita e fazem disso um meio de vida. Mas geralmente é notado pelos colegas e ninguém apoia.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Depende do caso. Se for um caso real normalmente não tem constrangimento. Agora como tem pessoas e pessoas, e quando a pessoa é folgada, aí ninguém quer saber. Ninguém faz força para que a pessoa seja bem-vinda.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já trabalhei doente, e já vi muita gente trabalhando doente. Trabalhar doente acaba sendo meio que 'eu acho que dá para ir'. Com dor no braço, muitas vezes fui trabalhar, no sentido mesmo de ir trabalhar, pois recebo meu salário para isso, até que chegue o limite. Eu sempre trabalhei até meu limite.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

É relevante.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Sexual nunca. Moral eu diria que constantemente, pois ainda que não seja comigo diretamente, a gente vê e-mails do gerente para agência como um todo. É sempre sutil, pois os gerentes sabem que eles não podem ir lá e 'dar chibatada', pois eu tenho a impressão que a vontade deles é essa. Graças a Deus que a gente tem essas coisas que nos protegem. Mas tem comentários como 'não acredito que essa equipe maravilhosa não vai fazer tal coisa'; 'conto com vocês e sei que vocês são capazes'; isso para mim é assédio, é uma maneira como se estivessem falando 'se vocês não fizerem vocês vão ver' – é assim que eu enxergo.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Vive tendo e-mails, informações. É bem pouco, mas algumas coisas eles mandam. Existe o site que você entra e tem vários artigos, mas você não tem tempo para isso. Eu penso que o banco pensa assim: 'eu dei, mas se você não leu é porque você não quis'.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Eu acho que é importante, mas poderia ser melhor. Eu acho que o sindicato existe só para isso – as causas bancárias –, mas acho que ele é muito omissivo. Então ajuda sim, e se não tivesse sindicato acho que seria muito pior, mas também acho que o sindicato tem certa parceria – é tudo meio a meio.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu gosto, mas eu mudaria. Estou satisfeita, até porque eu falo que se a gente está no banco, a gente não tem profissão. O que posso escrever no currículo para trabalhar em outro lugar? Então estou satisfeita.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Então, eu tenho formação em Letras, e gosto muito dessa área, mas pelo tempo que estou for da área... Porque justamente entrei no banco no ano da minha formatura da faculdade, e acabei seguindo um caminho totalmente oposto. Então o que eu penso é que se eu sair do banco, aí eu vou reinvestir nessa outra área. Se eu sair do banco eu não mudo para outro banco. Se eu sair do banco vai ser uma alegria, no sentido de não trabalhar mais em banco, e iria para outra área. Mas, estando no banco, nesse momento da minha vida, não é a pior coisa. Então eu posso dizer que eu estou satisfeita.

Eu terminei o MBA agora, então eu gostaria muito de seguir essa carreira que é de gestão de pessoas, mas eu não acredito nisso dentro do banco. O banco é muito 'QI', é muita indicação, você tem que ser a queridinha, amiga de tais pessoas, e não é meu caso por vários motivos.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Hoje são melhores do que já tive. Hoje estou numa fase tão boa... Mas o que me incomoda no banco é isso que nunca está bom de lucro. Você vê o banco colocando na mídia lucro de tantos milhões e milhões, e nunca está bom, e isso me incomoda muito. Acho que eles não têm fim, e esse sem fim para eles é um trabalho dobrado pra gente e para o cliente também. Eu não vejo só a gente, funcionários, como vítima; eu vejo até mais o coitado do cliente. O cliente está ali no banco para guardar o dinheiro dele e ganhar 0,5% na poupança, enquanto o banco está cobrando oito ou 9% de juros no cheque especial, e isso me aborrece muito no banco.

O que mais me agrada no banco é a possibilidade de trabalhar 6 horas, que eu tenho por ser caixa, apesar de não exatamente trabalhar 6 horas por dia, mas hoje em dia é bem mais justo esse trabalho. Como eu não tenho cargo alto, também não tenho salário alto, mas também aí fora, sem cargo eu também não ganharia mais do que eu ganho, então isso acaba me acalentando.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Minha sugestão é utopia: tentar trabalhar do jeito que o banco nasceu – guardar e emprestar dinheiro, e ir vivendo. Eu sei que é utopia, pois tem uma rede de coisas envolta disso, que acaba fazendo do banco o que o banco é hoje, e que não era há 17 anos. Desde o momento em que se começou a cobrar tarifa para ter uma conta corrente, foram inventando cartão de crédito, e formas de cobrar, e vai piorar muito mais na minha visão.

7. Denise: 42 anos.

Estou como assistente, porque no Banco do Brasil você está você não é. Eu era gerente no Banco do Brasil. Na Nossa Caixa eu era coordenadora de tesouraria. Para mudar para o Banco do Brasil, com o nível de salário que eu já tinha como coordenadora, que era equivalente era gerente de serviços. Aí oito meses depois eles disseram que teve uma reestruturação na empresa, e que a minha função já não existia mais para aquela agência, aí me passaram para assistente. Meu salário caiu e me transferiram de cidade. Não tem explicação muito lógica, falaram que houve uma reestruturação e que eu não estava mais naquele cargo, que eu estava um cargo abaixo. Falaram que era só uma reestruturação, mas que eu sou ótima, trabalho bem, mas não tenho mais o cargo. E em contrapartida em outras agências você vê pessoas sendo promovidas para esse cargo que já não tem mais! É ridículo, você não entende e ninguém fala claramente. Aí você entra no Banco do Brasil achando que você vai ter uma progressão, não só salarial, mas progredir mesmo profissionalmente, e aí você regride. Então, eu sou assistente agora...

Desde 1991. 20 anos.

Prata.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Eu sou assistente de gerente de pessoa jurídica. Então estou trabalhando com donos de empresa, eu abro contas, eu mais executo do que vendo produtos na verdade. O que eles precisam como descontar cheques, descontar títulos, é o que eu faço.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Eu sou originária do BNC, ainda que não exista mais Banco Nossa Caixa, então não vamos mais falar dele, e para mim é muito claro. Mas eu vim de uma agência que era originária do Banco Nossa Caixa, e agora é Banco do Brasil, e nessa mudança de cargo, eu saí dela e passei para uma agência originária do Banco do Brasil. É completamente diferente. Ainda que a empresa seja única, você mudar de agência, até por causa do administrador, o jeito de trabalhar e todo o resto ficam totalmente diferentes.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

É tranquilo, nesse sentido eu não posso reclamar, pois em relacionamento ele é um dos melhores da região; todo mundo gosta dele e fui muito bem recebida nesta agência³⁶.

Eu não sou do tipo que vejo que a coisa não é exatamente aquilo e fico calada. Eu já fui muito mais, mas os anos vão passando e a maturidade vai chegando, e você também aprende a calar, ainda que você veja que não é exatamente o correto. Não era um conflito direto, nem mal-estar, era só eu querendo mostrar que na área que eu ficava, o que ele estava achando que poderia ser real, não era bem aquilo. Às vezes dava certo, e às vezes não dava, mas nada muito significativo também.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Tranquilo. Como há algum tempo eu exerci um cargo de chefia, eu penso que eu tenho que colocar quem está comigo junto a mim, e não contra. Então eu tento ir da melhor forma, costurando. Eu tento fazer da melhor forma para que fique bem para eles e para mim.

No Banco do Brasil eles se preocupam muito mais em ter um status, um cargo, do que um salário legal com cargo menor. Eu estou na contramão disso tudo. Para mim pouco importa, eu quero meu salário.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Não participo. Sinto-me pressionada. [informam a meta do dia, e ficam pressionando perguntando se já vendemos se já ligamos para os clientes. Perguntam quantos disseram sim; porque disseram não; o que eu falei. Vamos tentar outra listagem...]. Eu não sou vendedora, nunca pensei que trabalhar em banco era vender. E na verdade não é uma venda clara em minha opinião, é mais uma troca, principalmente agora trabalhando com pessoa jurídica. Os donos das empresas precisam de dinheiro, então em troca você faz uma venda, e assim vai fechando meta. As metas são horríveis e abusivas.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Para mim não altera. Eu sigo uma linha assim: o que me colocam de responsabilidade, eu tento fazer bem feito; dentro do que é possível fazer eu faço. Eu não acho que a PLR seja justa, porque o lucro é muito maior. Para a gente é sempre uma briga.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Eu acho um mal necessário. Às vezes a pessoa até desconhece determinados produtos que existem e aí, por exemplo, eu acho que é necessário um seguro residencial nessa época de chuva. Porque se a pessoa perder tudo o que tem dentro de casa, ela não tem dinheiro para repor isso de uma hora para outra. Então por outro lado, às vezes, quando fala que tem que vender isso, você acaba empurrando para o cliente, e aí eu já não concordo e não faço.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Não.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Se você 'puxar muito o saco' e vender muito, você já consegue subir muitos degraus à frente dos outros. Vender. Se você for bom vendedor, pouco importa se você faz todo o resto direito. Se você conseguir vender muito, você já começa a se destacar.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Não. Meu cargo já é de 8 horas, e não faço hora extra.

³⁶ A entrevistada reforçou este pronome.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Sim, bastante. Meu trabalho é melhor.

- Como você vê os correspondentes bancários?

No começo achava que iam tirar o nosso lugar, mas agora não, eu já vejo como colegas. Não vejo de uma forma tão negativa.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Eu acho que cada vez está diminuindo mais algumas funções por causa da terceirização. Os caixas são um exemplo muito claro disso: quanto mais máquinas no autoatendimento, e terceirizados o serviço do autoatendimento, menos funcionários dentro da agência.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Sim, porque a gente poderia produzir mais dentro da agência se não houvesse todos esses daí.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Ficou muito pior. A gente tinha ilusão com relação ao Banco do Brasil, achávamos que era o melhor banco realmente para se trabalhar, e que era um pessoal de alto nível. Mas não é bem isso, não é o melhor. A gente acabou descobrindo que a Nossa Caixa era muito melhor que o Banco do Brasil.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Logo de início, redução do salário. Eles falavam que a gente na Nossa Caixa, com as mesmas funções do Banco do Brasil, estava ganhando muito mais. Na Nossa Caixa a gente prestava concurso interno – VUNESP – e estudava para conseguir cargo. No Banco do Brasil se o chefe for com a sua cara, você já tem um bom caminho andado para a promoção. Se você é do tipo ‘puxa-saco’, parabéns, pois você já está quase lá.

Eu me sinto mal. Eu não gosto de trabalhar no Banco do Brasil, não gosto. O clima na minha agência é bom, eu não posso reclamar, e as pessoas são legais, mas eu não gosto da empresa, não me simpatizo. Eu só preciso trabalhar, e cheguei numa idade que eu não me vejo mais fora da empresa porque eu vou ficar fora do mercado. Eu sou só bancária, e bancária fora do banco não é nada.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Primeiro a rejeição deles. A gente chegou sendo antigos em banco, e eles têm muito menos tempo, e eles conseguem ascensão muito mais rápida, então eles são gerentes com 27, 28 ou 30 anos. Na Nossa Caixa não, você era gerente depois dos 30 ou 40 anos. Eles conseguem mais cedo porque eles são muito atirados para vender ou para ‘injetar’ o produto no cliente. Então se é esse o critério, tem um monte de gente bem nova que é gerente de agência, gerente dentro das agências; então esse foi o primeiro choque.

Depois eles não receberam a gente nada bem, com essa diferença de salário. Às vezes eles gerentes ganhavam menos que a gente que estava chegando como supervisor ou coordenador – um cargo abaixo ganhando mais que um cargo acima. Eles acharam que esse tanto de gente que estava chegando o PLR ia diminuir por causa de nós. Jogaram isso na nossa cara o tempo todo. Aí eles tinham que ensinar a gente a trabalhar, só que eles tinham que ensinar a trabalhar e ainda produzir. Eu percebia que era difícil mesmo ter que dar resultado no dia a dia e ainda ensinar o ‘fulaninho’ que está do teu lado. Nós não fomos bem recebidos.

A agência do Banco do Brasil mais próxima da Nossa Caixa era madrinha daquela agência. Aí trocou – 50% da Nossa Caixa foram para o Banco do Brasil e 50% do pessoal do Banco do Brasil vieram para a Nossa Caixa, para misturar e tentar aprender logo. Aí logo na primeira semana nem a linguagem eu estava entendendo, porque era completamente diferente, e o gerente queria que eu ficasse sozinha na função para ver como eu me saía. Eu disse que eu não iria ficar porque eu não iria saber trabalhar ainda. Ele achou que eu não era proativa, que eu estava com má vontade e que eu não estava querendo trabalhar. Eu pedi para sair, voltei para a minha agência Nossa Caixa e falei com a minha gerente que a partir do dia seguinte eu não iria voltar para lá, e que eu não iria ficar perto deles porque daquele jeito eu não queria.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Piorou.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Eu tive [dificuldades] em outras agências, mas nessa que eu estou e não estou tendo. Tive dificuldades sim, pois eles olham para você meio que indagando como você não sabe fazer. Eles têm que entender que a gente está aprendendo a trabalhar, então com um ou dois meses só de banco, com tanta linguagem diferente e modificada, eles não acreditavam que a gente ainda não estava entendendo direito qual era o caminho a seguir.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Salário não. Benefícios sim – o que a gente tinha na Nossa Caixa e o que eles tinham no Banco do Brasil permaneceram. Por exemplo, quem é da Nossa Caixa tem o convênio médico Economus e quem é do Banco do Brasil tem Cassi. Estranho. Mas não me incomoda... Agora o tratamento é diferenciado, porque aqui em Campinas o que a gente viu foi que todas as agências que eram da Nossa Caixa, e que tinham gerentes da Nossa Caixa, foram tirando e colocando gerentes que eram só do Banco do Brasil. Então de todas as agências que eram Nossa Caixa, tem só duas que não são com gerentes do Banco do Brasil. Eu acho que é a discriminação maior e mais gritante, pois eu acho que eles não querem principalmente como gerentes de agência ninguém que era do outro banco.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Sim, já entrei diversas vezes com afastamentos por causa de LER/DORT. Tenho sintomas de depressão, insônia, aumento de peso sem sentido. Se você não está sangrando, ninguém acredita. Mas eu acabava imobilizando meu braço, e aparecia na agência com aquele gesso sem movimentar nada, e acabavam acreditando. Eu ia para levar atestado, ou alguma coisa, e para mostrar que eu não estava em casa descansando porque alguém me ‘arrumou’ um atestado.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Estresse, e sintomas de depressão. Quando não se afastam, a gente vê tomando antidepressivos; tomam um para dormir, um para acordar, e outro para passar o dia. Eu acho aquilo ridículo. Tarja preta no meio é recorrente.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Falam que a pessoa já estava louca mesmo. Quando retorna é como se nada tivesse acontecido, mas quando se afasta os primeiros comentários são desse tipo. Então você vê que você é só mais um número, e não é muito significativo, até acontecer alguma coisa.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Sim, porque só com os comentários já é bem constrangedor mesmo, e quando volta, a pessoa tenta se reintegrar. E dependendo do tempo de afastamento você não volta nem para a sua agência, e nem para a sua função. Você volta para uma função abaixo e na agência que tiver uma vaga. Então se você melhorou quando estava afastado, na volta você já tem uma recaída, pois já começa toda a mudança.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já trabalhei. Eu estava passando mal, com febre, e falavam para eu aguentar mais um pouco. Você fica com medo, pois se teu chefe pede para ficar mais um pouco e você pega a bolsa para ir embora, é um conflito. Então você fica ali morrendo, passando mal, tendo vertigens, e continua mais um pouco.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Eu penso que sim. Principalmente com a mudança, o pessoal que era da Nossa Caixa têm dado bastantes sinais de depressão.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Já, os dois. Sexual assim, eu tenho uma linha de não trabalhar com determinadas roupas, então eu penso que eu não provoco, e não sou de ficar abraçando e beijando ninguém no local de trabalho porque eu acho que tem que ter distâncias. Era superior meu, e falava que eu estava ‘gostosinha’; e você finge que não entende. Aí você começa a se afastar se o prédio te dá essa possibilidade de não passar perto do fulano. Aí pergunta por que sumiu, e manda passar na mesa dele para conversar um pouquinho. Fica chamando para sair, beber. Queria me levar para casa.

[moral] falavam que se eu não cumprisse determinada coisa, iriam fazer uma carta para eu explicar porque que eu não estou cumprindo a determinação. “Ah, você fez isso daqui, então a responsabilidade é sua”. É aquela história, na hora não tem ninguém que assuma nada, e você está ali tendo que decidir. Se você não faz você se omite porque não faz. Se você faz a pessoa fala que quer que você assine que fez. “Ah, você não fez o que eu falei nesse determinado tempo? Então eu vou fazer uma cartinha e você coloca aqui que você não fez, mas que eu determinei o prazo para você fazer.”

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Não, o sindicato que abre as portas.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Eu penso que sim, e o sindicato daqui é bem ativo, e não só nesse sentido. Pelo menos uma ou duas vezes que eu precisei o sindicato estava sempre receptivo e resolveu.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Já gostei mais. Agora não gosto mais. Não estou satisfeita. Na verdade eu acho que eu estou velha para mercado de trabalho. Por mais que eu tenha estudado, e acho que agora estou velha para o mercado de trabalho e estou muito tempo dentro de uma única empresa. Então eu falo que seu eu ficar desempregada eu vou trabalhar em caixa de supermercado, pois eu acho que é o único lugar que vão me aceitar. É assim que eu percebo de uma forma geral. Talvez eu não tenha buscado muito, com afinco. Foi horrível por tudo o que aconteceu comigo. Talvez se tivessem me mantido no meu cargo eu não teria sentido tanto, mas com essa mudança toda eu me desiludi. Por outro lado eu tenho convênio médico, vale-alimentação, vale-refeição, e recebo direitinho; então é complicado abrir mão de tudo isso a essa altura e começar do zero.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Apesar dos pesares eu ainda tento mostrar que eu posso dar a volta por cima, e eu tenho corrido atrás. O banco cobra muito de você para continuar estudando, fazendo cursos internos, e eu corro atrás disso para ficar melhor e mostrar que me deram uma rasteira, mas eu dei a volta por cima.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

São medianas, não são das melhores. O que me incomoda bastante são as coisas antigas como cadeira velha que você não encosta direito ou teclado que não está tão legal, uma luminosidade que não é boa, temperatura do ar que incomoda – esse tipo de coisa. Mas como tudo depende de licitação, e não é coisa que você pode pedir para consertar na hora, então não vai resolver mesmo. Por outro lado a parte boa é que a gente tem um massagista que vai toda a semana, e é uma empresa que proporciona que alguém vá e te faça massagem. Você pode sair do teu local de trabalho e ir lá fazer massagem por uma meia hora. Tem o horário de almoço que é direitinho e ninguém fica pedindo para entrar antes. O pagamento vem no dia certo, têm os convênios, refeição, alimentação, médico.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Sair do banco.

8. Camila: 43 anos. Gerente do personalizado.

Agência bronze. Desde 1993 (18 anos).

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Atendimento ao cliente, eu defiro muita coisa. No Banco do Brasil sempre tem que ter um que executa e um que autoriza. Então minha função é mais autorizar. Então durante o dia todo eu atendo cliente, faço as autorizações, e tem as metas, que a gente tem uma carteira de clientes, e eu tenho 536 clientes na minha carteira, e eu tenho que atender e ofertar produtos para esses clientes, tudo em torno dessa carteira. Só que a gente não consegue, porque a gente tem que atender os que estão ali também e são de outros segmentos. Então no dia a dia você não faz só isso.

Eu fui promovida depois que fui para o Banco do Brasil.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Mudou várias vezes. Quando era BNC não tinha segmentação quando eu entrei no banco, e você fazia parte de um setor, porque a agência era setORIZADA e cada setor fazia alguma coisa. Depois com a segmentação cada funcionário teve que aprender a fazer tudo, executar tudo, vender todos os produtos, e atender o cliente no que ele precisasse. E no Banco do Brasil mais ainda. Então por várias vezes eu passei por mudanças dentro do banco. Partiu sempre para a mudança de que você tem que saber tudo e executar tudo, e fazer o que o cliente precisar. O tempo foi passando e foi ficando essa linguagem de que você tem que saber tudo.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Hoje está razoável, mas já passei por diversas situações problemáticas. Hoje está bem melhor. A gente fala muito da fusão porque foi algo que mudou bastante, e vai fazer dois anos que nós viramos do Banco do Brasil, e já tive nesse tempo diversos superiores e muitos problemas. Agora não estou tendo problemas.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Essa agência que estou agora até que fui bem recebida, não tenho problemas com os colegas. No grupo todo, tem um ou dois que são mais problemáticos. Lá tem 26 funcionários, dois problemáticos, e o resto é normal e não tem problemas de relacionamento.

Aumentou a competição, e existe muito a necessidade de crescer. No Banco do Brasil eles incentivam muito a competitividade entre os colegas, e sempre tem uma pessoa mau-caráter que quer subir a qualquer preço; então ela fica te vigiando para pegar uma coisa errada que você fez e mostrar para o gerente geral, para ela se promover em razão de um erro seu.

Agora meu gerente é novo e não tem nem dois meses na agência, e já tem lá um funcionário que fica o tempo inteiro vigiando tudo. Esse é o mais problemático da agência. Acho que o gerente já percebeu que ele é muito ambicioso.

Eles incentivam muito a competitividade, e tem alguns funcionários muito ambiciosos, porque subindo de cargo você ganha mais. E nós que viemos da Nossa Caixa ganhamos mais, porque pagavam melhor do que o Banco do Brasil, tínhamos anuênio e temos uma série de coisas que ganhamos mais que eles, e eles não se conformam com isso.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

A distribuição vem da Regional que determina, por exemplo, que agência de nível três tem que cumprir tanto de tal produto, e meu gerente, desde as 7h da manhã, me manda mensagem no celular. Ele repassa a mensagem da Regional falando o que tem que fazer no dia. Eu mal acordei e meu celular está apitando; estou indo trabalhar e meu celular apita; no trânsito meu celular apita. Eu não cheguei ainda no trabalho, e eu já tenho um 'bom dia, hoje é dia de seguridade, e temos que fazer tanto de seguro de vida'. Aí a gente chega lá e normalmente ele faz uma reunião, e já sabemos o que vai ser, e dependendo do produto ele tenta determinar qual o segmento vai fazer, pois dependendo do segmento, tem mais facilidade para fazer determinado produto. Às vezes ele distribui, ficando meio no geral para todo mundo ajudar. Sinto-me pressionada, e inclusive nesse último acordo coletivo ficou determinado que não se deve colocar o nome do gerente; não tem mais aquele ranking pessoal que tinha, de colocar a classificação por funcionário. Só que mesmo assim a gente tem um ranking de crédito imobiliário que sai o nosso nome e quanto que cada um fez de negócios. Antes era pessoal, e aparecia embaixo quem fez zero. Então imagina, se você fez zero, você já ficava se sentindo lá embaixo. E passavam esse correio para todo mundo, não era só para os interessados, para todos os funcionários da agência. Então de certa forma era um assédio.

As metas são extremamente abusivas, são coisas impraticáveis, são abusivas. O que eu acho mais interessante é que não há negociação para se baixar número, e isso é incrível. O que eu acho estranho é que os gerentes do Banco do Brasil não discutem, eles falam que vão fazer, e eles fazem! Eu não sei como eles fazem, pois é um número absurdo. No outro dia tem outra meta, eles fazem de novo.

Eu acho que tem que ter metas, mas acho que os números deveriam ser discutidos, e não vir de cima para baixo do jeito que vem – é imposto, sem ninguém dar opinião. Você dizer o quanto quer em cada produto é muito fácil, agora para quem vai executar é um absurdo.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

A PLR eu acho que é uma coisa muito boa, pois você participa dos lucros. Principalmente no setor bancário que é o que tem lucros. Mas ao mesmo tempo existe certo abuso quando, por exemplo, eles falam

“cuidado com a PLR, porque a sua agência...”. A agência é classificada conforme o ATB, que é um acordo de trabalho, que você tem que cumprir para poder receber 100% da PLR; e nesse acordo de trabalho, engloba tudo: o termômetro da agência, se a fila está no horário, se os funcionários estão batendo o ponto corretamente, se eles estão fazendo cursos. Engloba todo o funcionamento da agência. O caixa eletrônico não pode ficar parado, não pode ter problema no caixa, porque tudo isso influencia na pontuação. Esses pontos, quando são menores dos que os determinados lá na meta, você não recebe a PLR cheia. Então ao mesmo tempo em que seria um estímulo para as pessoas, ele é punitivo, porque daí se você não cumpriu a sua parte, você vai ser responsável porque a agência toda não vai receber a PLR cheia. Ao mesmo tempo em que é uma coisa muito boa, porque é dinheiro, ela também serve como uma punição de ficar o tempo inteiro falando. Como se o dinheiro curasse tudo o que você passou nos seis meses.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Eu acho que as vendas de produtos precisam existir, e a gente tem que vender, pois os bancos sobrevivem com as rendas de tarifas, de tudo o que é vendido, e de tudo o que a gente negocia. Agora a forma como é colocado isso, é muito jogado. Assim, no banco existe ‘n’ produtos, e tem coisas que você nem sabe que existe; você fica sabendo por que recebe uma mala direta em casa, um torpedão, ou foi usar o caixa eletrônico... Então nem sempre você consegue aprender sobre tudo aquilo. É uma enxurrada de coisas, e por mais que seja necessário, eu acho que tinha que ter mais especialização, mais divulgação. É tudo muito rápido, tudo muda. Aquele produto que você vendia e tinha o nome era ‘título de capitalização’, tem ‘n’ tipos; são muitos. Aí você negocia com o cliente determinado produto, e quando você vai gravar não tem mais, mudou aquilo lá, e você nem sabia. Então as coisas mudam muito rapidamente e o funcionário não consegue acompanhar tudo isso, porque é impossível. As vendas é a principal parte das minhas funções. Ao invés de exercer a função de gerente que seria gerenciar, acompanhar, ter uma equipe, estimular a equipe... Não, todos são vendedores, e você tem que vender. E a parte de processos depois você vê e resolve. O dia a dia é muito complicado.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Tem. Para cada segmento tem os produtos específicos. Por exemplo, se é estilo, o fundo estilo rende mais, a previdência privada tem uma taxa de carregamento menor, os produtos são voltados corretamente para cada segmento.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

No papel é tudo lindo e maravilhoso. Você tem que entrar no sistema que todos têm acesso para verificar onde tem vaga e que função que tem vaga, aí você inclui a sua inscrição naquele cargo e para aquela agência. Aí o próprio sistema calcula a sua pontuação, e você fica indicado. O gerente que vai verificar a inscrição e vai escolher, pode escolher entre os 20 para fazer uma seleção e escolher, ou já pode designar quem ele quer. Mas existe muita política dentro do banco que eu trabalho, então tem muita gente que nem sempre está capacitada para assumir aquela função, e ela vai porque é amiga de alguém, ou devem um favor para ela, essas coisas. É mais política que competência.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Não faço. Às vezes bato o ponto e fico um pouco mais, mas é porque eu quero ficar. Nunca fui forçada a trabalhar sem registrar. Mas já trabalhei sim. Na época da migração eu trazia para casa as contas para carimbar depois que eu jantava. No Banco do Brasil isso é muito menor do que era na Nossa Caixa; é mais organizada a rotina, a quantidade de horas.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Sim. Quando entrei no banco ainda tinha máquina de escrever. Fiz prova de datilografia para entrar no banco. Tinha um computador para cada setor; a gente usava máquina de escrever, era tudo diferente. Hoje cada pessoa usa uma máquina, salva seus arquivos.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Eu acho que eles ajudam bastante, mas não é um serviço complicado. Tudo o que acontece no correspondente bancário dá trabalho para a gente descobrir; fica mais difícil do que se fosse um acontecimento dentro da agência. Eu acho que ajuda bastante porque tira muito cliente da agência, mas no fato de descobrir alguma coisa, algum erro. Quando fala que foi no ‘coban’ já era, você não consegue descobrir muita coisa. Como por exemplo, pagar um título no ‘coban’ e o cliente vir reclamar que não foi pago. Aí você fica meio sem saber aonde você cobra, porque se ele vai lá o correspondente também não sabe.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

É uma situação dentro do banco muito chata. Por exemplo, no recebimento da PLR os terceirizados sabem que todo mundo está feliz porque recebeu dinheiro, e eles não receberam. Existe uma discrepância muito grande de salário. Por exemplo, a telefonista ganha um salário mínimo. É como você trabalhar num lugar e não ser parte daquele corpo funcional. Então eu acredito que eles se sintam discriminados e menosprezados.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Acho que tudo caminha para diminuir muito a classe, porque as máquinas já fazem quase tudo. Porque é interessante para o banco terceirizar cada vez mais, e pagar menores salários, com menores benefícios, pois eles não têm benefício nenhum. Eles não têm nada; eles ganham aquele salário e pronto. Eu acho que isso é muito interessante para os bancos fazerem, pois cada vez mais eles vão diminuir o custo e vão aumentar os lucros. Eles podem ser mandados embora a qualquer momento.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Mudou tudo. É a mesma coisa que você trabalhar num lugar, e quando você acorda para trabalhar, vê que a empresa que você trabalha desapareceu e não existe mais; e a partir de agora você tem que fazer assim: tudo o que você sabia não tem valor nenhum. É como se você não tivesse nunca trabalhado num banco, essa é a sensação que você tem. Aí a gente passou por todo o processo de migração, que foi horrível. A gente sofreu todo o tipo de discriminação porque a gente não sabia, e era como se a gente não soubesse nada. A gente já com cargo, com anos e anos de banco, de história, de tudo, foi a mesma coisa de ter passado uma borracha e você não sabia mais nada porque você era um BNC. Então a gente foi discriminado, e existiu muita coisa na parte psicológica. A gente começou a ficar inseguro, parecia que a gente não sabia mais nada, e a gente não sabia mesmo; Porque no Banco do Brasil tudo é muito diferente da Nossa Caixa. As pessoas sofrem pressão o tempo inteiro por ter cargo, falando que você pode ser descomissionado a qualquer momento. E aí existe uma atualização no sistema que diz quantos clientes tem, qual carteira, e a partir de determinado momento não tem mais. Hoje você é gerente de tal lugar, e amanhã pode ter rodado a atualização e falar que sua carteira não existe mais. Aí então você vai para outra agência, a agência que o regional determinar se você quiser continuar no cargo, e se você não quiser você é descomissionado. Então o cargo não é seu. Você exerce uma função. É uma insegurança constante, muitos tipos de ameaça, muito assédio moral nas reuniões. Eles falam que você acha que tem o cargo, mas você não tem. Você está gerente, você não é gerente. Eles exercem tudo através da pressão. No BNC os gerentes participavam e tinham voz ativa para decidir sobre alguma coisa. No Banco do Brasil a política de crédito é toda automatizada – você coloca os dados e o sistema dá o limite, e não adianta você dar o parecer, conhecer o cliente, não adianta a sua opinião. Na Nossa Caixa era diferente. A gente podia opinar, discutir, e aumentar aquele limite, você discutia sobre os assuntos e se sentia parte daquilo. No Banco do Brasil não: você só executa e não participa de decisões. É como máquina.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Resposta anterior.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Nós tivemos alguns momentos, como na hora da fusão, teve estágio, depois não deu certo. Aí fui ficar um mês numa agência do Banco do Brasil, e funcionários falavam o tempo inteiro da gente. Falavam mal. E mesmo para mim um chegou a falar que por causa da gente eles iam receber PLR menor, e isso eles falam até hoje. Só que eles não levam em conta que os ativos do Banco do Brasil aumentaram por conta da Nossa Caixa, que o lucro aumentou por causa das agências da Nossa Caixa, e que isso foi fruto também do trabalho da gente. A gente sofreu muitos tipos de humilhações, muita coisa, tanto que até hoje em reuniões pergunta-se quem veio do BNC, isso dois anos depois da fusão. Então é bem complicado. Hoje eu estou numa agência que é puro BB, fui bem recebida lá e não tenho problema de discriminação. Mas até então, quando a gente participava de reuniões e eu era de uma agência BNC, o tempo inteiro você ouvia piadinhas. Então houve sim muita discriminação. E a impressão que a gente tem olhando a nossa regional, é que todos os gerentes que vieram do BNC, os gerentes de unidades, estão perdendo os cargos, e vão perder. E depois vai caindo para os outros cargos, e eu acho que vai chegar até no meu, porque eles têm outra visão. Eles preferem gente muito jovem e muito ambiciosa e que quer subir a qualquer preço, e que não tenha limites de trabalho, dedicação, que a pessoa não saiba dividir entre o que é pessoal e profissional. Eles querem gente assim.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Muita mudança, muita mesmo. Na Nossa Caixa, quando você cumpria uma meta, tinha as datas. Por exemplo, numa semana tinha uma ação de alguma coisa, e aquele produto iria voltar daqui a um mês novamente. No Banco do Brasil não, todo dia tem uma coisa, e o que você fez ontem hoje não vale mais nada. É como se não adiantasse, você apagasse aquilo que você fez, e todos os meses as metas aumentam, aumentam e aumentam. É uma coisa assim absurda, são absurdos os números. Se você não fez, toda a reunião o gerente vai falar: “olha, como a gente está devendo...”, quer dizer, todo mundo vai olhar porque era para você fazer, e você não fez. Então toda vez é a mesma história. Existe uma pressão muito grande, muito, muito, muito, muito. Chega a ter momentos assim que você tem a sensação que você não vai aguentar mais um dia naquele cargo.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Agora está melhorando, porque quando eu assumi nessa agência, eu estava com uma colega doente. Eu cheguei, eu era do BNC, era tudo diferente, o sistema. Embora já tivesse migrado a agência lá, era outro ritmo de trabalho, e eu cheguei ali, a outra colega estava doente e eu tinha que assumir as minhas coisas, as coisas dela, ajudar num outro lugar, ir para um posto de serviço, voltar, fazer ‘x’ de cada produto, e eu não conseguia dar conta. Era humanamente impossível. E assim, você começa a fazer uma coisa e aquilo já vira obrigação sua, aí tem mais, tem isso, tem aquilo... Tem hora que você pensa ‘que absurdo que é isso’. Aí depois com o tempo foi melhorando. Essa colega foi embora, veio outro colega que ajuda mais, que participa mais, então a gente divide mais as coisas. Nesse meio tempo meu gerente de unidade aposentou, e veio uma pessoa mais nova que também ajuda, que tem estratégia. Então melhorou bastante.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Eles se sentem incomodados com a gente porque nosso plano de saúde é melhor, nossos benefícios e nosso salário são melhores do que os que exercem a mesma função. A mim não incomoda, mas talvez porque eu esteja do outro lado, e eu acho que os funcionários do BB se sentem incomodados porque para eles a gente não sabe nada, é como se tivéssemos entrado no banco a menos de dois anos. Isso incomoda muito eles e de certa forma cria uma discriminação com a gente. Mas para mim não vejo nada, e o que eu acho é que eles ganham muito mal. Eu acho que para exercer as funções que eles exercem, e o que eles fazem para tolerar tudo aquilo é um exagero. A pressão que eles sofrem, e eles acham que está bom, e eles cada vez querem crescer mais para ver se melhora o salário.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Sim, principalmente ultimamente. Depois que eu virei gerente o meu nível de estresse... Na última consulta mesmo o médico disse que meus exames estavam todos bem, mas que ele achava que eu devia procurar um acompanhamento psicológico para tentar controlar o estresse. Durante muito tempo eu fiquei na Nossa Caixa sem ter cargo nenhum; eu trabalhei doze anos sem nenhum cargo, e então eu não sofria com pressão de metas – quando dava certo, dava certo, e quando não dava certo, tudo bem, pois não era responsabilidade minha, e sim do gerente. Aí depois, em 2007, faz quatro anos que eu comecei a ter cargo, aí muda completamente porque você tem uma pressão em cima de você o tempo inteiro. Eu acho que isso gera estresse, insônia, muito cansaço físico, dor no corpo. A qualidade de vida cai bastante.

Nunca fui afastada e nunca tirei licença por problema de saúde. O que eu percebo assim é muito cansaço – cansaço físico e mental. Uma situação assim que não é nem só psicológica. Você está indo trabalhar e sente vontade de parar o carro e vomitar de aversão, porque você não quer chegar ao lugar, não quer entrar. Eu fiquei assim por meses. Eu não queria ir. Eu tinha vontade de parar o carro, abrir a porta e vomitar. No banco às vezes, eu tenho essa sensação até hoje. Dependendo da situação eu tenho vontade de vomitar no cesto do lixo, de tanta aversão, porque é como se você tivesse num lugar que é contrário às coisas que você acredita, às coisas que você acha que está certo. Esse tipo de pressão acaba exercendo uma função em você que você não aceita. Você não quer aquilo para você. E outra coisa, outra sensação é assim: vontade de pegar suas coisas e ir embora, e não voltar nunca mais para aquele lugar. Você tem uma sensação como se você quisesse fazer uma coisa muito errada, porque a responsabilidade faz com que você não tome uma decisão assim meio louca. Eu tenho essa sensação. Eu tenho náusea, tenho vontade de vomitar, tenho vontade de ir embora, tenho vontade de sair correndo. De vez em quando melhora essa parte de estresse, mas é uma constante, principalmente em final de semestre, ou quando a gente tem fechamento de meta, fim de ano.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Estresse, problemas cardiológicos, chega a ter muitos casos de ansiedade que a pessoa faz tratamento com calmante mesmo ou antidepressivo, insônia e LER – temos muitos casos de LER e problemas de coluna. Eu acho que os mais são esses.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Na maioria das vezes a parte humana eles falam ‘ai, o fulano está doente’. Mas quando isso começa a ser frequente parece que eles não acreditam que a pessoa esteja realmente doente. Outra doença que tem ocorrido bastante é síndrome do pânico, que eu já vi vários gerentes com sintomas de síndrome do pânico. Depressão. Esses casos de doença psicológica que a pessoa aparenta estar bem num dia, no outro dia não, eles julgam como se a pessoa estivesse agindo de má fé, meio nem aí. Teve um caso na minha agência que a gerente de 33 anos teve um problema no coração, como se fosse um pré-infarto, e ela sentia muita palpitação, e começou a tirar licença – tirou umas três licenças seguidas. A hora que vai chegando à terceira o superior começa a duvidar até do atestado que ela trouxe. Aí começa a pedir os exames, e existe uma pressão muito grande em cima da pessoa, que além de estar doente, como se ela tivesse que provar que realmente está doente. Parece que é moleza, está fazendo corpo mole, não está querendo... Nas próprias reuniões eles falavam que com a fulana eles não podem contar. Então existe tudo isso.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Eu acho que sofre. Eu percebo isso sim.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já vi as pessoas trabalharem com dor de cabeça ou com algum problema de saúde, às vezes para não pedir afastamento, porque já ficou 15 dias, mas a pessoa fica passando mal. Já vi sim. Mais para não ter esse inconveniente, porque parece que é um inconveniente você estar passando mal.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Muito relevante.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Assédio moral eu já presenciei alguns casos, e já sofri de certa forma, mas mais indiretamente, como em reuniões. Eles fazem as reuniões e colocam os números, e perguntam quem está de tal agência. Expõem você diante dos colegas. Já presenciei superior gritando com outra pessoa. Já vi muito assédio moral e já sofri também.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Eu não sei se tem. Eu vejo muitas pessoas do sindicato, principalmente do acordo coletivo.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

É importante, como esse ano mesmo na campanha de salários, tiveram entrevistas que passaram na televisão sobre assédio moral mostrando o banco, e o presidente do sindicato falando que não pode existir, explicando o que é o assédio moral.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu já gostei mais, já foi algo que me realizava. Eu me sentia parte daquilo. Hoje não mais. Hoje está sendo mais uma coisa assim, porque não tenho outra opção. Não gosto mais do jeito que eu gostava.

É muito difícil mudar de setor, eu até já andei pesquisando. No papel você vê tudo maravilhoso. Existe um departamento que cuida dos funcionários, que eu já pesquisei também, eles falam que se você quiser mudar de setor você tem que se preparar para aquilo, mas isso não basta. O mais importante é você ter alguém poderoso que te indique e te coloque lá. Não adianta só você ficar se preparando.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Eu não tenho muita perspectiva, porque eu não quero crescer mais. Quanto mais você cresce aumenta mais a pressão. Porque o seu salário aumenta, e tem muita pressão como “o seu salário é o terceiro maior da agência” – que eu vejo, não é o meu caso. Eu os vejo falando com outros gerentes, então eu não tenho vontade de crescer mais.

Eu pretendo continuar, mas não no meu cargo. Eu acho que eu não aguento muito tempo mais no meu cargo.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Eu acho que é razoável. Às vezes as máquinas dão problemas, os móveis são ruins – a mesa, a disposição, a cadeira. Normalmente você não consegue ajustar direito.

Más condições é a pressão. A ansiedade, essa coisa que fica sobre você, você não consegue relaxar, trabalhar tranquilamente e exercer a sua função. Você está sempre preocupado em cumprir determinada coisa, então ao invés de ser uma coisa que com o relacionamento você gera negócios, não, você gera negócios, e só. Não tem esse tempo de relacionamento com o cliente.

Olha, o que mais me agrada, está sendo difícil de encontrar. Mas o que me agrada é a segurança de trabalhar no banco que eu acho que a gente tem que reconhecer, e os benefícios que a gente tem. O que mais me agrada é ter um trabalho que eu tenha segurança.

O que mais me desagrada é a pressão que eu sofro por estar nesse trabalho.

A agência que eu estou atualmente eu tenho até medo de ser agredida, porque é na periferia, é gente muito mal educada, então você sofre muito essa divergência quando você muda de uma agência para outra.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Eu acho que tinha que ser um trabalho mais participativo, onde a gente realmente pudesse falar o que a gente pensa e acha, e não ser uma coisa imposta como é.

9. Silva. 40 anos. Gerente de serviços.

Origem: Banco Nossa Caixa. Somando Nossa Caixa e Banco do Brasil, 11 anos. Prata. Mas todos os demais semestres fechamos em ouro.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Tecnicamente eu deveria ser responsável pela tesouraria, autoatendimento, a tesouraria em serviços internos, mas em função de uma agência muito pequena e com poucos funcionários, eu acho que em virtude de ser migrada, você acaba fazendo tudo. Então você ajuda na PJ, na pessoa física, nos serviços, no RH. Isso é uma iniciativa minha, por uma falta de mão de obra, se não fizer... Na verdade o Banco do Brasil tá com uma política de bonificação e penalização, se você realiza o serviço no tempo certo, dentro da perspectiva, das normas internas, você não sofre pontuação negativa. Se você não executa os serviços, você é pontuado negativamente. Como essa pontuação reflete diretamente na PLR, então você tem toda uma pressão pra isso acontecer.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Existe uma segmentação, existe uma segmentação de públicos. Então por exemplo se você tem o pleno, o personalizado. Esses públicos devem ter dentro do organograma do banco um gestor, um gerente que tomaria conta dessa carteira. O problema é, mais uma vez, a estrutura muito pequena, então isso acaba não existindo de fato, acho que em agências maiores, isso acontece sim, o cliente chega, se identifica, é direcionado pra mesa de atendimento correta. Agora em agências menores, principalmente como a nossa que o ‘gate’ não funciona; o ‘gate’ é aquela, na entrada da agência tem lá um painel no qual você se identifica e recebe uma senha e é direcionado para o atendimento. Como nós não temos isso, ainda não tá funcionando, então se torna muito mais complexo, mas mesmo se tivéssemos, ficaria muito complicado, se a gerente foi deslocada pra executar uma tarefa em outra área e ela deveria fazer o atendimento, fica a questão, “quem atende esse cliente?”. Self-Service não rola.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Fica meio complicado de falar, porque meu gerente é meu colega, assim, somos praticamente amigos. Nossa relação pessoal é muito boa, eu o conheci como meu chefe, agora as demais chefias eu sempre tive bom relacionamento, foram poucos casos no Banco Nossa Caixa que eu tive relacionamento com a gerência e não era muito eficiente, não era muito promissor, teve casos que sim do relacionamento não ser bom.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

É bom, muito bom, sempre foi assim, bem tranquilo. Esse tipo de convivência de disputa por cargos e metas é incentivado, porque tem a questão da premiação pessoal, desempenho individual, isso deveria tornar

o ambiente de trabalho mais agressivo, mas eu sempre consegui lidar bem com isso, por exemplo, seu colega chega e fala, “parabéns, parabéns, ó tá vendo, seu colega fez, você não fez”, eu falo assim, “parabéns pra ele, que sirva de exemplo, mas que não seja usado pra separar equipe, uma equipe que não é coesa, é uma equipe que não trabalha bem em conjunto, é isso que vocês querem?”. Então, esse tipo de argumento eu sempre corto, todas as vezes que alguém tenta usar esse tipo de argumento, eu já tiro na hora, não deixo crescer esse tipo de rivalidade, não acho legal, não gosto disso, porque equipes vendedoras e equipes vencedoras são equipes coesas, unidas, elas trabalham bem em conjunto, não separadamente.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Sinto-me pressionado a cumprir as metas, sim, claro, pressão do meu cargo, por exemplo, nós temos que fazer um crédito do PF agora, nós temos a meta de atingir um valor ‘X’ de empréstimo até o final do ano, por exemplo, nós definimos uma estratégia pra atingirmos esse resultado, o que nós fizemos? Nós separamos uma colega de trabalho que já está bem entrosada nessa área, pegamos alguns clientes, clientes fortes em potencial, que podem trazer o retorno que a gente espera e ela está apartada, então o atendimento, ela não vai para o atendimento, a gente não passa ligações que sejam de tarifas, serviços, coisas simples, coisas que podem ser resolvidas por qualquer atendente, não chega pra ela, deixamos ela focada totalmente nisso, porque ela vai focar no crédito imobiliário, que geralmente são valores maiores, que vão, que podem atingir com mais facilidade, nosso objetivo. Ao invés de cada um de nós sentarmos e irmos atrás desse tipo de empréstimo, que levaria mais tempo, demanda relacionamento, ela já está fazendo isso, então porque ela vai ficar separada e vai tentar buscar, nós vamos tirar dela o serviço burocrático. Nossa participação enquanto equipe, a gente traça as estratégias pra atingir os objetivos, mesmo que só ela que conseguiu atingir os objetivos, quem vendeu, foi tudo a colega ‘A’, a colega ‘B’, ou a colega ‘C’, não importa, o importante é que a gente atinja os objetivos e todos vão sair lucrando no final.

O ser humano é motivado por metas. A polícia civil, a Secretaria de Segurança Pública, DETRAN, e vários outros órgãos burocráticos e que detém grande poder, dão atendimento de baixa qualidade, serviço antiquado e prestam um desserviço à sociedade na grande maioria das vezes, além de uma arrogância tremenda em função da autoridade e do poder que lhes cabe. Eles não têm meta para cumprir; eles não têm índice de qualidade do atendimento. Eu entendo que a meta é muito positiva, se usada da maneira correta, e dependendo da pessoa que lida com ela também. A meta pode ser abusiva, e não digo que não existam erros de cálculos, mas muitas vezes acontece da interpretação pessoal ‘ser cobrada’ é ruim. A cobrança é natural. Você se cobra você cobra as pessoas com a qual você convive. Então salvo as exceções, a cobrança é algo do ser humano. A meta, em função da cobrança, é algo do ser humano. Se você largar também, o camarada só faz se quiser, aí vira uma bagunça. A forma como as metas são cobradas nos bancos é muito forte.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Eu acho que a Participação de lucros e resultado é excelente, maravilhosa, poderia ser melhor. Estimulo-me sim, eu a vejo como positiva, na Nossa Caixa, por exemplo, nós tínhamos a política, nós tínhamos a PLR, mas como o desempenho individual era valorizado no que se tange à comissão, então você fazia o teu salário, tinha colegas meus, que recebiam duas vezes o salário com a comissão, então isso é um incentivo maravilhoso, o cara se destaca, vende pra caramba, não precisa jogar ninguém contra o outro, porque ele tá ganhando comissão, não preciso eu passar em cima de alguém.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Acho que é fundamental, hoje em dia sem produtos e sem serviços, acho que os bancos não teriam o resultado financeiro que eles têm. O que eu acho que tá errado hoje é você jogar uma gama de serviços especializados de forma generalizada, então como exemplo, seguro, previdência, aplicação financeira, capitalização são produtos que a pessoa necessita de um nível de conhecimento muito mais aprofundado do que esse conhecimento superficial que nós temos e todo mundo tem que vender, isso tá errado. Acho que eu posso até, por exemplo, te vender os seguros, sentar com você e oferecer o seguro, mas pra fechar deveria ter uma pessoa especializada nisso, uma central especializada, onde eu iniciasse o atendimento, ele terminasse, onde foi pontuado pra mim, ou um software mais inteligente, fosse feito via navegador que fosse mais simples de utilizar, nesse aspecto eu acho que a tecnologia não foi implementada pra facilitar a nossa vida. No meu cargo a venda de produtos é importante sim, até porque a gente entende que a liderança se faz com exemplo. Se eu ficar só lá, se eu não tiver iniciativa, se não sentar com o cliente, conseguir orientar ele, vender, não cativar esse cliente, os colegas de trabalho, os subordinados vão entender que não precisam também.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

É assim, existe todo o organograma pra divisão de serviço bem claro, isso está bem definido no banco. O organograma existe, na teoria é fantástico, mas mais uma vez a escassez de mão de obra faz com que não funcione bem, então muitas vezes você tem um acúmulo de funções muito grande, você acaba fazendo um monte de coisas. Na verdade é assim, você faz um monte de coisas e tudo muito rápido, você não é especialista em nada e deveria ser o contrário, deveria focar quem tá na tesouraria, como eu, por exemplo, deveria focar só na tesouraria, só TAA e não a parte comercial. Então se é pra focar na parte comercial, tem que focar na retaguarda, por isso que essa escassez de mão de obra, por isso que acontece.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

O Banco do Brasil possui um sistema de seleção automatizado, se você não atingir a pontuação pra participar, por exemplo, podem-se candidatar 'N' pessoas, porém, só as vinte primeiras aparecem para seleção. Entre essas vinte pessoas eu seleciono quem eu quiser, não precisa ser a primeira, nem precisa ser a última. Aí tem entrevista pessoal, no qual eu converso com a pessoa, conheço o histórico dela, tem a questão da empatia, tem a questão de você sentir que ela está comprometida e aí em função disso você escolhe. Se não eu estiver em vigésimo, mesmo que você goste muito de mim, você não vai poder me contratar, é uma imposição, é sistemático, não é questão de ser eu ou você, não, é sistema. Ele pode contratar o vigésimo, mas quem disse que o primeiro colocado é o melhor funcionário? Eu estaria desmerecendo uma pessoa que eu entendo que ela tem mais capacidade, porque dependendo da agência, com tipo de serviço, com tipo de público, o perfil da pessoa que vai atender aquele cliente, ele precisa ser 'A' ou 'B', "ah, eu sou o melhor que tem em metodologia, em conhecimento teórico" e na prática a pessoa não consegue lidar com estresse, não consegue lidar com pressão, o cliente gritando, o cliente com problema na porta e aí, o que eu faço?

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Faço, sou remunerado e isso é frequente, duas horas de trabalho por dia.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Sim, muito, a evolução tecnológica no banco é constante. Sempre afeta meu trabalho, trazendo mais serviços, mas facilitando controles, facilitando a gestão também.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Aí é uma posição que eu encaro sendo muito problemática. Eu entendo que o correspondente bancário, na teoria seria atingir o município onde o banco não consegue chegar, tudo bem, socialmente falando, seria uma ótima ideia, o problema é você ter correspondente bancário a trezentos, quatrocentos metros da agência, isso é um absurdo é terceirização de mão de obra e pagar menos salário, em minha opinião, isso aí é uma substituição do serviço bancário para o banco ter mais lucro ainda.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Terceirização deveria ser um crime punido com multas gigantescas. A partir do momento em que você vive num ambiente em uma sociedade em que você tem lucros em função dessa sociedade, nada mais justo que você tenha responsabilidade social com seus salários. A maioria das empresas no Brasil, pode ser que o salário estatístico esteja desatualizado, mas setenta por cento da mão de obra no Brasil, até então, ela está vinculada a micro e pequena empresa registrada. O restante vai estar em grandes corporações, grandes empresas. As micro e pequenas empresas tem faturamento muito baixo, não conseguem pagar bons salários, então, empresas grandes como este banco, os demais bancos, tem uma grande obrigação social de repassar parte dos seus ganhos à sociedade, porque se ela pagar um salário bom pra um funcionário, esse funcionário vai acabar comendo, se vestindo, consumindo bens duráveis e não duráveis e vai repassar parte desse lucro para própria sociedade. Então terceirização sou totalmente contra.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Isso caminha para o serviço burocrático, os bancos tendem a se tornar verdadeiras lojas, só vão vender produtos, serviços e créditos. Então não haverá essa questão de serviços, se eles conseguirem, por exemplo, um lobby no senado que o banco não tenha mais a obrigação de receber títulos no caixa, esquece. Isso vai ser uma loja, só vai vender. O correspondente bancário vende, mas ele autentica papel e o banco pode conseguir simplesmente se livrar disso, seria ótimo.

Às vezes dá uma sensação estranha como se eles estivessem sem dinheiro. Acho que todo mês vou tirar R\$ 50,00 e fazer uma doação para o banco. Passam uma imagem de coitadinhos.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Sinto-me parte de um banco mais competitivo, mais forte, um banco mais robusto, menos suscetível aos caprichos de um governador, ou de um único partido político que está no estado há décadas e não muda. Eu sinto que é um banco que se eu terminar meus últimos dias trabalhando nele, eu vou usufruir bastante, vou ter uma boa aposentadoria, vou estar com um bom capital, eu vejo de forma positiva. Eu gosto muito mais do Banco do Brasil como empresa, como fonte pagadora, do que o BNC. Gostava muito do BNC pela gestão mais branda e tudo mais, lá com o passar dos anos os benefícios que você tinha eram incorporados ao seu salário. No Banco do Brasil, você tem seu salário base e você tem incorporação por cargo/função, se você perder o cargo ou função esse dinheiro sai, isso pode se tornar um problema se a pessoa for descomissionada. Mas com a questão da PLR e do restante, você acaba ganhando mais, nossa PLR no Banco Nossa Caixa era minguada, era muito pequena.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Uma mudança radical. No Banco do Brasil as regras são mais claras e são muito cobradas, então tem norma pra tudo. Você só faz algo errado se você for desatento, porque tudo está normatizado, tudo, isso é muito positivo, no banco tem uma gama gigantesca de serviços, isso torna nossa vida meio complicada, por isso é muita leitura, muita informação. Isso dificulta bastante, porque a agência é pequena e a segmentação não funciona bem.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Não, percebi dos meus colegas, presenciei e quando aconteceu, eu fui muito claro e categórico que eu sou contra, o gestor que fez isso, de forma respeitosa e a sós eu fui muito claro que acho um absurdo e não concordo com esse tipo de atitude.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

A mesma coisa vai-se os anéis, ficam-se os dedos.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Numa boa, eu sou respeitado, bem tratado, não senti nenhum tipo de diferenciação por ter sido ex-BNC, no começo da migração tinha até umas piadinhas, brincadeiras, mas é algo da turma mesmo e tal.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

A única diferença que existe no trabalho são os benefícios, o plano de previdência e a CASI, que é péssima. O pessoal do Banco do Brasil queria vim para o Economus, e infelizmente não podem. Nós estamos bem por cima disso aí, agora com relação à previdência complementar a CASI é bem mais gerenciada, mais bem gerida, ela é superavitária, eu gostaria de poder optar pela CASI, mas não posso, ainda não foi definido isso aí, então eu sinto essa diferença, mas assim, ponto pra mim, ponto pra eles, então ficamos empatados.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Nada, engordei mais.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Eu tenho dois casos diretos de afastamento, uma que se afastou no período do BNC, a garota é extremamente depressiva, mas a mãe é depressiva, a irmã é depressiva, então assim, é um problema que eles já tinham e que simplesmente no banco ele explodiu e talvez o estopim, catalizador, tenha sido o trabalho no banco com pressão. Mas uma, por exemplo, saiu pra almoçar e nunca mais voltou, simplesmente isso. Mas hoje em dia ela vem aqui trazer a documentação de renovação do INSS por causa do afastamento, tem quase trinta anos, tá sempre com um DS³⁷, então, apesar de ter tido qualificação é uma criança, apesar de ter idade de uma adulta e ter passado num concurso público, a idade emocional dela, eu acho que é afetada. Então não consegue lidar com isso. O outro de afastamento, se afastou agora, mas o caso dele é uso de drogas e não é um caso de drogas por pressão de trabalho, não porque ele já usava antes, eu descobri isso depois, começou a sentir um pouco mais de grana na mão, aí extrapolou.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

³⁷ Vídeo game portátil.

A gente se ferra, porque não tem reposição, muito complicado.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Não.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Nunca, nunca percebi ninguém trabalhando assim e se tivesse acontecendo eu também não apoiaria, deixaria bem claro, “você tá comendo bola”, porque essa questão de achar que você é insubstituível é uma burrice.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Vou ser honesto pra você, como você já pode perceber, eu tenho uma postura muito proativa, sou muito dinâmico, então assim, eu acho que acabo até impedindo as pessoas de demonstrar isso pra mim, no convívio do dia a dia, todo mundo parece enérgico, todo mundo parece que tá pra frente, eu não sei, a percepção que eu tenho é que todo mundo tá bem, tá motivado, posso tá enganado, mas a minha percepção é essa.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Já, claro, uma colega minha de serviço, gerente, não cumpriu a meta de venda de consórcio, meu gerente já estava bravo com ela. Uma vez ela já deixou o expediente, ela me deixou e outro colega, ela deixou pra resolver uma bucha que era da carteira dela e foi embora e largou a gente a Deus dar. No dia seguinte, esse meu colega foi fazer reclamação com o chefe, como ele já estava ‘de pá virada’ com ela por causa dessa meta que ela não atingia, aí foi a gota d’água, aí gritou com ela, falou um monte, falou ‘vou descomissionar você’, ‘vou mandar você embora da agência’, ‘isso não é coisa que se faça’. Ele tinha todo direito na reclamação, o problema é a maneira como ele fez, ele foi emotivo, levou para o lado pessoal, isso fez com que ele perdesse a razão.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Tem um canal interno pra você fazer a denúncia sigilosa, inclusive uma gerente que tinha vinte e quatro denúncias de assédio foi aposentada mês retrasado. Fora isso eu soube da tentativa de demissão de duas, só que elas foram mais espertas e se afastaram por problemas médicos. Mas gente que trata mau funcionário, gente que escandaliza na frente de cliente, gente que realmente não tem condição nenhuma de ser chefe, fatalmente, infelizmente, o banco pega pesado, descomissionam ou demite.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

O papel do sindicato é fundamental na sociedade moderna, pena que as pessoas não têm essa consciência. É fundamental, seja nas relações trabalhistas, seja na conquista de melhoria salarial, seja no combate ao assédio, em todos os aspectos.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Gosto e estou satisfeito. Pretendo continuar no banco, eu gosto muito de ficar sábado e domingo em casa, tudo é uma questão de referência, se todo dia a gente viesse comer num restaurante grã-fino que pagasse R\$ 250,00 no almoço, não faria a menor diferença eu te levar pra almoçar fora, nenhuma. Se a gente come todo dia um arroz e feijão, aquela comidinha mirrada, no dia em que eu te levo no Mc Donald, vai ser uma festa pra você, porque tudo é uma questão de referencial. O que eu vivo para o que eu estou prestes a conhecer. Eu gosto muito do banco, porque trabalhei muitos anos com comércio, fui vendedor por muitos anos, eu fazia o meu salário só com venda, chegava há trabalhar doze horas por dia, vendedor de cozinhas planejadas, vendedor de eletrodomésticos, então eu sei o quanto que é complicado trabalhar no ramo de vendas. Então quando eu vim para o banco, tem pressão, tem meta, mas não é tão complicado. Faça chuva ou sol, o meu vai estar aí, e a empresa não atrasa meu salário, não deixa de pagar meus direitos. Vai trabalhar no comércio pra você ver o quanto que é complicado. Então tem muita gente que sempre trabalhou numa empresa boa e enxerga talvez, de uma forma diferenciada e aí o que acontece, a percepção da pessoa pode mudar muito em função disso, você pega um cara que trabalhou lá no nordeste do Paraná, no interior do Paraná, sabe, na lavoura, se essa pessoa vier trabalhar numa loja, por exemplo, ele vai ser um descanso. Se você trabalhou muito tempo no comércio e vem trabalhar no banco, pra você vai ser um descanso, então isso é muito complicado, essa relação, que a interpretação é individual de cada um.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Eu tenho consciência de que meu emprego é um bom emprego, eu acho que aonde cheguei ao banco já tá bom demais, de coração. Eu só fui pra gerência mesmo, porque não tinha mais por onde segurar, meu

gerente precisava de alguém e eu já estava no perfil, dentre os primeiros colocados e se não fosse eu, ia ter que vir outro e ele nem sabia como ia fazer o trabalho, mas assim, como assistente pra mim, estava ótimo.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

São boas, mas sempre pode melhorar, sem dúvida alguma, sempre pode. A burocracia me irrita muito, o excesso de burocracia e a falta de clareza nos textos dos normativos, isso me incomoda bastante, é extremamente burocrático, é muito redundante, são prolixos. Eu acho que as pessoas que estão lá desenvolvendo esse tipo de aplicativo, de normativo não conhece a realidade da agência, então em minha opinião...

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Tudo que pode ser normatizado, isso é minha opinião, posso estar errado, mas tudo que pode ser normatizado, o que você pode criar regras, pode ser informatizado. Então hoje você deixa brechas de serviços passíveis de execução errônea por uma questão de sistema. O sistema não trava, uma idiotice, uma burrice, algo primário. Por exemplo, a curva de aprendizado no banco é gigantesca, você tem que conhecer um monte de informação pra conseguir executar alguns serviços, sendo que o próprio sistema deveria dar as diretrizes, “se isso faça aquilo, se não, faça o outro”, é um conjunto de hifens na programação e não tem mistério, pecam muito nisso, falta muito nisso. O sistema interno do banco, apesar de ser rápido, mas ele funciona num ambiente de emulação, um ambiente de texto, eu entendo que em função da infraestrutura, em função da velocidade precisa disso. Mas, tem muitos processos que a Nossa Caixa estava muito na frente, por exemplo, o ambiente todo informatizado, todo em ambiente web, onde você já está acostumado, aquilo faz parte do seu dia a dia, então eu sinto que isso realmente, é uma falha muito grande e atrapalha muito no serviço, eu tenho que ler muito pra fazer alguma coisa, deveria ser mais simples, muito mais simples. Eu deveria apertar uma tecla e ter uma ajuda de forma clara e objetiva, pronto. É isso que acontece. Agora o que eu mais gosto no banco, quando eu era criança eu gostava muito de montar pino mágico, bloquinhos, lego, eu nunca pensei em trabalhar em banco, eu não me sinto realizado em ser bancário. É um ótimo emprego, eu gosto dele, mas essa não é minha realização pessoal, então isso também pesa pra caramba pra dizer o que eu mais gosto ou não. Eu sei que é um bom emprego e eu gosto dele e tem uma carga horária boa, meu salário é bom, isso que me agrada nele. O ambiente é muito legal também, as pessoas, os finais de semana livres, feriados, isso e os benefícios também que traz. Mas no restante assim, não é o que me realiza pessoalmente não, não encontro realização pessoal minha, não me identifico nisso.

10. Reinaldo. 30 anos Gerente de relacionamento. Desde 2005. (seis anos) Agência Ouro.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

A minha parte é gerenciar carteira de pessoa jurídica, cuidar de atendimento mesmo de empresas, verificar necessidades de capital de giro, investimentos, fazer visitas.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Teve muitas, principalmente com relação à exigência, a confiança, mais a exigência do próprio cargo mesmo, a responsabilidade, como gerente a responsabilidade é maior, como escriturário eu não tinha cobrança nenhuma, chegava, fazia meu horário, só atendia, se vendia ou não, não tinha influência nenhuma, fazendo um bom atendimento e não tendo reclamação, estava bom, não tinha obrigação de vender.

Do tempo que estou, acho que esta sendo a terceiro modo de relacionamento que o banco está criando, de criar perfis de clientes, é a terceira vez que eu estou passando por isso aqui. Essa aqui está sendo a que esta mais influenciando, pois eu estou como gerente, as outras duas eu não estava, aí eu não tive uma participação mais efetiva, mas teve assim, não muito grande, mas teve mudança sim.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Hoje é excelente. Tiveram épocas muito ruins, o tempo que eu estou no banco, desde que entrei, teve cinco gestores, e ele é meu sexto gestor. Desses que eu passei, dois deles foram horríveis, tive dois que foram bons, sendo que o atual é um deles.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Bom, nunca briguei, nunca bati boca com ninguém do banco, nem com nível mais baixo, nem com mais alto, tudo normal. Eu acho que você quer cumprir as metas sim, mas de falar que você quer ser melhor do que ele nunca [sic]. Já senti isso com relação aos outros, mas partindo de mim não.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Eu participo pra cumprir as metas, mas elas já vêm distribuídas. Sinto-me pressionado a cumprir as metas sim. O problema é que no banco é um negócio complicado se não tiver metas, não que eu seja a favor, mas também não tem como você ser contra, se o banco não vender, vai acabar falindo e você vai ficar desempregado, não tem jeito mesmo. Eu acho assim, meio complicado e meio nebuloso o modo como eles escolhem essa meta e o jeito que eles cobram, é isso que eu acho meio desproporcional, não que eu seja contra totalmente, não.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Acho interessante, se você participou, tem que ser proporcional ao seu cargo. Não acho legal assim com relação à produção, porque eu posso ter tido um semestre ruim, mas nem por isso eu não tive participação naquilo lá, posso não ter vendido o que era pra ter vendido, mas eu fiz o meu melhor. Talvez se fosse para eu ter vendido dez, e vendi três, talvez o banco não tivesse atingido o objetivo geral. Não estimula a correr atrás das metas, pois não faço por dinheiro.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

É aquilo que expliquei, minha função é vender, eu tenho que vender, é inerente ao meu cargo fazer a venda, não tem como eu ficar sem vender. O que eu acho abusivo é chegar num dia e falar assim pra você: “hoje você tem que vender Ourocap”, mas como vou vender o Ourocap. É complicado você ligar para o cliente e dizer para fazer um Ourocap. Ou então um seguro de auto, que é mais difícil ainda, o seguro de auto não dá. O cliente cai na sua mesa e você, está vendendo seguro e auto e diz para ele fazer. É a data, você fala hoje para agendar para o mês que vem e tal, fazer, brigar pela cotação, mas não tem como falar que nesse dia eu vou fechar três mil, quatro mil, não tem como. Está fora de nexo.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Tem produtos mais indicados para cada perfil de cliente Isso é nítido, é mais fácil de conseguir, as metas também são diferentes, você é cobrado mais de acordo com o perfil do seu cliente. Eles estão dizendo que essa nova segmentação que eles estão implantando, o BB 2.0, isso vai ficar mais nítido ainda, a sua carteira vai ser cobrada de acordo com o potencial do seu cliente e não de acordo com a série histórica dele. Eles estão dizendo que vai ficar mais fácil, porque tem gente que vem uma meta pra você emprestar, mas o cara é um aplicador, não tem como você fazer, o perfil do cliente é diferente e o banco da uma meta pra você fazer.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

O banco usa muito a palavra desempenho, mas eu percebo que relacionamento influencia muito também nessa parte. Não que desempenho não te dê uma visibilidade para você também crescer no processo de encareiramento, mas você precisa ter um relacionamento, se você não tiver uma pessoa que te ajude, é meio difícil. Quando fui promovido teve indicação de uma pessoa forte.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Muita diferença, não é frequente nessa agência, mas na agência anterior, cheguei a trabalhar oito ou nove horas por dia, algumas com e outras sem hora extra. Algumas vezes a hora extra nem era registrada, alguma coisa que não precisava do sistema. Porque agora o banco travou, e por causa do SISBB não tem como. Mas tinha coisa que fazia fora do sistema, como preenchimento de relatório, visitas mesmo, ia antes do horário para depois registrar, para ter mais tempo. Isso aí eu fiz muito. Hoje faço hora extra, mas é pago e registrado. A gestão aqui é diferente. A gente tem muito problema com relação aos caixas, pois eles ficam depois do horário e usam outra matrícula, mas a parte de gerência e atendimento não.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Percebi, muda né, os computadores, um pouco mais modernos, mais em relação às ferramentas, aos softwares, o modo de gerenciamento. Com relação à tecnologia do hardware mesmo não tem muita diferença não, mas software mudou pra melhor, muitas ferramentas para acompanhamento. Melhora assim com relação ao processo, mas automaticamente essa mudança de software aumentou ainda mais a pressão, porque é em

tempo real, virou praticamente o Big Brother, se você vender o produto, o regional e o gerente sabem ali na hora, se você não vendeu no final do dia eles já estão sabendo. O controle ficou mais rígido, mas automaticamente facilita você ter um controle do que você está fazendo.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Eu sou contra, eles trabalham como bancários e não recebem pela função que eles realmente exercem, sou totalmente contra.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Mesma coisa, principalmente eles que trabalham dentro da agência, exercem a função exatamente de um bancário, no mesmo local, às vezes até melhor do que os funcionários e não têm os mesmos benefícios. Deveria ser proibido isso.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

É o início né, com certeza.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Na minha especificamente nada, no processo de fusão sim, eu participei assim, na parte de treinamento dos funcionários que estavam chegando, fiquei adido em algumas agências. Mas com relação ao serviço em si, depois que foi feita a fusão, não.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Eu não senti mudança, foi mais para o pessoal do Banco Nossa Caixa. Eu continuei na mesma função, fazendo as mesmas coisas, realizando o meu serviço de todos os dias.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Teve alguns problemas de sistema assim na data, mas com relação aos funcionários, sempre fui muito bem recebido, recebi todos muito bem, nunca tive problema de relacionamento com ninguém.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Já vinha sendo cobrado antes, então...

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Não houve dificuldades com ninguém.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Então, aí você fica na conversa com algum outro funcionário, tem problema de relação a salário mesmo da Nossa Caixa, tem muito funcionário que exerce funções iguais à sua, até inferiores à sua e ganham muito mais, diferenciação de salário e com relação à cobrança também. E o desempenho, tem muito funcionário do Banco Nossa Caixa, que se você for comparar com o do Banco do Brasil, o desempenho deles é muito abaixo. Aí você houve muita reclamação de funcionário do BB falando, “trabalha, ganha mais que eu, rende menos do que eu”. Na agência mesmo a gente tem exemplo disso, eu percebo isso, existe isso mesmo, de não ter tanta cobrança com relação à pessoa e desempenho dela é muito baixo mesmo; e a pessoa não faz muita questão de mudar. Parece que já está perto da aposentadoria, mas eu já nem converso muito com ela. O meu amigo do BNC mesmo, um exemplo, antes ele era assistente e ganhava praticamente como um gerente, ele ganhou o cargo de gerente, e parece que quase não teve mudança no salário dele. Por que o banco tá usando isso? É uma coisa que percebi com ele. Você é assistente e tem o seu salário e tem aquela responsabilidade, só que você está ganhando como Nossa Caixa, ou até superior. Ele está tentando te dar mais responsabilidade para que você equipare o cargo com aquele seu salário, sem te dar um aumento.

No banco quando você é descomissionado você volta para escriturário, mesmo que você seja gerente geral. O que acontece para você não sentir muito é que eles te descomissionam e depois de um ou dois meses eles te comissionam novamente, para você não ficar tão desmotivado.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Muitas, desde que entrei no banco engordei vinte quilos em seis anos. Teve uma época que eu fiquei no caixa, que eu tive fortes dores no ombro e eram horríveis, cheguei a passar no médico, e o médico não conseguiu descobrir o que era. Aí depois que eu saí parou. Estou fazendo exames constantes de coração. Tive problema de insônia, às vezes de você acordar assim e pensar no que você tem que fazer no outro dia no meio da noite. Você esta num domingo assim curtindo e ter que pensar o que eu tenho que fazer para aquele cliente. Ou então de você ir pra casa e falar 'esqueci-me de fazer isso'. Várias vezes. Teve época mesmo de ter problema com sono, de acordar, de quase não conseguir dormir. Mas nunca tive nenhum afastamento, por saúde não.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Na agência mesmo tem duas funcionárias afastadas com problema psicológico.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Nunca peguei caso de retorno no banco, porque é a primeira vez que tem pessoas afastadas. Nas outras agências não teve problema disso.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Acaba tendo brincadeiras e comentários com relação a isso, de elas estarem afastadas e aparentemente parece que não tem nada. Acaba gerando comentários.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já, para não me queimar com meus superiores e não gerar confusão. Já cheguei a trabalhar com conjuntivite mesmo. Meus superiores estavam cientes do que estava acontecendo, isso que eu estava com atestado. Aí depois que eu fiz o que tinha que fazer, eu fui para casa.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Com certeza, não do meu convívio assim, mas que você tem contato e que você ouve, de muitos que estão à beira de ter um problema psicológico. São muitos, muitos que seguram.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Já, bastante. Já teve o gerente que me deu a primeira comissão, ele foi mandado embora do banco, mas não por assédio moral, foi por fraude, roubo, esses negócios. Mas ele era extremamente, cobrava na época, era na época da 'Tropa de Elite', e ele usava uns termos bem fortes mesmo. Por causa dele, isso só foi pra frente, porque nós fizemos a denúncia, ele saiu de afastamento, problema de saúde mesmo, mas normal, nada com relação à cobrança, aí a gente acabou se reunindo e fazendo a denúncia. O banco acatou tudo, mas ele foi dispensado, não pelo assédio moral e sim pelas causas, os negócios. Já estava começando a bater na gente. Ele pra cobrar era terrível, ele batia pesado mesmo, usava termos de sangue, nossa, ele, não da nem pra lembrar. Ele era um verdadeiro clima de terror, era gerente geral.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Tem assim para 'inglês ver', nada que funcione muito não, fala que tem, distribui cartilha, mas efetivo não. Tem a ouvidoria. No caso desse gestor eu quase cheguei a usar no início de 2009.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Não, acho que o sindicato, também fala muito e faz muito pouco, também não tem uma atitude muito atuante.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Gostar, gostar não. Falar que é a profissão preferida... Tem coisas que me agradam. Eu gosto do banco sim, o que mata é essa parte de meta. Trabalhar no banco eu gosto. Principalmente a parte que eu estou de relacionamento com empresas, você conhece muita coisa, acaba fazendo amizade, você aprende muito. Eu montei uma empresa graças ao banco e ao que eu aprendi. Você aprende bastante coisa, mas essa parte da cobrança de vendas, de metas, atrapalha, é isso que deixa a gente chateado. Vejo maiores perspectivas de trabalho, mas não sou aquela pessoa que queira crescer no banco, se mostrar, aparecer, não. Pra mim as coisas vão acontecendo naturalmente, é lógico que eu quero subir, mas não assim, a qualquer custo não, não é minha intenção não.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Por enquanto sim. Eu já falei que eu tenho uma empresa, e se eu vir que a empresa vai crescer e eu ver que o banco tiver me atrapalhando, pode ser que no futuro eu saia. Mas não são meus planos agora não, pretendo continuar no banco.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

A parte de relacionamento com as pessoas eu gosto. A parte de pressão, essa é a parte ruim do banco, em qualquer sentido a parte da pressão é a pior.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Ainda não parei pra pensar em alguma coisa que pudesse mudar, igual eu olho os dois lados, tem o lado do funcionário que sofre a pressão, mas tem o lado do banco também, se ele não gerar resultado ele vai acabar ou sendo comprado, ou vai acabar também, outro banco vem e toma participação dele. E vai acabar que o banco fecha e não tem... Eu ainda não parei pra ter uma solução ainda não, pra pensar, se dependesse de mim pra dar a solução, ia ficar meio complicado.

11. Mauro: 43 anos. Gerente geral. Desde o Banco Nossa Caixa, são 19 anos. Desde 1992.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Como gerente geral você tem a agência sobre o comando, que passa desde a validação de ponto de funcionário, como olhar a carteira de cada um e direcionar para o atendimento de metas daquela carteira, como olhar numerário de terminal e olhar se o cofre realmente está batido, se o funcionário está chegando no horário, se está saindo no horário certo, é uma rotina administrativa de uma empresa comum, bem puxado.

Eu também era gerente geral no Banco Nossa Caixa e vim pro Banco do Brasil, se a gente comparar o mesmo cargo nas duas instituições há mudanças sérias, mudanças bem importantes. A grande mudança que percebi é que você tem que focar mais na pontualidade pra que as coisas aconteçam, tem que acontecer naquele prazo, se não, você é punido, porque seu ATB vai perder ponto, sua GDP vai diminuir a nota, porque o funcionário não percebe que você está sendo comprometido. Um exemplo: o funcionário tem que almoçar entre a terceira e quinta hora, e ele entrou às 9h, então tem que sair entre doze e quatorze horas; se sair antes ou sair depois, eu levo um apontamento, a ATB dá uma ocorrência e a GDP diminui e a ATB perde ponto. Nós temos uma quantidade mínima de pontos eletrônicos que pode ter numa agência mensalmente, e se você não controla isso, pode ter cem ocorrências e em vez de receber nota seis, cinco ou quatro, você termina recebendo nota um. São coisas definidas, determinadas e tem que ser obedecidas. Na instituição anterior a gente tinha que cumprir isso, mas não era tão rigoroso. Se a agência tivesse muito movimento, poderia chegar para fulano e falar: “hoje como está com muito movimento, você não pode comer uma fruta agora e almoçar às 3h?” Em comum acordo a gente não era penalizado. Hoje se fizer um acordo, os quinze funcionários são prejudicados porque a nota de um item vai ser diminuída pra todo mundo.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Nós temos um ano e meio de fusão. Então a cada dia um novo aprendizado. No primeiro semestre eu achei que tivesse pegado todo o norte do que o Banco do Brasil quer de um gerente geral, mas aos pouquinhos você vai percebendo que falta muita coisa. A visão que eu tinha de um administrador há seis meses era diferente, e hoje é mais completa. Eu só percebo que a cada dia têm mais coisas que a gente tem que ficar sabendo para poder desempenhar bem a função. As coisas como vêm mudaram do primeiro dia que migramos para o BB. Hoje você percebe que vinha de certo modo e hoje vem de outro. Vem mais rápido e cobrança mais firme, com tempo mais curto para cumprir. Durante o dia você recebe três demandas, com o prazo curtíssimo, e o prazo acabou vem o resultado e querem saber por que não cumprimos, para explicar o que deu errado, para dar sugestão.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Desde adolescente nunca tive problemas com ninguém, porque sempre procurei saber qual o limite da minha função e saber até onde meu superior pode ir. Então eu sempre obedeco ao que é determinado, o que é papel dele e eu sei me colocar. Existem líderes mais maleáveis, líderes que tem uma forma melhor com seu raciocínio de liderança, mas o principal é que você tem que respeitar a hierarquia, e nós não temos problemas nem no Banco Nossa Caixa e nem no Banco do Brasil.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Meu relacionamento com os colegas sempre foi muito bom, as discussões sempre foram resolvidas com conversas, eu nunca tive problema com relações ao humano.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Participo. As metas já chegam distribuídas nas carteiras dos funcionários, não tem como eu falar, “essa carteira esta pesada, vamos dar um pouquinho pra lá”, o que a gente faz é, pegar uma equipe que já conseguiu o objetivo e solicitar a colaboração pra ajudar a outra equipe, isso eu posso fazer, mas não posso mexer na configuração da distribuição. Eu me sinto pressionado um pouco lá de cima, porque o jeito que eu uso aqui, talvez não seja o jeito que gostariam que fosse, mas o que olham bastante é o resultado geral, isso a gente consegue dar, mas de alguma forma, em toda empresa, dependente do cargo que você tem você é pressionado.

Pra gente ver se uma meta é abusiva, é viável ou é factível, ou que a meta esta muito baixa, tem que entender de mercado. Então tem que ver que estamos na Praça Ermelino Matarazzo, uma classe média pra baixo, muitas empresas, porém com um faturamento baixíssimo, empresas que na sua maioria fecham com cinco anos que abre o CNPJ, então essa praça não é pesada pra meta, já trabalhei em praças com metas muito pesadas, então pra dizer se a meta é pesada ou não, não basta questionar o superior, tem que entender um pouco da praça que você está locado. Hoje a Praça Ermelino Matarazzo, acho que o banco acerta na maioria das suas metas, pecam nas metas onde requer captação, que essa não é uma praça captadora. Ela é uma praça de pessoas que precisam e querem dinheiro pra investir, então a pouquinho dificuldade que temos de conseguir aqui é as metas que requerem pessoas da classe A e B, que tem o poder para aplicar e aí eu acho que eles vão ajeitar com o tempo, já foi mais pesado.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Pra quem veio de uma empresa onde a PLR era muito baixa, você entra numa empresa que te dá uma PLR como o Banco do Brasil dá, não tem como reclamar. Acho que é a melhor PLR que uma empresa pode dar para um funcionário, principalmente para o gerente geral, para os outros funcionários, eu sei que a PLR do Banco do Brasil se equipara com as outras empresas de ponta do mercado, mas quando se pensa em primeiro gestor e líder, acho que é bom. Se nós cumprirmos com o acordo que foi determinado pelo banco, e atingirmos a pontuação que eles acham melhor, até dia 31 de dezembro, quatrocentos pontos, você chega a receber quase dois salários. Então a PLR me estimula muito, acho que quando você tem um perfil de líder, isso está dentro dessa palavra, que você pensa muito em dinheiro, senão você seria líder comunitário, ia ser outro tipo de líder, você é líder de mercado financeiro, então mexeu no bolso, mexeu no teu impulso de cumprir os acordos, lógico, se aumentarem a PLR, aumenta, se diminuir vamos cair, sim, nós vamos cumprir, mas vai cair aquela força de conseguir as coisas, normal.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Vender produtos e serviços, quando se tem uma enorme meta pra bater, tem que primeiro conscientizar o teu funcionário, porque você cobra ele para bater, só que o nível de entendimento dele, para quem vender, não é completo ainda e pode ocorrer muitas vezes, dele vender o produto ou serviço para a pessoa errada, e aí você sofre depois, porque vêm as reclamações, vem a perda de cliente, vem o desestímulo dos outros funcionários, então, primeiro é conscientizar o funcionário, precisamos bater? Precisamos. Precisamos vender o que nos solicitam? Sim. Agora, pra quem? Pra pessoa certa.

Às vezes como a rapidez hoje, vem muito veloz, e a cobrança também, bem veloz e te dá um período muito curto, às vezes a pessoa que entra na unidade não é aquela, mas você tem aquele dia [para cumprir a meta] e o funcionário não sabe ainda que “não, eu não vou conseguir hoje, mas outro dia eu consigo”, eles terminam vendendo pra pessoa errada ainda. Tem a questão de conscientizar o auxiliar administrativo, os cargos de assistente, posso dizer que ai já é mais consciente, mas o pessoal que entra, peca muito. Eles querem subir na empresa e um dos itens que pesam muito é a venda, a produção e eles terminam produzindo para o lugar errado e a gente tem que ter cuidado pra chamar atenção de uma forma a não desestimulá-los a vender, mas tem que ter muita consciência em vender produtos e serviços.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Os produtos e serviços são destinados pros diferentes seguimentos e o banco proporciona ferramentas pra isso, você abre a tela do cliente e ele já te dá um alinhamento, esse cliente tem perfil de depósito a prazo, seguro de vida e te dá o direcionamento. O que acontece é o desespero de bater, onde no meu ponto de vista, é muito errado. Se o banco faz um orçamento semestral, bimestral, ou anual, então ele

que me de, o semestral, bimestral, ou anual pra bater e não vim falar que quarta-feira tem que bater. Esse tempo que não bate com período que eles orçaram é que está errado. Que vai dar quarta-feira, que tem que vender e aí quem entra? É a mira. E às vezes não é aquela pessoa do produto, mas é bem direcionado o produto para cada cliente, porque essa ferramenta o banco tem, então é anual? Tenho que vender quinhentos mil de previdência no ano? Quando chegar dezembro você pode me cobrar, mas me de o ano pra esperar o cliente entrar e esperar que o funcionário ligue para o cliente, que convide pra comparecer à unidade, que o funcionário vá até a empresa, mas que venda para o cliente e com a pressa de bater, todo mundo quer hoje ser destaque nas campanhas, sendo destaque, os superiores reconhecem, reconhecendo, entra pra uma entrevista, numa entrevista é promovido, então tem que rever o tempo que é orçado e o tempo que é cobrado.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

O banco tem uma linha, quais são os critérios, dando o exemplo hoje de a primeira comissão de uma agência, que seria a assistente de negócios. Ele tem que ter um ano de empresa, tem que ter o perfil de venda, o perfil que importa com o próximo, que importa com um bom atendimento e isso você consegue medir com as reclamações que vem direto na tua mesa, ou que vem através do atendimento do BB atende. Se ele tem um ano, tem um perfil de venda, tem um perfil que sabe se interessar pelo outro e tem um bom atendimento, ele já consegue ser indicado para o cargo de assistente, aí pro cargo de assistente pro gerente tem outro perfil, mas tem o RH do banco, é bem definido quem vai.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Aqui na nossa empresa, como o funcionário bate o ponto, deu o horário, tem que sair. Se você esta sobrecarregado por movimentação de cliente ou porque funcionários estão em férias, ou atestado médico, aí você combina com o funcionário, hoje podemos fazer uma hora extra? Podemos. Se você não entrou em acordo, mesmo com o funcionário querendo fazer hora extra, não tem como, porque o ponto dele vai cair. Para o gestor da unidade, nós não temos ponto, mas ninguém fala, tem que ficar a mais, a gente fica, até pra acompanhar o primeiro que entra e o último funcionário que sai, porque alguns entram oito e meia, outros as nove, outros as dez e acabo trabalhando mais que as oito horas, mas não é a empresa que pede, aí é de cada líder, eu sei de líder que deu seu horário, pega e vai embora, mas eu quero ver o último que vai sair, pra ver se vai sair legal, se não vai ter um assalto, eu gosto de ver, mas aí eu costumo ficar fazendo coisas até mesmo particulares, mas eu gosto de estar dentro do mesmo teto.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Sim, depois dessa junção que teve, nós entramos com algumas ferramentas, com alguns tipos de acompanhamento e o banco foi percebendo que precisava melhorar. Eles melhoram e colocam em prática, mas é uma fase de adaptação, onde funcionários costumam falar, “mas antes era melhor.”, não, não era melhor, vai ficar melhor. Então a gente passa por uns períodos onde a gente acha que não está valendo, que está ruim, é porque o banco, a cada momento esta aperfeiçoando suas ferramentas. A maioria dos serviços e produtos que são vendidos você acaba vendo quase *online* na tua mesa. Você clica em tal ferramenta, você vê a matrícula, vê o funcionário e vê o valor que produziu. Se o meu cliente está lá no Maranhão e acabou de fazer o empréstimo, eu aciono e eu sei que fez, não dentro da agência que fez, ainda não consigo ver que foi lá, mas consigo dizer que isso aqui foi produção dentro da agência e isso aqui foi produção que não dependeu de um funcionário. Mas mesmo assim conta como meta, tem umas definições, se ele fez no TAA, tanto a agência que é proprietária do TAA recebe um percentual, como a agência detentora da conta recebe. Então é vantagem você fazer atendimento de clientes de outras agências.

- Como você vê os correspondentes bancários?

A principal dificuldade é o cliente querer ir para o correspondente bancário. Eles fazem um atendimento muito bom, falta às vezes um pouco de conhecimento sobre receber, calcular, então sentindo dúvidas, manda pra agência bancária, então precisa de um esclarecimento melhor e o ponto crítico mesmo é o cliente que às vezes se recusa, por não confiar que ali vai receber e vai ser repassado. Mas é uma coisa muito boa, pra tirar o usuário, porque uma agência bancária sempre há um risco pra todo mundo que entra dentro dela, risco de assalto, de alguém estar vendo no telefone que você sacou o dinheiro, porque você esta pagando altos valores, então você é uma pessoa que tem alta aplicação. Então tem os correspondentes bancários diluem essa percepção dos meliantes.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Particularmente eu sou contra, se o serviço é da minha empresa tem que ser feito por pessoas que tem o mesmo contrato, os mesmos direitos e os mesmo deveres. Quando se terceiriza alguma atividade, a gente

enfrenta muitos problemas, um deles é você pode mandar a documentação pra ser digitado pra um setor que é terceirizado, quando volta, o retrabalho é muito complicado e não tem como você cobrar de quem digitou, porque ele não é o teu colega de trabalho, você nem pode falar para da próxima vez fazer assim, pois é uma terceira pessoa. Pra empresa do porte da nossa e da importância eu sou contra a terceirização de qualquer serviço, mesmo tendo consciência de que o lucro da minha empresa seria maior se alguns setores, alguns serviços não tão importantes fossem terceirizados.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Toda vez que você aperfeiçoa algum sistema de informática, que essa coisa fica independente do material humano, ela dispensa alguém. Mas vinte anos atrás, a gente tinha uma grande preocupação quando eu entrei no banco, que eu ouvi o pessoal falar, hoje, precisamos de funcionários, mesma coisa. Antigamente eu lembro, que quando prestei concurso, eram mil vagas. 2012 está em pleno jornal que o Banco do Brasil vai soltar um concurso precisando de milhares de vagas, eu acredito que come vagas sim, mas sempre vai ter vagas, nós sempre vamos se mais de cem mil empregados nessa empresa, por mais que terceirize, vai ser preciso. Agora, se o mercado terceirizar, pode ser que daqui a cinco anos o nosso corpo de colegas de trabalho fosse cento e cinquenta mil, mas a empresa sempre vai crescer em número de funcionários, não como deveria, mas em uma lógica de acionistas, de lucro, uma lógica que se eu fosse lá, também seria a favor de não aprovar todo mundo em concurso.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

O ponto chave é a cultura, muda muito, uma empresa local, estadual de pequeno porte, se você olhar mundialmente e você vê pra uma empresa nacional, com uma importância e uma visão de cliente, no outro o cliente realmente percebia que era mais importante, e aí muda. Aí você não pode culpar nem a atual, nem a outra, pela cultura. A empresa tem uma cultura que é passada de funcionário pra funcionário, que é passado com os anos, que é passado de hierarquia. Antes, alguns anos atrás, era como família, 'eu gosto de ti, tu é mais importante, me preocupo contigo' e o lucro não é o mais importante, era bem mais comunidade. Hoje a gente percebe que as pessoas encaram a carteira de trabalho assinada como realmente o próprio profissional. Aqui eu trabalho e aqui eu tenho que cumprir normas e regras à risca, senão eu vou ser penalizado. Então você cumpre, as pessoas se preocupam muito no crescimento e pra isso eles procuram produzir, eles levam muito a sério quando vê uma meta tem que ser cumprida, porque se a agência consegue, da agência sai promoção, é profissional. No outro era mais humano, era tratado melhor, vem pouca reclamação, porém não é uma grande vendedora, mas ela consegue contornar tudo, então um tipo de valor. Aqui você tem que realmente ser o controlador pra que tudo ocorra bem, porque se você deixar no individual é mais focado o profissional e quando você lida com pessoa, isso pode ter um desvio, porque a pessoa que entra aqui, ela quer o calor humano. Só que o cara que tem dezenove anos, a menina que tem dezenove e que quer crescer, ela quer mostrar que produz mais do que o outro, esse hábito de produzir pode não estar bem consciente nela, só que ela produz e o banco reconhece pela produção e não percebe o outro lado que ela não tem ainda, como por exemplo, dela controlar uma situação de uma porta giratória. O cliente vem comprar na mesa dele, é um atendimento, o cliente vem nervoso, já muda, já fica nervoso junto com o cliente; coisa que lá, a gente não percebia. Então a principal mudança foi o fator cultura e estou me adaptando muito bem, tenho que me adaptar. Para um bom observador, você consegue distinguir quem tem vinte anos de Banco do Brasil e quem tem vinte anos de mercado, sendo dezoito de Banco Nossa Caixa e dois de Banco do Brasil. É nítido, isso quer dizer que as duas empresas foram competentes, conseguiram colocar a cultura nos seus líderes, é uma das principais funções da empresa, de colocar a cultura nas pessoas que vão te representar, que vão assinar por vocês é uma questão de tempo pra gente se encaixar.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Tiveram algumas mudanças pra melhor. A principal foi o salário. Há dois anos, tinha caixa que ganhava mais do que eu, e eu como primeiro gestor, eu tinha gerente de conta que ganhava mais do que eu, na nova empresa Banco do Brasil é bem definido. Você é o líder, você tem um salário à altura do teu cargo, quase que dobrou de um dia pro outro. Meu salário dobrou, eu trabalho no mercado financeiro e continuo trabalhando e isso que faz o funcionário do Banco do Brasil ser bem determinado em produção de metas, porque ele sabe que a cada promoção ele tem um grande diferencial, na ex-empresa não. Na ex-empresa se eu fosse caixa dez anos, não adiantaria ser gerente geral, porque o salário ia ser o mesmo, não ia aumentar. E isso pra quem é competitivo e quer crescer é muito bom, a minha produção vai ser reconhecida pra que minha vida particular seja a altura do meu cargo. Outras mudanças que vieram às atribuições do cargo. Veio o aumento

salarial e com isso as atribuições vieram, o acompanhamento é mais pontual, as ferramentas são mais, mas também são mais precisas e mais ágeis. O que vai diferenciar um gestor de uma agência BB pro outro é a maneira como ele passa isso pra equipe, ele tem que ser pontual, de uma forma firme e com o tempo determinado, e aí você pode desandar uma equipe. É o que eu tento mais me preocupar, não importo como eu receba, eu vou me afastar, vou tomar um café, mas eu vou aguentar. Agora como eu vou passar pra uma pessoa que tem três anos de banco a mesma cobrança que veio, com o prazo de determinado, sabendo que hoje pode entrar as pessoas que não são pessoas para aquele produto e faz-lo dizer, não vou cumprir, mas também não vou ofender o cliente? O ponto mais difícil pra administrar é esse e ai cabe a cada líder ter jogo de cintura. Não é porque hoje você conseguiu cem por cento, que você não vai ser o melhor no final do ano, é a grande lição que eu estou aprendendo, já tive três sinergias, os três ouro, mas aprendi que, cuidado em querer ser o primeiro todo dia, que o comportamento da equipe vai refletir e muito mal. A minha preocupação é querer ser um dos melhores no final de cada orçamento que me é dado. Se me é dado um orçamento pra minha agência até junho, no último dia de junho meus superiores podem olhar, estarei entre os melhores. Agora se eu vou querer me preocupar em querer ser o melhor a cada determinação que vem. Aí você vai no mínimo pirar toda equipe. Mas em algumas tarefas você tem que mostrar, mas cuidado, tenta ficar ali no meio, mas não quer ser todo dia, a ponta da liderança e da produção, porque a equipe não pode estar estressada todo dia.

Acho que a gente que veio da outra cultura termina sofrendo muito por aguentar e não passar. A gente tem colegas que recebem e passam.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Colegas que eu conheço que faziam reuniões juntos, que pertenciam ao mesmo grupo, não. Comentários eu ouvi, mas não tive ninguém próximo que foi. Como que você escuta comentários? É acionando mesmo a ficha do funcionário, você vê que o funcionário tinha um cargo 'x' e vê que agora tem um cargo de gerente de conta ou até de auxiliar administrativo. Como saber se isso foi perseguição, se foi realmente bem observado? Ai você teria que estar dentro do problema. Mas meus amigos que exerciam, ainda continuam exercendo a função de gerente geral e já tive colegas meus que foram promovidos, não tive nenhum amigo que perdeu o cargo.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Como são mais produtos, são mais serviços, são mais clientes, então tudo é mais. Então seria até desproporcional se tudo é mais e a cobrança é menos. A cobrança realmente é uma cobrança pesada, mas é porque é tudo mais, o número é maior, o orçamento é maior, a quantidade de funcionários é maior, teu salário é maior e a pressão é maior e tudo é maior, aqui tudo é maior.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Não tenho problema, é só se adaptar e entender que eles começaram no Banco do Brasil, que têm uma cultura diferente da minha, então eu estou chegando, eu tenho que me adaptar, eu tenho que entender, eu tenho que aprender. No decorrer de todo esse tempo o que pode ter ocorrido é que teu colega que é gestor de outra agência, às vezes quer interferir, mas parece que é um pouco de cultura ou desequilíbrio da pessoa, de não esperar o momento dele. E aí você tem que ser bem firme, pegar um dia depois e dizer, 'olha, o meu espaço é meu, o seu é seu e vamos nos respeitar, senão, eu sei muito bem como intervir nos meus direitos e deveres'. Aí eles vão respeitando, porque sabe que apesar de você ter um jeito diferente, você também tem personalidade e você também chega aos mesmos objetivos e às vezes ate mais, chega num objetivo até maior.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

A diferença salarial foi maior pro primeiro gestor, pros outros cargos não tiveram grandes diferenças, apesar de que na maioria, todo mundo teve um aumento, com exceções que não tiveram aumento. Questões de tratamento foram muito receptivos. Aquele funcionário do ex-funcionário do BNC que enfrentou alguma dificuldade por parte de funcionário que é BB, é porque ele não demonstrou interesse de aprender, de querer buscar as metas. Aí é natural, você vem, quero que você aprenda e você não tem velocidade e você não se esforça. Mas aqueles que vieram mesmo pra ajudar, pra somar, não teve rejeição nenhuma e eles têm que se adaptar, tem que ser mais competitivos, porque o funcionário BB é competitivo e falta isso nos nossos auxiliares e assistentes. Têm que enxergar que a competitividade é disseminada, uma competitividade sadia, tem que ser bom pra ser promovida, não competitividade de derrubar o outro pelo conhecimento, puxar o tapete não, é querer ser mesmo, produzir mais do que o outro, é você olhar pra dois funcionários e um falar

pro outro, “e aí, você não produziu, eu já produzi”. E um brincar com o outro, então é uma competitividade sadia, principalmente nas agências que eu passei que foi Belenzinho e agora Ponte Rasa que é BB.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Não, não sofri, a idade traz algumas, natural da idade, mas pelo fato de você ter que ler muito, de você ter que aprender, que você ter que passar conhecimento pra pessoa que já tem vinte anos de empresa e você tem um mês e é líder, isso te tira algumas noites de sono, pra você ter que ficar estudando mais, você ter que ficar rascunhando, de você ter que ficar perguntando pra você adquirir o vasto conhecimento em pouco tempo. Então ser gestor de uma empresa que já tem séculos, não é fácil, você ter um mês de empresa e ter funcionário com vinte anos de empresa, não é fácil, aí requer umas noites sem dormir pra conseguir acompanhar.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Tenho dois casos aqui na agência, onde o relato que me fazem são problemas psicológicos, não sei dizer até que ponto foi o profissional que entreviu no psicológico, ou se foi particular, ou se foi familiar, ou se foi a junção dos três. Mas tenho duas funcionárias afastadas, já tem um longo período, acredito que não seja pelo fato das cobranças de metas ou pelo fato da liderança, porque não é uma licença pontual, em 2011. Se você olha o histórico do funcionário, é pontual no histórico. Foi no primeiro ano, foi no segundo ano, foi no terceiro ano e aí o funcionário tem que se cuidar, só que sou contra voltar a trabalhar, primeiro a saúde, se cuida pra depois voltar a trabalhar. Mas eu tenho dois pontuais aqui, mas não foi na minha gestão, esses problemas já vem, mas na minha gestão já esta aí, há três, quatro meses.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Tem uma tolerância em tudo, no primeiro momento, todo mundo entende, todo mundo compreende, mas quando esse atestado vai sendo prorrogado, a gente percebe uma falta de tolerância, mas é entendível, por quê? Os funcionários se conhecem, não só profissionalmente, então eles sabem onde a pessoa que está de licença está. Aí eles comentam, ‘nós estamos aqui cobrindo dois, porque o serviço tem que ser feito’. Se dois funcionários estão afastados, outros têm que fazer o mesmo serviço e a mesma produção tem que sair, então sobrecarrega, mas no trigésimo dia, no quadragésimo, já se percebe, ‘mas aqui é um clima tão legal, por que não vem trabalhar? Por que não vem pelo menos atender o nosso telefone? Por que não vem atender o recado? Ele não vai pedir produção, ele vai vir só pra anotar o recado, só pra aliviar’. Você tenta ir contra os comentários como ‘mas não sei onde o funcionário esta agora, aqui, acabou de me ligar, olha a foto’. Então o problema quando é psicológico, ele é complicado de se entender, até que ponto ele esta afetando o profissional. Problemas psicológicos, todo mundo tem e se vierem trabalhar, não deu pra atender o público, não vai atender, pode muito bem ajudar a gente em outras atividades e aí eles ficam mesmo falando ‘eu não entendo mais, me decepcionou’. E aí no retorno você tem que trabalhar de novo pra união de todos. Mas é entendível, não há pessoa que fique noventa dias sobrecarregando a mim e eu sei que outra pessoa poderia estar não vou ficar contente. Mas outras que o funcionário está de cama, todo mundo entende, agora o psicológico é que vem uma perturbaçãozinha na agência depois de certo período.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Nunca vivenciei.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Nunca peguei licença por doença. Já peguei por implante dentário, três dias, mas não, gripe eu venho, febre também, são coisas que se você ficar em casa não vai melhorar em nada, agora doente pra ficar em casa, não.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Segundo as pesquisas são um grande número que procura um grande número que afasta por depressão, por problema psicológico. Até agora, nos vinte anos, presenciei um caso, chegou até a aposentar e agora estou com dois aqui que espero que se resolva nos próximos meses.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Não, nunca.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Muitos textos, muitos cursos e manda a gente sempre focar isso e ter um canal aberto pra que o funcionário possa se reportar e às vezes a gente consegue saber de alguma notícia que houve, mas aí o funcionário tem o direito de se defender.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Se bem desempenhado sim. Nunca vi nada ter um resultado positivo com a intervenção do sindicato, já vi resultado positivo, mas com a intervenção muito forte do próprio funcionário.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Gosto e estou satisfeito. O que eu tinha que almejar fora do banco, já consegui, foram os estudos, não usei bolsa do banco, foi tudo investimento particular, tinha muita vontade de lecionar, lecionei por doze anos, vi que não era isso, que o dinheiro era muito pouco, eu sempre fui muito financeiro, aí comecei a investir mais no banco e consegui chegar ao posto que eu estou e cheguei onde eu queria, estou contente.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Sempre quis chegar a ser gerente geral, se alguém oferecer alguma promoção, vou falar que não, dependendo da insistência financeira, pode ser, mas estou completamente realizado profissionalmente e gosto do que faço, pretendo continuar e me aposentar.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Sempre a gente quer melhorar e é da natureza humana. Nós temos um ar condicionado que não funciona do teu jeito, você tem uma porta giratória que precisa de melhorias, você tem a pintura que tem que fazer e não faz do teu jeito, você sempre quer melhorar, condições são dadas, talvez as tuas exigências estejam acima das condições dadas.

O que mais me incomoda é ver que o profissional foi abalado por um atendimento. Isso me incomoda muito, porque eu sei que várias fontes foram prejudicadas, o cliente, o funcionário e o que acompanha os dois, a marca BB. Cliente e funcionário ferraram a marca BB, por um simples momento de descontrole. Eu acho que o funcionário não pode ter descontrole. Ele está sendo ofendido pelo cliente, ele tem que ter postura firme pra não deixar ser ofendido e não chorar e não fugir da cadeira, isso não é postura de um profissional. Também não é postura de um cliente ofender, mas quando ele vem com pedras, não é o Banco do Brasil que ofendeu, ele já vem com problemas sérios e aí eu tenho que ter estrutura pra desarmar, simplesmente com olho no olho e só ouvir. Então o que mais me incomoda é ver que cliente e funcionário não estão contentes naquele momento, aí me incomoda. O que mais me agrada é saber que é o melhor banco do Brasil, o melhor da América do Sul, que eu consegui ser gerente do Banco do Brasil, que é o que eu queria ser e é orgulho.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Era que as metas fossem cobradas de acordo com os prazos dos orçamentos dados.

12. Thiago. Origem: Banco do Brasil. 35 anos. Caixa executivo.

Entre em 2003, trabalho há oito anos, sempre nessa agência. Minha agência estava na etapa ouro, tem um problema que eu não sei te dizer qual é e ela caiu pra bronze, mas em geral ela fica entre ouro e prata.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Bom, é que é assim, eu vou te falar como um caixa mesmo, porque o que está acontecendo hoje em dia é que meu cargo é caixa, mas eu estou em outro setor assim, eu estou meio que treinando pra ser um gerente de módulo, que é um gerente de caixa, então tenho poucas atribuições. A gente recebe documentos, faz pagamentos, conta dinheiro. É que assim, no geral são pagamento e recebimento, dentro desses pagamentos, tem uma série de procedimentos que a gente executa, mas geral é receber valores e pagar valores pras pessoas em gerais.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Sempre está mudando assim, sempre estão incluindo um procedimento, ou atualizando outro procedimento, sempre muda na verdade, a própria instrução, as atribuições do cargo sempre mudam, então teve algumas mudanças sim.

Houve uma mudança, principalmente no meu setor de caixas, foi criado um departamento, chamado PSO, Plataforma de Suporte Operacional, que inclui tudo da parte operacional das agências, é um departamento do banco que tudo que é operacional vai pra lá, inclusive os caixas que estão nas agências, que

tem PSO, plataforma de suporte, eles são vinculados ao PSO. Então isso mudou a forma de, até de encarecimento deles, dentro do setor de caixas. Eu te falei que antigamente o nome do gerente de caixas era Gerex, gerente de expediente, cuidava da parte de caixas e operacional da agência, isso foi o migrado para o PSO, agora chama de gerente de módulo, que é praticamente o mesmo cargo, só que com outra nomenclatura e vinculado com outro prefixo. A gente é vinculado ao PSO e exerce na agência, quando você não é vinculado com a agência você meio que vira um funcionário volante, pode, por exemplo, hoje estar aqui na minha agência e amanhã numa outra. É fácil essa locomoção assim, inclusive os caixas também são assim, então tem caixas que são fixos na agência e têm caixas que são volantes, eles trabalham pra outras agências, de acordo com a necessidade de cada um.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Nessa hierarquia que eu te descrevi agora de PSO, a gente está vinculado, os caixas eles são vinculados diretamente com o gerente de módulo, que é o superior imediato que a gente tem aqui. Com nosso atual supervisor é boa a relação. É uma pessoa que, ele já trabalhou no banco em Prudente, então ele tem bastante conhecimento, é bem interessante a relação. Os outros superiores, que ficam, por exemplo, lá no PSO, não tinha muito contato, mais por telefone, ou com os outros gerentes de módulo quando precisa de alguma coisa. Então o gerente geral não é meu superior, ele não deixa de ser de um cargo maior, mais ascendente, mas não é superior imediato assim dessa forma, é diferente. Teve épocas, que depende muito da administração, então tem época que as metas são mais agressivas, o estilo gerencial do gestor é mais agressivo, enfim. Então teve tempos que não foi tão bom assim, mas isso varia muito com a administração que estiver no momento.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

É bom, hoje em dia a equipe que trabalha lá é muito bom, então isso é muito variável, muito suscetível, você pode estar numa agência que não seja boa. Então, principalmente banco público, você é ingresso por concurso público, então nem sempre tem os melhores profissionais do mercado, então às vezes não executam as coisas com eficiência, enfim, então tem alguns problemas. Mas hoje em dia é bem interessante o relacionamento sim. Na minha equipe não teve esse negócio de disputa por cargos, mas já ouvi falar de algumas histórias assim, mas na minha equipe hoje em dia não, é tranquilo essa nossa relação que a gente tem um com outro assim.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Não. Por dois motivos, primeiro que, falando de cargo de caixa, a gente nem tem metas, assim, digamos que metas é o incentivo de vender algum produto. A gente tem metas de autenticações, mas é outro estilo de meta e disso a gente nem participa. Isso já vem formulado já por alguém lá de cima que determina esses índices. Quanto à meta de vendas, a gente nem toma conhecimento, porque os caixas são vinculados ao PSO, que não é da agência, então por isso também a gente nem participa. Depende muito do gestor, ou de quem esta ali e da condição do relacionamento que tem, mas eles nem pedem muito, teve vezes que já pediram pra distribuir uns panfletos que já, por exemplo, o pessoal vai pagar a prestação de um carro, de perguntar se tem seguro, se tem interesse em seguro do banco, divulgar alguma coisa, mas o que é, até porque ali no caixa você não consegue fazer muito negócio. Antigamente dava, porque a gente não tinha meta, mas não era como é hoje, não tinha uma meta de atendimento de fila. Isso virou uns índices da PSO, que eles têm que cumprir, então eles batem muito forte no 'tem que ser rápido', então prejudicou um pouco, porque conseguia fazer um negócio no caixa, porque você criava até um vínculo com alguns clientes que iam todos os dias fazer de pagamentos de contas. Então às vezes você tinha até um relacionamento melhor do que o próprio gerente de contas com a pessoa, você via mais a pessoa que o gerente de contas, então dava pra fazer isso, hoje em dia não da mais não.

Vendo o que os colegas passam e vendo, conversando com os colegas no dia a dia, é basicamente, bastante agressivo. Assim, são factíveis, porque são atingidas, mas é um custo muito alto assim, a pessoa às vezes fica doente, todo mundo conhece essa história, que o bancário é muito estressado, muito doente, mas é bem absurdo assim, são bem altas e sempre maiores, se um mês bater um 'x' de uma venda lá, de uma meta, no mês seguinte é praticamente o dobro e nunca termina, nunca... É bem agressivo.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Eu acho, pra não achar nenhum termo chulo no momento, é bem abaixo do que é justo assim, porque o pessoal que trabalha nas pontas assim, que trabalha na agência, que é o que faz negócio mesmo, tem uma

das menores PLR do banco assim, então o banco lucra bilhões por semestre e a gente ganha muito pouco. Então realmente é bastante baixo, é bastante insatisfatório, não motiva ninguém, ninguém vê justiça no valor que ganha. Não me estimula, porque assim, no meu cargo, os índices sendo atingidos ou não, parece que a gente recebe meio que o mesmo valor, isso é mais pra cargo gerencial, que tem essa parte variável, se atingir recebe, se não atingir não recebe. Mas mesmo assim é pouco ainda e é questão também de, o pessoal que cumpri metas, são só os funcionários que vendem os produtos, não recebem comissão sobre venda, então a gente faz pelo trabalho, você tem que cumprir aquilo, é o seu trabalho e você tem que executar da melhor forma possível, mas não tem nenhum estímulo por parte do banco, não tem nenhum reconhecimento monetário mesmo, de reconhecimento com valores, não tem nada disso. Realmente não estimula nada assim, ganha porque a gente trabalha mesmo pra isso, mas, não tem estímulo nenhum.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

É assim, eu mesmo não tenho quase produto nenhum do banco, porque realmente não acredito neles, não preciso. Depende muito também do perfil do cliente, do que precisa mesmo, do que você vai adequar. Mas eu acho que é caro e você paga tarifas altas por aquilo e o serviço dependendo da agência, do local, você não é muito bem atendido. Por exemplo, eles poderiam melhorar muito mais o atendimento, justamente pelo lucro que tem. Talvez as empresas que mais lucram no país hoje sejam bancos e mesmo assim eles não investem tanto quanto deveriam. Investem, porque também tem que preservar a imagem e tudo mais, mas não tanto quanto deveriam. Acho que os produtos são voltados mais para o lucro do banco do que para o que o cliente precisa.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Na minha agência funciona assim, tem uma série de nomenclaturas que não vou saber te dizer agora, porque não trabalho realmente com isso, mas depende do foco também do produto que tem que ser vendido, a meta que tem que ser batida e aí as equipes são mais pressionadas, são mais exigidas. Por exemplo, na agência tem a equipe de pessoa física, de pessoa jurídica, e grosso modo, dentro das equipes tem os níveis, de acordo com a rentabilidade do cliente, da carteira e tudo mais, então tem o cliente, sei lá, a equipe de pessoa física para o cliente exclusivo, de alta renda e assim por diante, então supomos que esse mês o crédito PJ é “a bola da vez”, então eles vão trabalhar mais as equipes PJ, dos resultados dessa equipe. Mas sempre estão exigindo tudo de todo mundo, é que às vezes tem um foco maior por causa das metas, mas é assim que funciona, de acordo com a meta do mês ou o que esta sendo exigido naquele momento.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Você faz um currículo interno no banco, faz uma inscrição, alimenta um banco de dados com informações do que você fez fora do banco, o seu grau de instrução superior e pós-graduação, e isso vai pontuando, e também os cursos que você faz no banco que também é uma das formas. Tem alguns programas que o banco desenvolve, que você pode se inscrever, você faz algumas provas, então tem alguns meios pra você poder adquirir o cargo comissionado. Também tem bastante essa questão de quem indica, de você ter o conhecimento de alguém que te coloque no cargo, às vezes essa pessoa nem é tão preparada pra aquilo, mas conheceu um fulano, ela acaba conseguindo ser admitido, mesmo com muito mais funcionários preparados pra aquele cargo do que essa pessoa, mas só por conhecer aquela pessoa já esta lá dentro, acontece isso. Hoje em dia os programas de ascensão do banco de comissionamento são muito mais transparentes, mas precisa melhorar muito, muito ainda, a gente vê direto acontecer essas coisas de ser comissionado só porque conhece alguém, isso acontece muito ainda.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Então, é assim, isso antigamente era muito pior no banco, quando eu entrei assim, fazia muita hora extra, cheguei a trabalhar já quando eu entrei doze horas por dia, seis remuneradas e seis completamente de graça. Em algumas épocas, cheguei há trabalhar doze horas durante uma semana inteira, durante um bom tempo assim, “ah, anota ai, que depois a gente vê um lance de banco de horas, a gente da uma folga pra você”, mas nunca deram nada. Porque assim, é muito dinâmico, às vezes você esta com um gerente hoje, amanhã muda completamente a equipe, entra outro gerente que nem sabe que você fez aquilo, ou até sabe, mas fingi que não sabe, enfim, era bem pior, que não tinha ponto eletrônico e tal, porque estava sendo implantado. Hoje em dia já esta uma coisa mais controlada. Então o que acontece é que o banco tem muito um volume muito grande de trabalho, com poucos funcionários para executar. Então sobrecarrega muito, então hoje em dia faço hora extra, praticamente tudo remunerado, um dia ou outro que você fica um pouquinho a mais pra ajudar seu gerente, às vezes você esta tentando um cargo comissionado, você acaba cedendo um pouquinho, fica a mais.

Tem gente que trabalha bastante tempo, faz uma hora extra, mas é limitado isso, o banco não, você não pode fazer hora extra quando você quiser, é limitado, têm umas travas, então, o gerente tem que gerenciar isso mesmo, pra que você não fique travado enquanto está fazendo as horas extras, mas tem gente que trabalha totalmente de graça para o banco e também tem gente que faz hora extra por ser remunerado. Aí depende também muito da pessoa que está trabalhando, tem gente que faz na boa e tem gente que se recusa a fazer. Às vezes você sente um pouco de retaliação, fica um pouco mal visto, porque você não quis ajudar, na minha equipe isso é bem tranquilo, mas tem lugares que é bem pior.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Sim, bastante. O sistema eles vivem aprimorando, criando novas ferramentas pra gente poder desenvolver melhor o trabalho. Agora quando eu entrei no banco, não lembro muito bem os nomes de sistema assim, mas eles tão migrando bastantes funções, bastantes coisas pra uma plataforma como se fosse internet, mesmo modos da internet assim, o banco investe bastante em tecnologia, isso é inegável. Até pra tornar, porque imagino que você pode tornar mais ágil os processos, mais seguros e vai ganhar mais com isso, então o banco não investe só pela qualidade, mas pra ter um retorno, é isso.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Eu acho que é uma forma de terceirizar um serviço, não acho nada positiva na verdade, porque é uma forma de terceirizar um serviço, ao invés de contratar mais bancários, mais pessoas pra trabalhar no banco. O banco compra um serviço de sei lá, de uma ordem de departamento, de um supermercado, que ele talvez vá pagar mais barato e também o que ele ganhar também. Ele vai ganhar desproporcional a uma categoria bancária, é mais arriscado, porque às vezes meche com dinheiro, não tem uma estrutura pra poder armazenar aquele dinheiro, mas não fica ali exposto, eu não vejo com bons olhos essa história de correspondente bancário, deveria abrir mais agências e empregar mais pessoas pra atender melhor a população.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Terceirizado sempre é um problema, porque é uma mão de obra mais barata, talvez não seja tão qualificada. É uma mão de obra mais barata, acaba desvalorizando mesmo o serviço de quem faz uma coisa, de quem trabalha no banco e do próprio terceirizado mesmo, porque talvez ele seja mais despreparado, menos preparado pra aquele tipo de função, talvez não tenha tanta qualidade quanto o serviço da pessoa bem mais treinada e com grau de instrução maior.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Eu acho que não, caso de experiência própria na agência, as pessoas, por mais serviços assim, por mais capacidade, vamos dizer assim que os bancos ofereçam, por exemplo, de um terminal eletrônico, serviços pela internet, as pessoas tem muita resistência de usar esses serviços, ou porque não confiam cem por cento, não acham que é seguro, ou porque realmente não sabem operar com esses serviços e muitas vezes porque elas querem ser vistas como ser humano mesmo por outra pessoa. Então acho pouco provável, embora seja bem claro assim a intenção dos bancos em talvez diminuir nessa linha de atendimento ao público, talvez diminuir o máximo possível o número de pessoas, para pagar menos salários. Mas acho que não da, os clientes, usuários do banco, eles são bem resistentes quanto aos meios eletrônicos, preferem bem mais as pessoas, então acho que não tem nem como substituir, pelo próprio usuário não aprovar esse tipo de serviço.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

No meu cargo e na minha situação a gente não sentiu muito drástica, ou grande mudança. A gente ouviu muito de outros cargos de que os funcionários da Nossa Caixa vieram com mais benefícios que eles já tinham adquirido na Nossa Caixa e que o Banco do Brasil não pôde mexer, então não pôde diminuir. Então às vezes tem cargos que são praticamente os mesmos, um ganha mais do que o outro, então cria meio que um clima de insatisfação assim, até por conta de funcionários antigos que no Banco do Brasil teriam um cargo, aí vem alguém da Nossa Caixa com a mesma função, ganhando mais, com mais benefícios. Ficou uma situação meio crítica assim, mas no meu cargo não senti muita diferença não, no meu setor, na minha área. A gente sentiu que assim, alguns funcionários da Nossa Caixa eram bem menos preparados. O banco exige muito, a impressão que nós tínhamos é que as metas eram mais tranquilas na Nossa Caixa, o pessoal tinha outro ritmo de trabalho e aí foi exigido bastante daqueles que entraram no banco, então eles se assustaram um pouco e estavam bem despreparados.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Na minha agência como é bem localizada e movimentada, a gente teve no início muita demanda dos funcionários que não estavam tão preparados para essa mudança, então eles demandavam bastante coisa, tinham muitas dúvidas de sistema e de procedimento, e a gente dava um suporte. Foi só no começo mesmo que aumentou o serviço, tinha que fazer duas coisas ao mesmo tempo. Às vezes você estava atendendo cliente e o pessoal ligava e tinha que dar um suporte. Mas hoje em dia está bem mais tranquilo.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Nenhum.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Não.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Na minha agência só teve um funcionário que veio da Nossa Caixa e o relacionamento com ele é bom, porque é boa pessoa, bacana. Mas a gente sente que ele tem outro ritmo de trabalho, não é nem menosprezando ou dizendo, mas é mais devagar, não sei se é pela pessoa mesmo, ou o ambiente que ele estava habituado na Nossa Caixa, mas é diferente, é outro ritmo, é mais devagar, é mais receoso, não é arrojado pra fazer as coisas, é mais tranquilo. A gente trabalhou com outros funcionários da Nossa Caixa que passaram pela agência também que pareciam que tinha o mesmo perfil, não tinha muita coragem de fazer as coisas, vontade de fazer as coisas, é mais uma coisa pra executar do que outra coisa.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Quanto a salário, é aquilo que te falei, não sei te dizer em termos de número, porque no meu setor não teve diferença nenhuma. Eu acho que talvez quem fosse caixa também da Nossa Caixa entrou normal, mas não conheço nenhum. Eu ouvi dizer de gerente de contas, que tem um salário maior. Quanto a benefícios também não sei, mas acho que é tudo igual pra hoje, está bem equiparado, está igual. Eu acho que o banco procurou adequar o melhor possível, não sei dizer muito sobre esse aspecto, porque não é muito da minha realidade, então não conheço muita gente.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Eu até que não tenho tantos problemas com isso porque é estressante e tudo mais, mas eu às vezes imagino que tem muito mais serviços muito piores. Mas é desgastante, o volume de trabalho é muito grande, mas eu não senti nenhuma alteração na minha saúde especificamente. Talvez um pouco mais cansado, mais irritado, um estresse um pouco maior, mas nada que seja muito grave. Mas é um serviço bem desgastante sem dúvida alguma. Já fiquei afastado, mas não por causa do trabalho, acidentes e tal, aceitaram bem, porque eu quebrei o pé mesmo, então fiquei afastado três meses e foi bem tranquilo, não teve nenhum problema.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Mais pelas metas mesmo em que o pessoal fica realmente depressivo e preocupado. Eu já ouvi histórias, depoimentos de colegas, que os gestores ameaçam mesmo com o descomissionamento; fazem um baita terrorismo e a pessoa começa a ficar deprimida, começa a ficar irritada e tudo mais. O pessoal fica bastante estressado mesmo, mas acho que é mais pelas metas mesmo. O pessoal do caixa que tem LER, essas coisas assim, mas eu não penso em ninguém que tenha se afastado por esses motivos não, na minha agência pelo menos não. Mas acho que as pessoas não teriam esses problemas se não trabalhassem no banco, nesse ambiente e pressão. Às vezes acontece problema de assalto na agência. Conheço uma pessoa que as agências em que ela trabalhou foram assaltadas duas ou três vezes, e chegou ao ponto dela não conseguir mais trabalhar em agência, tiveram que remover para departamento, o mais interno possível em que ela ficasse mais segura.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Nunca acompanhei de perto ninguém que se afastou, mas acho que pela equipe seria tranquilo.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

As pessoas aceitam se elas veem que a pessoa realmente tá com problema, teve há um tempo um pessoal que, um funcionário que tinha acabado de entrar no banco, na agência, ele começou a pegar várias licenças de saúde, diz que é depressão, mas ele passou na experiência e já começou a pegar um monte de atestado. O pessoal começou a brincar, falar que é '171' da parte dele, que enfim, não tinha nada e tudo mais,

mas ele até mudou de agência inclusive, não tive mais contato com ele, mas se o pessoal vê que é sério, o pessoal é solidário.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Devo ter trabalhado com uma indisposição, uma gripe, uma dor de cabeça, mas nada que tenha pegado um atestado e tenha que trabalhar, pelo menos pelo meu superior imediato hoje, isso é bem rigoroso. Eu trabalhei porque não tinha nenhum problema mesmo, mas nunca trabalhei assim, porque fui obrigado, porque fui assediado, isso não. Já aconteceu da pessoa estar doente e o gestor falar “se você não vier não vou conseguir bater a meta”. A pessoa fica ali para cumprir a meta, senão pode dar algum problema futuramente.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?
- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Assédio sexual não que tenha visto, presenciado ou conhecido assim, não. Mas assédio moral já vi alguma coisa no banco, em outras épocas, já vi, já sofri também. Mas é questão assim de ficar depois do expediente, de você ter que trabalhar. Se seu superior precisar de ajuda e não tiver ninguém para ajudar, você tem que ajudar. As pessoas que fazem esse tipo de coisa são mais notadas, são mais bem vistas, porque estão ajudando, têm disposição. Quem não ajuda fica mal visto, na hora de uma indicação ou de falar bem de você, não vão falar. Algumas vezes pegava mais no pé, não era uma coisa muito declarada, mas tinha sim a questão de você fazer determinadas coisas, de você fazer porque o gerente geral estava mandando fazer, embora ele não seja no meu caso meu superior, mas ele tem essa hierarquia a favor dele, porque ali manda ele, já ouvi bastante isso.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Tem uma série de informações, inclusive a ouvidoria interna, pra você denunciar esses casos. Eu não posso te falar da eficácia dessa ouvidoria, porque nunca precisei denunciar ninguém, nada disso, também nunca acompanhei de perto alguma denúncia pra saber o quanto eficaz ela é. Mas acredito que sim, que funcione ou que pelo menos que vão adiante numa investigação, pra fazer alguma coisa, que é sério. O banco tem alguma coisa assim, distribui às vezes algum folheto, alguma coisa assim pros funcionários, tem mensagens pela intranet às vezes falando sobre esse tema.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

O sindicato na categoria bancária, ele é bem atuante, podia ser mais. Às vezes a gente percebe que tem alguns interesses políticos, mas como não participo muito, não tenho conhecimento pra te falar sobre isso, a gente percebe algumas coisas conversando com colegas e tal. Mas o sindicato é bem atuante e quando é feito alguma denúncia eles procuram apurar, procuram ir até as agências pra conversar com os gestores das agências se já vinha acontecendo assim, então acho que eles têm importância, que eles ajudam.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu gosto de trabalhar no banco, apesar de ter muita coisa pra melhorar ainda, se você for comparar com o mercado é uma empresa que tem, oferece benefícios interessantes, só o salário que poderia ser bem melhor. A categoria base do banco poderia ter um salário melhor. São empresas que tem uma estrutura pra você trabalhar adequado, trabalho numa agência com ar condicionado, com mobília adequada, então é uma empresa boa de trabalhar. Tem muita coisa pra melhorar, mas no geral sim. Eu não estou satisfeito assim, com algumas coisas, mas isso é com o esforço do pessoal mesmo, pra crescer e pra subir, mais coisas no banco, mas no geral eu estou satisfeito.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Eu queria ir pra alguma área que cuidasse de gestão de pessoas, eu estou fazendo alguns cursos nesse sentido e tentando ir pra lá. Mas essa ascensão de uma agência pra um departamento, ou de um departamento pra outro que seja o seu, é muito mais difícil. A ascensão é muito mais fácil entre agências, na parte negocial, nos cargos da agência, é mais rápida. Agora de um departamento pro outro, de uma agência pra um departamento é muito mais difícil, até dentro de um departamento é difícil porque tem aquela questão da indicação, às vezes nem é muito pelo que a pessoa é, mas pela relação pessoal que ela tem. Isso é meio complicado, mas a gente tenta. Pretendo continuar no banco e tentar cargos melhores.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

São boas, tem bastantes coisas que pode melhorar ainda, mas pensando assim, no geral, é bom. O banco se preocupa muito com isso, com a ergonomia, com o ambiente, com a iluminação, temperatura, o banco se preocupa muito com isso, então não acho que tem muito do que se queixar. O que mais me incomoda é essa questão de volume de serviço pra poucas pessoas executarem, tem muito trabalho com valores, com pressão, com muita coisa e às vezes o volume é tão grande que você tem que fazer as coisas de qualquer jeito, para você poder cumprir os prazos. Isso dá muita margem a erro, da muita margem a você não prestar atenção em procedimentos que vão te prejudicar futuramente e é isso que eu não gosto, o volume de serviços pra pouca quantidade de pessoas pra executar. O que eu mais gosto é o tamanho da empresa, é uma empresa grande, com muitos cargos, que tem ramificações pelo país inteiro e no exterior, então as possibilidades são muito grandes, tem muitas opções de cargos, de tarefas pra executar no banco, não se resume a uma agência.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Eu tinha algumas sugestões na minha área, especificamente, mas isso é muita questão de sistema, de muitos procedimentos que você tem que fazer e muito gasto de papel e muita burocracia. Às vezes muitas pessoas mandando ao mesmo tempo e aí não priorizam tudo é prioridade, uma pessoa quer uma coisa, outra pessoa quer outra, então é enxugar as estruturas, melhorar os procedimentos, tem que ser uma coisa segura, mas é muita burocracia, demais, mas nenhuma sugestão específica que eu posso comentar agora.

13. Rita. 28 anos. Escriturária. 1 ano e 9 meses. Agência Ouro.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Eu faço atendimento, confiro contratos, abro contas, faço empréstimo. Houve mudanças, de acordo com meu tempo de banco foram atribuindo outras funções.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Houve, porque houve mudança do gerente geral, então percebi algumas mudanças, mas nada muito grande.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

É bom, sempre foi tranquilo.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Bom, eu não sou muito competitiva então.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Sim, tem um lado positivo e outro negativo. O banco coloca metas, mas não estipula benefícios, isso acaba não contribuindo muito. Você tem isso na PLR numa forma geral, mas não individualmente. Eu cumprir as metas vai ajudar de uma forma geral, mas não individual.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

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

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Acho que todo banco tem que ter isso, tem que ter o cumprimento de metas, até mesmo porque um banco não é um banco público, é privado. É de economia mista, mas a sensação que as pessoas ainda têm do Banco Do Brasil é que as pessoas que estão aqui do lado são completamente servidor público, mas é aquele servidor público que não tem comprometimento com metas, com a empresa, como se fosse um servidor meio folgado e não é assim. O papel das vendas é importante pra mim sim.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Eu fico um pouco na pessoa física, eles falam que é um público geral, e também ajudo no personalizado. O que os clientes reclamam é que não existe caixa para clientes personalizados, então os clientes personalizados acabam saindo da agência, porque encontram um caixa muito cheio e não encontram algo organizado pra esse tipo de atendimento.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Eu acho que com o tempo a pessoa que escolhe o assistente vê se a pessoa tem um perfil pra vender, pra cumprir o trabalho certinho, os prazos, a organização e o comprometimento.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Não muito, acaba se tornando frequente hora extra, geralmente a gente faz em torno de 50 minutos.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Eles trocaram computadores depois que mudou o banco.

- Como você vê os correspondentes bancários?

É uma boa, porque às vezes o cliente só vai pra pagar a conta, então ele não precisa pegar a agência lotada.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Depende, porque às vezes parece que é pra não contratar empregado, então acaba contratando terceirizados, aí já não concordo muito. Depende de qual é o objetivo, porque têm funções que acho que não deveriam ser passadas para uma empresa terceirizada, tipo o atendimento, mas a parte de telefonia eu já não acho ruim.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Não, porque cansa para o cliente qualquer situação que ele tenha que resolver ter que ir à agência bancária. Isso dá um desgaste para o cliente resolver uma coisa simples e ter que ir à agência. Ele só vai em ultimo caso na agência, tenta resolver pela internet, ou pelo pagamento em outra instituição.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

A mudança foi difícil, porque demorou muito pra que algum funcionário do Banco Do Brasil ficasse efetivamente aqui na agência. Então às vezes a gente ia trabalhar em outra agência, mas acabava se sentindo meio perdido. Eu não sofri tanto porque eu já vim com o concurso do Banco do Brasil e já vim praticamente na mudança. Os funcionários que tinham que me ajudar a trabalhar também tinham a mesma dificuldade. Isso só mudou quando veio um funcionário do Banco Do Brasil que ficou um tempo com os funcionários para ajudar na transição.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Eu vim faltando mais ou menos um mês pra mudança, então pra mim foi difícil chegar a uma agência que estava migrando para o Banco do Brasil, por que quando entrei tinha algumas coisas que eram no sistema do BNC não tinha acesso e eu tinha que pedir para algum funcionário olhar e isso acabou atrapalhando.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Eu acho que tinha que ter tido mais funcionários que ficassem efetivamente na agência. Quando o pessoal ia fazer estagio em outra agência, eles encontravam muita dificuldade de relacionamento com o Banco do Brasil, mais porque mudou todo um sistema de um dia para outro e os funcionários não conseguiam acompanhar tudo isso.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?
- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Aqui é uma agência BNC, e os superiores e o pessoal que estava aqui eram do BNC. Agora mesclou um pouco e isso ajudou na agência.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Parece que existe uma diferença entre convênio, mas não sinto a diferença, porque sou do Banco do Brasil. Eu escuto às vezes o pessoal do BNC reclamando um pouquinho, porque parece que não tem atendimento fora de São Paulo. Salários – eu escuto que o pessoal do BNC tinha uma gratificação por vendas, que existe alguma indenização, isso é o que escuto algumas pessoas falarem, mas como não sou do BNC, não presenciei.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Um pouco, como estresse, porque a quantidade de clientes que são atendidos no atendimento é excessiva. A agência está passando por uma fase aonde muitas pessoas vão se aposentar, e as pessoas que estão afastadas afetam os funcionários que estão ativos. Já me afastei, mas pra exames, coisas normais. Com relação aos superiores, comigo é muito tranquilo.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção? Depressão e problemas nos braços com o pessoal caixa, mas o maior problema é depressão.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Não tem, mas o pessoal que continua afastado foi o pessoal que já estava afastado quando era BNC, tipo vai e volta, vai e volta, então a gente percebe que só estão esperando só o tempo de se aposentar mesmo.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Não, mas a pessoa já não faz o mesmo serviço que você. Não porque diferencia, mas porque precisam fazer um serviço que exija tanto. Isso me incomoda porque eu acho que a pessoa deveria ir para outro setor, fora da agência, porque se temos 10 funcionários e 5 têm problemas de saúde, os outros 5 vão ter que trabalhar pelos demais. Não que você ache ruim com a pessoa, mas pelo seu trabalho.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Não, quando é assim, as pessoas vão embora.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

É um numero grande, conheço várias. A grande maioria saiu e depois se tratou, ou procurou ajuda antes que virasse alguma coisa mais grave. Tem a ver com o trabalho mesmo, porque a gente sempre esta lidando com outras pessoas e com a pressão.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

A gente sempre escuta falar de alguma pessoa que sofreu alguma pressão, mas é difícil de provar que é um assedio moral, tem casos em que a pessoa é mais pressionada que as demais, mas não tem como você comprovar.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Sei que tem, mas sempre que acontece algum tipo de problema assim, a gente consulta o sindicato ou o GEPS, um departamento do RH do banco.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Acho que contra o assédio moral tem, normalmente quando a pessoa quer saber o que ela tem direito, o que pode ser feito, o sindicato da um apoio.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu gosto, mas falta muita coisa pra melhorar, muito referente aos bancos privados. Nos bancos privados eles conseguem administrar a agência a ponto de em dia que há mais demanda de cliente, eles conseguem colocar a quantidade de funcionários pra atender o funcionário, de uma forma completa, então existe um direcionamento. A pessoa que trabalha no departamento, não tem noção do que é trabalhar na agência, então às vezes ela vai pra um departamento porque não consegue lidar com o fluxo de cliente na agência. Isso que me deixa insatisfeita, porque como a gente está com uma quantidade de funcionários limitada, você sobrecarrega determinados funcionários e não consegue atender tão bem como deveria ou ter tempo suficiente para trabalhar com o cliente, para fidelizar o cliente. Então quanto ao produto e serviço é igual aos bancos privados, mas o banco privado consegue encantar muito mais o cliente, porque consegue dar um atendimento diferenciado e acho que nisso precisa melhorar muito.

Eu sou formada em direito e sempre quis ir para a parte jurídica, para parte de contatos, mas não tenho pouco tempo de banco e preciso aprender muito ainda.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Não sei, vai depender do que acontecerá daqui para frente. Porque tenho que saber o que tenho que trilhar no banco, se é isso que eu quero, se o departamento que quero, porque não estou há tanto tempo pra saber.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Não, porque a demanda de clientes não corresponde à quantidade de funcionários e me sinto sobrecarregada. O que mais me incomoda é nessa parte de administrar, a do Banco do Brasil tem muita coisa que demora ainda, que deveria ser mais rápida, para ser mais competitivo com outros bancos, porque não é. O que mais me agrada é que é o banco mais conhecido, é um banco que tem milhões de benefícios, onde você for todo mundo conhece o Banco do Brasil, pois é uma instituição boa.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Tenho, acho que a parte do atendimento deveria ser mais rápida, deveriam ser direcionados alguns serviços pra determinada área, porque perdemos para a parte de agilidade com outros determinados bancos. Colocar um determinado funcionário sobre um determinado assunto, muito mais focado na parte do assunto, acho que deveriam ser oferecidos cursos dentro da agência, onde tivesse um incentivo ao funcionário que fizesse aquele curso, nem que fosse uma gratificação para quem foi bem avaliado. Deveriam também ser oferecidas mais gratificações às pessoas que atendem e aos escriturários, não só financeira, mas como folgas, viagens, uma coisa que não ficasse tanto no nível gerencial, porque eles acabam tendo mais incentivos. Quando a gente fala em gratificação, o gerente ganha mais status e uma remuneração maior por isso. Eu acho que como na grande maioria da agência quem lida com os clientes é o escriturário, ele deveria receber as maiores gratificações, já que o salário dele comparado a um gerente é muito menor, tudo bem que as cobranças podem ser maiores, mas é uma escala, afinal de contas quem acaba lidando muito mais com as metas são os escriturários e assistentes.

14. Cristiane. 43 anos. Gerente de relacionamentos. 14 anos de banco. Agência Ouro.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

A função do cargo é bem abrangente e o básico mesmo é o atendimento ao cliente. Dentro do atendimento ao cliente é uma coisa assim, bem ampla, o cliente tem 'n' necessidades, coisas que acontecem sobre a conta dele, cartão, conta corrente, seguro, previdência, é uma coisa bem ampla, se a gente fosse elencar tudo aqui, seria bem extenso.

Eu ocupo a gerência desde 2004, oficialmente, porque interinamente a gente já realizava algumas funções. É bem dinâmico, minhas funções mudam sempre, porque as necessidades do cliente mudam também, o mercado muda, o cliente aparece sempre com nova tendência, nova necessidade, então sempre muda, não é uma coisa estática não.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Quando a gente esta alinhado às estratégias da empresa, a gente acompanha sim a sensíveis modificações. Eu procuro sempre olhar, por exemplo, esse ano a gente já tem as estratégias corporativas de 2012 e 2016, então se você acompanha você não sente aquele baque, digamos assim, porque as estratégias estão em consonância, mesmo com as diretrizes do mercado. O que o mercado esta praticando, a empresa esta sempre enquadrada dentro daquilo, então é difícil falar pra você, "não, não teve mudança, ou que teve mudança", as mudanças são gradativas, elas não são assim, bruscas, então quem rege as maiores mudanças é o Banco Central e os bancos tem que se enquadrar. Então dentro das normativas que os bancos seguem, não tem muita oscilação.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Não tenho problemas com meus superiores, sempre foi tranquilo, porque eu foco muito a parte profissional.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

A concorrência é muito acirrada, mas a empresa oferece espaço para todos. A oportunidade é dada para todos. O banco disponibiliza treinamentos frequentes, tanto os que o funcionário pode fazer dentro da própria instituição, como cursos presenciais. Só não cresce dentro da empresa quem não está interessado, porque oportunidade tem bastante.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

As metas são traçadas pelo conselho diretor, por níveis de agência, então você tem uma agência maior, mais bem localizada, com a quantidade de clientes maior, ela tem uma meta. Uma pequena agência, com menos clientes, uma agência de bairro, ela tem uma meta menor e isso tudo que já vem predeterminado. Passa pela superintendência estadual, que passa pela superintendência regional até chegar às agências. Então não é uma coisa assim, que a gente tenha que desenhar aqui na base, ela já vem predeterminado. Assim, sempre cabe na reunião, é lógico, eles pedem pra gente criticar alguma coisa, se alguém tem uma sugestão, tal, mas isso aí é bem tranquilo. Tenho que ajudar no cumprimento das metas sim, a gente tem negócios a fazer. As metas são calculadas de acordo com a expectativa de crescimento do país, então eu acho que estão dentro do esperado.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

A gente sempre acha que podia ser maior, a gente sempre acha isso, mas levando-se em consideração de que conheço muita gente que trabalha na iniciativa privada, como é o caso do meu irmão, meu irmão trabalha numa empresa grande, e traçando esse paralelo, eu estou satisfeita com a minha porque, quando você fala assim, ‘poderia ser maior’, lógico, isso é do ser humano. Se eu ganhasse dez vezes mais do que eu ganho, eu ia querer ganhar mais, mas se você traçar um paralelo com outras empresas que não tem a mesma política, você fala assim, ‘poxa, a minha empresa é legal né’. Eu estou satisfeita sim, ela me estimula a atingir as metas, com certeza, mesmo porque o próprio nome, Participação nos Lucros e Resultados, esta implícito, se você não contribuiu, porque vai pra uma PLR? É bem simples a relação, eu pelo menos encaro assim, entendeu?

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

É pertinente ao segmento, um banco ele tem que vender seguro, ele tem que vender cartão de crédito, ele tem, por exemplo, o SMS, a gente consegue imaginar a uns dez anos atrás, você receber em tempo real toda movimentação da sua conta dentro do seu celular? E é possível até detectar alguma coisa dentro. Então acho assim, voltando à pauta do assunto, o mundo está evoluindo, então os bancos, os produtos, tudo, tudo tem que evoluir também, porque quem não evoluiu, parou no tempo, eu já não consigo viver sem celular, então penso assim.

Dizer que o ‘empurrar’ não existe, existe. Nos produtos eu acredito, e cada um tem uma particularidade. Então não acreditar no produto eu acho meio complicado. Se a gente fosse falar de cada produto... Conhecer o produto – é aí que mora a questão. Quem fala para mim que não gosta do produto é porque não conhece. Eu acredito no produto, eu vendo e acredito. Eu acho assim, não é porque eu tenho quatorze anos de banco. Uma empresa que tem 203 anos, ela tem um produto bem elaborado. Não é uma empresa que entrou no mercado agora. 203 anos é uma história. A coisa vem sendo aperfeiçoada todo dia. Se a empresa detecta que tem alguma coisa naquele produto, e com a evolução da tecnologia, das novas tendências, se aquele produto precisa ser aperfeiçoado, eles aperfeiçoam sem sombra de dúvidas.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Quando a gente conversa com o cliente, você consegue numa conversa rápida, ou mesmo no dia a dia, identificar o perfil do cliente. Tem o cliente conservador, tem o cliente mais arrojado. O próprio dia a dia, a convivência, justamente por isso que tem o gerente de relacionamento, quando você se relaciona com seu cliente, você sabe se você está lidando com um cliente que gosta de arriscar, que gosta de jogar, então você consegue identificar, qual é a propensão daquele cliente.

Tem um direcionamento do banco pros segmentos, porém, a figura do gerente de relacionamento é imprescindível. A tecnologia ajuda bastante, mas não quer dizer que uma pessoa que tenha uma renda alta, que tenha um investimento em determinado fundo, não vá estar aberto a conhecer um novo produto, talvez ele nunca fosse apresentado e não tenha conhecimento.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Desempenho. O que uma empresa espera de você? Eu sempre me faço essa autocritica, o que a empresa espera de mim? Ela espera que eu coloque em prática a estratégia, os normativos, eu tenho que cumprir os normativos, a empresa me paga pra eu executar sua política interna, então se a empresa está me dando um cargo de confiança, eu sou a empresa, eu tenho que abraçar isso com muita vontade.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

As horas extras são registradas, o que a gente percebe, pelo menos aqui em São Paulo é que são picos. O quinto dia útil é uma coisa, absurda, então, por exemplo, de um dia de hoje até dia vinte e nove é tranquilo, você consegue colocar as coisas em dia, consegue olhar com mais calma um processo que você está conduzindo. Isso aí não tem muita coisa pra mudar.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Muita diferença. Se for contar dos quatorze anos que eu estou aqui, a parte tecnológica foi toda inovada, desde os terminais de autoatendimento aos equipamentos que a gente usa o banco sempre colocou os melhores produtos à nossa disposição. Isso facilitou bastante meu trabalho.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Eles ajudam bastante a gente a atingir uma ramificação que a gente não consegue alcançar. Eu particularmente acho assim, até meu marido comenta isso comigo, tem uma lotérica perto da minha casa que a fila vira no quarteirão, só que eles não têm segurança. Então às vezes fico me colocando no lugar desse correspondente, porque nós temos toda estrutura de banco, porém eles são extremamente necessários, porque quando, por exemplo, lá onde tem essa lotérica, não tem banco por perto, o cliente tem que se deslocar para o centro da cidade. É necessário, mas acho que eles tinham que ter um pouco mais de estrutura. Uma farmácia, uma lotérica, eles não tem o respaldo das instituições. Então ele é o correspondente, ele está fazendo o papel ali, mas que nem esse caso que ti falei, é uma coisa complicada. Mas são necessários sim, acredito que é muito válida.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

O trabalho terceirizado ajuda bastante, por exemplo, esse rapaz que recém chegou aqui agora, ele é terceirizado.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Não, não acredito. Porque quando você fala em internet, por exemplo, tenho clientes que fazem tudo pela internet. Mas acredito muito no relacionamento, que o relacionamento abre portas, então o cliente vem, ele conversa, ele sabe mais sobre a empresa, porque às vezes o cliente arredio à marca, ele arredio a um determinado produto 'A', 'B' ou 'C', mas por quê? Porque não houve um relacionamento mais estreito, pra você poder apresentar o produto, pra você poder apresentar as políticas da empresa e o funcionário é imprescindível, o funcionário quando eu digo, é a parte humana, relacionamento, independente do cargo, do nível. Você é o cartão de visitas da empresa, então se eu der um mal atendimento, se eu der uma resposta torta, ou se eu não souber explicar bem o produto é a imagem da empresa que está...

Se você for comprar uma pizza, se você não for bem atendido, você vai achar defeito naquela pizza, porque você lá atrás, quando você foi comprar a pizza, você não gostou de alguma coisa, então se alguma coisa ali não te agrada, aquilo vai potencializando.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Quando houve a fusão, a gente sabia que era necessário haver uma mescla, justamente pra disseminação do conhecimento, da cultura corporativa. Então eu vim pra cá, já nesse projeto, mais para uniformizar o conhecimento, divulgar o conhecimento, os procedimentos. Porque assim, uma coisa é você ler no normativo, a outra coisa é quando você põe em prática. Tem sempre um procedimento ou outro que pra quem já trabalha com isso, ele é diferente, é mais fácil pra você que já sabe fazer, chegar e falar 'vamos fazer assim', você otimiza o dia a dia.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

O banco tem tratado de deixar isso com a cara de Banco do Brasil, mas mesmo que você queira você não vai conseguir, porque existem coisas que eram particulares da instituição anterior, mas já faz dois anos, acho que já tá bem homogeneizado.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Não

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

A gente já está acostumado, digamos assim.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Está sendo tranquilo, nenhuma dificuldade.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Na verdade a política de salários a gente não ficou sabendo como foi calculado, porque assim, muita coisa que era tida na instituição anterior foi feito um cálculo, eles não perderam nada do que eles tinham isso é o que a gente sabe até então, até porque isso mesmo, não chega à nossa área. Pelo que eu sei, eles não perderam valores, mesmo porque a nossa política de salário era diferente da deles, a gente não tinha comissão sobre venda de produtos e eles tinham. Eu não sei de que forma isso foi calculado, de que forma isso foi colocado. Mas eu sei também que tem uma diferença do plano de saúde, que não é o mesmo, o nosso é um e o deles é outro. Não foi unificado, pois é uma questão acho que muito além da fusão, tem questões legais e não sei dizer sobre isso. A diferença foi ensinar todo o trabalho e tal, mas muita gente, que já estava no banco, e não muda muita coisa. Então vai da pessoa ter interesse de saber, 'olha eu fazia assim, aqui vou fazer dessa forma'. Não tem muito segredo, aquela coisa de 'não, vou ter que começar de novo', não.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Eu engordei, porque trabalho sentada. Então engordei bastante fiquei preguiçosa. Uma vez fiquei afastada, mas porque quebrei a perna, não teve nada a ver com o banco.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Como um todo a gente percebe a LER e já ouvi falar, nos encontros que a gente vai, nas campanhas salariais que tem que tem muito afastamento por depressão. Eu particularmente não conheço ninguém do meu convívio que tenha se afastado por depressão, mas isso é muito falado.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Nós temos duas funcionárias que tem problema de LER, uma esta afastada já, está fazendo as perícias no INSS, tal, tem uma que esta trabalhando, mas ela não faz nenhum trabalho que cause problema. O pessoal é compreensível, tem que ser.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Eu acho que a partir do momento que está com atestado, que está tudo certo, eu acho que tem que pensar que poderia ser pra você mesmo, mas deve ter mesmo, porque existem cabeças e cabeças, as mesmas cabeças não são iguais, eu acredito que deve existir isso sim.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Eu já trabalhei doente, muita gente vem trabalhar doente, acho que isso é cada um que sabe o que faz, é opcional. Eu não vim trabalhar obrigada, eu vim porque eu quis mesmo, mesmo porque sou muito elétrica, se eu ficar em casa doente, eu fico mais doente, eu penso assim. Eu já vim trabalhar muitas vezes, com resfriado, daqueles de você não conseguir nem falar no telefone.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Eu já fiquei sabendo, de pessoas que conheço.

Prefiro não falar. Não me diz respeito.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

O banco é muito ético, tem uma visão muito grande sobre isso, sobre as estratégias corporativas e a ética, inclusive alguns slogans da empresa são 'ética é a nossa marca'.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Eu tive conhecimento de casos em que a pessoa leva o caso para o sindicato, o sindicato não faz nada. Eu particularmente sou anti-sindicato, porque o sindicato só faz barulho uma vez por ano, porque ele tem que se justificar. Ele não é atuante, a minha visão de sindicato é essa. Só na época da campanha. Quando o funcionário precisa, acontece alguma coisa, algum tipo de assédio, qualquer coisa, eles não são atuantes, eu acho muito comercial a atuação do sindicato no momento.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu gosto, eu estou satisfeita, há maiores perspectivas sim, só não cresce quem não quer dentro da empresa.

Acho que as pessoas em geral não se encontraram e não estão satisfeitas. O motivo da insatisfação qual é? Tem gente que está insatisfeito com o salário. Se você está insatisfeito com salário você tem que ganhar mais. Para ganhar mais tem que se qualificar para ser promovido. A pessoa não pode querer ser presidente do banco e não ter nem um curso superior. E ninguém quer se qualificar. Todo mundo quer ganhar bem e não quer se qualificar – isso é o mal do brasileiro. Tem vagas sobrando no mercado. Falta qualificação, e boa vontade. Precisa melhorar o currículo, conhecer o produto, conhecer o que estou fazendo. O dia que eu não tiver satisfeita com meu salário vou procurar outra empresa, porque se eu não fui capaz de crescer dentro de uma empresa deste tamanho, e que dá toda a oportunidade... Eu tenho colegas do meu concurso que já são superintendentes regionais, que foram mais rápidos que eu. Também tenho colegas do meu concurso que ainda são caixas e escriturários. Todos do concurso de 1998.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Eu gosto muito da área administrativa, embora fique muito à vontade na parte negocial, eu prefiro a área administrativa. Não tenho outro projeto no momento, prefiro continuar no banco.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Isso é muito complicado, com esse tempo todo de carreira eu já trabalhei em várias agências, em vários lugares. Tem lugares que você fala, nossa que lindo, queria ficar aqui pra sempre, porque é todo cheirosinho, limpinho, maravilhoso. Mas têm ainda alguns departamentos que são ainda prédios antigos, de muitos anos de construção, eu trabalhei em um lugar que você abria a torneira, a água saía marrom, porque ainda era aquele encanamento de ferro. Foi numa época que eu tive muito problema respiratório, porque o ar condicionado era mais antigo. Então é complicado, como por exemplo, ontem eu tive numa agência que era tudo novinho, tudo de última geração, então o banco se preocupa sim, em renovar. Mas uma empresa que tem cento e treze mil funcionários, que tem mais de seis mil pontos de atendimento, eu acredito que a empresa está fazendo sim, mas para ter essa capilaridade vai demorar um pouquinho. Mas acho que no balanço, se for colocar tudo isso, é tudo muito bom sim, se for generalizar também.

O que mais me incomoda, são pessoas assim, sem educação. Não só o cliente, mas me incomoda em tudo na minha vida, são pessoas que não conseguem se expressar de uma forma não agressiva. Porque às vezes não há necessidade daquela situação, você senta conversa, pondera, explica a situação, vê o que está acontecendo, busca uma solução. Isso me incomoda bastante, não só na área de banco, em tudo, no trânsito, no mercado, as pessoas andam muito estressadas, então qualquer coisa é motivo de grosseria, de sei lá, ações desnecessárias, isso me incomoda bastante. O que mais me agrada é poder conviver com pessoas. Talvez essa minha demora pra ir pra área administrativa talvez seja por que na área administrativa você não tem muito contato com o público, aí a gente tem aquela historinha né, o dia não passa, ou acaba virando muita rotina, porque aqui a gente não tem rotina, cada dia é um dia.

Ontem de manha chegou uma senhora e falou assim pra mim, porque eu estava ajudando lá embaixo e ela falou assim pra mim, ‘meu filho acabou de morrer, ele esta no IML e eu preciso de dinheiro pra fazer o enterro dele’. Então tem coisas assim, tem horas que você entra na situação, você fala assim, ‘nossa, eu preciso ajudar essa mulher’. Então é uma coisa assim, de doação também, porque, lógico, tem cliente que a gente sabe que às vezes tem umas historinhas, mas tem muita coisa que a gente sente que seu papel naquela hora é imprescindível. Ela precisa do empréstimo pra poder enterrar o filho, é uma coisa assim, complicadíssima. Como já tive casos de cliente que veio da Bahia com o dinheiro da passagem pra operar o filho que estava ficando cego e precisava abrir uma conta pra poder receber uma doação de não sei da onde.

Então são situações que você vai acumulando, que a gente até costuma falar, da vontade de escrever um livro. E eu procuro falar que cada cliente que entra no banco e senta na minha mesa, é uma vida, é uma história, é uma coisa muito gratificante esse dia a dia. É lógico, têm pessoas que chegam com quinze pedras na mão, aí você tem que primeiro, trabalhar o lado emocional dele, que a gente é meio que psicólogo no banco, você acalma conversa, tenta identificar o problema, tenta achar a solução. Na maioria das vezes que termina aquela conversa, você já resolveu o problema dele, ele ficou mais calmo, ele te pede desculpa por aquele destempero todo. A gente costuma até brincar, que a parte mais sensível do corpo humano é o bolso. Então há problema, porque descontrole financeiro é um mal que atinge a maioria da população.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

Existem algumas coisas que assim, são técnica, fica até difícil de a gente falar assim, como, porque o banco por ser um banco federal, ele alçadas as decisórias. Então algumas coisas a gente gostaria que fosse mais rápido. Eu sempre procuro o que eu posso fazer para tornar o trabalho da agência mais rápido. Se for uma coisa que eu posso decidir, eu decido, então tem coisas que não, que a gente tem que saber até onde a gente vai, mas existem algumas alçadas decisórias, que elas são um pouco morosas, mas acho que isso, só o tempo né.

15. José. 26 anos. Escriturário. Na Nossa Caixa desde outubro de 2006.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Faço atendimento ao público de pessoa física em geral e basicamente isso, tudo que é relacionado à pessoa física, como abertura de contas, empréstimo, aplicação, venda de cartão de crédito, venda em geral.

Houve mudanças porque o Banco do Brasil tem serviços diferenciados, então, por exemplo, na Nossa Caixa não tinha que fazer o CPF, no Banco do Brasil já tem. O Western Union, que é o termo financeiro do exterior, a gente também faz no Banco do Brasil, não tinha na Nossa Caixa. Então tem algumas coisas que mudaram, no Banco do Brasil presta alguns serviços que não prestava na Nossa Caixa.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Então, a gente percebe mudança só no clima organizacional, agora mudança referente à ordem de serviço não. Eu acho que o Banco do Brasil é uma coisa mais impessoal do que era a Nossa Caixa, a Nossa Caixa era uma coisa que se preocupava mais com funcionário, com a pessoa. O Banco do Brasil é mais impessoal, tudo você tem que seguir as regras que tá numa instrução normativa do banco, sem se preocupar muito com os problemas do funcionário, o problema do cliente. Se não está especificado lá nas normas do banco, eles não te atendem. Então é muito mais impessoal que a Nossa Caixa, que tinha um tratamento tanto com o cliente quanto com o funcionário mais humanitário.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

É uma relação estritamente profissional, é uma relação boa, eu não tenho queixas, dentro do profissionalismo é uma relação boa. Assim, passei por várias gerências e geralmente é boa, tem picos de estresse, então a gente não é atendido por uma coisa que a gente quer, mas normalmente é bom, não tem muito ponto de atrito.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Com os colegas também é boa, sempre foi boa. Eu sinto mais a questão de competição pelo que as pessoas falam. Eu trabalho numa agência pequena, então não tem muito. Numa agência pequena, tem pouco funcionário, a gente tem que ser bem unido. Agora, eu escuto falar que agência grande o pessoal quer passar por cima dos outros mesmo, mas comigo nunca aconteceu.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Participo, sempre tem distribuição, eu fico com uma parte, outro funcionário fica com outra. Sinto-me pressionado, porque é uma coisa que as pessoas só te reconhecem se você bater as metas, se não bater a meta, não reconhece então isso me deixa meio mal. Eu acho que meta é necessária mesmo, porque o banco tem que ter para produzir, para poder crescer, mas eu acho que na maioria dos casos são abusivas, eles

colocam uma meta impraticável e a gente fica marcado se não cumprir, então acho que deveria existir meta, mas eles deveriam dar uma equilibrada.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Tem uma discussão no banco sobre a PLR proporcional e eu só recebo o básico da PLR. Então, quem é comissionado recebe uma PLR proporcional ao cargo que tem. Se for gerente vai receber proporcional ao salário dele, e na verdade eles fazem a discussão da PLR linear, que seria igual pra todo mundo. Porque às vezes eu sou pressionado pra bater meta e o que eu consegui, não vai ter adicional nenhum na minha PLR, porque minha PLR é a mais básica, mais baixa, enquanto a de gerente, que é comissionado, tem a PLR proporcional ao cargo. Então às vezes a gente trabalha, por gerente ter uma PLR maior e o escriturário fica com uma PLR básica, então por isso que eu acho que seria mais justo ter a PLR linear, que seria igual pra todo mundo. No meu caso a PLR não estimula, porque se a agência bater ou não bater a meta, minha PLR vai vir a mesma coisa, não altera, só altera dos cargos comissionados. A gente é estimulado em meta por outras coisas, crescimento, mas financeiramente não tem diferença.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

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

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Como a agência é pequena a gente acaba tendo que vender de tudo, não tem uma equipe que vende isso ou vende aquilo. Uma hora é campanha de crédito pessoas, outra hora é de cartão de crédito, outra de consórcio, então você tem meio que se adequar a isso, como a equipe é muito pequena, todo mundo acaba tendo que vender, então não é separado por grupo, pelo menos na minha agência não.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Eu não sei, eles falam que é por pontuação, mas a gente vê que é mais por quem indica mesmo, eu acho que é isso, porque eu estou concorrendo a vários cargos e só fui chamado uma vez, se um gerente não te indica você não é chamado pra entrevista.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Não faço hora extra por opção mesmo, porque não compensa o salário.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Mudou, eles estão na verdade tentando migrar pra plataforma de negócio, só na parte de Windows, mas não pegou, parece que não pegou. A gente continua usando o mesmo sistema praticamente e acho que não mudaram muito, eles estão tentando. A plataforma de negócios é um sistema Windows, porque a gente meche muito com o sistema tipo DOS no banco, a plataforma é tudo no sistema Windows avançado, não sei te explicar muito bem, mas pode escolher qual usar, só que como a gente tá acostumado a usar o SISBB, que é o mais antigo, utiliza e acaba esquecendo a plataforma.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Eu acho que dá uma aliviada no atendimento de agência, principalmente de caixa. Eu acho importante ter, porque às vezes coisas básicas que a pessoa pode pagar fora do banco, ela faz com o correspondente bancário então ajuda a diminuir fila de caixa.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Eu acho que também é necessário, não são todos os cargos que podem ser preenchidos por funcionários do Banco do Brasil mesmo, principalmente cargo de telefonista, acho importante vim gente de outra empresa, pra ficar uma coisa mais impessoal, já que o Banco do Brasil gosta de impessoalidade né.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Acho que não, porque acho que o trabalho do bancário é um pouquinho mais especializado, a gente tem que saber mesmo sobre produtos do banco, previdência, consórcio, capitalização, fazer aplicação, a gente tem que ter um conhecimento básico das aplicações. Eu acho que isso não resolve só com correspondente

bancário né. A gente tem que fazer muito curso, até curso de atendimento, mas acho que cargo de bancário não corre o risco, acho que corre mais risco, por exemplo, caixa, que todos os bancos que eu vejo, está diminuindo o número máximo de caixas, então pode ser que caixa corra algum risco no futuro, mas profissão de bancário acho que não.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Primeiro lugar, o que eu senti foi que quem é funcionário oriundo da Nossa Caixa é bem discriminado, a gente sofre um pouco de preconceito. É mais difícil pra ser comissionado, tem um monte de ponto aí. A nossa agência madrinha, que era do Banco do Brasil, era pra dar apoio pra gente, praticamente não deu apoio nenhum, então a gente teve que aprender tudo sozinho, na marra, foi muito difícil pra gente esse período de transição e eu acho que até hoje está sendo difícil, a gente não se acostumou muito com o clima organizacional do Banco do Brasil, que é bem diferente né.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Principal mudança é em relação a atendimento mesmo no Banco do Brasil, pois na Nossa Caixa você podia ter um atendimento mais humanitário, conhecer o cliente, tudo, o Banco do Brasil tem até tempo pra você atender o cliente, tem fila de atendimento telefônico, fila de atendimento nas mesas mesmo, então você tem que ter um atendimento mais ágil, que às vezes compromete a qualidade do atendimento. Acho que aumentou muito a pressão por metas, a Nossa Caixa tinha metas também, mas as metas eram mais razoáveis, no Banco do Brasil a pressão chega às vezes a resultar até em assédio moral, tem muito assédio moral, não que eu tenha sofrido, mas a gente escuta bastante.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Enfrentei muitos, a gente acaba ficando até meio deprimido, porque não teve apoio nenhum quando teve a fusão e a gente não sabia fazer serviço, então acarreta um monte de problemas. Sofri constrangimento de uma gerente do Banco do Brasil, da agência madrinha, que era pra permutar funcionário na época da ambientação e era pra eu ficar quinze dias na agência dela e era para vir um funcionário da agência dela pra minha, para trocar experiência. Aí fui pra agência dela, não sabia mexer no sistema, nada, estava aprendendo lá com a gerente dela, ela chegou pra mim e falou que eu já tinha que saber mexer no sistema, que ela não ia ficar lá com um funcionário que não sabia trabalhar, não sabia operacionalizar um sistema do banco, aí acabei até entrando em discussão com ela, falei, “eu estou aprendendo agora, vindo aqui agora pra aprender”. Aí ela entrou em contato com meu gerente e acabei nem indo pra agência dela porque ficou um clima ruim. Não entendi porque ela fez isso, mas era uma gerente meio carrasca, foi até por causa dela que a gente não teve muito apoio na época da migração.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Aumentou bastante. É lógico que nosso gerente também sofre pressão, e a gente entende que a pressão que eles sofrem é dez vezes o que a gente sofre, então eles ficam meio que desesperados e acaba pressionando a gente. Acho que escriturário nem poderia sofrer muita pressão de meta, eu não posso ser descomissionado, não posso ser mandado embora por meta, mas já ouvi muita coisa assim, de falarem pra funcionário novo da agência, que se não cumprisse a meta, não ia passar na experiência, então a gente sente pelos outros, a gente que é mais experiente, sabe como é, ou a gente toma bordoadas e fica quieto, mas eu já ouvi com funcionário novo, pressão nesse sentido.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

É um relacionamento bem profissional mesmo, eles cobram e a gente tenta fazer o que eles pedem, não tem muito atrito assim, é normal, mudou bastante por causa da pressão, das metas tudo, mas eu pelo menos nunca tive muito atrito. O gerente que veio do Banco do Brasil e sabe que a gente é funcionário da Nossa Caixa, ele não discrimina porque ele não estaria incentivando, e todos os gerentes incentivam, todos os gerentes que passavam pela gente incentivavam assim. Agora, o que a gente sente é quando vai pra outros lugares, faz curso, ou vai pra outras agências, aí a gente sente mais discriminação. Eu acho que eles se sentem melhores, porque o Banco do Brasil sempre teve mais status, o Banco Nossa Caixa não, é mais difícil passar num concurso do Banco do Brasil, não sei, eles devem se achar superiores por causa disso. Também eles compararam, eles têm esse negócio que eles que comparam, eu vejo e ouço que tem muita discriminação, por exemplo, um gerente que é da Nossa Caixa que foi pra uma agência do Banco do Brasil, quem é subordinado dele, fica meio assim, fala, “ah, veio de outro banco”, eu acho que é meio complicado nesses casos.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Benefícios de salário, não teve nenhum, porque no Banco Nossa Caixa, a gente tem a meta, que é comissão por produto vendido e no Banco do Brasil não teve, não teve aumento do salário também, e eles padronizaram tudo, quem ganhava na Nossa Caixa, passou a ganhar a mesma coisa no Banco do Brasil sem comissão. A PLR é maior no Banco do Brasil, mas não é uma coisa que faça muita diferença, plano de saúde é melhor da Nossa Caixa.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Acho que eu fiquei mais ansioso, até comecei a tomar remédio, fazer tratamento, isso foi na época da migração. Já me afastei por depressão. Quando retorna, você tem que começar praticamente tudo do zero e provar de novo, que pode trabalhar, vender. Porque as pessoas meio que tem receio, de falar, “nossa, o cara já saiu por depressão”, mas tem que começar do zero, ganhar confiança de novo, mas é complicado se sai assim, o pessoal fica meio de rabo de olho. Coisas que eu fazia antes da licença, não passavam mais para mim, tiraram um pouco de responsabilidade. Depois o pessoal voltou a passar serviço normalmente para mim, sem nenhum tipo de discriminação.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Problema emocional mesmo. Aqui na minha agência, três pessoas que foram afastadas por problema emocional, duas continuam afastadas e um gerente que sofreu um assalto, ficou afastado mais de sessenta dias afastado e foi descomissionado. Aí a regra do banco era que se a pessoa ficasse mais de sessenta dias afastada, perdia o comissionamento, aí ficou mais de sessenta dias e foi descomissionado. Um dos outros dois era meu amigo, ele foi pro INSS e se internou em clínica porque o dele envolveu droga também, começou a usar droga, aí teve que ficar internado e até agora não voltou. A outra menina desde que a conheci ela tinha problema de relacionamento, aí foi afastada também, mas não tenho muito conhecimento.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Às vezes as pessoas tiram sarro, falam que a pessoa é fraca, isso entre a gente, não sai da gente, às vezes fala, “ah, ele tá bem em casa, porque tá só descansando e recebe um salário normal”. Principalmente emocional, porque não é uma coisa assim, palpável. Quando é um acidente, que a pessoa tá de cama, é até “justificável”, entre aspas, mas quando é emocional, muita gente acha que tá dando migue, sabe lá, está enganando. Eu até fiquei com essa preocupação quando fui afastado do pessoal achar que eu estava dando um ‘migue’, fiquei quinze dias.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?
- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já trabalhei com gripe forte, essas coisas eu tento não tirar muito atestado, porque essas coisas eu sei que complica no banco e fica registrado no ponto.

Já percebi até gente muito perturbada, que nem esse meu amigo que ficava no caixa, ele não conseguia mais atender ninguém porque ele estava muito revoltado, então as pessoas iam ao caixa e ele dava muita paulada nas pessoas, você percebia que ele não tinha mais como lidar com o público. Até que não aguentou mais e foi afastado, mas acho que é doença também, a pessoa estar com emocional ruim, é estar doente também. É o que a gente fala, se a pessoa está deprimida, não adianta ela só chegar ao pronto socorro e falar e o médico dar um atestado. Ela tem que começar um tratamento, o psiquiatra que vai ver se ela esta deprimida realmente, então tem um período, nesse período o pessoal tem que trabalhar e aí acaba ficando pior eu acho.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Acho que é pelo menos o que o sindicato passa pra gente. Tem até caso de suicídio. Eu não tenho contato com muita gente, mas pelo menos na minha agência, três pessoas usavam antidepressivos e eu uso então provavelmente bastante gente usa.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Já sofri uma vez, de falar que se eu não vendesse consórcio, meu nome ia para o departamento de pessoal, ele falou isso pra todo mundo. Aí eu deixei claro que era assédio moral e ele veio se desculpar. Já vi bastante assédio moral, mas o que mais me marcou foi esse rapaz que entrou no banco e estava em período de experiência e se não vendesse não ia passar na experiência. Ele comentou com a gente e a gente falou que não é assim, não podem mandar embora por justa causa.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?
Não, o Banco do Brasil em si não, a gente recebe mais as informações do sindicato mesmo.
- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral?
Como?

O sindicato meio que alerta a gente, eles explicam o que é assédio moral, em que situações ocorrem. Eu acho que é bom pra conscientizar, eu não sei se o sindicato tem força para barrar o assédio moral, mas pelo menos eles conseguem assustar, para não se uma prática recorrente.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Não e não estou satisfeito. Eu acredito em maiores perspectivas porque o banco é muito grande, eu acho que, apesar de ser uma pratica institucional pesada, de praticar assédio pra bater meta, vender, eu acho que tem algumas áreas do banco, principalmente departamento, agências estilo, que é de alta renda, que as coisas funcionam diferentes. Agora, agências de varejo, todas vão ser a mesma coisa, porque é a prática do banco né.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?
Quero trabalhar em algum tribunal, estou pensando em concurso, pretendo sair do banco.
- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

As condições físicas de trabalho são boas, não tem do que reclamar, acho que essa parte não tem muito do que reclamar não, de ambiente, de sistemas, essas coisas não.

O que mais me incomoda é a pressão de venda e tudo, e o que mais me agrada é quando o cliente sai satisfeito, que a gente vê que pode ajudar as pessoas.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

A gente tem que fazer comparações com outros bancos, se a gente pegar, Banco Itaú, Banco Santander, eu acho que são bancos mais ágeis, com tecnologia mais avançada e às vezes a gente perde cliente por causa disso, então se tivesse... Porque muita coisa no banco é muito burocrática, você tem que fazer uma perna e o gerente tem que liberar, aí acaba meio que desgastando. Se tivesse mais agilidade no que a gente faz, eu acho que melhoraria bastante, até com relação ao atendimento a cliente, seria mais ágil. Então acho que tem que melhorar muito a parte tecnológica do banco, que acho que é muito travado, umas coisas assim, tem coisas que você tem que fazer, que procurar no normativo pra ver como que faz, acho que se fizesse uma coisa mais prática, acho que melhoraria bastante o atendimento.

16. Carlos. 32 anos. Gerente de módulo. Cinco anos de Banco do Brasil.

Nos últimos quatro anos minha agência foi considerada, três vezes ouro e a ultima foi bronze.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

Sou chefe da bateria de caixa hoje, chefe de tesouraria e do suporte operacional, a parte administrativa da agência. Até dois meses atrás eu fazia tudo isso mais a negocial da pessoa física, agora não, eu estou na parte operacional, administrativa da agência.

É agora que a nossa agência tirou funcionário do caixa, então, eu muitas vezes, como gerente, tenho que ir para o caixa também, em função da demanda dos clientes, você vê aquela fila na sua frente e fala, “sou eu que estou aqui, sou eu o gerente, eu tenho que resolver o problema e vou pra bateria do caixa”.

Na parte do TAA, onde ficam as máquinas, sou eu que faço o controle de abastecimento de dinheiro, de cheque, recolhimento de envelope, conferência das máquinas, do saldo, a situação física dela, se tá em funcionamento, se não está, quando há algum problema, eu que abro a ordem de serviço pra empresa de manutenção fazer os reparos que tem que fazer, eu que faço o controle do que precisa ser feito de pedido de numerário, fazer um reforço que a gente fala de pedir numerário, e sou eu quem faz, eu quem controlo esse fluxo, que a gente fala de fluxo de numerário, tem algum limite de ter que ficar na agência, então eu que tenho que controlar, nem pode exceder, nem ficar muito abaixo, essa parte é dos terminais. Na parte dos caixas também, eu que controlo os dois funcionários que ficam no caixa, as operações que eles fazem, conferência das transações que eles fazem, conferência dos valores do baú, que no final do dia eles me passam e eu tenho que fazer essa conferência, ver se tá tudo certinho, se não está. Na parte da tesouraria, controle do valor que fica no cofre da agência, eu que passo o valor para o caixa, então durante o dia ele vai me pedindo e eu que

vou passando os valores pra ele e a parte toda de suporte da agência, que é o RH, que é ver o ponto eletrônico dos funcionários, manter em ordem as pastas, os dossiês dos funcionários, a parte de despesas lá na agência, (água, luz, telefone) sou eu quem faço, mesmo não fazendo parte da agência, mais PSO que cabe a isso. A parte jurídica também, demanda jurídica, demanda judicial, vem uma intimação ou um depósito judicial, sou eu quem faz. A parte de compensação dos cheques também, os cheques que os clientes emitem, porque eu tenho que conferir as assinaturas, os cheques dos nossos clientes que são devolvidos de terceiros, recebimento de malote, é as correspondências que a gente recebe diariamente, que eu envio também no final do dia. A coisa da situação física da agência do prédio como um todo, a manutenção predial, dos equipamentos, das impressoras, da parte mobiliada também, tudo é no PSO. A parte do pagamento de IPTU também sou eu quem faz esse controle. Basicamente é essas funções mesmo, essa parte administrativa, nada é negocial, até pouco tempo atrás, eu fazia isso mais a parte negocial da pessoa física, eu era gerente de mais três funcionários da pessoa física, aí sim, até dois meses atrás, tudo que estava acontecendo ali em baixo, a maioria das coisas eu resolvia, eu que tinha que tomar frente, tem outro gerente de pessoa física, ele é personalizado, ele só atende um tipo de cliente, um perfil diferente, o meu não, o meu é com carteira maior, tudo que aparecer de problema, era eu quem fazia na física e mais no suporte. Por isso o gerente quer que eu volte agora para fazer só o negocial, e para a agência isso é melhor.

Hoje são três gerentes da agência, eu estou no PSO, agora a gente será quatro, porque vou voltar pra agência, então vai dar uma melhorada considerável, porque esses quatro gerentes, eles ficaram somente pro negocial, um no jurídico, dois na física e o geral, a gente vai ter dois assistentes também e mais três escriturários, só negocial. Parte lá do suporte e dos caixas, esse pessoal não tem nem acesso, aí agora vai dar uma mudada significativa nessa agência.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Eu já trabalhei numa agência nível um, que era uma agência de quarenta funcionários, lá havia uma separação mais bem definida, essa questão da setorização havia realmente. Na agência nível quatro, que é essa aqui, se confunde um pouco, então aqui é muito necessário que a equipe seja mais conjunta realmente, não é um mais um não, é o todo realmente, não é porque eu faço minha parte, que eu vou deixar de ver o outro lado, na agência nível um a pessoa jurídica que tem a pessoa jurídica, não olha muito a pessoa física. Aqui não, aqui o espírito de comprometimento é maior, eu vejo que você precisa de ajuda ao seu lado, a minha percepção no banco foi essa, que a agência nível três e quatro, ela junta mais as pessoas. A minha é nível quatro, com dez funcionários.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Boa, não a melhor possível, mas é boa. Esse agora já é meu quarto chefe, o quarto superior. Então dois foram bons, esse que eu estou agora, eu conheço somente há dois meses e é difícil, é isso que eu estou questionando no banco, porque ele é meu chefe mas ele não está no dia a dia comigo, ele fica numa outra agência, então nosso contato se dá muitas vezes por telefone, dificilmente ele vem na agência pra ver a realidade dos problemas que a gente enfrenta no dia a dia, então acho que a percepção dele fica prejudicada, e logo a relação também não fica tão próxima, não da pra dizer que tipo de relação eu tenho com ele. O que eu tinha anterior, eu tinha muito conflito, mas chegava ao final a gente era de busca de um bem em comum. Trabalhei com ele um ano e meio, eu me adaptei ao jeito dele, ao estilo dele e onde ele passa, ele é vencedor. Há diferenças de pensamentos, de como tratar os subordinados, de como trazer a equipe, mas para o lado do resultado foi atingido sempre, mas no relacionamento às vezes fica prejudicado. Porque acho que é o perfil dele, com meu perfil, com o perfil dos outros gerentes, há muitos conflitos.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Nessa agência aqui já houve situação mais ou menos assim, mas que eu nunca percebi, até porque o banco não paga comissão por venda, eu nunca trabalhei num banco que tenha comissão por venda, então nunca vi com meus colegas, “sou eu que vou fazer essa operação de crédito para o cliente, para que eu ganhe atenção do gerente, que eu apareça de outra forma para o gerente”. Se eu fui comissionado ou não, se fui promovido ou não, eu nunca percebi colegas diretos, que são os pares que a gente fala, que ocupava a mesma função antes de alguém ser promovido, nunca ocorreu isso pra mim não.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Sim, ainda como exemplo, eu recebi um prêmio na Super Capital, então eu fui um dos cinco gerentes da Super Capital com o melhor desempenho na agência nível quatro de empréstimo pra pessoa física. Super Capital é superintendência, ela é a macro, ela que gerencia, acho que as cento e cinquenta, duzentas agências na capital de São Paulo, é a superintendência que a gente fala, então nesse meio aí, eu fui como destaque da agência nessa parte do crédito de pessoa física, isso ajudou bastante no comprimento de meta.

Sinto-me pressionado a cumprir as metas sim. Às vezes não acho justo, mas também não tenho que viver separado desse tipo de pressão, porque faz parte, é a minha função. Eu sempre escuto de manhã que “a empresa tem três pilares”, é visão, missão, eles colocam daquela forma teórica, todo mundo sabe, todo mundo quer hoje, o que vai ser amanhã, mas se você não souber lidar com o terceiro, que é a pressão, você não vai cumprir esses dois primeiros que é manter o que a empresa tem hoje, o que ela é hoje e nem alcançar os objetivos futuros. Então eu consigo lidar com a pressão que eu recebo, muitos não conseguem, eu percebo isso e às vezes a gente tenta passar um pouquinho para o colega, não essa pressão de falar, “faz ou não vai dar certo”, ou sobre algum tipo de retaliação, ou alguma coisa assim. Mas hoje o banco exige muito e é naquela escada lue vem de cima, vai descendo e a gente vai distribuindo, porque eu vou recebendo, então quando tenho subordinado, eu trabalho dessa forma com ele, a gente divide da melhor forma possível, mas sempre de forma, falando, “olha, o teu objetivo, o teu foco, vai ser cobrado depois”. O entendimento que cada um tem sobre isso é particular.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Eu acho muito boa, estimula, porque esse ano agora, para o meu cargo, eu fiquei muito satisfeito com a PLR, foram três vezes o meu salário, então pra mim faz diferença considerável, com certeza.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

É que no banco, por mais que os produtos do banco sejam bons realmente, muitas vezes o banco vai de forma muito agressiva pros clientes, não em função do banco que eu trabalho em si, mas em função do que ele olha ao lado, o que ele olha na concorrência, que vê como crescimento, porque o Banco do Brasil hoje é um banco diferente de vinte anos atrás, porque se desse lucro, esse lucro ia para o Tesouro Nacional, se desse prejuízo, o Tesouro cobria esse prejuízo. Nos últimos dez anos, ele tem agido como um banco privado, então o foco do banco é até esse processo de separação operacional do negocial, justamente é em função disso, é oferecer esse serviço de uma forma mais qualificada pras agências. Eu no meu caso, eu ficava na parte operacional e no negocial, então muitas vezes eu sabia pra quem oferecer e tinha como oferecer de uma forma melhor o produto que o banco oferece, mas não tinha o tempo suficiente pra mostrar para o cliente que aquele produto do banco é bom, isso prejudicava. Agora não, porque o banco realmente, taxa de previdência, é uma das melhores da que tem administração e isso às vezes a gente não consegue mostrar para o cliente, se você não tiver um atendimento que o banco tá precisando ter. Agora, com essa separação, eu daqui um mês que eu vou estar na agência, eu vou ficar “24 horas” na agência só pra venda, então eu vou conhecer muito mais profundamente o produto e os serviços que o banco oferece. É onde eu vou mostrar o diferencial, é nisso que eu estou pensando. A parte de capitalização do banco, seguridade do banco, parte de taxas de juros, que a gente trabalha com a prefeitura de São Paulo no empréstimo consignado, muitas vezes a gente deixa de fazê-lo, não em função do produto, o produto é bom, a taxa de juros é a menor do mercado, mas a estrutura às vezes não permite você atender o cliente daquela forma que o cliente espera, você procurar o seu cliente em potencial, mas os produtos do banco eu vejo como não devendo pra nenhum na concorrência. Atualmente, no PSO, não há venda pra mim, não dá tempo, a pressão que tem é do atendimento no caixa, principalmente as filas que criam no caixa, é qualidade no atendimento, inicialmente eles não estão fazendo a mensuração do tempo de espera, porque houve essa mudança há dois meses, mas eu acredito que, possivelmente no início desse segundo semestre a gente vai ser avaliado quanto à qualidade de atendimento, no que diz respeito à fila, parte da cortesia, do atendimento ao cliente, do tempo de espera, não adianta você ser um funcionário gentil e o cliente ficar uma hora e meia na fila, eu acredito que isso aí vai ser avaliado. Inicialmente não tá sendo, mas acredito que vai chegar lá.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Sim, porque há sim essa separação, porque dependendo do produto, por mais que o setor de pessoa física faça as vendas, é a pessoa jurídica quem vai conseguir cumprir a meta, função do perfil do cliente, do potencial que o cliente tem de comprar aquele produto. Na parte de seguridade é pessoa física, capitalização é pessoa jurídica, previdência, da pequena parte do pequeno investidor, com quinhentos reais, trezentos reais por mês, uma coisa assim que pesa menos que no final nos remete, você pegar um diretor de empresa que faz

uma previdência privada com um valor considerado, por capitalização também, o produto do CDB difunde assim, então essa parte assim, quando vê um orçamento maior pra esse perfil de agência no varejo, que atende empresas, pessoa física, pessoa jurídica, ela puxa mais os números, ela representa 70%, em torno disso.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

O meu caso eu trabalhei dois anos numa agência que eu nunca fui comissionado, era na agência nível um. Em função do meu papel nessa agência, eu não aparecia da forma que eu sempre queria aparecer porque como era pessoa jurídica tinha o gerente, tinha o assistente do gerente, depois tinha eu que era escriturário, então eu não fazia parte negocial com o cliente, eu não vendia os produtos e isso, acho que me prejudicou um pouquinho. Quando vim numa agência nível quatro na mesma função de escriturário, que foi importante pra mim foi realmente chegar e vender, isso é fundamental, você tem que se adequar ao perfil do seu chefe e não o seu chefe que tem que se adequar a você, então você tem que ser o mais político possível dentro do banco. Você não pode sair do banco em determinado expediente e não participar de uma confraternização que houver fora do banco, você tem que fazer sua network muito bem feita, porque por mais que você venda, mas se você não tá perto de um gerente, um superior, de alguém que possa te indicar, não naquela própria agência, pra te nomear, pra te comissionar ali, pra te promover. Recebi uma ligação hoje, que já foi outro colega, que falou pra ela, “olha, o fulano está à disposição aí”, tem muito essa parte da indicação no banco, ela pesa muito, mais do que a venda. Embora que o escriturário no banco, a partir do momento em que o gerente faz algum tipo de acordo com ele não vai colocar como pressão de venda, porque o escriturário que tá ali, o gerente não tem que ver como funcionário, tem que ver como um futuro gerente dele ali, o cara que vai tá ao lado dele, então se ele chega pra um escriturário hoje e fala, “vamos fazer um acordo aqui”, vamos tentar direcionar alguns objetivos, alguma coisa, se o cara cumpriu, não cumpriu, ai o gerente vai separando, o joio do trigo, isso é fundamental. O banco hoje, ele não quer somente atendente, pra você ser assistente de negócio, você sai como escriturário. Tem quatro escriturários, mas somente uma vaga pra assistente, não adianta você ser o gente boa na agência, se dar bem com todo mundo, mas na hora da venda não se destaca. Tem que alinhar as duas coisas. Relação interpessoal é fundamental, com vendas, esse é o perfil pra um funcionário que eu desejo promover daqui um ano também.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Eu faço hora extra registrada sempre que necessário, diariamente não pode, até mesmo em função da quantidade de horas, isso é ilegal. Em média duas a três vezes por semana, essa função é muito mais em questão do meu ponto de vista também sobre a tarefa que eu tenho que desempenhar, porque meu chefe é um funcionário do banco também, ele não é o dono da empresa, então se eu chegar para o meu chefe e falar, não fiz isso porque não deu tempo nas minhas oito horas, também ele não vai cumprir a parte dele, isso depois vai gerar uma bola de neve. Se eu posso dedicar 15 minutos hoje, pra que amanhã eu comece o dia do zero, eu não vejo problema em ter que fazer isso, isto é visto no banco, o banco prega muito, tem que cumprir o horário. Depois do seu horário, se você não for fazer hora extra, você não fica no banco, mas se fizer o banco paga, até porque o ponto eletrônico do banco hoje, ele é muito flexível quanto a isso, assim, mais do que controle, quando terminou a sua jornada de trabalho, se você tá trabalhando ainda, antes você tinha que dar saída, hoje não, você tá no banco, seu ponto não cai, então efetivamente, o que você trabalhou, o banco vai te remunerar, não existe mais aquela hora extra de graça, aquela hora que fala, “ah, eu sou bom, vou ficar uma hora a mais no banco”, não tem essa, o banco paga e o funcionário trabalha, nem sei por que o banco permite, porque se o banco fala, não faça hora extra, não faço, mas se necessário, a gente faz o banco te remunerar.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Como eu não tenho muito tempo de banco, o banco já estava informatizado nesses últimos cinco anos, não percebi tanta diferença. Mas de um ano pra cá, o software que o banco usava deu uma melhorada significativa pra essa parte de intranet que era muito resumida antes, agora a gente já consegue comercializar alguns produtos na intranet. Que a gente trabalhava num sistema antes que era muito parecido com o DOS, que você tinha que fazer pesquisas das características do produto, como vender aquele produto, que você precisa exigir documentação pra poder vender, era difícil naquele software que a gente tinha, agora facilitou consideravelmente.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Eles funcionam entre aspas, porque muitas vezes eles não absorvem a parte do cliente que o banco queria direcionar efetivamente pra eles, então esse cliente muitas vezes não procura o posto lá e acaba muitas vezes nas agências de varejo. Eu não percebi ainda, embora que esteja tendo os Correios agora como parceiro,

faz um mês eu pouquinho, faz pouco tempo e não deu pra avaliar ainda, eu não sei se no Bradesco era bom, perdeu a licitação, eu não sei se é tão boa assim, mas inicialmente não deu pra ter essa percepção não.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Acho errado, o que eu concordo é na parte de serviços, tem que ter, manutenção predial, parte de limpeza tem que ter, parte de vigilância, ela tem que ter também, só que eu esperava mais. A qualificação dos funcionários não me agrada e por ser um banco público, pra ele também não valeria a pena ter um funcionário como segurança, quando é agência pequena, a gente só tem uma telefonista como terceirizado, auxiliar de serviços e a parte de vigilância, mas tem muitas agências que é nível um, que eu trabalhei, tinha muita gente, tinha muito contratado e exerciam tarefas que um funcionário do banco poderia fazer, eu acho que nessa parte ele perde.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Não chega a esse ponto não, eu não me sinto ameaçado não, porque a gente é serviço aqui, então o serviço é muito de pessoas, então, por mais que haja essa parte da tecnologia implementada pelo banco. Terceirização ela entra realmente nessa parte em que um funcionário que o banco quer, não é o perfil, então o banco quer funcionários que vendam. A terceirização não vai atrapalhar isso aí. A parte do equipamento, tecnologia do banco, também não vejo o que atrapalhe, que ameace, que haja a dispensa de um gerente ou outro, uma porque o banco só aumenta, cada vez mais pede mais funcionário, cada vez mais implementa tecnologia, porque o quadro só aumenta, não tem um histórico de redução no quadro do banco, então é uma coisa que não tem ainda, não vejo isso em curto prazo pra que ameace o funcionário, algumas funções sim, mas aí por ser um banco público, ele vai direcionando esse funcionário pra outro tipo de serviço. A parte de compensação de cheques, que era tudo manual, conferir cheques, aquela coisa toda, hoje no final do dia, você digitaliza o cheque, o cheque já vai pra outro banco, não existe mais aquela troca. Então alguns funcionários que recebiam essa função de receber todos os cheques das agências, pra conferir cheque por cheque, talvez afetem, mas na parte da agência negocial, acredito que não.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Eu não percebi nenhuma mudança não, até porque eu não tive a experiência de trabalhar se quer um dia numa agência da Nossa Caixa, eu conheço dois funcionários que sentiram bastante, mas já se adaptaram realmente à empresa que eles trabalham, não é mais aquela empresa que eles trabalhavam, mas na minha percepção de como eu via o banco antes e depois, não percebi diferença não.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?
- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Não, o que eu percebi foi uma cultura errada disseminada dentro do banco mesmo, acho que involuntariamente. Hoje, depois que teve a fusão, é Banco do Brasil e às vezes a gente, até num processo de seleção, de troca de ideias e de ver como melhorar a situação, é porque havia muito isso de ser BB ou Nossa Caixa, isso eu acho que era muito ruim, era aquela separação ruim mesmo, porque você já rotulava e criava um preconceito. Tinha muitos preconceitos, alguns até como racismo, quase sem saber por qual motivo, já não gostam daquele funcionário. Até na entrevista que eu participei, foi colocado pelo banco, o banco foi fazer uma mistura, em que necessariamente pra ocupar o cargo da nossa agência tinha que ser um funcionário da Nossa Caixa, pra misturar, pra ver o entendimento de culturas diferentes, do estilo de trabalhar, um melhorar o outro e vice e versa. E quando foi colocado isso, o pessoal do Banco do Brasil ficou muito assim, “e agora, e agora, e agora, é Nossa Caixa, esse cara vai nos matar”, e foi um funcionário acima de qualquer expectativa, que era da Nossa Caixa. Então isso se deu no banco de uma forma errada, já criou preconceito que foi pra indiferença, quase muitas vezes sem nem ao mesmo conhecer. Outros também não, outros que vieram, eles traziam muitas coisas de lá e não perceberam que estavam em outra empresa com uma cultura diferente, com características diferentes, com clientes diferentes e com perfil de clientes diferentes. Por isso, acho que ainda há um pouco de separação da equipe, entre o Banco do Brasil e Nossa Caixa.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Não

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

O relacionamento aqui, que eu tenho dois, não houve nada de problema.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Eles reclamam na parte de comissão, um que tá conosco fala, como ele é um ótimo vendedor, isso pra ele fez uma diferença significativa.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Insônia, às vezes eu acordo e falo, “por que eu estou acordado uma hora dessas?”, por mais que você faça seu check list final, agenda tudo direitinho pra sua consciência ficar mais limpa possível, você sair da borda do banco, não há, porque você vai imaginar uma situação que nem surgiu, mas você vai começar a criar. Nunca fiquei afastado, mas o que mais afetou foi o assalto que a gente teve, isso aí afeta, dá uma mudada. Os primeiros dois ou três meses eu saia de casa ou saia do banco totalmente amedrontado, não era nada, não é nada mesmo, mas isso carrega, essa parte afetou bastante.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Mais é de depressão mesmo, a parte psicológica.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Muitos agem de uma forma até, a maioria eu acho, pensa que está faltando funcionário, já pensa que o quadro dele tá defasado, pra uma agência de dez pessoas, é 10% né? Então para o gerente, eles ainda veem muito isso, tem um lado pessoal.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

A gente teve um problema muito grave de um funcionário, mas era por um problema físico dele que não tinha relação alguma com o banco, que foi uma operação de redução de estômago que ele fez e teve sequelas, uma série de problemas. Nos três gestores que eu trabalhei nessa agência, já sabiam o problema dele, mas quando olhava no quadro, já estavam sabem que ele estava, entre aspas, ocupando o lugar que alguém poderia estar na força de trabalho, ativo, e isso aí pesou bastante.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Assim, existe um resfriado ou uma doença crônica, como se fala, isso eu trabalho, mas se sacrificar assim a um ponto que, isso não. Já vi assim, a pessoa passar mal no meio do expediente, desmaiar, mas foi embora, mas chegar no dia oito horas, com pressão alta, estou no banco, isso aí comigo nunca, até porque, quando eu tive essa experiência que foi com um funcionário que estava afastado, mas não em função do banco ter causado isso, teve um dia que ele veio trabalhar e eu percebi isso nele. Mas a situação dele era muito excepcional, porque ele já estava três anos afastado e a previdência não deu continuidade ao auxílio doença dele, então ele foi obrigado a trabalhar e o médico do trabalho do banco também, mas na hora que ele chegou à agência, a gente percebeu isso, mandou ele embora, ele não ficou na agência. Ele veio porque tinha que cumprir a obrigação dele, senão ele perdia o dia de trabalho, mas a gente mandou embora e falou que não tinha condição, isso foi o único caso que eu vi, aí ele voltou pra agência, foi transferido pra outra agência e agora eu liguei pra gerente pouco tempo atrás, ele foi afastado de novo.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Sim.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Não, nunca.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Tem, ele trabalha forte em cima disso. Só que trabalha muito de cima pra baixo, aquela coisa que o banco divulga, mas que venha, por exemplo, uma equipe da GEPS, que é gestão de pessoas do banco, que é o RH do banco, a gente não recebe visita. Então por exemplo, a cada seis meses vêm uma equipe da GEPS pra saber como que tá essa questão, muitas vezes o banco faz pesquisa, mas tudo online, então não sei se isso é perceptível. Seria melhor ter alguém próximo lá, pra saber como que tá a realidade ou fazer uma entrevista pra pegar de uma forma, 10%, 5%, uma amostra, pra saber não somente da forma digital, mas ligar, sempre funcionários tal à região, “como que esta ali?”, isso o banco não faz, eu acho que poderia fazer isso.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Eu não acredito muito no sindicato, porque a maioria do movimento sindicalista no banco, nesse último movimento de greve agora, ele perdeu muito crédito, porque ele pagava pra pessoas que não são

funcionários do banco, pra fazer piquete. E o acordo que eles propuseram inicialmente foi o que o banco falou, não foi o que eles propuseram, não recebo visita de sindicato pra saber minha condição de trabalho, o sindicato não faz isso. Chega lá e entrega panfleto, panfleto, panfleto... Não existe, assim, o sindicato de São Paulo é lá no centro de São Paulo, não existe um movimento de itinerante do sindicato, fazer uma reunião aqui na zona leste, que é tão distante lá do sindicato, ele pode sair aqui da zona leste para a reunião no centro de São Paulo, se eu moro em Guarulhos. Eles deveriam polarizar e assim, pra alguns polos, uma vez por mês vai ter uma reunião, pra ai sim a gente conhecer o sindicato, não somente na hora do movimento grevista. É fácil, “ah, eu quero aumento de salario”, todo mundo quer, mas entender quem faz parte do sindicato, a origem, porque o comprometimento do funcionário que tá sindicalizado que tem com a empresa onde ele trabalha. Porque uma vez não fui permitido entrar na agência, o cara era contra o capitalismo, o movimento lá do sindicato, mas pô, eu trabalho num banco, “você quer perder seu emprego?”, “o país vai quebrar?”, já é outro contexto. “você quer perder seu emprego, se você não se engajar, no trabalho que a empresa precisa pra melhorar, você tá exigindo uma coisa que daqui a algum dia/ não vai ter aumento, não vai ter emprego.”. Eu não conheço profundamente todo o sindicato e a gente acho que falha nisso, não se mostra, “olha o que eu sou, o que eu quero”, eles esperam o funcionário falar, não vem aqui de uma forma mais pessoal mostrar o sindicato, quem faz parte do sindicato, vai ser funcionário de carreira, ou o papel que ele exerce dentro da empresa que ele trabalha, por que ele tá sindicalizado, o que ele faz, aí a gente começa a duvidar do seu interesse, politicagem. Esse é meu ponto de vista sobre o sindicato.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Sim, estou e estou apostando nisso agora.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Chegar não no nível de gerente de agência, mas chegar bem próximo, porque eu quero trabalhar outro banco, quando eu falo outro banco, é no nordeste, Banco do Brasil também. Eu quero trabalhar no nordeste, quero saber o que é o Banco do Brasil no nordeste, porque eu sou de lá e ouço muito o pessoal daqui falar que o pessoal de lá não trabalha, não sei o que. Então meu objetivo é esse, continuar no banco nos próximos anos. Em médio prazo sim.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Isso aí está devendo, deve muito. Sobrecarga de tarefa ainda, que já tinha ouvido falar antes, há três meses eu multiplicava dentro do banco, porque eu conheço assim, da jurídica, da física e do suporte, então, pior é que eu não parava, eu entrava oito e meia, saía seis horas, seis e meia, sem parar. O que mais me agrada é que o pessoal fala, “não a gente ganha pouco se comparar ao mercado”, calma, porque pra você entrar no banco, o banco só exige nível médio, você não passou por um processo de seleção além do concurso, então o banco te aceitou como funcionário, o Banco do Brasil, o banco privado eu não sei a realidade, talvez lá eles ganhem muito menos do que mereciam. Eu passei no concurso e o banco teve que me aceitar, o que eu vejo bom é nisso, como meu perfil se enquadrou com o que banco quer, eu fui promovido, já recebi acho que umas três quatro promoções, em três anos e meio, nos últimos três anos eu fui promovido três vezes. O salário não é tão bom no banco, concordo, mas o que você ganha de benefício, PLR você não pode contar como benefício de uma coisa variável, se a economia for ruim daqui a dois anos e o banco não tiver... Mas a parte de vencimento do banco e a previdência privada muito boa, plano de saúde muito bom, plano odontológico ele acabou de entrar também, muito bom, isso aqui me segura no banco. Quando eu quero, logico que eu vou estudar, porque falo assim, vou fazer um concurso público, nível médio, eu não vejo nenhum, a não ser o TRT que da um salário melhor, fora isso, só nível superior, pro nível superior o banco não exige ainda. Então quando eu olho o jardim dos dois, você sempre acha mais bonito o do vizinho, mas eu vou conhecer o do vizinho também e eu vejo, não, não é tudo isso não, tem uns espinhos lá escondidos também. Por isso que eu defendo trabalhar no banco se você quiser fazer carreira, não ficar estagnado, ao salário muito baixo mesmo, mas se quiser dar uma guinada na carreira como profissional mesmo, o banco vai abrir muitas portas.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

17. Daniel. 30 anos. Gerente de módulo.

Mudou já o cargo umas três vezes. Agora o cliente nosso é a agência, não é mais o cliente externo e eu atendo o caixa também, mas o cliente mesmo é a agência. Oito anos de Banco do Brasil.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

A parte interna, eu cuido de contas a pagar da agência, quando falta alguma coisa de papel sulfite, envelope, essas coisas. Tudo sou eu que peço, cuido também das máquinas, dos caixas, tudo que for relacionado a isso eu sou responsável, é por aí, tem “n” coisas.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Sim, mudou muito, principalmente em relação ao que você faz. É assim, o gerente antes, o que cuida da agência, o geral, quando eu entrei no banco há oito anos, ele já tinha uma reunião no mês e aquele mês era dele, ele ficava em paz naquele mês. Só se ele tivesse alguma coisa muito ruim, algum item dele que ele deve muito ruim, ficava em cima dele, mas fora isso, ele cuidava o mês inteiro. Tinha aquela meta “x” pra fazer de seguro de vida, aquela meta “x” pra fazer de Ourocap e ele tinha um mês pra fazer aquilo, se fizesse no começo do mês ou no final tanto faz. Agora não, a orientação quase que muda todo dia, então você não tem aquele dia de paz pra você. Às vezes o cliente pede algumas coisas que não vai ser aquela venda, aquele negócio que você vai fechar, mas é uma coisa que o cliente quer que você faça que amanhã ou depois você possa fechar uma venda com ele. “ah, eu quero que faça isso na minha conta, eu quero que faça aquilo”, uma coisa que ele pede, quer um cartão adicional, às vezes não é meta e fazer o que, não tem tempo, o que você tem menos é tempo. Então o que você vai fazer? o que seu chefe mandou ou o que o cliente pediu? O que o chefe mandou, mas sem pensar. Porque se o cliente me cobra, eu tenho como, “ah vou fazer, tal.” Se o meu chefe me cobra e eu não faço, aí pronto, “porque você não fez?”, aí as prioridades são as ordens internas, eu nem penso nisso, eu nem peso na minha conta. Se o cliente tá lá pra esperar alguma coisa, fazer o que, vai ficar esperando, se não for da meta o cliente vai ficar esperando. Às vezes até teve caso de cliente que fui fazer o serviço dele em um mês, um mês e meio depois, quando ele insistiu umas dez vezes vindo aqui eu fiz. Mas a gente esquece, é muita coisa que, não sei, acho que o pessoal que manda, porque o banco também tem o custo dele e se a gente for por tudo, todas as agências com funcionário suficiente, o custo fica muito caro, então a gente ganha pra essas coisas mesmo, pra poder escolher, eu acho que é isso daí.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

Sempre foi boa, porque é assim, não adianta você ficar falando. Eu te mando fazer uma coisa, mesmo que você não concorde faça, eu sou assim, eu não vou ficar, “ah, porque isso posso”, dar minha opinião. Se abrir a margem pra dar minha opinião, também se não abrir, eu faço e pronto. Se não for errado, se não for conforme a instrução do banco, eu faço sem problema. Agora, se for coisa errada, não. Eu já fiz muito, não coisa pra agir de má fé, uma coisa séria, pra roubar, nunca fiz isso, porque não é de mim. Mas coisa errada, fora da instrução, isso eu já fiz muito, às vezes pensando no cliente. O cliente chegou, “ah, aquilo tem que resolver, tem essa opção que vai demorar mais, vamos ao outro que vai mais rápido”, pensando no cliente mesmo, mas nem pra pensar em mim pra resolver, pra vender, pra nada, pensando no cliente mesmo. Eu já fiz muito. É a situação, cada situação é, enfim, ou você perde o cliente ou você faz.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Sempre foi. Quando entrei no banco fui caixa, eu fazia muita hora a mais sem receber, não sabia como o banco funcionava, enfim, coisa que eu não faço mais. Você vai ganhando experiência vai vendo como que é, mas eu fiz muito isso, em razão disso dava muito estresse, dava muito atrito. Mas eu nunca fui para o pessoal. Eu acho que ele fazia hora a mais também, o meu chefe, sem receber e eu fazia e às vezes dava algum atrito no final do dia, mas fora disso, assédio nunca teve, nunca tive o cara falar, “ó faz isso, se não perde o cargo.” Porque eu também não aceito, mas também nunca tive não.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Participava agora só a parte interna, há dois meses participava normal. Assim, eu gostar de vender, nunca gostei. Eu fazia a meta, porque tem que fazer, mas hoje não, eu tenho outras metas, eu tenho meta, mas não de venda. Como mudou agora, não tá muito organizado, mas é assim, as máquinas ficarem online, disponível, com dinheiro, com papel, com envelope lá fora, os caixas em dia de pico atendem em 30 minutos, em dia normal, já atendem em quinze. Mas o caixa é difícil, mas enfim, as máquinas tem que estar disponível, cem por cento disponíveis, não importa o que acontecer, mas eu levo de boa. Agora, como mudaram agora, eles não estão muito organizados ainda em relação a isso, então eles não cobram ainda, mas uma hora cobra. Eu acho que tem que ter, porque o banco vive disso. Às vezes eu vejo até no correio eletrônico, porque a gente consegue ler e a opinião tá em baixo, o banco abriu esse espaço, pra dar opinião. Às vezes mandam um

aviso, consórcio abriu tal opção pra fazer, aí escreve o que abriu e mostra em baixo, se você quiser incluir alguma opinião sua você pode incluir agora. Eu achei isso bom, só que tem cara que lasca o pau, “não, que tem meta, não tem que ter,” porque o banco vive disso, se não o banco vai falir e a gente não vai receber o salário. Tinha que ser um negócio mais, a regra do jogo tinha que ser mais clara e ter um tempo para o cara que tá aqui, o gerente, antes a gente tinha espaço pra dar, tipo assim, tinha uma reunião, “o que a gente vai fazer sobre isso, abordar tal cliente? vamos abordar essa nação de clientes, vamos fazer!”, agora não, não tem mais isso. Eles jogam a lista, tem que ligar, tem que fazer essa lista, tem que responder a lista, o que aconteceu, a gente virou um callcenter aqui. O gerente não tem mais aquele negocio de sentar-se à mesa, atender o cliente dele, conhecer o cliente, conversar um papo furado, enfim, sem querer fazer a venda mesmo, aí o cliente pega e fala, acho que falta isso muito, tá faltando isso. As metas tem que ter, mas tinha que ser mais organizada, pra gente ter um prazo pra gente fazer, que às vezes aquele cliente não quer comprar no consórcio, mas ele quer fazer aplicação e é lucro do mesmo jeito, é lucro no final. Eu acho que tinha que ser, que nem eu estava falando com a assistente, o cliente esta a tanto ‘x’ de margem, o que ele fizer pra alcançar isso, não importa, o que importa é alcançar aquele ‘x’ de margem que ele tem que ter, agora não tem que empurrar seguro de vida, o cara não quer fazer, mas o cara quer fazer outra coisa, fica enchendo o saco do cara. Se eu tivesse em casa e o cara me ligando pra fazer essas coisas, eu ia me irritar. Quando você está fazendo uma compra, a pessoa que esta te vendendo tem que passar alguma confiança, principalmente uma coisa que você não pega, você não tá comprando um carro, não está comprando uma roupa. Mesmo que o cara seja, “não gostei desse cara que tá vendendo, mas a roupa eu gostei vou levar”, mas o banco não tem isso, ou você gosta, ou você confia e crê no que a pessoa tá falando, ou você não compra, principalmente se for um consórcio, que é valor que é a prazo, longo, valor alto pra pessoa que ganha mil e quinhentos, pagar mil e trezentos reais, é um financiamento de um carro, tem que ter, tem que passar isso.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Se for ver banco, só banco, não externo, eu acho que a agência tinha que ter algo mais. É boa a PLR, “ah, que é pouca.”, mas tá bom, tá bom pra caramba. Paga tudo certinho. Às vezes paga antes, mas tinha que ter pra qualquer área que você atua com vendas, você ganha em cima da venda. Se eu estou aqui, ou as máquinas não deram cem por cento, os caixas não estão atendendo, eu recebo meu bônus porque eu estou, mas eu não estou fazendo a venda, a venda tinha que ter algo mais pra pessoa vender, um estímulo. Porque se você for ver bem a concorrência interna, é mais fácil você fazer um concurso externo e sair do banco do que tentar concorrer interno no banco as vagas internas, que pagam melhor. A agência é o que paga pior, onde você ganha menos é na agência, você tá vendendo, tinha que ter um ônus. Quando você concorre a vaga interna como eu estava concorrendo, é uma vaga para quinhentos inscritos, e não é um negócio claro, você não sabe quem tá em primeiro, quem está em segundo, é obscuro demais.

Eu faço mais pela equipe, pela agência pelo cara que tá ao meu lado, pro meu chefe ficar sossegado, pro chefe dele não ficar enchendo o saco dele. Existem duas regras que, enfim, se você atingir quatrocentos você já ganha o bônus, você não precisa fazer tudo, não precisa cumprir no máximo em tudo, às vezes você cumpre um negócio meia boca ali, fazer quatrocentos pontos e já vai, não precisa fazer muito esforço pra fazer os quatrocentos pontos, mas os caras querem que faça mais, sempre mais.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Eu acho que a gente induz o cliente a fazer a compra, um cliente que tem um pouco mais de cultura, não consegue fazer isso. Ele vai querer saber mais, a hora que ele quer saber mais, você se enrola, porque muito funcionário não sabe a fundo mesmo o que tá vendendo. Se você vir um gerente estilo vendendo e um funcionário vendendo, mesmo o gerente de contas vendendo, é diferente, ele tem que ter conhecimento, porque o cara o aperta, o cliente, “mas por que isso, por que aquilo, o outro banco tá com taxa tal”, o cara sabe fazer juro, o cara sabe fazer tudo. O cliente que tá comprando, ele sabe como funciona as coisas, porque ele lê, antes dele ir lá, ele lê, se informa, vai a outro banco, o cara é curioso, ele vai ler, não vai colocar quinhentos mil dele no escuro porque o funcionário tá falando que é bom. Ele vai ler antes, ele vai discutir e aqui não, se eu falar, “é verdade.” Você pode falar a maior mentira do mundo, que é verdade, pode falar qualquer coisa que é verdade e o cara vai depois saber que foi mentira, vai voltar aqui e não vai acontecer nada com o funcionário, ele vai falar, vai enrolar, vai enrolar, enfim, o funcionário que quer agir com má fé, vai agir com má fé e vai vender, vender bem, já vi funcionário vender bem, fazendo as coisas erradas e cresce no banco.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Sim, a venda e os produtos tem que ter, se o cara quer chegar, você paga por aquilo. Se você quer ser exclusivo, você tem que pagar, em qualquer lugar. Só ganha dinheiro quem tem, o cara que faz um BrasilPrev aqui, exemplo, ele paga as taxas mais altas em tudo. O cara que faz um Brasilprev estilo, ele paga menos. Porque o cara sabe, é orientado, o cara lê, ele não vai fazer, por isso que paga menos, não é porque tá aplicando mais eu acho, é porque ele sabe o que tá fazendo, porque a concorrência tá ali querendo aquele cliente e esse cliente também, ele que não sabe, mas ele dá mais lucro que o estilo lá bonito, ele não sabe disso, ele não sabe o valor que ele tem.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Se eu fosse escolher uma pessoa eu queria que alguém conhecesse, indicasse isso daí é ruim e é bom ao mesmo tempo. Se o banco criou, o banco assim, pra você concorrer, você tem que estar entre os vinte e você tem uma pontuação lá. Você tem uma pontuação de tempo de banco, tem a coluna de tempo de banco, os cargos que você exerceu e a outra coluna que você estudou os cursos internos que você tem, enfim, essas duas colunas juntas da o ponto que você tem. Eu acho que era o certo pra ser mais justo, era a pessoa que tá concorrendo, ele tá lá em número um, tinha que ser ele, pra ser um negócio justo, senão não é. Você não sabe quem tá entre os vinte, não sabe se você tá entre os vinte, quando você concorre. Quando você vai prestar um concurso a regra do jogo é a pontuação da prova, não é você ficar entre os vinte na prova, para o cara escolher um. Acabou você é o primeiro, uma vaga é sua pra encerrar o assunto. Se o banco criou todo esse sistema ao longo de duzentos anos de história, tinha que ser essa regra do jogo e acabou e pronto, “ah, mas aquele cara é ruim”, mas que regra do jogo é essa que o cara é ruim, por que ele tem essa pontuação toda então? Às vezes você vai falar e não se expressa muito bem, mas você é bom no serviço, aí chega lá, cinco caras olhando pra sua cara, você da uma travada, aí pronto. Ou o cara não vai com a sua cara...

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Não mais, eu fazia muito sem receber, hoje se fizer recebo, assim, muita raridade ficar dez minutos a mais. Quando entrei no banco fiquei um ano e meio trabalhando de graça.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Sim, em relação a isso trocou todas as máquinas, tudo máquina nova, tudo funcionando. A máquina de cheque que tinha aí antiga, colocava cheque, não funcionava, mandava arrumar, não funcionava, aí o técnico vem, tinha que ficar do lado dele o vendo fazer, você tem outras coisas pra fazer. Trocaram por uma nova, eu troco só se forem trocar as folhas de cheque. Máquina nova não dá problema, nem esquento a cabeça com elas, depois que passa do dia dez, passo cinco dias sem ir lá às vezes, então faço outras coisas.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Não sei como funciona não uso, não ouvi cliente dando opinião.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

Bom, eles também não ganham muito bem pra ser ‘o cara’, as pessoas, mas enfim, é bom, nada a reclamar, se liga eles vêm, tudo funciona normal.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Não, porque é assim, hoje qualquer pessoa tem que ter conta no banco, não é que nem antes. Se fossem atender todos esses clientes numa agência, ia ficar inviável, esses clientes dão muito lucro, mas se for muita gente atendido de uma forma, um custo menor, eu acho que é isso aí. Eles fazem esse cálculo, se for atender tudo numa agência e ter tudo funcionário, a gente volta vinte anos atrás, tem que ter uma agência com sessenta funcionários, setenta, e hoje em dia não da mais pra ter isso, tem que ter. É claro que um caixa lá do correio vai ganhar menos que eu, bem menos, sem PLR, sem nada, mas se você tivesse uma empresa também, você queria que o custo fosse menor, infelizmente é o mundo que a gente vive. Um lucro cada vez maior, um custo menor e vender cada vez mais, é um sonho, toda empresa funciona assim, não é só o banco, desde uma que tenha um funcionário, até uma que tenha cem mil funcionários.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Aumentou, porque os clientes aumentaram, aumentou e muito. Tanto que quando eu cheguei aqui, eu cuidava de duas máquinas, agora eu cuido de cinco, só um exemplo, aumentou. A folha de São Paulo também, que o banqueiro comprou, foi tudo junto, foi tudo num mês só, tanto que perdi quatro quilos esse mês, a fusão junto com a compra da folha, foi um mês muito pesado.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Foi o aumento de trabalho, como aumentou os clientes, eles vieram já da Nossa Caixa usando as máquinas, quase que não entra aqui, pode estar a agência vazia, que eles usam as máquinas. Acho que é a 'escola Itaú', pois o Itaú que impôs isso. Foi tudo junto, a prefeitura de São Paulo que era do Itaú, e a junção com a Nossa Caixa.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Não, o pessoal aqui do fórum, só me envolvi com eles, normal.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Aumentou, porque o público alvo aumentou. E esse público alvo, a concorrência tá em cima também. Ficou mais difícil de cumprir as metas, porque normalmente na pessoa física, chega uma hora que o cliente não vai comprar mais nada e tá todo mundo entupido de empréstimo, tá todo mundo enrolado, já comprou o produto, vai passar fome pra comprar essas coisas e esse pessoal gosta de pegar empréstimo, toma sem nem olhar. Pagam juros absurdos porque é muito tempo, o prazo é muito longo.

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Aqui, pelo menos na agência, não tem ninguém ainda da Nossa Caixa. No fórum, fiquei aqui cinco dias, orientando, se tratasse mal ia embora, eu estou ajudando, estou orientando como que é a principal coisa, tal, mas não teve estresse não, tudo normal.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Eles ganhavam sobre as vendas, coisa que a gente não tem, enfim, eles reclamam disso.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

Sim, nos dois primeiros anos tive, depois não. Fiquei com 'tique' nervoso, eu trabalho demais, depois eu mudei de agência, ai normal, pra uma agência maior, melhor, mais organizada. Agência maior é mais organizada, não tem como bagunçar muito pra achar outro funcionário, o funcionário ficar mais, não fica, cultura é outra. Agência pequena é meio no desespero, porque falta funcionário mesmo, um tá de férias, enfim. Nunca me afastei.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

No banco quando tem essas mudanças, se você levar as coisas pra você, do cliente reclamando, reclamando de tudo é coisa do banco, do sistema. O negócio falha, às vezes não é muito planejado pra acontecer aquilo, e eu percebo que muito funcionário leva aquilo pra ele e guarda, aí pronto. Acho que é mais afastamento do estresse. Muito cliente falando no seu ouvido, reclamando, reclamando e se você guardar... É do estresse o afastamento. Eu já vi isso umas duas vezes funcionário ser afastado por causa do estresse, ele quer resolver tudo. Como eu estava falando, você quer resolver tudo, você fica louco, tem que resolver o que da pra resolver, como te falei, você tem que escolher, é muita coisa pra você resolver.

- Quando ocorre um afastamento na agência, qual é a reação dos colegas e superiores?

Esse colega meu que foi afastado, o clima lá foi meio que, "ah, o cara não aguentou", enfim é assim, a gente só serve enquanto a gente tá dando conta, depois que não tá dando conta... Cada um reage de um jeito, eu fiquei com dó dele, ele quis agarrar o mundo, é o jeito de cada pessoa. Outros não, outros tratam, "por que você quer sair, por que você quer afastar?" fazendo pouco às vezes, eu não sou assim. Cada um reage de um jeito, é da pessoa, não é do banco, se o chefe que tá vendo que você tá sendo afastado, ele às vezes até tira sarro da sua cara. Outros tentam ajudar. Eu tento ajudar, porque a agência, o banco é aqui. Se a gente que está aqui não ajudar um ao outro, então...

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Não de humilhação, porque não dá, porque o cara vai ser mandado embora, o outro não vai fazer isso. Mas faz pouco sim, faz pouco de cara afastado. Tem cara que é afastado e você vê que quer enrolar, outros não, que tá afastado porque tá doente mesmo, normal, a gente vai ficar com menos um, vai, normal ué, isso faz parte né. Eu também, se ficar doente não quero nem saber, vou cuidar da saúde.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já, com febre, normal, eu venho, com dor de cabeça, se eu ficar em casa porque sinto qualquer coisa né.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Pelo que eu passei por três agências é pouco. É que não fica em agência esse funcionário, vai para o departamento. Eu fui fazer um curso lá na PSO, que é o suporte, tem mais de mil funcionários no prédio lá, você vê que o clima é outro. Nem dá, fiquei com meio que medo até, enfim, é pesado, meio estranho. Quando o cara fica afastado por causa disso ele fica pesado, fica triste, abalado, ela não fica na agência.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Já sofri, o meu chefe saiu de férias, que é o gerente geral aqui, aí passou dois dias, e temos os superintendentes, esse rede de agências, tem um líder de cada rede, que é uma agência. Esse líder de rede me ligou, perdi dois dias com a função de férias, “você sabe que o seu chefe não tá muito bem, é perigoso que quando ele voltar, ele não ter mais o cargo dele, então tem umas metas aí e tem que cumprir”, falei, “tá bom, beleza, não esquento não que a gente aqui cumpriu”. Aí desliguei, se fosse outro desesperado ia ligar para o cara, o cara saiu de férias e ia ligar pro cara, falei, “não, deixa ele”, a gente cumpriu, e quando voltou eu contei pra ele. Em reunião também não, a agência não tem muito assédio, não tem assédio assim, mas do gerente geral pra cima, eu já fui a reunião de gerente geral, é normal, como se fosse a coisa mais conversando assim, assédio. Fala, “você vai perder o cargo, vai perder”, é assunto normal, eu não quero isso pra mim não, não tenho estômago para o cara ficar me intimando pra perder o cargo, quer ficar ameaçando, tira logo pô, não tenho paciência não.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Tem, manda revistinha, mas é assim falar é uma coisa, o dia a dia é outra. E o negócio vem de cima, o assédio vem de cima, e funciona assim, parece que eu, não precisava disso, que cada um sabe o que tem que fazer.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

O sindicato, eu percebo isso na greve, que já é uma coisa que sabe que vai acontecer, eles fazem aquela agitação só pra dizer que fizeram agitação. Mas é uma coisa que fica clara, porque tinha uma líder de rede que assediava os funcionários da agência. Ela era gerente geral, ela assediava. Os funcionários já ligaram na ouvidoria do banco várias vezes, mandaram carta tudo e ela estava lá com o cargo dela, então acho que o banco quer funcionário assim. Eu não sei como funciona a ouvidoria, porque nunca liguei, eu não sei se tem que passar o nome, mas com ela nunca aconteceu nada e ela foi um dia na reunião lá, quando ela estava chegando, você precisava ver o medo da cara do pessoal, cada um lá na sua mesa, “ela tá chegando, ela tá chegando”, nunca vi aquilo na minha vida. Sabe quando você tá na copa bebendo café, tá chegando seu chefe, normal, estou bebendo café, já vou para o serviço. Não, todo mundo sentadinho porque ela chegou, que medo que é esse! É o clima, Deus me livre. Então, o banco com ela, às vezes eu converso com o meu chefe, o banco quer funcionário assim, não importa como você cumpra as metas, importa cumprir e ela estava sempre no ouro lá, também assim, funcionário tudo ficando louco.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu gosto. Mas pra ficar reclamando como funcionários aí eu respondo que está reclamando demais, tá enchendo o saco, fica reclamando um ano no meu ouvido, aí não tenho paciência não. Claro que você sempre tem que reclamar, mas tem que querer fazer algo diferente, pra tentar evoluir. Como um chefe meu entrou uma vez na sala e falou, “gente, tem que fazer isso, tem que fazer, se vocês não querem fazer, não estão felizes, vão arrumar outro emprego, porque essa é a realidade do banco e tem que viver assim, você não tá feliz com o banco, o jeito que o banco atua com você, você acha que tem que ganhar mais, quer arrumar um emprego melhor, se vira e tá certo”, então eu estou feliz, mas quero algo mais. Claro que pretendo outros cargos, no banco mesmo, estou meio em dúvida, porque eu estou onde eu estou, foi meio que indo, eu não pensei quando entrei no banco em ser o que sou hoje. Se eu tivesse sido orientado antes, não estaria aqui hoje, entra funcionário novo e eu oriento, “você é posto efetivo, você tem dois anos de trava aqui pra ver o que vai fazer”. Agora se você quiser ficar em agência, você vai ficar preso na agência, porque o salário prende você também. Para eu tentar concorrer hoje para área interna, mesmo no cargo que eu estou, é muita concorrência. Para você ir como posto efetivo, o sistema te puxa, é mais fácil pra você seguir carreira. Agora para mim é difícil, mas, enfim.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Hoje sim.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

É assim, a gente tá sempre reclamando, tinha que ter mais funcionários, um negócio mais organizado. Mas tudo é escasso mesmo, a gente trabalha com isso, se não fosse isso, pra que a gente aqui?

O que mais me agrada é que o banco ajuda muita a você estudar, eu reconheço isso, eu estudei com a bolsa do banco. Se quiser fazer uma pós ou se quiser estudar inglês tem bolsa, te paga, ajuda, te paga tudo em dia. Você pode ver, qualquer empresa atrasa, não paga o fundo de garantia, não paga INSS. Você tem uma aplicação no sistema, plano de saúde, se eu tiver um filho eu tenho auxílio creche, se eu casar, minha esposa faz parte do plano de saúde sem custo a mais. O Visa alimentação nosso é muito bom, é bem alto, muita gente não ganha o que eu ganho de visa alimentação, está lá o crédito, eu recebo décimo terceiro do Visa todo ano, refeição também a gente recebe trezentos reais a mais pra comprar coisas de Natal. Isso tudo é muito bom, por isso que eu gosto de banco. O banco é muito bom, ruim são os filhinhos, o banco é a mãe, os filhinhos que são ruins. O que é ruim é que as coisas não são muito planejadas no banco, as mudanças não são muito planejadas. Eles não olham o final da coisa – a gente aqui na agência. Vão mudar, muda! Vem mudando e a gente tá aqui com cliente e o cliente não entende que negócio não está funcionando, ele não quer saber, ele tá pagando e quer o negócio funcionando. Ele não quer saber se a máquina está vazia porque não veio o cartão operacional, o sistema está fora por causa disso, por causa daquilo, ele quer o negócio funcionando, ele quer a gente atendendo. Acho que o que falta é isso aí, o pessoal muda e fala, “ah, eles vão, se viram lá, eles sempre se viram mesmo, então hoje...” Acho que o que falta mais é isso, acho que é cultural isso no Brasil. A minha noiva é policial e ela estava reclamando esses dias no carro, “nossa, muito desorganizado” eu falei, “é normal”, chega ao final ali, que a sua etapa é a última, que você percebe a merda que está acontecendo. A pessoa que manda não sabe o que está acontecendo, é normal isso em qualquer empresa eu acho. Acho que é cultural, é da gente mesmo fazer as coisas assim, sempre deixar pra última hora. Eu sou assim, eu deixo as coisas pra última hora, você percebe, vê o shopping no dia 23 de dezembro, aquela multidão, aquele desespero. Teve dois meses para comprar e você está lá, pois faz parte você fazer as coisas sem pensar antes, sem pensar em cada etapa.

- Você tem alguma sugestão para melhorar as condições de trabalho no banco?

18. Vilma. 49 anos. Gerente de serviços. Há sete anos. Desde 2005. Agência ouro.

Trabalho bancário

- Quais são as funções que você exerce em seu cargo? Houve alguma mudança desde sua admissão? O que você faz hoje no seu trabalho?

O gerente de serviços hoje está mais ligado à parte administrativa, então tesouraria, vai cuidar dos móveis da agência, para liberar os gerentes de relacionamentos para cuidar da parte comercial da agência, então é mais um serviço de suporte. Era pra ter migrado já pra PSO, mas como é uma agência de fórum, então ela tem toda uma atividade diferenciada de uma agência de varejo de rua, por isso que nós não migramos ainda.

- Houve alterações na forma como o trabalho é organizado no banco? Por exemplo, o modo como são determinadas as ordens. Ou como é a conformação das equipes.

Então, o banco é muito dinâmico, então ele vai mudando de acordo com as pesquisas que ele vai fazendo, ou o que ele está querendo inserir na sociedade. Então hoje ele enfatiza mais o relacionamento do funcionário com o cliente. Sempre tem alguma mudança que ele pede, não é uma coisa estagnada parada, sempre assim, então teoricamente, não vou dizer todo dia, mas sempre tem alguma coisa.

- Como é sua relação com os superiores? Houve alguma mudança desde que você entrou no banco?

É tranquila, sempre foi tranquila, é a terceira agência que eu estou trabalhando, eu sempre tive um relacionamento tranquilo com minha chefia.

- Como é seu relacionamento com os colegas? Você acha que aumentou a competição com os colegas, na disputa por cargos ou cumprimento das metas? Exemplifique.

Sempre foi bom. A competição por vendas até não existe porque não existe uma comissão por vendas no banco, o que eu acho até que é uma coisa sadia, porque senão era muita disputa. A competição por cargos existe, sempre tem alguém que se puder pisa na sua cabeça pra poder subir, mas eu sempre encarei isso aí tranquila, então é uma coisa assim que não fica me marcando, chamando atenção, bem tranquilo. Eu acho assim, eu já vi em agência que trabalhei nisso e também que a gente sabe de colegas também.

- Você participa na distribuição de metas da agência? Sente-se pressionado a colaborar? E o que você acha das metas?

Como é uma equipe sempre tem alguma coisa que você sempre vai fazer. Às vezes você não tem como. Como eu estou agora na retaguarda, mais no suporte, mas eu tenho contato de um cliente, então eu posso

indicar alguma coisa, sempre estar ajudando um colega. Existe uma pressão, porque cada um tem uma carteira, eu sou gerente de serviços, como eu ainda não migrei para o PSO, eu tenho uma carteira de cliente, naquela carteira tem as metas pra serem atingidas, então sempre tem a pressão. Só que a pressão maior na agência, ela vem em cima do gerente geral, aí ele vai distribuindo, mais ou menos que vai de cada um, porque ele sabe a atribuição de cada um, mas que existe uma pressão danada pra vender existe. Eu não sofro muito, porque assim, antes eu era caixa, então há pouco tem que eu estou como gerente de serviços, então no caixa tem a meta do atendimento e aí você não tem como venda. Mas sempre o gerente está falando “olha se conseguir alguma coisa, porque nossa meta hoje é tal coisa”, então sempre tem que fazer.

A meta tem hora assim que eu acho que é uma coisa cruel. Ela é cruel porque assim, depende do cliente, não tem como ficar empurrando as coisas. Se o cliente não quer, você vai fazer como? Se você não cumpre a meta, quer dizer, é tudo dividido por ouro, bronze, ouro mais, inicial, chegando às reuniões, eu fico imaginando como os colegas devem se sentir, porque eles devem ser humilhados quando estão lá na etapa inicial, quando a maioria da agência está na prata, está na ouro. Eu acho que não deveriam existir essas metas, eu acho que são abusivas.

- O que você acha da PLR? Ela o estimula a atingir as metas ou traz problemas para você? De que forma?

Eu acho engraçado, porque todo ano a gente ouve assim, “o banco bateu recorde, aumentou o lucro do banco” e a PLR eu não vejo acompanhar isso. A cada ano eles dão uma desculpa, “ah, porque esse ano tem mais funcionários pra distribuir”, mas pelo banco acho que ela poderia ser maior.

Para o escriturário e para o caixa eu acho que isso aí não tem muita diferença, eu acho que a diferença é para quem tem o cargo, porque tem uma variável em cima da PLR. Eu não sei, acho que a pessoa nem se sente estimulada, é pressionada mesmo, porque deveria ser assim, um bônus e não um ônus, na realidade acho que é mais um ônus do que um bônus.

- O que você acha sobre a venda de produtos e serviços nos bancos? O papel das vendas nas suas funções é importante?

Tem muita coisa que você não teria necessidade, o lucro do banco, eu acho que não só do banco que eu trabalho, de todos os bancos, é muito grande, então deveria ser uma coisa mais tranquilo, diminuir valores. Porque se você diminuir valores, você atinge um público maior, como por exemplo, tem gente que até hoje guarda dinheiro de baixo do colchão, para não pagar nenhuma tarifa de banco. Tem gente que tem a conta salário e ela acaba tirando o dinheiro todinho do banco, de uma vez só, correndo o risco de ser assaltada, tudo para não pagar tarifas no banco. A pessoa que tira o valor de um banco pra depositar em outro, porque ela não vai pagar uma TED, ela corre o risco de perder todo o dinheiro dela, quando poderia ser uma coisa que mais pessoas tivessem acesso. As vendas são importantes no meu cargo hoje.

- As equipes/segmentos e processos de trabalho são organizados a partir dos diferentes produtos e serviços oferecidos?

Não, o banco agora não tem uma diferenciação, então não tem mais especialista em nada, todo mundo é generalista, todo mundo tem que saber e existem algumas coisas que deveriam ter os especialistas. Quando você vende produto, um imóvel, um consórcio, deveria ter as pessoas especialistas naquilo pra até atender melhor o cliente, porque se não fica, você não sabe, você para, porque dali a pouco você vai perguntar, “e aí, como funciona?” sendo que se já tivesse a pessoa especialista ela já desenvolveria isso melhor.

- Quais são os critérios para indicação de funções comissionadas?

Então, não é um critério claro, o que eles falam pra nós, é que existe o TAO, é como se fosse uma classificação, então você concorre entre os vinte candidatos, um deles pode ser indicado, não interessa se você é o primeiro ou se você é o vigésimo. Só que muitas vezes, mesmo que você concorra ao cargo, você não é entrevistado, você não é nada e a pessoa que está lá entre os vinte, você não é entrevistada e eles indicam. Então eu acho que critério não é claro, é quem indica mesmo. É muito difícil você ver alguém, pelo menos o que eu estou vendo até hoje, que tenha passado por todo o critério sem nenhuma indicação, todas as pessoas que eu conheço. Na primeira agência que eu trabalhei como era uma agência maior, lá parece que seguia mesmo, então o gerente dava oportunidade. Ele pensava assim, “se eu cumprir a meta com esses funcionários aqui e aparecer uma vaga, essa vaga tem que ser da minha equipe, porque fomos nós três que agimos juntos”. Porque é meio complicado, você vai lá, você faz tudo, aí você cumpre a meta e atinge uma etapa ouro, beleza. Aí aparece uma vaga, vem uma pessoa de outra agência para assumir. Você se sente desmotivada, porque você fez todo esforço.

- Você sente grandes diferenças entre a jornada de trabalho formal e a real? Como ocorre no dia-a-dia?

Atualmente é bem difícil fazer hora extra, é registrado. Antes já teve assim, de fazer hora extra, que eu chamo de ‘hora besta’ e sem ganhar nada por isso, em alguns casos nenhum reconhecimento, um ‘muito obrigada’, mas agora não, é registrado.

- Você percebeu alguma mudança, desde que entrou no banco, em termos tecnológicos e como isso afetou seu trabalho?

Existiram algumas mudanças dentro do banco, mas eu acho que o banco ainda é muito apegado em papéis, então uma mesma coisa que você faz você utiliza muito papel, então ele ainda é... Vai mudando equipamento, vai mudando, vai agilizando, mas por outro lado, tudo que você faz, está lá no computador, se você tem que imprimir, você tá fazendo um trabalho duas, três vezes. Poderia ser mais tranquilo, ele tenta, acho que mudar algumas coisas, mas tem muitas coisas que poderia estar bem mais tranquilo.

- Como você vê os correspondentes bancários?

Eu acho que é interessante, na realidade, ele está funcionando como um posto de serviços, então vai depender do que se exige desse posto. A ideia é boa, porque você atinge um maior número da população, mas vai depender de como vai ser tratado, será que esse posto também vai ter metas? Como vai funcionar? Senão vai virar uma agência com toda a sobrecarga.

- Qual sua visão sobre a terceirização nos bancos?

O banco tem os estagiários e tem o jovem aprendiz, que eu acho interessante. Agora pra alguns serviços do banco, como compensação, eu acho que deveria ser o funcionário mesmo. Porque tem o sigilo de informação, você pega um funcionário terceirizado, ele não vai ter compromisso com o banco. Não que eu não queira que ele trabalhe, eu gostaria que ele fosse um funcionário do banco, assim como até o serviço de vigilância e tudo, acho que seria interessante. Agora, o estagiário, menor aprendiz, eu acho que é um trabalho importante que o banco faz.

- Você sente que as mudanças ocorridas em termos de automação, terceirização, tornaram seu trabalho dispensável?

Não, acho que não caminha pra isso.

Fusão

- Com a fusão, o que você sentiu que mudou?

Eu acho que não. Têm algumas coisas, alguns trabalhos que os funcionários do Banco Nossa Caixa faziam, que desconhecíamos, e para mim é agregar conhecimento, eu penso assim e não é a opinião de alguns colegas. Muitos colegas da Nossa Caixa não gostaram da incorporação e do Banco do Brasil também. Do Banco do Brasil, “ah, mais funcionário, vai abaixar nossa PLR”, da Nossa Caixa, porque eles tinham outra visão, eles tinham uma coisa que era interessante, para concurso pra você ter um cargo, era um concurso interno que era feito, então só ia passar mesmo quem tivesse passado nesse concurso, que é muito mais interessante.

- Quais foram as principais mudanças que ocorreram? Como você se sentiu em relação às mudanças?

Pra mim, eu estou tendo conhecimento, porque eu trabalho dentro de uma agência de fórum, que é bem diferenciado, agora para o serviço não vejo nenhuma diferença.

- Que problemas você enfrentou com a fusão? Você percebeu, ou sofreu humilhações ou constrangimentos após a incorporação?

Não, nada.

- Em relação às metas e pressão, houve alguma mudança?

Não, para nós não, pro BNC...

- Em relação aos colegas e superiores que eram do outro banco, como foi e está sendo o relacionamento? Houve algum tipo de dificuldade?

Foi sossegado.

- Atualmente, quais são as principais diferenças em relação aos funcionários do outro banco? Percebe diferenças no salário, em benefícios, ou mesmo em relação ao tratamento? Isso o incomoda?

Não vejo nada.

Saúde

- Após entrar no banco você percebeu alguma alteração em sua saúde? LER? Depressão? Se sim, como os superiores reagiram frente ao problema? E quanto aos afastamentos?

É mais estresse mesmo. Nunca me afastei.

- Quais são os problemas de doença e afastamento mais recorrentes, segundo sua percepção?

Eu acho que a LER, que até hoje em dia está mais tranquilo que um tempo atrás. Eu acho que é mais a questão do estresse mesmo, pela cobrança de metas e tudo que as pessoas acabam tendo como consequência gastrite, problemas estomacais, mas acho que é decorrente do estresse mesmo e da pressão.

- Você percebe que o bancário afastado sofre alguma humilhação ou constrangimento?

Acho que sim, já percebi uma colega minha que foi afastada do serviço e as pessoas falavam não acreditavam, falavam que ela só estava a fim de pegar uma licença que não estava a fim de trabalhar mesmo, mas acho que sofre sim.

- Você já trabalhou doente, ou percebeu algum colega seu agindo desta forma? Qual foi a motivação?

Já, com febre, com mordida de cachorro. Eu fui mordida no final de semana, que na realidade eu tinha que ficar o resto da semana, acabei trabalhando, porque não tinha funcionário suficiente na agência, sabia que ia fazer falta, a gente vai embora, mas não foi nenhuma pressão, é que você sabe, se você falta, vai fazer falta, os colegas vão sentir sua falta.

- A quantidade de bancários que sofrem de depressão é relevante para você?

Eu acho que sim, ela é grande e fora os que não se manifestam, não falam nada.

- Você já sofreu ou presenciou algum caso de assédio moral ou sexual? Como foi?

Não.

- O banco tem algum programa de conscientização do assédio moral?

Então, ele tem um programa, não há quantas andam, porque nas agências que eu passei não aconteceu nada. Mas alguns casos que você entra nas comunidades e o pessoal comenta e realmente, às vezes até pelo jeito das pessoas falarem, tem algumas pessoas que fazem esse tipo de assédio. Eu acho que é assédio moral mesmo, porque a pessoa também está sendo assediada pra cumprir as metas.

- Você acredita que o sindicato tem algum papel importante na atuação contra o assédio moral? Como?

Eu acho que ele teria que exercer um papel importante, mas acho que ele não se importa muito, sabe. Para quem já conhece o sindicato há muito tempo, antes de eu trabalhar no banco, ou alguma coisa, antes o sindicato participava mais. Hoje em dia a impressão que eu tenho é que a pessoa vai, tenta se mostrar, ter uma visibilidade para conseguir um cargo na política, sai e acabou. Antes o sindicato lutava muito com os bancários, hoje em dia não vejo mais isso não.

Perspectivas

- Você gosta de trabalhar no banco? Está satisfeito? Você acredita que há maiores perspectivas profissionais?

Eu gosto, estou satisfeita. É o que eu falo pros meus colegas, eu já tenho certa idade, então eu não tenho perspectiva não. Mas para quem está entrando, para quem é mais novo, o banco proporciona umas coisas maravilhosas. Só a possibilidade de prestar o concurso em São Paulo e trabalhar lá em Manaus ou lá no Rio Grande do Sul. Então tem bastante perspectiva, eu não tenho muitas não, mas para os colegas mais novos tem bastante sim.

- Quais são suas perspectivas de carreira? Pretende continuar no banco?

Agora eu não tenho muita perspectiva, agora eu estou mais sossegada, estou satisfeita com meu cargo, esperando a aposentadoria. Eu tenho 49 anos e vou fazer cinquenta anos em agosto. Agora eu não tenho perspectivas de cargo, gerente geral, essas coisas assim.

- Você acha que as condições de trabalho são boas? O que mais o incomoda e o que mais lhe agrada?

Acho que elas são boas, poderiam até ser melhores. Eu gosto muito do banco apesar do trabalho, é como se fosse uma família, não é uma agência grande, é uma agência pequena, que todo mundo se conhece, é uma coisa que me agrada, é gostoso de vim trabalhar. O que me desagrada é mais as condições mesmo, que às vezes você acaba ficando nervosa e tudo, ate por conta das pressões das pessoas que vem lá de cima. A pessoa está sentada lá e fazendo as metas não trabalha com o público, ela tem lá alguns estudos que ela faz, mas ela não lida com o público em si. Então ela joga aquela meta como uma meta que é fácil de você cumprir, mas ela não vai até lá na agência lidar com o cliente, então isso é o que mais me incomoda.