

Relações de trabalho no Banco do Brasil: problemas e desafios

Marisa Pereira Eholi

Professora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Resumo

Compreender como se estabelecem os padrões de relações de trabalho tem se revelado um dos assuntos mais polêmicos e urgentes para a vida das organizações, exigindo respostas da Administração condizentes com a peculiaridade da realidade brasileira. Do questionamento de estudos existentes para a análise do assunto surgiu a necessidade de se adotar proposta interdisciplinar que permitisse pesquisar as relações de trabalho sob diferentes ângulos, em suas várias instâncias definidoras: macropolítica, das políticas de recursos humanos, da organização do processo de trabalho e da cultura organizacional. Tomando-se por base este referencial teórico, objetivou-se analisar as relações de trabalho no Banco do Brasil S.A. Procurou-se identificar como foram se definindo seus padrões e captar as mudanças que estão ocorrendo nessas relações, tendo em vista o momento de transformação pelo qual passa essa instituição.

Palavras-chave:

- padrões de relações de trabalho
- organização do processo de trabalho
- gestão de recursos humanos
- cultura organizacional

INTRODUÇÃO

A questão das relações de trabalho tem se revelado, atualmente, como um dos assuntos mais polêmicos e desafiadores para a vida das organizações.

Nas últimas décadas o mundo vem passando por processo de mudanças aceleradas em todos os aspectos, ou seja, políticas, econômicas, sociais, tecnológicas. Esse processo gerou alterações substanciais na maneira das organizações administrarem seus recursos humanos.

A realidade brasileira torna-se particularmente complexa a partir dos anos 80, quando se presencia o desaquecimento econômico aliado ao crescimento da expectativa de melhoria da qualidade de vida e às exigências dos trabalhadores em participar ativamente na vida das organizações e na resolução de problemas que lhes dizem respeito.

Surpresos com a nova realidade, os empresários empreendem verdadeira corrida objetivando buscar instrumentos para lidar com o problema até então relegado a segundo plano: as relações de trabalho.

Face a essa situação, compreender como são estabelecidas as relações de trabalho torna-se uma das questões mais complicadas e urgentes, exigindo respostas da Administração condizentes com a peculiaridade e a complexidade da realidade brasileira.

Na tentativa de buscar novos caminhos e soluções para o problema das relações de trabalho, muitos autores têm se dedicado ao tema na área de Administração.

REFERENCIAL TEÓRICO

Surge, do questionamento de algumas posturas existentes até então, extremamente reducionistas e simplificadoras, a proposta de Fleury & Fischer (1985) para a análise das relações de trabalho de forma interdisciplinar, em suas várias instâncias definidoras:

- **política** — relações com o Estado, os movimentos sociais e o aspecto institucional-legal, situando a questão das relações de trabalho em nível do jogo das forças políticas e econômicas da sociedade;
- **da organização do processo de trabalho** — na qual temos as bases materiais que definem a relação (tecnologia de produção e formas de gestão) — as formas de organização do trabalho reproduzem as relações de força entre capital e trabalho;
- **das políticas de recursos humanos** — que mediatiza os termos da relação capital/trabalho, além de exprimir a filosofia da empresa com referência a captação de mão-de-obra, desenvolvimento, compensação, manutenção etc. É justamente nesse processo de mediação que as políticas de gestão de recursos humanos se configuram como instância definidora de padrões de relações de trabalho;
- **do simbólico** — cultura organizacional — ao definir a identidade organizacional compartilhada por em-

pregado e empregador, oculta e instrumentaliza, simultaneamente, as relações entre capital e trabalho.

Recupera-se, assim, a questão das relações entre capital e trabalho enquanto relações de poder, que assumem concretude através de organização do processo de trabalho, elaboração dos sistemas simbólicos, mediação das políticas organizacionais e interação com o sistema político-ideológico vigente na sociedade.

No campo da Administração alguns autores atentaram para a dimensão simbólica, levantando o aspecto da cultura organizacional como forma de mediar e estabelecer as relações de trabalho e, conseqüentemente, as de poder vigentes.

Ao mediar relações e práticas sociais, o campo do simbólico afigura-se como uma das instâncias fundamentais para definição das relações de trabalho. Nesse sentido, parece-nos essencial o trabalho desenvolvido por Fleury & Fischer (1989), cuja proposta se prende à idéia de desvendar o significado de certas histórias, mitos, rituais, de certos comportamentos e artefatos que perpassam a vida das organizações.

Tomando por base o referencial teórico apresentado, propusemo-nos a estudar a questão das relações de trabalho no Banco do Brasil S.A. Nosso contato com a instituição ocorre há seis anos. Durante este período temos assistido a mudanças substanciais introduzidas pela direção da organização.

No início eram apenas cogitações sobre possível reposicionamento do Banco e conseqüente reestruturação interna, caso se concretizasse a propalada **Reforma Bancária**⁽¹⁾. Quando esta aconteceu, em janeiro de 1986, começaram a ser alteradas suas práticas e políticas referentes ao tratamento com seus funcionários. Presenciamos, então, época bastante agitada nas relações empresa/funcionalismo: este reagindo no sentido de manter seus direitos e ela esperando de seus funcionários novo tipo de comportamento, coerente com a postura organizacional adotada. Desde os primeiros esforços do Banco para reestruturar-se internamente e adaptar-se externamente, em decorrência da alteração de seu papel no Sistema Financeiro Nacional, notamos os reflexos sobre o comportamento dos funcionários. Os últimos anos da empresa têm sido marcados por constantes momentos de conflito com o funcionalismo, passando as greves a fazer parte do cotidiano. Os sintomas de desgaste e abalo das relações de trabalho tornaram-se evidentes. Nesse contexto definiu-se nosso interesse por compreender a questão das relações de trabalho no Banco do Brasil S.A.

Neste estudo tivemos por objetivo central analisar como foram se definindo os padrões de relações de trabalho na instituição. À medida em que fomos avançando na identificação desses padrões, procuramos captar as mudanças que estão ocorrendo nessas relações, tendo em vista o processo de transformação pelo qual vem passando a empresa.

Operacionalizando cada uma das instâncias citadas para o estudo da organização Banco do Brasil temos o seguinte quadro:

- **Em nível sócio-político** — é necessário compreender a inserção do Banco do Brasil no cenário econômico do país, seu papel no Sistema Financeiro Nacional e seu relacionamento com o Estado. O vínculo Banco/Estado é bastante forte, imprimindo marcas específicas nas relações de trabalho.
- **Em nível gerencial-administrativo** — enfocaremos as políticas de gestão de recursos humanos que o Banco mantém para seu corpo funcional, estabelecendo os termos da relação empregado/empregador.
- **Em nível técnico-organizacional** — explorando o aspecto da organização do processo de trabalho bancário, procuraremos identificar as bases concretas que definem a relação. Neste sentido é vital analisarmos o processo de automação nos serviços bancários e quais são suas repercussões para a organização do trabalho.
- **Cultura organizacional** — levando em conta a análise dos ambientes externo e interno da organização, tentaremos entender a formação da cultura do Banco do Brasil.

Para viabilizar a análise do conteúdo da pesquisa proposta foi necessário estudar alguns subtemas como:

- breve histórico que permitisse entender a Reforma Bancária e a automação dos serviços bancários;
- breve histórico do Banco do Brasil (relações com o Estado, papel na economia e na sociedade);
- breve apanhado das políticas organizacionais (em especial as voltadas para a gestão de recursos humanos);
- perfil do funcionário do Banco;
- opiniões e avaliações dos funcionários sobre as características do processo de trabalho, condições de trabalho e políticas de gestão de recursos humanos.

Finalmente, cabe ressaltar a importância da natureza da empresa e de sua inserção no cenário brasileiro.

A questão das relações de trabalho em uma estatal merece algumas considerações especiais (Fleury, 1986):

- as estatais guardam especificidade própria, fruto de sua dupla natureza — são simultaneamente organizações produtivas e aparelhos de Estado;
- há dificuldade de definição dos pólos da relação de trabalho em empresa na qual, teoricamente, todos são empregados e o Estado é o patrão;
- dois aspectos diferenciam o empregado da estatal e o das demais empresas do setor privado: estabilidade no emprego e comprometimento com objetivos e identidade da empresa. A idéia de ter um emprego com alto grau de estabilidade influencia o indivíduo quanto às suas perspectivas profissionais e suas relações com a empresa. O comprometimento configu-

ra-se como elemento fundamental no processo de construção da identidade organizacional.

Dessa forma, a dimensão simbólica assume papel de grande relevância ao estudarmos as relações de trabalho em empresa estatal. Na medida que se desenvolvem formas comuns de apreensão da realidade organizacional e se consegue o comprometimento dos empregados vão sendo gerados os padrões da cultura organizacional. Estes tendem a se tornar mais fortes com o tempo (neste ponto a estabilidade do quadro de empregados é fundamental) e podem se transformar conforme as situações e os problemas enfrentados pela organização.

Esses aspectos pareceram-nos cruciais ao estudarmos as relações de trabalho no Banco do Brasil e foram incorporados em nossa análise.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esclarecimentos preliminares

Considerando os objetivos deste trabalho e o referencial teórico escolhido para nortear sua realização desenvolvemos a proposta metodológica, tendo sido necessária a definição de alguns parâmetros com relação a categorias escolhidas para a análise, técnicas de levantamento de dados utilizados e níveis de análise.

Assim, julgamos conveniente separar a análise nos seguintes níveis:

- **macropolítica** — entendendo o relacionamento da empresa com seu ambiente externo, identificando quais os agentes que influenciam este relacionamento;
- **do ambiente interno da organização** — identificando as políticas da empresa (em especial as voltadas para a gestão de recursos humanos) e a estruturação adotada para que sejam realizadas as tarefas e conseqüentemente atingidos os objetivos organizacionais;
- **dos grupos de indivíduos pertencentes à organização** — e como estes grupos se comportam.

As análises macropolítica e do ambiente interno da organização foram feitas com base em dados secundários, recorrendo-se à pesquisa documental. Os temas ligados a Reforma Bancária, história do Banco do Brasil, processo de automação, políticas de gestão de recursos humanos e critérios organizacionais da instituição foram explorados através de consulta à literatura existente. Alguns dados complementares sobre as políticas de recursos humanos foram obtidos através de entrevistas com funcionários da área.

A análise em nível dos grupos foi feita com dados primários. As opiniões e avaliações dos funcionários sobre a empresa, as características do processo de trabalho e as políticas de recursos humanos foram investigadas a partir de pesquisa empírica junto ao

funcionalismo do Banco, cuja metodologia específica apresentamos mais à frente.

Para facilitar o levantamento de dados (primários e secundários) organizamos os temas pesquisados em:

- **Empresa/Ambiente** — inserção do Banco no Sistema Financeiro Nacional; evolução do sistema bancário e processo de automação nos bancos; processo de automação no Banco do Brasil.
- **Empresa** — organização interna (objetivos, estruturação, organização do processo de trabalho e políticas de recursos humanos).
- **Grupos** — categorias de funcionários, características do processo de trabalho, condições de trabalho, avaliações das políticas de recursos humanos.

Optamos por análise mais qualitativa do que quantitativa, por nos parecer mais adequada ao objetivo deste trabalho. Privilegiamos a análise qualitativa que permitiu identificar e questionar as informações coletadas, tanto na pesquisa documental quanto na empírica. Entretanto, na pesquisa empírica demos tratamento estatístico (teste Qui-quadrado) para algumas variáveis selecionadas, permitindo identificar divergências de opiniões e avaliações entre as categorias pesquisadas.

É importante salientar que o diagnóstico da cultura organizacional resultou das análises realizadas para os níveis anteriores (externo, interno e grupos), não tendo sido desenvolvida metodologia específica. Temos consciência de que essa postura implicou em limitações. Tendo em vista a complexidade de análise dos fenômenos culturais em sua profundidade, o que extrapolaria o escopo deste trabalho, optamos por estudo preliminar superficial, mas que permitisse apreender os elementos mais emergentes da cultura organizacional, necessários para a compreensão dos padrões de relações de trabalho.

Pesquisa empírica

Através de pesquisa empírica levantamos e identificamos os principais aspectos das políticas de recursos humanos e das características do trabalho no Banco, na formação e definição das relações de trabalho.

Objetivou-se obter a opinião e a avaliação dos funcionários com relação às características do processo de trabalho e às políticas de recursos humanos vigentes na instituição.

A pesquisa, de caráter exploratório, foi realizada na cidade de São Paulo, por esta concentrar o maior número de funcionários (6.512), possuir um dos sindicatos mais atuantes da categoria bancária e pela facilidade de acesso às informações.

A população objeto da pesquisa refere-se aos funcionários pertencentes à Carreira Administrativa do Banco. Compuseram a amostra empregados com perfis bastante diversificados em termos de sexo, tempo de

Banco, idade, escolaridade, nível funcional (básico e superior) e categoria funcional — postos efetivos (PE), caixas e chefias.

A amostra, composta por 160 funcionários, foi retirada pelo método PPS (*Probability Proportional to Size*) de maneira aleatória e estratificada.

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário, com perguntas abertas e fechadas, abordando os assuntos: emprego anterior, caracterização do trabalho, considerações sobre o emprego, avaliação das políticas de recursos humanos. O período de sua aplicação foi de 4 a 13 de outubro de 1989.

Uma vez aplicados, os questionários passaram por verificação preliminar e foram codificados. Em seguida iniciamos a tabulação das questões fechadas e, em uma segunda etapa, definimos os critérios de fechamento das abertas. Fechadas e codificadas todas as questões, estabelecemos os cruzamentos possíveis e desejáveis das variáveis. Feita à digitação das respostas, a tabulação dos dados foi realizada com o auxílio do computador.

Tendo em vista o caráter da pesquisa, optamos preferencialmente por análise qualitativa das informações, dando tratamento estatístico (teste Qui-quadrado) apenas para algumas variáveis, quando isso se mostrou relevante.

Perfil da amostra

As categorias funcionais contempladas foram agrupadas em três básicas — posto efetivo⁽²⁾, caixa e chefia —, de acordo com o conteúdo do cargo, as atividades e as responsabilidades envolvidas. Da amostra, 43% dos funcionários pertencem ao nível básico do quadro de carreira⁽³⁾ e 57% ao superior.

Perfil Sumário dos Funcionários da Amostra

Variável	%	Variável	%
Sexo		Escolaridade	
• Masculino	48	• Superior completo	54
• Feminino	52	• Superior incompleto	21
		• Segundo grau completo	18
Faixa etária		• Segundo grau incompleto	7
• Menos de 20 anos	2		
• De 20 a 29 anos	19	Categoria funcional	
• De 30 a 39 anos	57	• Posto efetivo (PE)	53
• 40 anos ou mais	22	• Caixa	17
		• Chefia	30
Tempo de banco			
• Menos de 5 anos	13	Estado civil	
• De 5 a 9 anos	25	• Casado	59
• De 10 a 14 anos	24	• Solteiro	34
• De 15 a 19 anos	24	• Separado	7
• 20 anos ou mais	14		

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando a sistematizar e visualizar os principais pontos observados, retomaremos a categorização proposta pelo referencial teórico abordando os aspectos mais importantes do diagnóstico realizado, através da apresentação de dois quadros-síntese. No primeiro resumimos as principais características do Banco relativas a cada instância definidora dos padrões de relações de trabalho (macropolítica, políticas de recursos humanos e organização do processo de trabalho) e aponta-

mos as influências na definição desses padrões. No segundo apresentamos essas mesmas características, de acordo com as avaliações e opiniões dos funcionários. Finalmente, discutimos e analisamos as mudanças que estão ocorrendo nos padrões de relações de trabalho e quais são as implicações sobre as diferentes categorias funcionais (postos efetivos, caixas e chefias).

A análise conjunta dos quadros-síntese evidencia os principais aspectos que imprimiram marcas específicas aos padrões de relações de trabalho no Banco do Brasil.

Quadro-Síntese 1

Instâncias Definidoras dos Padrões de Relações de Trabalho	Características do Banco do Brasil	Influência na Definição dos Padrões de Relações de Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Macropolítica 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo estreito entre banco e governo • Papel do banco no Sistema Financeiro Nacional • Condições desfavoráveis do mercado de trabalho • Imagem positiva da empresa perante a sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Posição singular e monopolística do Banco, com ótimos resultados financeiros, firma sua imagem de instituição séria e respeitável • Interação governo/banco/funcionalismo • Imagem positiva da instituição perante a sociedade constitui-se em elemento de atração de funcionários para a empresa • Coerência da imagem interna com a externa
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade no emprego • Recrutamento e seleção com base em conhecimentos escolares (concurso público) • Salários e benefícios • Plano de cargos e salários • Treinamento • Carreira • Avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Gera acomodação • Proporciona baixa competitividade interna • Favorece relacionamentos sociais • Favorece atuação sindical • Em conjunção com o sistema de carreira fechada, aumenta o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa • Aliado à imagem da empresa e às condições desfavoráveis do mercado de trabalho, atrai para o interior da mesma funcionários com alta qualificação • Em decorrência do tipo de recrutamento e seleção reforça-se a estabilidade no emprego • Atraem e fixam as pessoas na empresa • Contribuem para a imagem de bom empregador • Funcionam como elemento diferenciador dos funcionários com relação à categoria bancária • Acarreta desequilíbrio interno de salários • Impõe restrições para ascensão na carreira • Ênfase em treinamento aumenta o desequilíbrio entre a qualificação da mão-de-obra e as exigências do cargo • Funciona como importante elemento de disseminação da cultura organizacional • Critério predominante para ascensão na carreira: antigüidade • Aumenta o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa • Desempenho individual tende a não ser considerado • Sistema de avaliação de desempenho tende a ter pouca vinculação com treinamento e carreira
<ul style="list-style-type: none"> • Organização do processo de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Características do trabalho em si: caráter seqüencial e redundante; natureza das atividades: rotineira, repetitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Redundância e caráter seqüencial atuam no sentido de controle da tarefa • Bancários são induzidos a se pressionarem mutuamente • Trabalho em si não proporciona auto-realização

Quadro-Síntese 2

Instâncias Definiadoras dos Padrões de Relações de Trabalho	Características do Banco do Brasil	Avaliações dos Funcionários
• Macropolítica	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo banco/governo • Papel do banco no Sistema Financeiro Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários identificam-se com os objetivos organizacionais • Funcionários percebem dissociação entre os objetivos organizacionais e os objetivos da direção do banco • Em decorrência de interesses de grupos econômicos, o governo tomou medidas com o objetivo de esvaziar o banco de suas atribuições principais, distanciando-o de seu papel social
• Políticas de recursos humanos	• Estabilidade no emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Pode gerar acomodação • Elemento de atração de funcionários para o interior da empresa
	• Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Alta qualificação da mão-de-obra • Objetividade e lisura do processo fazem com que o sistema de recrutamento e seleção utilizado pelo banco seja motivo de orgulho de seus funcionários • Tipo de recrutamento e seleção funciona como elemento diferenciador dos funcionários do banco com relação a outras estatais (evita apadrinhamento) • Inadequação do perfil do funcionário às exigências do cargo
	• Salários	<ul style="list-style-type: none"> • As perdas salariais têm sido significativas nos últimos cinco anos • Salários superiores aos do mercado de trabalho no setor bancário • Salários atendem às necessidades básicas • Há inadequação da remuneração recebida à função exercida • Salários diferenciados atraem os funcionários para a empresa
	• Plano de cargos e salários	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão em dois níveis, com acesso através de concurso, impõe barreiras para a carreira • Desempenho tende a não ser considerado • Pessoas que fazem o mesmo serviço têm chances e salários diferentes
	• Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • São muito bem-avaliados • Funcionam como elemento de atração e fixação das pessoas
	• Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto qualitativo é muito bem-avaliado • Aspecto quantitativo: insuficiente às necessidades dos funcionários • Funcionários mais treinados são os que já estão cumprindo carreira
	• Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Grande maioria dos funcionários tem intenção de fazer carreira • Desempenho individual nem sempre é o fator principal para ascensão na carreira. Outros fatores que interferem: jogo de influência, antiguidade etc. • Para a maioria dos funcionários, o banco não fornece as condições necessárias para o desenvolvimento na carreira • Perspectiva de carreira séria e segura atrai os funcionários para a empresa
	• Avaliação de desempenho funcional (ADF)	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos funcionários não identifica o objetivo formativo e informativo da ADF, tal como é explicitado pelo banco • A maioria não acredita que as informações contidas na ADF contribuam para a melhoria do desempenho, tampouco sejam utilizadas para subsidiar o desenvolvimento na carreira • A maioria acredita que as informações da ADF são utilizadas para identificar necessidades de treinamento • Na prática, muitos funcionários não acreditam que efetivamente seja valorizado o desempenho individual
	• Relações de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de sindicalização dos funcionários • A maioria acredita que o sindicato efetivamente contribui para a melhoria das relações entre empregados e empresa • Funcionalismo do banco é referência para a categoria bancária
• Organização do processo de trabalho	• Característica do trabalho em si: caráter seqüencial e redundante; natureza das atividades: rotineira, repetitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho mais voltado para atividades internas do que para atendimento a clientes • A maioria sabe como o trabalho se relaciona com os demais setores do banco
	• Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores higiênicos, segundo a tipologia de Herzberg (relacionamento com chefia, competência técnica da chefia, relacionamento com colegas, segurança no exercício da função), são bem-avaliados • Fatores motivadores, segundo a tipologia de Herzberg (responsabilidade requerida pela função, conteúdo do cargo, possibilidade de tomar decisão, possibilidade de crescimento e desenvolvimento, auto-realização e aproveitamento de potencial), não são bem-avaliados • Para a maioria dos funcionários o ritmo de trabalho e a quantidade de trabalho executado estão entre médio e muito • Para a maioria desgaste físico e esforço mental requerido são avaliados com médio • A motivação para o trabalho é considerada entre média e pouca
	• Jornada de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria tem a jornada real de trabalho igual à contratada • Jornada de trabalho de seis horas é elemento de atração de funcionários para a empresa • Praticamente inexistente hora extra não-remunerada

Abordaremos agora as principais alterações que estão ocorrendo nas características da empresa, em suas diversas instâncias (macropolítica, políticas de recursos humanos e organização do processo de trabalho), e analisaremos quais as implicações na mudança dos padrões de relações de trabalho.

Em nível macropolítico, a mudança do papel do Banco no Sistema Financeiro Nacional trouxe perda significativa de sua importância no mesmo, passando a ter predominantemente características de banco comercial, distanciando-se cada vez mais de sua antiga atribuição de instrumento do governo para a execução da política econômico-financeira do país.

Essa perda de importância repercutiu negativamente para os funcionários, à medida em que o orgulho de pertencer a empresa "séria, respeitável e responsável pelos destinos do país" foi afetado. Como vimos, a imagem da empresa é forte elemento de atração de funcionários e cristaliza-se como um dos pressupostos da cultura organizacional compartilhada por empregados e empresa.

O distanciamento de seu papel inicial, resultante de medidas governamentais, acarretou quebra da conjunção de interesses entre governo/banco/funcionalismo. Muito intensa em outras épocas, hoje na avaliação dos funcionários não existe, vigorando entre eles a sensação de preocuparem-se mais com a instituição do que o próprio patrão.

A partir do momento em que passou a ter características de banco comercial, começaram a ser alteradas algumas práticas administrativas com o objetivo de torná-lo mais lucrativo e competitivo frente ao mercado.

Em nível das políticas de recursos humanos, a alteração mais significativa referiu-se à política salarial. Dado o impacto da folha de pagamento sobre as despesas do Banco, começaram a ser tomadas medidas no sentido de diminuir os salários, como solução mais adequada para reduzir os custos e conseqüentemente aumentar a lucratividade.

Os salários tiveram forte implicação na definição dos padrões de relações de trabalho no Banco do Brasil. As significativas perdas salariais verificadas nos últimos anos representam mais do que simples perdas monetárias, na medida que os funcionários as percebem como tentativa de torná-los iguais ao restante da categoria; tentativa de adotar as práticas e políticas de recursos humanos vigentes nos bancos privados; desvalorização por parte da empresa de seu quadro funcional, não havendo mais o reconhecimento pela capacidade e alta qualificação; e ruptura do contrato psicológico.

É importante salientar, embora não tenham ocorrido mudanças significativas nas demais políticas de recursos humanos, elas recebem influência das alterações na política salarial. O impacto negativo das perdas salariais interfere nas expectativas de carreira dos indivíduos.

Outra mudança quanto às políticas de recursos humanos deu-se em nível da avaliação de desempenho. Surgiu forte preocupação da empresa no sentido de exigir melhor desempenho individual. No entanto, essa maior solicitação não teve correspondência, seja através da política salarial, seja através dos critérios utilizados para ascensão na carreira. Na prática, os funcionários não percebem a real valorização do bom desempenho.

Em nível da organização do processo de trabalho, com a introdução da automação dos serviços, também ocorreram mudanças significativas nos padrões de relações de trabalho. Embora a automação dos serviços tenha eliminado uma série de atividades monótonas do trabalho bancário, impôs alterações substanciais em termos de qualificação da mão-de-obra. A automação implicou exigência menor na qualificação dos funcionários. Definitivamente, o perfil do antigo bancário, qualificado e com profundos conhecimentos de contabilidade, caiu por terra. O trabalho bancário deixou de ser entendido como intelectual. No caso do Banco do Brasil, a automação agravou o problema já existente de desequilíbrio entre a alta qualificação e as exigências do trabalho, o que sem dúvida também teve repercussões negativas sobre a motivação dos funcionários.

É importante notar que o efeito das mudanças ocorridas em cada uma das instâncias interage sobre as outras, resultando em nova relação empresa/empregados.

O processo de transformação está alterando os padrões de relações de trabalho formados ao longo de sua história. Essa alteração está abalando significativamente as relações entre empresa e seu funcionalismo. Daí decorre a situação de desgaste e conflito vivenciada entre ambos.

No processo de pesquisa, ao captarmos e analisarmos as colocações feitas pelas várias categorias de empregados, foram se evidenciando as diferenças entre opiniões e avaliações dos postos efetivos, dos caixas e das chefias.

Observamos em todas as avaliações que a categoria dos caixas se sobressaiu como a mais crítica, com posicionamento bem-definido e muito coeso, com relação às demais categorias. Acreditamos ser essa a categoria que mais tem sofrido os efeitos desse processo de mudança. Sob o ponto de vista da organização do processo de trabalho, os caixas sentem mais o impacto de alterações advindas da automação dos serviços. Com relação às mudanças das políticas de recursos humanos, também são os caixas os mais afetados pelas perdas salariais e maior exigência de bom desempenho, tendo em vista a posição estratégica detida por eles como desencadeadores do fluxo produtivo da agência e os riscos inerentes à função.

Os pertencentes a postos efetivos apresentaram, no conjunto, opiniões com tendência claramente desfavorável, porém não de maneira tão acentuada e coesa

como a dos caixas. A automação dos serviços, inicialmente, não tem reflexos diretos sobre o processo de trabalho a que estão submetidos. Por pertencerem às faixas mais baixas, ressentem-se bastante das perdas salariais. Essa categoria agrega o maior contingente de funcionários de nível básico, por isto impedidos de ingressar na carreira. Assim, não percebem concretamente o reconhecimento pelo desempenho individual.

Com relação à categoria **chefias** também constatamos repercussões das mudanças introduzidas no Banco, uma vez que parece não mais vestir a **camisa da empresa** como ocorria em outras épocas. Apesar disto, ainda é a categoria com visão geral mais favorável da empresa, de suas políticas e práticas. Tendo em vista as atribuições da função, não percebe de maneira negativa os efeitos da automação dos serviços. As perdas salariais são sentidas, mas não no mesmo teor das outras categorias, visto estar nas faixas salariais mais altas da empresa. Por outro lado, como seus integrantes estão cumprindo carreira, já teve a oportunidade de ver seu desempenho reconhecido. Desta forma, a maior exigência de bom desempenho não lhe acarreta problemas.

A principal alteração nas características do Banco, refletindo-se de forma semelhante em todas as categorias, parece ser a perda de importância do papel da instituição no Sistema Financeiro Nacional, afetando em todos os funcionários o orgulho de pertencer à empresa.

Podemos dizer que o impacto das mudanças nos padrões das relações de trabalho, em suas diversas instâncias definidoras, ocorre em maior ou menor intensidade de acordo com a categoria funcional, como pode ser visto, resumidamente, no quadro 1.

Quadro 1

Impacto Negativo das Alterações

Instâncias Definidoras dos Padrões de Relações de Trabalho	Alterações nos Padrões de Relações de Trabalho	Impacto Negativo das Alterações		
		Caixa	Posto efetivo	Chefia
• Macropolítica	• Perda de importância do papel do banco no Sistema Financeiro Nacional	forte	forte	forte
	• Dissociação de interesses governo/banco/funcionalismo	forte	forte	forte
• Políticas de recursos humanos	• Perdas salariais	forte	forte	médio
	• Maior exigência de bom desempenho	forte	forte	médio
• Organização do processo de trabalho	• Automação dos serviços	forte	médio	fraco

A CULTURA ORGANIZACIONAL

As três primeiras instâncias definidoras dos padrões de relações de trabalho foram analisadas através de incursões na história da instituição, desde sua fundação até os dias de hoje, e da realização de pesquisa empírica junto ao funcionalismo. A instância da cultura organizacional estava presente, implicitamente, em todo esse processo de construção da história e em toda a análise realizada com base nos dados das pesquisas documental e empírica. À medida em que a cultura organizacional é fruto de **bases concretas**, ao analisarmos os principais elementos dos ambientes externo à organização (inserção do Banco no Sistema Financeiro Nacional, vínculo com o Estado etc.) e interno (estrutura administrativa, políticas de gestão de recursos humanos, organização do processo de trabalho etc.) foram se evidenciando alguns aspectos pertinentes à **cultura Banco do Brasil**.

Segundo proposta de Schein (1984), podemos apreender a cultura organizacional, ao investigá-la, em vários níveis: dos artefatos visíveis, dos valores que governam o comportamento das pessoas e dos pressupostos básicos.

Visando a desvendar os padrões da **cultura Banco do Brasil**, procuramos identificar elementos da mesma presentes nas avaliações e opiniões dos funcionários (quadro 2). Na análise dos dados da pesquisa empírica lidamos simultaneamente com o nível dos artefatos visíveis (ou seja, com padrões de comportamento visíveis nos indivíduos) e com o de valores que governam o comportamento das pessoas (no qual há maior grau de conscientização).

Nessa primeira tentativa de desvendar a cultura não identificamos claramente a existência de subculturas no interior da empresa (por exemplo: subcultura dos caixas, das chefias, do pessoal de Agência, do pessoal da Direção Geral). Alguns elementos culturais podem se alterar em situação específica, mas parece prevalecer em todas os traços gerais da **cultura Banco do Brasil** aqui levantados.

A **sociabilidade** configura-se como traço marcante da cultura do banco, sendo também sustentáculo das relações de trabalho. Favorece a integração dos indivíduos no local de trabalho, superando inclusive possíveis focos de insatisfação pessoal e profissional que poderiam desestabilizar essas relações. Ao mesmo tempo, a **sociabilidade** desenvolve o sentimento de união entre as pessoas, propiciando sua articulação e mobilização frente às situações indesejáveis.

Podemos presenciar e vivenciar, enquanto observador participante, certas situações na vida da organização e de seus funcionários que consolidam a importância da **sociabilidade** na cultura da empresa.

Em muitas agências notamos a existência de **grêmios recreativos ou centros culturais e recreativos**, cujo principal objetivo é promover eventos culturais,

Quadro 2

Traços da Cultura Banco do Brasil

Instâncias Definidoras dos Padrões de Relações de Trabalho	Características do Banco do Brasil	Valores da <i>Cultura Banco do Brasil</i> Presentes nas Avaliações dos Funcionários
• Macropolítica	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo banco/governo • Papel no Sistema Financeiro Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Orgulho de pertencer a uma instituição séria, respeitável, responsável pelos destinos do país • Sentimento de superioridade com relação aos demais bancos privados • Exaltação à tradição e à grandiosidade da empresa
• Políticas de recursos humanos	• Estabilidade no emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece a valorização dos aspectos sociais • Proporciona segurança • Gera acomodação • Aumenta o comprometimento com os objetivos da empresa
	• Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recrutamento e seleção utilizado pelo banco é motivo de orgulho para os funcionários • Valorização do caráter democrático do processo • Dá duplo sentido de superioridade: com relação aos funcionários de outras estatais e com relação aos funcionários de outros bancos privados • Contribui para a noção de excelência profissional dos funcionários
	• Salários e benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Salários e benefícios melhores que os da categoria bancária reforçam a noção de excelência profissional dos funcionários • Contribuem para a imagem de bom empregador do banco
	• Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Funciona como importante elemento de disseminação da cultura organizacional
	• Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa • Perspectiva de carreira séria e segura contribui para a valorização da segurança
	• Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • À medida em que na prática o desempenho individual não é valorizado, há baixa competitividade entre os funcionários
• Organização do processo de trabalho	• Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos materiais envolvidos nas atividades fortalecem a necessidade de constante controle e verificação • Acarreta medo de correr risco • Reforça a valorização da segurança
	• Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização dos aspectos sociais (relacionamento com colegas, com chefia) • Conteúdo do trabalho gera desmotivação e desestímulo nos funcionários

sociais e recreativos para os funcionários (viagens, festas, jogos esportivos, concursos etc.). Tais eventos fortalecem a integração, intensificando os relacionamentos pessoais que passam a ter peso muito maior do que os profissionais.

Extrapolando o âmbito da agência, o clube de funcionários do Banco em cada cidade funciona como centro de integração das diversas agências, corporificando a identidade com a cultura organizacional.

Em nível nacional os Centros de Formação do Banco (nos quais são realizados os cursos de treinamento) acabam promovendo, através da participação em cursos, a integração dos funcionários das mais diversas localidades do país.

Um fator que interfere na sociabilidade, potencializando suas formas de manifestação, é o alto grau de politização dos funcionários do Banco. A realização da pesquisa empírica junto ao funcionalismo (outubro de 1989) coincidiu com as vésperas da eleição presidencial. Pudemos então observar o **fervilhar** das discussões políticas entre eles. Neste sentido, chamou-nos a atenção a colocação feita por um funcionário: "Primeiro penso no

melhor candidato para o Banco, depois se este candidato pode ser bom também para o país". Esta colocação parece solidificar a idéia de forte identidade do funcionário com a organização e a sua supervalorização.

A valorização da segurança releva-se como outro traço marcante da cultura do Banco. A imagem de instituição sólida, séria e segura, oferecendo perspectiva de carreira também séria e segura, atrai funcionários para a empresa. Acrescenta-se a isso o fato de as próprias características do trabalho contribuírem para reforçar a necessidade de segurança. Simultaneamente, a intensificação da sociabilidade atua no sentido de minimizar possíveis riscos à população da **comunidade Banco do Brasil**, aumentando e fortalecendo a segurança.

Das pesquisas documental e empírica pudemos apreender alguns padrões da cultura organizacional transmitidos aos membros da empresa, cristalizando valores e crenças que vigoram em seu interior. Esses padrões culturais são repassados aos indivíduos, tornando-se a cultura organizacional, dessa forma, importante elemento de integração e coesão.

Recorrendo a alguns trechos de documentos públicos do Banco, observamos como determinados valores presentes entre os funcionários se cristalizam como valores a serem compartilhados, tornando o discurso oficial elemento de integração e coesão dos membros da organização.

SÍNTESE DAS CONCLUSÕES

Objetivou-se neste trabalho estudar como foram se definindo os padrões de relações de trabalho no Banco do Brasil S.A. Durante o desenvolvimento do estudo discutimos, com base em pesquisas documental e empírica, as várias instâncias definidoras desses padrões: macropolítica, das políticas de recursos humanos, da organização do processo de trabalho e da cultura organizacional.

Em todo o processo de construção do histórico da empresa procuramos identificar pontos importantes para compreender como foram se definindo os padrões de relações de trabalho ao longo de seus 180 anos de existência. Esses pontos foram essenciais para orientar a pesquisa empírica, na qual procuramos captar e analisar as colocações feitas pelas várias categorias de empregados (postos efetivos, caixas e chefias).

Embora tenhamos nos deparado, em alguns momentos, com as limitações da formação acadêmica, impedindo o aprofundamento de certas análises (principalmente com relação ao diagnóstico da cultura organizacional, no qual a abordagem psicanalítica se mostra crucial à compreensão mais profunda dos fenômenos culturais), a adoção de abordagem interdisciplinar pareceu-nos fundamental para este tipo de trabalho, exigindo-nos trabalhar com diferentes categorias e técnicas de investigação que possibilitassem extrair os principais pontos norteadores do estudo.

O referencial teórico mostrou-se bastante adequado à realização do trabalho, evidenciando sua abrangência e consistência para o diagnóstico de assunto extremamente dinâmico e complexo como o das relações de trabalho.

A análise das diversas instâncias foi essencial ao entendimento da formação dos padrões de relações de trabalho no Banco. O diagnóstico da cultura organizacional, ainda que preliminar, revelou-se como importante elemento para a compreensão dessas relações. Acreditamos que a análise da cultura organizacional, dada sua complexidade, merece ser objeto de estudo específico.

A partir do momento em que sua condição se aproximou à dos bancos comerciais, a nova postura orga-

nizacional adotada pela direção do Banco entrou em choque com os padrões culturais formados no decorrer de sua história. As características aqui apresentadas dos padrões de relações de trabalho devem ser consideradas para a compreensão de atitudes e comportamentos dos funcionários frente a essa nova relação conflitante entre empresa/empregados. A alta qualificação, a estabilidade no emprego, a valorização dos aspectos sociais e a baixa competitividade entre os funcionários propiciam forte união, articulação e mobilização dos mesmos no sentido de resistir às mudanças, vistas como negativas e indesejáveis, e lutar pela manutenção de seus direitos.

Quanto à aplicabilidade, este tipo de estudo não se restringe a análises acadêmicas, revelando-se também apropriado à ação administrativa na medida que possibilita a elaboração de projetos de intervenção nas organizações. Este parece ser o grande ponto diferenciador deste tipo de trabalho com relação a outras propostas metodológicas que normalmente se limitam a diagnosticar o clima organizacional, apreendendo certos fenômenos apenas em sua superficialidade, em seus efeitos aparentes, sem aprofundar a análise dos fatores que os originam.

Diagnosticando os padrões de relações de trabalho em suas várias instâncias definidoras, temos clara visão de quais são os elementos fundamentais característicos dessas relações que podem ser equacionados, do ponto de vista da ação empresarial, visando ao gerenciamento adequado do problema. Ou seja, em que dimensões podem ou devem ser introduzidas medidas para a obtenção de melhor resultado final das relações empresa/empregados.

NOTAS

- (1) Em janeiro de 1986 o Conselho Monetário Nacional impôs uma dotação orçamentária específica para os gastos do governo operacionalizados pelo Banco do Brasil, com controle e transparência da chamada conta-movimento, alterando seu papel no Sistema Financeiro Nacional.
- (2) Posto efetivo — jornada de trabalho de seis horas; executam as tarefas básicas do Banco (escrituração, preparação, datilografia etc.).
- (3) O Plano de Cargos divide-se em dois níveis: básico e superior. O acesso ao nível superior ocorre por meio de concurso interno.

Understanding how the patterns of working relationship are established is revealed as one of the more polemic and urging matters to the life of the organization, demanding answers from Administration relating to the peculiarities of Brazilian reality. From the questioning of the existent studies utilized to analyze the matter, arises the necessity of adopting an interdisciplinary proposal which would permit to investigate the working relationship under different views, in its various defintory proceedings: macropolitical; human resources policy; working process organization and organizational culture. Taking the proceeding of organizational culture as a basis of theoretical reference, the goal is to analyze the working relationship inside *Banco do Brasil S.A.* We have tried to identify how the patterns of working relationship were defined and to scan the changes that are happening inside these relationships, given the moment of transformation which crosses the institution.

Uniterms:

- patterns of working relationship
- organization of the working process
- human resources management
- organizational culture

Referências Bibliográficas

BANCO DO BRASIL S.A. Relatórios, documentos, palestras e entrevistas.

FLEURY, A.C.C. & VARGAS, N. *Organização do trabalho*. São Paulo, Atlas, 1983.

FLEURY, M.T.L. *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre relações de trabalho na empresa estatal*. São Paulo, 1986. 237 p. Tese (Livre-Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. *Processo e relações do*

trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.

FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

PAGES, M. *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas, 1987.

SCHEIN, E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v.25, n.2 p. 3-16, 1984.

_____. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1982.

SEGNINI, L.R.P. *Bradesco: a liturgia do poder*. São Paulo,

1986. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SILVA, J.C. *Administração de recursos humanos: um estudo comparativo entre bancos privados e bancos oficiais*. São Paulo, 1984. 137 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

_____. *Um estudo sobre o perfil da categoria bancária*. São Paulo, Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, 1989.

Recebido em maio/91
2ª versão em fevereiro/92