

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Os gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre

Mateus Carrilho de Almeida

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Mariano

Porto Alegre, Março de 2006.

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Orientação do professor Dr. Ricardo Mariano, com o título "Os gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre".

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

**Termo de Aprovação**

Esta Dissertação foi julgada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências Sociais, e aprovada em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Os gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre**

Mateus Carrilho de Almeida

**Comissão Examinadora**

---

Prof. Doutor Ricardo Mariano, Orientador  
(PUC-RS)

---

Prof. Doutora Lucia Helena Alves Müller  
(PUC-RS)

---

Prof. Doutora Ivonilda Mello Hansen  
(PUC-RS)

Porto Alegre, Março de 2006.

## **Agradecimentos**

Ao CNPq pela concessão da bolsa de estudos, que foi fundamental para a realização desta pesquisa.

Ao meu orientador Ricardo Mariano, pelos ensinamentos, conselhos e pela paciência.

Aos meus familiares, pelo grande apoio e carinho em todas as etapas da minha vida.

À Denise, companheira em todos os momentos.

À instituição Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

“Duvidando, chegamos à verdade”.

Cícero

ALMEIDA, Mateus Carrilho de, **O gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre**, 2006, Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

## **Resumo**

A pesquisa de campo foi realizada com gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre visando retratar seu ofício e seu perfil. O trabalho do gerente bancário adquiriu maior importância nas atividades bancárias no Brasil a partir de meados dos anos 1990, com a reestruturação produtiva ocorrida no setor financeiro brasileiro, principalmente após o Plano Real de 1994. A estabilização da moeda nacional, aliada ao aumento da concorrência, intensificada pela entrada de bancos estrangeiros no mercado nacional, fez com que os bancos buscassem novas formas de lucro. A perda da receita oriunda da ciranda inflacionária levou os bancos a adotarem novas formas de gestão, a ampliarem a oferta de serviços, a minimizarem custos por meio de demissões de funcionários, informatização crescente, terceirizações, subcontratações e flexibilização das relações de trabalho. Inserido em ambiente de forte concorrência, o gerente tornou-se o principal responsável pelos negócios de varejo no Unibanco. A dissertação procura retratar e analisar as atividades, as funções, as condições de trabalho, as qualificações e o perfil deste profissional. Suas funções e responsabilidades exigem do gerente de contas prioritariamente habilidades sociais mais do que o domínio e o conhecimento técnico para a realização de seu trabalho. Por isso este profissional deve ter escolaridade superior, ser hábil socialmente, ser comunicativo e persuasivo, qualidades de um bom vendedor, para atingir as elevadas metas que lhe são impostas.

**Palavras-chave:** Gerentes de contas, Unibanco, reestruturação bancária.

ALMEIDA, Mateus Carrilho de, **O gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre**, 2006, Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

## **Abstract**

The field research was carried through with controlling of accounts of the Unibanco in Porto Alegre aiming at to portray its craft and its profile. The work of the banking manager acquired greater importance in the banking activities in Brazil from middle of years 1990, with the occurred productive reorganization in the Brazilian financial sector, mainly after the Real Plan of 1994. The stabilization of the national, allied currency to the increase of the competition, intensified for the entrance of foreign banks in the national market, made with that the banks searched new forms of profit. The loss of the deriving prescription of the inflationary money market took the banks to adopt new forms of management, to extend offers of services, to minimize costs by means of resignations of employees, increasing computerization, outsourcing, subcontracts and flexibility of the work relations. Inserted in environment of strong competition, the manager became main the responsible one for the businesses retail in the Unibanco. The dissertation looks for to portray and to analyze the activities, the functions, the conditions of work, the qualifications and the profile of this professional. Its functions and responsibilities with priority demand of the manager of accounts social abilities more of the one than the domain and the knowledge technician for the accomplishment of its work. Therefore this professional must have superior scholastic, to be skillful socially, to be communicative and persuasive, qualities of a good salesman, to reach the high goals that are imposed to it.

**Keywords:** Account Manager, Unibanco, concerning banks reorganization.

## Sumário

Introdução.....	10
Pesquisa de campo.....	13
1. O setor bancário brasileiro.....	17
1.1. Os primórdios dos bancos no Brasil.....	17
1.2. O começo da informatização, da reforma bancária, do aumento da racionalização e da ampliação do negócio.....	18
1.3. Neoliberalismo no primeiro mundo, sistemas <i>on-line</i> , inflação e a Constituição de 1988.....	21
1.4. O neoliberalismo no Brasil e a reestruturação produtiva.....	22
1.5. Globalização.....	29
1.6. Concorrência.....	30
1.7. Automação.....	37
2. O Unibanco (União de Bancos Brasileiros S.A.).....	43
2.1. A reestruturação produtiva no Unibanco.....	48
2.2. Lay-out.....	49
2.3. Diversificação de produtos e serviços.....	50
2.4. Novas formas de gestão.....	52
2.5. Terceirização e subcontratação.....	54
2.6. Redução de pessoal.....	56
2.7. Avaliação de desempenho.....	59
2.8. Flexibilização.....	62
2.9. Remuneração flexível.....	65
3. O gerente de contas do Unibanco.....	72
3.1. O perfil do gerente de contas do Unibanco.....	73
3.2. Gênero e raça.....	84



3.3. Treinamentos e cursos.....	89
3.4. Qualificação.....	91
3.5. Mudanças no trabalho do gerente.....	93
3.6. Plano de carreira.....	104
3.7. As funções do gerente de contas e suas especificidades.....	112
3.8. O stress das metas.....	121
Conclusão.....	134
Referências bibliográficas.....	141
Anexos.....	148

## Introdução

O objetivo principal desta dissertação foi analisar as atividades do gerente de contas do Unibanco, terceiro maior<sup>1</sup> banco privado do País. Este profissional está inserido em contexto de forte concorrência e é agente direto da atividade bancária moderna, centrada cada vez mais na venda de produtos. A dissertação analisa o ofício, as tarefas, as condições e relações de trabalho deste profissional, assim como o seu cotidiano, sua função e seu perfil.

Com a reestruturação ocorrida desde o início da década de 1990 no setor bancário nacional, alteraram-se os processos e atividades de trabalho dos gerentes de conta dos bancos. Suas funções foram ampliadas, bem como a sua importância nas agências bancárias, pois é o principal agente dos negócios de varejo do banco. Liberado pela informatização, que reduziu papéis e formulários, eliminou retrabalhos e agilizou processos, o gerente bancário pôde focar suas atividades em vendas e atendimento ao público.

Caracterizada por investimentos de ponta em informatização, modernização dos meios de produção, individualização das relações entre capital e trabalho, redução do número de funcionários, diminuição do número de agências, ampliação da oferta de serviços e de novos produtos bancários, novas exigências de qualificação do trabalhador e novas formas de gestão organizacional, a reestruturação bancária atingiu seu ápice logo após o plano

---

<sup>1</sup> O Unibanco é o quinto maior banco brasileiro e o terceiro maior banco privado do Brasil em lucro líquido, ativos totais e depósito total. Em patrimônio líquido é o quinto maior brasileiro, porém cai para quarto entre os bancos privados. Apenas no critério número de agências é que o Unibanco passa para a quinta posição como maior banco privado brasileiro e sétimo no total dos bancos que atuam no Brasil. Fonte: [www.ipib.com.br/ranking/pesquisaValBancos.asp](http://www.ipib.com.br/ranking/pesquisaValBancos.asp)

real, que mudou de forma inequívoca o cenário financeiro nacional. A informatização resultou em redução dos trabalhos manuais de contabilidade e afins, dos grandes volumes de papéis e dos estoques diversos. Com isso, os cargos de retaguarda foram sumindo, pois suas tarefas passaram a ser realizadas de maneira mais rápida e menos dispendiosa pela ferramenta tecnológica, ou foram terceirizadas.

Os funcionários do setor administrativo das agências bancárias foram os mais prejudicados pela reestruturação bancária. O número de caixas, escriturários, tesoureiros e afins reduziram-se drasticamente. A grande redução de postos de trabalho no setor bancário brasileiro ocorrida na década de 90 se deu basicamente nestes postos. Em cenário de aumento de concorrência entre os bancos e busca de outras alternativas para maximizar o lucro, visto que após 1994 os bancos perderam muita receita com o fim da hiper inflação, os administradores das instituições financeiras passaram a priorizar outros negócios, como vendas de seguros, consórcios, capitalizações, cartões de crédito, financiamento, previdências privadas, além da simples captação de dinheiro. Estes negócios são realizados nas agências bancárias basicamente pelos gerentes de contas, tornando estes os principais responsáveis pelos resultados financeiros obtidos nas agências.

As mudanças ocorridas nas funções e atividades dos gerentes de contas e nas exigências que lhe são feitas a partir da reestruturação bancária dos anos 90 no Brasil mudaram a dinâmica de sua função. O cargo de gerente de contas é qualificado e de grande importância para a instituição financeira por ser o principal elo entre o cliente e o banco. As atribuições, qualificações e o perfil do gerente de contas mudaram muito nos últimos anos, devido à necessidade de adaptação destes ao novo contexto de trabalho.

Existem diversos estudos referentes ao trabalhador bancário no Brasil, mas nenhum deles trata especificamente do gerente de contas. Nise Jinkings (1995 e 2002) analisa a capacidade de resistência e organização dos funcionários bancários frente ao desemprego, à precarização e à fragmentação do trabalho. Demonstra como a reestruturação bancária

diminuiu as vagas de empregos no setor e como o sindicalismo bancário foi enfraquecendo no decorrer dos anos de políticas neoliberais. Izumi (1998) defende que a intensificação do trabalho, resultante da multiplicação do número de tarefas de conteúdo simples efetuadas por funcionário, não demandam nova qualificação. A seu ver, não há trabalho polivalente, e sim maior número de tarefas simples a serem realizadas por cada vez menos funcionários e em menor tempo, amparado pela tecnologia. Segnini (1998) analisa principalmente a questão de gênero. Salienta as novas relações de poder, de administração de conflitos, de resistência, de exigências de qualificação e inovações tecnológicas no setor. Larangeira (1996 e 1997), trata de questões relativas à reestruturação bancária iniciada na década de 1990 e estabelece relações entre o setor financeiro nacional e o de outros países. Corazza (2001) analisa a reestruturação produtiva. Accorsi (1990), Frischtak (1992) e Costa (1996) focam suas análises na automação bancária. Lima (1999 e 2000) analisa a reestruturação bancária especificamente no Banco do Brasil, bem como Machado (2000), enquanto Gussi (2001) investiga a entrada do banco espanhol Santander no Brasil. Nenhum destes trabalhos, porém, analisa o gerente de contas. A maioria foca, inclusive, nos cargos de retaguarda, principalmente os de caixa. Outros analisam os bancários como um todo e alguns diferenciam o trabalho dos gerentes dos demais sem, contudo, aprofundar a análise ou fixar o estudo nos gerentes de contas.

Este trabalho inova, portanto, ao focar a pesquisa empírica nos gerentes de contas, trabalhadores que detêm cargo de confiança e de elevada responsabilidade na estratégia comercial dos bancos. E esta análise se faz necessária para a percepção do cotidiano deste profissional na agência bancária, as tarefas realizadas e as habilidades requeridas para a execução destas. Também por descrever o perfil, as qualificações exigidas e as metas a serem cumpridas. Metas estas estipuladas e repassadas às agências pela alta administração do banco. A mesma que cobrará que as mesmas sejam atingidas satisfatoriamente.

## **Pesquisa de campo**

A pesquisa de campo foi realizada com gerentes de contas das 13 agências do Unibanco, União de Bancos Brasileiros SA, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, entre janeiro e maio de 2005. Foram realizadas entrevistas gravadas abertas e semi-dirigidas com 25 dos 69 gerentes de contas, além de outros funcionários deste banco em Porto Alegre. A escolha do banco se deu pelo fato de o pesquisador ter trabalhado na instituição e, com isso, ter relativa facilidade em conseguir as informações para este trabalho. Devido ao sigilo bancário, a obtenção de certas informações foi de difícil acesso. Por este motivo, os nomes dos entrevistados foram ocultados nas citações, bem como suas agências.

Entre os gerentes de contas do Unibanco nas agências de Porto Alegre à época da pesquisa de campo, havia 23 homens e 46 mulheres. Foram entrevistados 7 homens e 18 mulheres. As agências em que a pesquisa foi realizada foram: Assis Brasil, Moinhos de vento, Parque da redenção, Navegantes, Passo D'areia, Rua da praia, 7 de setembro<sup>2</sup>, Azenha, Carlos Gomes, Oswaldo Aranha, Farrapos, Alberto Bins e Rua dos Andradas. Os postos de atendimento, postos de serviço e os postos eletrônicos não foram pesquisados por não possuírem gerentes de contas.

Os 25 gerentes de contas que foram entrevistados representavam 28% do total à época da realização das entrevistas. O intuito de conseguir no mínimo duas entrevistas por agência só não foi possível em uma delas, devido a certa resistência dos funcionários desta em colaborar com a pesquisa. Na agência Farrapos foram feitas 3 entrevistas, por ser uma das maiores agências do banco na cidade e também pela defasagem de uma entrevista

---

<sup>2</sup> No subsolo da agência 7 de setembro existe a agência de serviços, que não é uma agência para correntistas. É lá que os que não são clientes do Unibanco são atendidos. Muitas agências tentam convencer as pessoas que não são suas clientes a procurarem a agência de serviços para satisfazer suas necessidades, visto que nela trabalham vários caixas.

ocorrida na agência referida. Como as entrevistas requeriam tempo, algumas delas passaram de uma hora, elas ocorreram em quantidades limitadas. Outro fator que dificultou foi convencer os gerentes a realizarem as mesmas. Em muitas agências todos os gerentes de contas foram requisitados e mesmo assim foi necessário muito esforço do pesquisador para conseguir agendar entrevistas com dois gerentes.

Entre os entrevistados, 13 são do segmento exclusivo e 12 do segmento uniclass. Dos entrevistados, 72% são mulheres e 28% homens. Com relação ao estado civil dos entrevistados, 16 (64%) são casados e 9 (36%) solteiros. A idade média dos entrevistados é de 31 anos. O gerente mais novo tem 23 anos e o mais velho 38. Além destes, outros 9 funcionários do Unibanco foram entrevistados sobre as mudanças ocorridas nos bancos, nas agências e na função dos gerentes de contas, a fim de complementar e enriquecer a pesquisa. Entre eles alguns gerentes gerais, administrativos e supervisores, de preferência com muitos anos de banco.

De modo geral, os gerentes que concederam entrevistas não se mostraram preocupados em responder aos questionamentos ou temerosos de algum risco em relação à maioria das questões, com exceção das informações sobre as metas das agências, o que dificultou a obtenção destas informações, e sobre dados sigilosos.

Apesar de certo estranhamento com o fato de alguém realizar uma pesquisa sobre eles quando da apresentação do pesquisador, logo nas primeiras questões os gerentes percebiam a finalidade do trabalho e se mostraram receptivos. Até os gerentes que se recusaram a responder a entrevista, o fizeram alegando falta de tempo. Os gerentes das agências localizadas em bairros de classe alta foram os que, em maior proporção, se negaram a responder às questões. Em uma dessas agências só foi possível efetuar uma entrevista. Os demais gerentes se recusaram a concedê-la. No centro da cidade houve certa dificuldade para entrevistá-los devido ao intenso movimento nas agências. Mas em geral os gerentes foram solícitos. Algumas entrevistas tiveram que ser feitas por telefone, já que foi a única forma aceita

por determinados gerentes, que em razão do sigilo bancário, não podiam receber o pesquisador nas agências após seu fechamento ao público. E como em horário de atendimento, das 10 da manhã às 4 da tarde, muitas vezes é quase impossível a realização até mesmo de uma conversa informal, o telefone foi uma alternativa útil em alguns casos. Algumas entrevistas efetuadas por telefone foram feitas à noite e outras pela manhã, antes da abertura das agências.

A interpretação dos dados baseou-se na literatura sociológica, principalmente na aplicada e referente ao tema, como Jinkings (1995, 2002), Izumi (1998), Segnini (1998) e Larangeira (1997). Além da realização de entrevistas, documentos foram coletados direto nas agências do Unibanco em Porto Alegre e no sindicato dos bancários de Porto Alegre. Informações também foram obtidas no *site* do Unibanco e outros sites da *internet*, como do Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa (IBGE), da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), do Banco Central (BACEN), entre outros.

Os maiores bancos privados brasileiros têm funcionários que executam a função do gerente de contas do Unibanco para atingir seus resultados no varejo. Entre as diversas nomenclaturas utilizadas nestes bancos para o referido cargo estão as de gerente de negócios, gerente adjunto de vendas, gerente de carteira e gerente executivo.

O varejo é o mercado das pessoas físicas e jurídicas que possuem contas nas agências do Unibanco. O atacado se refere àqueles clientes, normalmente pessoas jurídicas, que movimentam valores muito grandes. Para estes os bancos normalmente concedem um atendimento preferencial e as negociações são feitas diretamente com as diretorias. Uma farmácia comum no centro da cidade seria um exemplo de varejista. Compra o produto do distribuidor atacadista e repassa ao consumidor final. O atacadista tem como mercado outras empresas. No caso da farmácia, ela poderia comprar os medicamentos da Dimed, distribuidora de medicamentos que vende no atacado em Porto Alegre. A Dimed trabalha no atacado, a farmácia, no varejo. No intuito de manter a segmentação que já existe nas agências entre os

clientes preferenciais<sup>3</sup>, o Unibanco também possui um “braço” ou “pilar”, termos que se referem a uma espécie de subdivisão da instituição financeira, que atende apenas aos grandes clientes. Existe então o Unibanco Varejo, ao qual as agências estão relacionadas, e o Unibanco Atacado.

Operações de atacado, como folha de pagamento de grandes empresas, contratos de seguradoras, financiamentos de valores vultosos, entre outros negócios de grande volume, são feitos pelas diretorias e altos escalões da instituição. Estes não são relacionados com as atividades de varejo, que são inerentes às funções do cargo de gerente de contas.

---

<sup>3</sup> As agências do Unibanco possuem a seguinte segmentação: os *clientes especiais*, que não são o foco do banco, são desprovidos de gerentes de contas. Estes clientes têm renda mensal até R\$1.000,00. São normalmente contas vinculadas à folha de pagamento de alguma empresa. Os *clientes exclusivos*, providos de gerente de contas, mesmo não tendo tratamento tão diferencial, possuem renda declarada entre R\$1.000,00 e R\$ 4.000,00 mensais. Os *clientes uniclass*, são aqueles com renda superior à R\$4.000,00 mensais no caso da pessoa física. Eles são o alvo principal do banco, por seu poder aquisitivo e maior poder de consumo. É um cliente que tem perfil de contratar seguros de automóvel, de vida e da casa própria, adquirir previdência privada, fazer aplicações, financiamentos, capitalizações, entre outros negócios.



## **1. O setor bancário brasileiro**

Diversas alterações nas políticas econômicas e na legislação promovidas pelo Governo Federal, pelo Congresso Nacional ou decorrentes do próprio cenário econômico-financeiro internacional promoveram forte transformação na gestão dos bancos. Assim se faz necessário a identificação de determinados marcos históricos que alteraram o setor financeiro nacional. As principais foram implementadas na constituição de 1988, e pelo Plano Real de 1994.

### **1.1. Os primórdios dos bancos no Brasil**

Até a década de 1930 os bancos brasileiros eram pequenos e de certa forma, incipientes. Nise Jinkings (1995, p.25) afirma que as bases do desenvolvimento dos bancos brasileiros começaram na revolução de 30 devido à transformação de uma economia agrária para uma economia urbano-industrial. Neste contexto, cresce a importância do setor terciário da economia, principalmente o financeiro, que foi levado a adequar-se às necessidades da industrialização.

Conforme Izumi (1998, p. 53),

“O processo de expansão capitalista por meio da industrialização verificado a partir dos anos 30, desde o que se convencionou denominar Revolução de 30, passava a demandar, por parte do estado brasileiro, à medida que o mercado interno se expandia, diversas ações de aperfeiçoamento de um sistema de crédito nacional, a fim de impulsionar a acumulação capitalista no país.

Durante a década de 30 e 40, ocorreu intenso incremento na rede bancária”.

A partir desta época ocorrem reformulações nos bancos com sua adaptação aos modos clássicos de gestão, racionalizando o trabalho, devido à grande demanda em setores de compensação de cheques, abertura de contas e afins.

Em 1933, com o decreto-lei n. 23 322, de 3 de novembro de 1933, é estabelecida a chamada lei das seis horas, estabelecendo a carga horária diária de seis horas, prorrogáveis até oito horas. Em 1943, com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a medida é então promulgada.

A Constituição de 1946 regulou a entrada de bancos estrangeiros no Brasil. Durante esta década, expande-se o número de bancos, que são incorporados por instituições bancárias maiores e mais sólidas, tanto nacionais como estrangeiras, tendo início a concentração bancária brasileira. Leis e regulamentações visando maior organização e racionalização nos procedimentos bancários são instauradas neste período<sup>4</sup>.

## **1.2. O começo da informatização, da reforma bancária, do aumento da racionalização e da ampliação do negócio**

Á partir da década de 60 iniciam-se os processos de automação bancária, que afetarão profundamente o trabalho nas agências, e até a década de 90, quando a acumulação flexível entra em voga, o trabalho repetitivo e alienante, tipicamente taylorista, aumenta, como descreve Izumi (1998, p. 25):

---

<sup>4</sup> Sobre estas questões ver Blass(1992) e Romanelli(1978). A racionalização do trabalho neste caso não se deu apenas por metodologias internas das instituições, mas também por leis que padronizaram os procedimentos.

“Ao mesmo tempo em que a informatização conferia maior agilidade no processamento e redução nos custos, ampliando a competitividade dos bancos, levava a maior divisão do trabalho em tarefas rotineiras, fragmentadas, sem conteúdo e repetitivas para a maior parte dos bancários”.

Esta é característica do sistema taylorista, de acordo com a descrição de Etzioni (1974, p. 36) ao analisar a teoria clássica da administração e administração científica:

“Os trabalhadores eram vistos como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão de trabalho claramente definida, como um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade”.

A racionalização do trabalho neste caso não se deu apenas por metodologias internas das instituições, mas também por leis que padronizaram os procedimentos.

Em 1964, ano da instauração da ditadura militar no Brasil, ocorre a reforma bancária que visava, como descreve Izumi (1998, p. 55), modernizar o setor financeiro, financiar a indústria e facilitar a acumulação monopolística do capital. Até então os bancos ainda eram, em sua maioria, de pequeno porte, não obstante o processo de concentração anterior, e operavam de maneira regionalizada e segmentada. Situação que começa a mudar a partir de então.

Com a reforma, as instituições bancárias passam a ter funções múltiplas, como bancos comerciais, de investimentos, de crédito imobiliário, administração de carteiras e fundos de ações, leasing, corretoras, seguradoras e outros. Ao mesmo tempo, passam a atuar de forma mais nacional e menos regional. Além de crescerem e abrangerem áreas geográficas maiores, os bancos diversificam produtos e serviços. Isto é, começam a vender seguros, receber títulos e contribuições da previdência social, cobrar débitos de pessoas físicas e jurídicas, fazer investimentos em

linhas de crédito. Daí em diante, passam a explorar cada vez mais serviços tidos como “especulativos”. Esta reforma visava estimular o ingresso de capital estrangeiro, o intercâmbio com agentes externos e a conseqüente elevação do desenvolvimento econômico.

Em 1967 o Banco Central lançou a PACEB, (Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários) para homogeneizar os procedimentos contábeis. Isto acarretou uma descentralização fazendo com que as agências adquirissem maior importância na organização bancária e resultou em maior automação. Estas mudanças permitiram a diversificação dos serviços.

No final da década de 60 os bancos passaram a centralizar os serviços de arrecadação de impostos e taxas, de cobrança para empresas públicas e privadas, oferecendo à população uma série de serviços anteriormente inexistentes. Isso acarreta aumento da concorrência interbancária e a intensificação do processo de racionalização do sistema. Os bancos adquirem caráter nacional com agências espalhadas por todo o território brasileiro, e passam a impor novas formas de controle sobre os funcionários através da padronização de rotinas e serviços, de manuais de instrução e de regulamentos internos.

Em 1971 a Cofie (Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas), ofereceu, segundo Accorsi (1990), incentivos que tiveram alto custo social. O dinheiro disponibilizado pelo Governo Brasileiro para financiar as aquisições de bancos poderia ter sido utilizado em outras áreas, como saúde, educação e habitação, por exemplo. Quem ganhou com os incentivos fiscais e de crédito foram os banqueiros, facilitando inclusive a especulação financeira.

Na década de 1970 ampliam-se o número de agências, diversificam-se os produtos bancários e mantém-se concentração da arrecadação de taxas, tributos e pagamentos. No caso de tributos públicos a instituição

bancária recebia os pagamentos e “rolava<sup>5</sup>” o dinheiro durante determinado número de dias para depois repassar para o governo ou órgão governamental. Num período de inflação elevada, esta prática revelou-se bastante rentável. Porém um declínio do capitalismo mundial na mesma década, muito influenciado pela crise do petróleo de 1973, acarretou em um sensível aumento do preço dos combustíveis no mundo inteiro. Esta situação levou a uma queda da demanda e, por conseguinte, aumento dos estoques e da concorrência. O poder aquisitivo da população de uma forma geral caiu e os negócios das empresas, como os bancos, passaram por momentos de dificuldades. Apresenta-se então o panorama do que viria a ser a próxima década, principalmente nos países desenvolvidos.

### **1.3. Neoliberalismo no primeiro mundo, sistemas *on-line*, inflação e a constituição de 1988**

Nos anos 80, o neoliberalismo começou a dominar a lógica e a política econômica, disseminando-se nos Estados Unidos e na Grã-bretanha. Visava desonerar e minimizar o Estado, passando à iniciativa privada, organizações não governamentais e até mesmo às instituições religiosas, a responsabilidade por ações de cunho social. Procurava diminuir a intervenção estatal na economia e na regulamentação do mercado.

Em meados da década de 80 começam os sistemas *on-line* nos bancos brasileiros. Já existiam desde o final dos anos 60 os Centros de Processamentos de Dados (CPD's), que centralizavam as informações, concentrando-as e, com isso, minimizando a autonomia das agências. Os sistemas *on-line* fornecem em tempo real e instantaneamente as informações, facilitando o controle sobre as atividades do bancário e intensificando seu trabalho. A informatização crescente amplia a gama de possibilidades de

---

<sup>5</sup> O termo rolar pode ser entendido como adiar, postergar. Desta forma os bancos recebiam os tributos públicos dos contribuintes, porém repassava estes valores dias aos credores. Durante o período em que o bancos possuíam estes valores em seu poder, os mesmos ganhavam os juros referentes ao período.

negócios, transforma o trabalho e o perfil do funcionário, precariza algumas funções e aumenta o desemprego.

Em 1985 a inflação chegou a aproximadamente 234% ao ano (Gazeta Mercantil, Dezembro de 1985). A tentativa de reduzir este índice ocorreu com o Plano Cruzado de 1986. Após um breve período de sucesso do plano, o mesmo não conseguiu dar resultados satisfatórios por muito tempo e a inflação tornou a subir a níveis elevados. Todavia serviu para que os administradores dos bancos percebessem que um dia poderiam se deparar novamente, e talvez de maneira definitiva, com um contexto de inflação baixa. Surge então necessidade de adequar-se a uma situação de baixa inflação, tendo em conta que o índice inflacionário caiu neste mesmo ano de 25% ao mês para 1% ao mês.

A Constituição Federal de 1988 instituiu a figura de banco múltiplo e a não obrigatoriedade da carta patente para a abertura de uma instituição financeira. Esta medida facilitou a abertura de bancos e ampliou as possibilidades de negócios dos mesmos, permitindo o ingresso de instituições não bancárias no ramo do crédito. Allen (1995, p.170) observa que “os competidores não-bancários estão se tornando invasores ferozes daquele que tem sido tradicionalmente um dos mais lucrativos mercados dos bancos”, referindo-se aos cartões de crédito, empréstimos, financiamentos e hipotecas.

#### **1.4. O Neoliberalismo no Brasil e a reestruturação produtiva**

Em 1990 começa o governo do então presidente Fernando Collor de Mello. Este adota a ideologia neoliberal, mediante programas de redução nas taxas de importação, privatizações de empresas nacionais de controle federal, desregulamentação do mercado e abertura do mercado brasileiro. Inicia processo de abertura econômica, dentro de uma situação mundial de globalização da economia. De acordo com Jinkings (2002, p. 59),

“De fato, desde o governo Fernando Collor (1990-1992), um movimento de abertura comercial e financeira atrelava cada vez mais a política econômica e monetária brasileira aos interesses do grande capital transnacional, representados em organismos financeiros internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Banco Interamericano de desenvolvimento (BID)”.

A ideologia que fôra adota na década anterior nos países desenvolvidos, principalmente Estados Unidos e Inglaterra, passa a ser agora dominante em vários países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, caso do Brasil.

Em meados da década de 1990 teve início a reestruturação bancária, baseada na automação, na adoção de novas formas de gestão e processos de trabalho, sendo a maior mudança ocorrida no setor financeiro por englobar não apenas informática e mecânica de trabalho, mas também pelos modos de gestão baseados na acumulação flexível<sup>6</sup>, que começam a influenciar a gerência dos bancos no Brasil. A reestruturação do setor bancário brasileiro ocorre num contexto de fusões e privatizações de bancos, intensificação da concorrência e estabilização da moeda.

A partir dos anos 90, durante o processo de abertura da economia do governo Collor de Mello e que foi mantido no governo de Fernando Henrique Cardoso, a reestruturação se intensificou de maneira significativa favorecida pelo desemprego e pela concorrência, decorrente da entrada de bancos estrangeiros no mercado nacional, principalmente via aquisições de bancos nacionais e privatizações. Desde então ocorre uma forte redução de pessoal, processos de terceirização e flexibilização das relações de trabalho no cenário bancário. A inflação baixa pós-plano real em 1994 intensifica este processo,

---

<sup>6</sup> Harvey, David (1993) emprega o termo acumulação flexível para definir as novas formas de gestão baseadas no modelo japonês.

resultando em alteração do perfil dos bancários, principalmente do gerente de contas, que passa a ser figura importantíssima para os resultados do banco.

O setor bancário brasileiro é bastante desenvolvido e possui automação de ponta. O acirramento da concorrência, com a entrada no Brasil de bancos estrangeiros de grande porte, como H.S.B.C. e Santander, a economia estabilizada pós-plano real e a informática avançada alteraram a dinâmica da gestão no setor. Com a de redução de ganhos na ciranda inflacionária, mesmo que ainda beneficiados com as altas taxas de juros praticadas no Brasil, os bancos começam a utilizar outros meios para incrementar os lucros, como tarifas de serviços, venda de produtos e de serviços entre outros. Desta forma a função do gerente de contas, que é o responsável por conquistar os clientes para o banco e realizar os negócios com eles, torna-se muito importante para a organização. Em consequência disso este funcionário passa a ser cada vez mais cobrado também.

A reestruturação e os processos de reengenharia no setor financeiro brasileiro realizados da década de 90 reduziram fortemente o número de trabalhadores no setor<sup>7</sup>, aumentando o número de tarefas e atribuições dos que ficaram empregados, na forma característica do trabalhador multifuncional do sistema de acumulação flexível. Com isso segue modelos japoneses de gestão, que conforme Antunes (1998, p. 4):

“Estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições de mercado. O ponto de partida básico é um número reduzido de trabalhadores e a realização de horas-extras”.

Com o Plano Real de 1994 e o advento da nova moeda, o país passa a experimentar uma situação de estabilidade econômica. Com isso, os bancos perdem a garantida e farta receita inflacionária obtida até então e focam suas estratégias em cobranças de tarifas e venda de produtos,

---

<sup>7</sup> Segundo dados do DIEESE – linha bancários: [www.dieese.gov.br](http://www.dieese.gov.br), o número de postos de trabalho no setor bancário reduziu-se pela metade entre 1990 e 2000.



motivando-os a diversificar mais ainda suas atividades, reduzir custos e maximizar resultados. O número de empresas bancárias diminuiu, basicamente pelas intervenções do Banco Central, em mais de 40 bancos, entre estes o Econômico, que foi adquirido pelo Excell, Bamerindus, adquirido pelo H.S.B.C. e o Nacional, adquirido pelo Unibanco.

Em 17 de agosto de 1994, o Banco Central editou a Resolução 2.099, que mudava algumas regulamentações e que aumentou o nível absoluto de capital para os bancos, além de impor algumas restrições para dificultar a entrada de novos bancos. Estas medidas foram vantajosas para os bancos grandes já constituídos no mercado nacional. Entre elas estão: a) fixação do desprendimento de capital para as agências bancárias; b) estabelecimento de reservas de capital mínimo para operar tipos diferentes de ativos; c) aumento do nível absoluto da reserva de capital mínimo para operar uma instituição financeira; d) imposição de um período extremamente curto para que os bancos pequenos se adaptassem. Além disso, os bancos tinham níveis absolutos de capital para gerir negociações por conta. Todas estas regulamentações promoveram economias de escala regulatórias.

Em 1995, o Governo lançou mão do Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER). O PROER propiciou certa estabilidade aos bancos e ao cenário econômico nacional. Foi uma medida controversa e muito criticada pela oposição política que foi contra ao auxílio governamental concedido aos bancos em detrimento de obras assistenciais. O governo absorveu as dívidas dos bancos que receberam os recursos, como indica a tabela a seguir, e privatizou a parte "saudável". Tais medidas visaram impedir uma possível crise da economia nacional, segundo o governo, se algum banco, principalmente de grande porte, quebrasse.

<i>Instituição</i>	<i>Valor Recebido (em US\$ bilhões)</i>
<i>Nacional</i>	6,1
<i>Econômico</i>	6,8
<i>Bamerindus</i>	5,9
<i>Banorte</i>	1,3
<i>Mercantil de Pernambuco</i>	0,5
<i>Total</i>	20,6

Tabela 1 - Recursos concedidos por intermédio do PROER. Fonte: Puga (1999,p.11).  
Elaboração DIEESE – Subseção CNB/CUT.

Apesar de alguns percalços, o setor conseguiu se adaptar à nova realidade, como previa a maioria dos participantes de uma reunião realizada pelo Instituto Brasileiro de Ciência Bancária (IBCB)<sup>8</sup>. Inclusive o então presidente do Banco Central (BACEN), Pedro Malan, previa uma tranqüila adaptação dos bancos privados à nova realidade econômica pós-real, mas não tão fácil assim dos bancos estatais.

Os bancos estatais, mesmo que atrasados em relação aos privados, passaram por processos de reestruturação produtiva, reduzindo pessoal com estímulos à aposentadoria ou demissão “voluntária”, como o caso do PDV, Plano de Demissão Voluntária, do Banco do Brasil<sup>9</sup>. Os bancos estatais cada vez mais se assemelham aos bancos privados. O caso do Banco do Brasil é um exemplo. Antigamente o funcionário deste banco, além de gozar de status e de ótimo salário, tinha estabilidade de emprego. Mas o Banco do Brasil passou a cortar custos e, por conseguinte, pessoal, visando melhorar seus resultados já que perdera, assim como os demais bancos, a receita inflacionária. Para tanto lançou em 1995 o plano de demissão voluntária

<sup>8</sup> Esta reunião resultou na publicação do livro **Os Bancos em Cenário de Estabilidade Econômica**, de Pedro Malan. IBCB São Paulo, 1994. Pedro Malan é um dos atuais membros do conselho diretivo do Unibanco.

<sup>9</sup> Alguns estudos sobre os impactos destas novas estratégias estão em trabalhos e artigos sobre o Banco do Brasil, como os de Lima, Maria Elizabeth **Reestruturação Bancária: O Caso Banco Do Brasil** Revista Saúde Mental e Trabalho de Agosto de 2000, Machado, Eduardo Gomes **Reestruturação Bancária e Identidade Coletiva: Uma Análise dos Trabalhadores Bancários do Banco do Brasil na década de 1990** e Rodrigues, Lea **Carvalho Banco do Brasil:Crise de uma Empresa Estatal no Contexto de Reformulação do Estado Brasileiro**. IFCH Unicamp, Campinas, São Paulo, 2001 e também da mesma autora **O Banco do Brasil e as Construções Simbólicas sobre a idéia de nação**, Mosaico, Revista de Ciências Sociais, Ano 2, Numero 1, Volume 1. CEG Produções. 1999.

(P.D.V.) visando reduzir em 15.000 funcionários o efetivo do banco. E aqueles que continuaram na instituição tiveram que se adequar a nova realidade e hoje trabalham de uma forma semelhante aos funcionários do setor privado.

<i>Mês/Ano</i>	<i>Instituição Privatizada</i>	<i>Instituição Compradora</i>	<i>Valor da Venda</i>
<i>Junho/1997</i>	<i>Banerj</i>	<i>Itaú</i>	<i>289</i>
<i>Agosto/1997</i>	<i>Credireal</i>	<i>BCN</i>	<i>112</i>
<i>Dezembro/1997</i>	<i>Meridional</i>	<i>BozanoSimonsen</i>	<i>239</i>
<i>Setembro/1998</i>	<i>Bemge</i>	<i>Itaú</i>	<i>494</i>
<i>Novembro/1998</i>	<i>Bandepe</i>	<i>ABN-Amro</i>	<i>154</i>
<i>Junho/1999</i>	<i>Baned</i>	<i>Bradesco</i>	<i>148</i>
<i>Outubro/2000</i>	<i>Banestado</i>	<i>Itaú</i>	<i>871</i>
<i>Novembro/2000</i>	<i>Banespa</i>	<i>Santander</i>	<i>3.680</i>

Tabela 2 - Bancos públicos privatizados (em US\$ milhões). Fonte: Gazeta Mercantil, vários números. Elaboração: DIEESE – Subseção CNB/CUT.

Em 1996 ocorrem ajustes no aparato regulatório, necessitando-se agora de 32% dos ativos para a entrada no mercado, contra 8% para a manutenção dos existentes. Estas medidas governamentais facilitaram a permanência dos atuais bancos e dificultaram a entrada de novas instituições no setor. Seginini (1999, p.3.) salienta esta como uma das especificidades da reestruturação bancária no Brasil:

“Os ajustes referentes ao aparato regulatório do sistema bancário, envolvendo mudanças no sistema de garantia de créditos. Isso quer dizer que, para a abertura de um banco, a partir de 1996, passou a ser exigido 32% dos ativos, sendo que para os já existentes 8% era considerado suficiente. Além dessa alteração, houve aumento do poder de intervenção do Banco Central na administração dos bancos”.

Entre o final da década de 90 e o começo do século XXI a concorrência interbancária se acirra no Brasil e a necessidade de aumentar a base de clientes faz com que pessoas que até então não tinham contas em bancos passam a ser cooptados. No Unibanco, que é caracterizado no mercado como um banco com clientes de elite, os gerentes para conseguirem

bater as metas começaram a inflar suas carteiras com contas “ruins”. Em algumas agências, segundo relato de gerentes entrevistados, foram abertas contas de pessoas que não tinham condição de possuir um talão de cheques. Tudo para bater a meta. Em certa agência foi comentado que um gerente abriu algo em torno de 30 contas de trabalhadores do Departamento Municipal de Limpeza Urbana de Porto Alegre (DMLU). Na época o cliente exclusivo precisava ter no mínimo R\$ 800,00 de renda mensal. Estes clientes tinham renda compatível. Porém a maioria das contas foram encerradas. Alguns destes clientes pensavam que o limite de crédito do cheque-especial era um presente do banco. Não sabiam preencher os cheques e não tinham o mínimo conhecimento de como funcionava uma conta bancária. Atualmente o Unibanco voltou a adotar critérios mais rígidos na abertura das contas.

Com a concorrência, as instituições financeiras são impelidas a se readequarem constantemente. Na atual contexto de globalização as empresas internacionais começam a buscar novos mercados no Brasil. A informatização crescente dinamiza cada vez mais as relações financeiras, facilita a troca de dados e abre espaço para a execução de tarefas mais sociais e intelectuais por parte do gerente que tem nesta ferramenta computacional suporte para a realização de tarefas manuais. Porém a alta taxa de juros praticada no Brasil, em 2005 a taxa selic oscilou entre em 18% e 21%, uma das mais altas do mundo, tem propiciado alta rentabilidade para os bancos. Todavia é muito ruim tanto para a indústria quanto para a agricultura, pois encarece os custos de produção.

Em suma, nos últimos 10 anos, a estabilização da moeda, o saneamento do sistema financeiro, a abertura do mercado aos bancos estrangeiros, a privatização de bancos estatais, o fluxo crescente de capitais internacionais, o impacto das crises externas e as exigências regulatórias constituem alguns dos principais fatores que influenciaram uma mudança sem paralelos na história bancária no Brasil. Neste período, cerca de metade dos bancos existentes antes da estabilização, ou mudou de controle, ou deixou de existir.

## 1.5. Globalização

No mundo globalizado, a concorrência se acirra. Vários concorrentes estrangeiros começam a ocupar os diversos mercados nacionais. O Brasil, também pela grande população, é um excelente mercado. Então os bancos estrangeiros começaram a investir de maneira mais significativa no mercado brasileiro. A chegada dos espanhóis<sup>10</sup> Santander e Bilbao-Viscaya, O holandês ABN\_Amro Bank, o britânico H.S.B.C. entre outros, refletem o interesse destes bancos neste mercado. Isto acarreta em maior carga de trabalho e stress para o gerente de contas. Aliado à uma automação que permite que várias tarefas sejam executadas ao mesmo tempo, gera uma natural sobrecarga sobre este funcionário.

A internacionalização do sistema financeiro é uma das principais características da globalização da economia mundial. As instituições bancárias são agentes importantes neste processo. A globalização aumenta a concorrência por “abrir” mercados. A América Latina é uma região muito sensível às oscilações da economia mundial. Tendo um mercado de risco, os últimos governos brasileiros optaram, a fim de evitar a fuga do capital especulativo externo, por taxas de juros entre as maiores do mundo. O banco central reduziu gradativamente de 26% a taxa Selic, básica dos juros, no final de 2002, para 16,25% em maio de 2004. No ano de 2005, esta taxa esteve entre 18% e 21% em média. Adicionalmente, o setor bancário brasileiro desenvolve, do ponto de vista tecnológico (telemática), os meios materiais que permitem o aprofundamento do processo de globalização e, assim, a sua própria generalização.

---

<sup>10</sup> Sobre o Santander e sua entrada no mercado brasileiro, e as privatizações dos bancos Banespa e o Meridional, ver Gussi, Alcides **Fernando Identidades e Nacionalidades no contexto da Transnacionalização das Empresas Espanholas no Brasil**. Editora do Centro da Memória. Unicamp. 2000 e DIEESE **Reestruturação do Setor Bancário Brasileiro e A Inserção das Instituições Financeiras Espanholas**. São Paulo, 2001.

Devido à globalização as empresas necessitam constantemente inovar e tornar mais eficazes suas estratégias de ação e sua atuação no mercado. As estruturas empresariais estão cada vez mais enxutas, principalmente após os processos de reengenharia e *downsizing*<sup>11</sup>, como forma de enfrentar a competitividade no mercado mundial. A globalização acarreta mais oportunidades e riscos para todos os concorrentes. As empresas precisam se reciclar constantemente para sua própria sobrevivência.

Ao mesmo tempo, como observa Coutinho(1993, p.77):

“Por fim, no plano do conjunto do sistema econômico, o processo de reestruturação produtiva se constitui num dos elementos determinantes do processo de globalização, uma vez que o crescimento da produtividade exige a ampliação/globalização dos mercados, ao mesmo tempo em que se difunde com este, ao determinar, através da competição, transformações nas estruturas produtivas das mais diversas regiões do mundo”.

As empresas buscam se diferenciar no mercado, com estratégias de qualidade total, excelência no serviço, melhores produtos, certificados e afins. Funcionários capazes e motivados tornam-se primordiais para o alcance de vantagens competitivas. Com a adoção de estratégias de acumulação flexível e da informática permeando o trabalho no mercado financeiro, a multifuncionalidade requerida aos funcionários, para que este dê conta das múltiplas tarefas, e o domínio de habilidades sociais para lidar com clientes tornam-se cruciais para enfrentar a concorrência.

---

<sup>11</sup> *Downsizing* no inglês literal significa miniaturização, segundo o dicionário Michaelis. Nas estratégias mercadológicas e de gestão seria uma espécie de redução da empresa para que esta produza mais com menos custos. Pode ser entendido como um enxugamento de custos da organização, como redução da mão-de-obra.

Corresponder às expectativas e demandas dos clientes implica suprir às suas necessidades com presteza e cortesia, antecipando-se às suas solicitações e realizando ofertas condizentes as características de cada um. Assegura-se assim a satisfação para que cada cliente se sinta único<sup>12</sup>. No atendimento ao cliente deve predominar a cordialidade por parte do funcionário, a simpatia no relacionamento, a atenção, a competência e a eficácia na solução de problemas e na oferta de produtos e serviços (*marketing-mix*).

A economia mundializada e o aumento da concorrência nos diversos mercados permitem a propagação dos métodos de acumulação flexível. Quando uma empresa estrangeira entra em um mercado, seus métodos de organização, principalmente se atingirem resultados positivos, interferem nas dinâmicas das outras organizações. O Banco Santander, por exemplo, ao ingressar no mercado financeiro brasileiro reduziu o número de empregados dos bancos privatizados que adquiriu, impôs metas de vendas arrojadas e manteve seus funcionários sobre intensa pressão. Ao obter resultados positivos, pressionou outros concorrentes a copiar suas estratégias.

## **1.6. Concorrência**

O mercado financeiro brasileiro, mesmo com forte concorrência, é concentrado. Frischtak (1992) salienta que a elevada concentração do setor bancário brasileiro até 1994 decorreu do fato de ter sido muito favorecido pelas altas taxas inflacionárias antes do Plano Real. Com o fim da hiperinflação, os bancos tiveram de adotar outra postura, aumentando a variedade de produtos vendidos, reduzindo o quadro funcional, intensificando o uso da informática e adotando outros procedimentos da reestruturação

---

<sup>12</sup> O Unibanco utiliza o slogan “Banco Único”. Com isso propaga seu intento de atender de forma personalizada. Em comerciais, a gerente Lucia Helena, interpretada pela atriz Débora Bloch, mimava tanto o seu cliente, o ator Miguel Fallabella, que este se tornava chato, superexigente nas demais situações corriqueiras de seu cotidiano, irritando seus pares.

produtiva no setor. Vários bancos foram privatizados, vendidos, incorporados ou extintos após este período, como os bancos estatais Banorte, Banespa, Banestado, Meridional, e os privados Bamerindus, Econômico, Nacional, entre outros.

Visando ampliar ganhos de escala, compartilhar espaços e tecnologia, aumentar o número de agências e de carteira de clientes, os bancos fizeram as fusões e incorporações. Com isso, puderam eliminar a duplicidade nos setores de contabilidade, marketing, recursos humanos, bem como diminuir gastos em atividades meio. Esses processos de fusões, privatizações e incorporações promovem a concentração do mercado financeiros em poucos bancos grandes. A concentração não é exclusiva do setor financeiro brasileiro. É uma tendência do sistema capitalista monopolista.

A possibilidade dos bancos em que trabalham serem vendidos também causa certa angústia e apreensão nos bancários, e os mesmos sofrem diretamente quando existem crises econômicas. Como nos casos já citados, muitos bancos são adquiridos ou incorporados por outros maiores. Além desta possibilidade existem também as más administrações, tanto por incompetência como por fraudes. A entrada dos bancos estrangeiros e as fusões atormentam também os funcionários. Exemplos desses casos são as aquisições, ou fusões, do Nacional e Bandeirantes pelo Unibanco, Bamerindus pelo HSBC, Econômico pelo Excell, Banespa e Meridional pelo Santander<sup>13</sup>. Para Gentil Corazza(2001)<sup>14</sup>, as fusões e vendas de bancos invariavelmente acarretam em demissão de pessoal. Se o funcionário ouve rumores de que sua empresa será vendida, ele começará a se preocupar com sua situação e a manutenção de seu sustento.

Com a intensificação da concorrência nacional e internacional, cada vez mais o bancário, principalmente o gerente, é exigido com vistas a maximizar os resultados. A entrada de bancos de capital estrangeiro acirra a

---

<sup>13</sup>Gussi (1998) analisa o Santander e relata as estratégias e as particularidades da entrada dos grupos espanhóis Telefônica, no ramo da telefonia e Santander no setor bancário brasileiro.

<sup>14</sup>Corazza (2001) comenta as vendas dos bancos Nacional, Bamerindus e Econômico.



disputa pelo mercado, principalmente pelos clientes de maior poder aquisitivo, que são mais rentáveis. Como estes são poucos em países como o Brasil, a disputa para conquistá-los é acirrada. A cobrança recai em grande parte sobre o gerente de contas, que é o encarregado de abertura e manutenção de contas.

Havia bancos internacionais no Brasil antes da abertura da economia nacional. Mas até 1994 a inflação era elevada e estes bancos não tinham o mesmo *know-how* dos bancos nacionais para lidarem com esta realidade inflacionária. Após a estabilização da moeda com o Plano Real de 1994 e a conseqüente queda da inflação, o cenário mudou. Prospectando mercados externos, devido à saturação bancária nos países desenvolvidos, tendo em vista que o Brasil conta com um número relativamente baixo de pessoas com contas correntes<sup>15</sup>, os bancos estrangeiros viram no Brasil excelente oportunidade de investimento e ampliação de seus negócios. Cumpre observar que Banco estrangeiro é aquele que mais de 50% do capital volante é controlado por estrangeiros.

Além da concorrência mencionada, existe atualmente a concorrência das instituições não-bancárias. Os bancos não possuem mais a exclusividade na concessão de crédito. Vide o caso das diversas *factorings*, organizações de crédito pessoal que emprestam dinheiro. Nos centros urbanos, em locais de grande aglomeração, como é o caso da Rua dos Andradas e arredores em Porto Alegre, os panfletos deste tipo de empresa são distribuídos em larga quantidade e por diversos concorrentes. Muitas contas que antes eram pagas somente nos bancos, hoje podem ser quitadas nas agências lotéricas. A receita que para os bancos é pouca, para as lotéricas é boa. E um título do Bradesco for pago no Unibanco o mesmo ganha uma porcentagem, algo em torno de um real, sobre o valor cobrado de tarifa de emissão do bloqueto bancário pelo Bradesco. Como os bancos preferem operações mais lucrativas, visto que o custo do funcionário de um banco é maior que o de uma lotérica, além das demais despesas, como segurança, os mesmos não tomaram

---

<sup>15</sup> O site da Febraban indica que apesar do crescimento, ainda exista muitas pessoas sem contas correntes em bancos no Brasil.

posição contrária no momento em que a legislação permitiu tal mudança. Todavia para as lotéricas é um bom negócio. Os custos com segurança, mão-de-obra, bens materiais e outros de uma lotérica são muito inferiores aos de um banco. Segundo folheto interno que circula entre os funcionários dos bancos, cada operação realizada no caixa custa em torno de um real ao banco. No caso do bloqueto, praticamente não haveria lucro. Se feita no auto-atendimento, algo em torno de 30 centavos e se feita pela internet, um centavo.

Larangeira (1997) afirma que os bancos trabalhavam de forma mais taylorizada e que com o aumento da concorrência, acabaram induzindo as transformações na organização do trabalho, visando à redução de custo e maximização de resultados. E o trabalhador acaba, na ponta deste processo, recebendo a pressão para obtenção dos resultados almejados.

As fusões, incorporações e privatizações procuram eliminar superposição de agências, funções e cargos de trabalho. Com isso, a fusão de postos de trabalho também ocorre, o que resulta em mais desemprego. A tabela a seguir indica o número de bancos operando no mercado financeiro brasileiro e os períodos críticos:

<b>Ano</b>	<b>Número</b>	<b>Ano</b>	<b>Número</b>	<b>Ano</b>	<b>Número</b>
1945	500	1982	115	1996	231
1963	326	1984	110	1997	217
1964	336	1986	105	1998	203
1968	231	1987	111	1999	193
1970	178	1990	216	2000	192
1972	128	1992	234	2001	182
1973	115	1993	243	2002	166
1974	109	1995	242	2004	164

Tabela 3 – Número de Bancos no Brasil. Fonte: Banco Central do Brasil. [www.bcb.org.br](http://www.bcb.org.br)

Segundo BEKC e outros (2003), a concentração bancária brasileira é alta se comparada aos demais países do mundo. Analisando a tabela percebe-se alguns movimentos, ou períodos de concentração e expansão do número de bancos atuantes no Brasil: *no primeiro período*, de 1945 a 1963, o número de bancos diminuiu de 500 para 326, indicando concentração no setor; *no segundo período*, de 1964 a 1973, o número de bancos continuou diminuindo, passando de 336 para 115 o número de bancos, intensificando o processo de concentração; *no terceiro período*, de 1974 a 1986, houve uma ligeira redução de 109 para 105, assinalando a passagem da fase de concentração para a de *conglomeração*, na qual se intensificou o crescimento de fusões, incorporações e a expansão do número de agências bancárias, que passaram de 7.536 para 17.115, possibilitando o surgimento dos grandes conglomerados financeiros – incentivados por políticas protecionistas do Banco Central; *no quarto período*, de 1987 a 1995, o número de bancos cresceu de 111 para 242. Esta fase correspondeu à formação de iniciativas, propostas pelo Banco Mundial, pelo Banco Central e pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), de reestruturação do sistema financeiro para a redução dos conglomerados e ampliação da participação de grandes instituições financeiras do exterior, incentivando os processos de reorganização nacional, liquidação extrajudicial e fechamento, entre 1995 e 1997, de importantes atuantes no varejo bancário: Banco Nacional, Banco Econômico, Banorte, Bamerindus. O sucesso deste esforço empreendedor só foi possível devido às restrições impostas, desde 1975, às empresas de capital estrangeiro produtoras de pequenos computadores e à importação de periféricos. Desde 1996 o número de bancos no Brasil vêm diminuindo, aumentando a concentração bancária, acirrando a concorrência entre os maiores bancos.

Para superar a concorrência o britânico H.S.B.C, que passou a atuar no mercado financeiro brasileiro de forma marcante depois da compra do Bamerindus, banco que também recebeu auxílio do PROER, é o único banco brasileiro que fica aberto até as 18:00. Se esta política der resultados e o referido banco conseguir uma posição de maior destaque no cenário financeiro e começar a ganhar clientes da concorrência, provavelmente outros bancos tenderão a imitá-lo. E provavelmente aumentará a quantidade de

trabalho dos atuais funcionários, ao invés de se contratarem novos. O H.S.B.C. já tentou inclusive abrir suas agências aos sábados, sendo impedido judicialmente.

O mercado financeiro brasileiro está em crescente expansão como mostra a tabela a seguir. Até recentemente havia um baixo percentual de brasileiros com conta bancária. As estratégias utilizadas pelos bancos para conquistar novas fatias deste estão dando resultado. Nos últimos anos aumentou sensivelmente o número de brasileiros com conta corrente em bancos.

	Período (em milhões)					Variação 2004/2003
	2000	2001	2002	2003	2004	
Contas Correntes (1)	55,8	63,2	66,7	71,5	73,9	3%
Clientes de Poupança (2)	45,8	51,2	58,2	62,4	67,9	9%
Cartões de Débito (inclusive múltiplos)	-	-	-		165,4	-
Clientes com Office Banking (P.J.)	1,5	1,3	1	0,7	0,6	-14%
Clientes com Internet Banking	8,3	8,8	9,2	11,7	18,1	55%
Clientes com Internet Banking (Pessoas Jurídicas)	-	-	0,9	1,1	1,9	73%
Clientes com Internet Banking (Pessoas Físicas)	-	-	8,3	10,6	16,2	53%

1. Projeção Febraban

2. Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (Abecip)

Tabela 4 – Número de contas clientes bancários no Brasil. Fonte: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

A procura pelos novos clientes, além da manutenção dos antigos, resulta em aumento de metas para os gerentes de contas. L.M., um dos gerentes de contas entrevistados na pesquisa, enfatiza que:

“A cobrança de metas fica cada vez mais excessiva, devido à intensificação da concorrência. A gente não consegue atender o cliente legal porque tem que se preocupar em despachá-lo. Falta tempo para fazer as coisas e muita meta para atingir. Como o banco está muito informatizado, esta ferramenta útil também te pressiona a trabalhar mais. A gente não consegue valorizar as coisas, como a relação com o cliente, devido as metas e a cobrança excessiva”.

O trabalho do gerente se intensifica, pois apesar do elevado número de clientes, a quantidade de agências bancárias cresce em ritmo muito menor. Disso resulta o inchamento da carteira dos gerentes, aumento de demanda por atendimento e, portanto, mais trabalho.

	<b>Período</b>					<b>Varição</b>
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2004/2003</b>
<i>Número de agências</i>	16.396	16.841	17.049	16.829	17.260	2,6%
<i>Postos tradicionais *</i>	9.495	10.241	10.140	10.045	9.837	-2,1%
<i>Postos eletrônicos</i>	14.453	16.748	22.428	24.367	25.595	5,0%
<i>Correspondentes bancários **</i>	5.976	8.638	13.950	15.874	46.035	26,3%
<i>Total de dependências</i>	46.320	52.468	63.567	67.115	98.727	12,5%

(\*) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

(\*\*) Fonte: *Projeção Febraban*

Tabela 5 – Número de agências bancária no Brasil. Fonte: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

## 1.7. Automação

O setor bancário brasileiro é precursor na adoção e inovação de diversas tecnologias de informação no Brasil. É reconhecido pela automação de ponta no cenário mundial, exportando tecnologia bancária até mesmo para o Japão. E por este fato vêm passando por reformulações desde a década de oitenta, principalmente. A automação bancária permite alterar os processos e rotinas no trabalho do bancário. Isso por agilizar o fluxo de informações, aumentar a segurança no trato das informações, reduzir custos, melhorar a qualidade de atendimento, racionalizar e simplificar tarefas, ampliar a rapidez na tomada de decisões e aproveitar as oportunidades de negócio. Os bancos possuem recursos suficientes para investir pesado em tecnologia e ter estas vantagens em contrapartida.

A tecnologia permite também a multiplicação de produtos oferecidos ao cliente. Em uma mesa com um computador o gerente pode fazer simulações de diversas possibilidades de produtos. E para os bancos é mais barato a adoção de débito automático em conta por parte dos clientes do que

o pagamento da ficha de compensação na “boca” do caixa, assim como o pagamento de contas com código de barra nos terminais de auto-atendimento.

A automação bancária não diz respeito apenas ao trabalho do bancário e ao uso da informática. Refere-se também ao auto-atendimento por parte do cliente e ao uso da internet e do telefone para fazer transações e ter acesso aos serviços bancários. A tendência é que esta automação bancária se amplie no Brasil. Del Caro (1998)<sup>16</sup> salienta que nos bancos holandeses as transações não-eletrônicas perfazem apenas 12% do total, enquanto no Brasil chegam a 81%. Indicador de que há muito espaço para a ampliação das transações eletrônicas no Brasil, mesmo que o brasileiro já esteja se acostumado em se auto-atender por meios eletrônicos.

A expansão da automação e aquisição de conhecimento por parte do cliente para operar os terminais vêm possibilitando a diminuição da interferência dos bancários nas operações. Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN)<sup>17</sup>, 60% de todas as transações bancárias realizadas ocorrem sem a intervenção direta dos funcionários. Coriat( 1988 ) retrata que as máquinas microeletrônicas proporcionam que duas ou mais tarefas sejam executadas ao mesmo tempo. E desta forma o hora de trabalho é maximizada, mais ações podem ser feitas em menor tempo. O ritmo do trabalho, então, se intensifica.

O dinheiro vem deixando de se constituir apenas em papel-moeda, tornando-se também informação. Um correntista comum ao conferir seu extrato via Internet, telefone, sala de auto-atendimento ou mesmo olhando na tela do computador do gerente recebe uma informação sobre seu dinheiro, sem necessariamente manuseá-lo. Transferências eletrônicas entre contas de um mesmo banco, DOCs e TEDs (nome dado às transferências entre contas de diferentes bancos), débitos automáticos em conta são operações que não

---

<sup>16</sup> Caro, Luciana Del **Bancos prevêem investir R\$ 2 bi em automação**. Gazeta Mercantil. São Paulo, 22/06/98. caderno b, faz comparações entre as operações dos bancos brasileiros e de outros países na questão da informatização.

<sup>17</sup> Dados do **Balanco Social de 1998**, elaborado pelo DIEESE – Subseção ANAB para a FEBRABAN, Federação dos Bancos Brasileiros.

envolvem dinheiro, apenas informação. Quando o cliente paga uma conta no supermercado passando o cartão magnético de seu banco e digitando sua senha, como os sistemas Visa-Electron, Cirrus, Maestro, Banricompras e outros similares, não manuseia o papel-moeda. O sistema operacional informa o débito na conta do cliente e credita para o vendedor.

Em relatório do DIEESE (1997), consta que muitas vezes a tecnologia é o próprio produto que o banco vende. A concorrência estaria baseada em informação e tecnologia, que andam de mãos dadas. Segundo estimativas do FMI contidas neste relatório do DIEESE, U\$ 30 trilhões estão circulando no sistema financeiro à procura de oportunidades de lucros. A informação é a variável determinante no processo decisório que cada vez é feito de forma mais ágil e rápida dada necessidade do próprio mercado. No mesmo relatório (1997, p.4) chega-se a conclusão de que “a informatização bancária não pode ser entendida como um fenômeno apenas tecnológico, mas também como parte da estratégia competitiva dos bancos, com implicações sobre o emprego e a redefinição do trabalho bancário”. Alterou também a quantidade de tarefas executadas pelo mesmo funcionário que, as vezes sem mesmo perceber, trabalha muito mais devido a rapidez com que as tarefas são executadas, se auxiliado pelo computador.

A instalação de sistemas on-line dobrou ou até mesmo triplicou a produção dos bancários, segundo Maria Elizabeth Antunes Lima (2000)<sup>18</sup>. A informática constitui, além de ferramenta de trabalho e meio de reduzir custos, uma forma de aumentar o controle sobre as operações realizadas. O sistema não permite a realização de certas operações ou oferece certos empecilhos, como “pedir alçada”, neste caso o superior imediato possui uma senha que autoriza as operações<sup>19</sup>. Os bancos que possuem tecnologia mais avançada conseguem controlar melhor estas operações, reduzindo custos.

---

<sup>18</sup> Constitui-se em pesquisa sobre as conseqüências e seqüelas da reestruturação do Banco do Brasil nos funcionários e ex-funcionários, como aqueles que aderiram ao PDV – Plano de demissão Voluntária.

<sup>19</sup> Quando um gerente de contas faz uma proposta de financiamento para um cliente, o sistema computacional só credita o valor na conta do cliente se o setor de análise de crédito do Unibanco, centralizado em São Paulo, der o de acordo no computador. Saques de valores superiores a mil reais só podem ser efetuados no caixa se o gerente administrativo autorizar a transação, mediante senha e cartão

As centrais de suporte em informática conseguem inclusive monitorar em *real-time* as operações. Em alguns bancos a análise e concessão de créditos e financiamentos não ficam a cargo dos gerentes. É feita uma proposta de crédito para uma central que decide a liberação ou não do valor requerido, como no caso do Unibanco. Em dado momento este monitoramento das atividades do funcionário, inclusive com câmeras, nos remete até certo ponto à realidade descrita por Goffman<sup>20</sup> nas instituições totais.

A ferramenta tecnológica possibilita então uma maior rapidez na execução de tarefas e amplia a gama de possibilidades de negócios. Hiltz e Turoff (1980) afirmam que as tecnologias computacionais trouxeram para o setor bancário novas áreas de interesse, que não teriam florescido com as tecnologias convencionais. O próprio dinheiro cada vez menos é manuseado. As transações eletrônicas estão acontecendo no mundo todo e a todo o momento. Talvez um dia o papel moeda deixe de existir. Hoje, como ressalta Motta (1987, p.118), “as transferências financeiras são simplesmente transferências de informação”. A automação leva, a seu ver, a uma maior homogeneização do setor e conduz a uma dependência da informação. Assim, à medida que os bancos envolvem-se com a eletrônica, estendem-se as fronteiras para seus negócios e cada negócio novo que o banco abre constitui mais uma tarefa para o bancário, que deve estar preparado para lidar com qualquer contingência e atender as necessidades do cliente.

Até uma década atrás havia “baterias” de caixas nas agências bancárias para atender a um enorme público, esperando em filas. O caixa fazia os procedimentos de conferência de assinatura e saldos, como hoje, porém, com auxílio de outros colegas. Cada operação era manual. O saque de um cheque, que hoje é rápido, era demorado. Cheques só podiam ser sacados nas agências dos emitentes, visto a impossibilidade da conferência

---

magnético. O Unibanco possui um sistema para garantir a segurança. É impossível um caixa cometer uma fraude e não ser descoberto no mesmo dia. Essa segurança é conseguida via suporte da informática.

<sup>20</sup> Goffman, Erving **Manicômios, Conventos e Prisões** São Paulo Ed Perspectiva, 1987, faz uma análise daquelas que chama instituições totais, o que permite analogias com organizações comuns.



de assinaturas e saldos interagências. Hoje a automação permite esta e outras operações integradas em rede.

Os bancos mais avançados em informática, como o Unibanco, têm mecanismos no sistema operacional de computação que possibilitam a conferência da assinatura do cheque na própria tela do computador, bem como saldo, consulta de nomes que constam no Serasa e no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), sistemas de proteção de crédito, e possíveis sustações de cheque. Toda a operação pode ser feita em um computador. Assim pode se atender a um maior número de clientes em menor tempo. Além disso, diversas funções podem ser executadas pelo mesmo funcionário.

Os computadores utilizados pelos gerentes do Unibanco contêm um programa com base no Windows, em contraste com a maioria dos demais bancos, que utilizam uma plataforma DOS ou LINUX. O programa Windows é utilizado na maioria dos computadores pessoais, é a plataforma mais conhecida e também a melhor e mais fácil para execução das tarefas. O DOS, por exemplo, aceita apenas comandos de teclado, não funcionando com o *mouse*.

Na questão da segurança, o Unibanco, desde 2002, é o único banco brasileiro dotado de tecnologia do ATM (automatic teller assiter) que consiste em um cofre de uma tonelada, chumbado no chão da agência ao lado do caixa e dos assistentes de gerência. O mesmo é aberto apenas por funcionários da Proforte, empresa que faz o transporte de valores para o Unibanco, e não pode ser aberto pelos empregados do Unibanco. Os bancários apenas operam o computador ao qual ele está vinculado. Quem tem a chave e o segredo deste cofre é a Proforte. E a mesma é responsável pela contagem do dinheiro e pelo suprimento do numerário. Quem lida com o dinheiro do cofre é, então, a Proforte. Funciona como um terminal de auto-atendimento, “engolindo” o dinheiro de depósitos e pagamentos, e “expelindo” o dinheiro do saque ou troco. O bancário tem em sua gaveta apenas moedas para o troco. Desta forma, se um assalto ocorreu em uma agência do Unibanco, os valores contidos no ATM não poderão ser levados pelos

assaltantes. Se por um lado é bom para o banco, visto que não terá estes valores roubados, para o funcionário que o opera pode se constituir em problema, como afirma o gerente G.S.:

“E se um assaltante encucar que o meu assistente está mentindo, que ele não quer abrir o cofre, como é que fica? Provavelmente ele vai se irritar e acabar atirando em todo mundo. Que o banco faça propaganda deste equipamento então”.

Também preocupado com a segurança o Unibanco implantou em 2001 um crachá com código de barras. O computador do funcionário só é “aberto” quando este passa o crachá e digita sua senha em um leitor acoplado ao teclado. Como as transferências podem ser realizadas neste terminal, bem como o acesso aos dados dos clientes, esta é uma forma de garantir que apenas funcionários do Unibanco possam operar terminais da agência.

O Unibanco dispõe do DBM (Data Base Marketing), programa que indica as melhores oportunidades de venda. O computador, baseado em análise do cadastro e das movimentações financeiras do cliente, apresenta aqueles com maior potencial para adquirir determinados produtos. Então na plataforma do gerente existem várias listas com nomes de potenciais clientes para determinados produtos. Também existe o URV (Unibanco Responde Varejo) que é uma ferramenta, também no computador, que apresenta respostas para as dúvidas mais frequentes dos funcionários. Possui dados de outras agências, procedimentos, auxílio em determinadas situações, glossário, dicas entre outros. Os gerentes têm à sua disposição várias ferramentas, suportadas pela tecnologia, que lhe permitem maximizar seu potencial. Podem realizar cada vez mais negócios em menor tempo, inclusive permitindo que se aumente cada vez mais o número e a diversificação de tarefas a serem executadas, permitindo que o funcionário seja cada vez mais flexível, polivalente e multifuncional. Permite ao banco ampliar sua gama de produtos e serviços. Como observa Motta (1987, p. 113), “na medida em que os bancos vão se envolvendo com os sistemas eletrônicos, as fronteiras para a articulação dos seus negócios vão sendo ampliadas”.

## 2. O Unibanco

O Grupo Moreira Salles, controlador do Unibanco e das demais empresas do conglomerado, teve sua origem em 1924, em Poços de Caldas, Minas Gerais. A Empresa Moreira Salles e Cia. atuava no comércio de artigos de armarinho, louças, cristais, bebidas e comestíveis finos. Conseguiu então do governo federal a Carta Patente número 272, de 27 de setembro de 1924, a qual autorizava-o a manter uma Secção Bancária, segundo as normas da legislação em vigor. A partir de então, inicia-se a trajetória de expansão dos negócios bancários da família Moreira Salles.

Aos poucos a empresa se tornou agente financeiro de bancos sem representação local e expandiu suas atividades operando com cobranças, recebimentos de depósitos e emissão de cheques descontados em outras praças.

No início da década de 30 foi fundada oficialmente a Casa Bancária Moreira Salles. A partir de 1940, associou-se à Casa Bancária dos Botelhos e ao Banco Machadense, originando o Banco Moreira Salles. Em 1967 fundiu-se com o gaúcho Banco Agrícola Mercantil, sediado em Porto Alegre, mudando sua denominação para União de Bancos Brasileiros.

Com o falecimento de João Moreira Salles, a 2 de março de 1968, o Unibanco passa a ser presidido por seu filho, Walther Moreira Salles, que busca manter as mesmas diretrizes e características do seu falecido pai na administração da instituição. Na década de 70 incorpora novas sociedades, como o Banco Predial e o Banco de Investimento do Brasil, e passa a comandar um amplo conglomerado de empresas financeiras.

A partir de 1975, objetivando transmitir uma imagem de união, solidez e diversificação das instituições controladas pelo Conglomerado, a União de Bancos Brasileiros passa a se denominar Unibanco, consolidando-se como empresa líder do Grupo Moreira Salles. Nos anos 80 fica bastante conhecida a poupança do Unibanco. O titular desta ganhava na época uma chave dourada com o logotipo do Unibanco.

Nos anos 90 o Unibanco foi uma das instituições financeiras que mais cresceu em segmentos do varejo, de atacado, de seguros, de administração de recursos, de previdência e cartões de crédito. A diversidade de atuação e a relevância da instituição no mercado financeiro fazem do Unibanco uma das maiores instituições financeiras da América Latina.

Após a morte de Walther Moreira Salles, em 27 de fevereiro de 2001, o Unibanco fica por determinado período com sua administração partida entre o presidente do banco de varejo, Joaquim Francisco Castro Neto, na época com 60 anos, e o presidente do banco de atacado Fernando Sotelino, na época com 55 anos. Esta situação abria espaço para disputas internas pela clara divisão, como se fossem duas empresas rivais concorrendo dentro da mesma instituição Unibanco.

O banco de varejo presta serviços a uma média de 3,7 milhões de clientes, nos quatro segmentos em que atua (especial, exclusivo, uniclass e empresas) todos estipulados a partir de intervalos de rendimentos específicos. Oferece a linha de produtos e serviços encontrados nas agências e nos demais “meios remotos”. Também controla a área administrativa (tecnologia, telecomunicações, jurídica, segurança, engenharia e arquitetura, compras e suprimentos de materiais), que serve toda a organização, além da supervisão de empresas coligadas.

Já o banco de atacado atende à aproximadamente três mil grupos de empresas de grande porte, sendo que um grupo pode ser composto por várias empresas. Combina as atividades típicas de banco comercial e de

investimento, sendo também responsável também pelas empresas coligadas do Unibanco no exterior.

Então depois de 15 anos na retaguarda do conselho de administração, como membro e representante da família controladora, Pedro Moreira Salles, filho de Walther Moreira Salles, resolve assumir o comando executivo do Unibanco em 1º de julho de 2004. Pedro Moreira Salles passa a ser o novo presidente do terceiro maior banco privado nacional, acumulando a presidência do conselho de administração. É hoje o banqueiro mais jovem no cenário financeiro nacional, apesar de ter saúde debilitada devido a uma doença degenerativa que o obriga a usar cadeira de rodas desde a infância.

Pedro Moreira Salles é formado em economia pela Universidade da Califórnia (UCLA) nos Estados Unidos, e começou a trabalhar no Unibanco em 1988. Hoje com 45 anos, é o único dos quatro filhos de Walther que trabalha no banco. Unificou o comando da instituição, e os cargos antes ocupados por Neto e Sotelino passam a ser agora vice-presidências, compostas por Marcio Schetinni e o oriundo do Banco Bilbao Viscaya (BBV) João Dionísio Amoêdo.

O Unibanco conta, além das unidades de atendimento, com três canais de relacionamento (Internet 30 horas, Telefone 30 Horas e Agência 30 Horas), que a organização denomina de “meios remotos”. Eis que então a principal empresa do conglomerado opera a partir de duas presidências executivas (Banco de Varejo e Banco de Atacado) atuando com base em quatro pilares estratégicos: varejo, atacado, seguros e administração de recurso.

Com relação ao número de ativos e base de clientes, com 893 agências e 582 Postos de Atendimento Bancário (PAB'S), o Unibanco é o quarto maior banco privado do País. Usando-se outros critérios como lucro líquido, ativos totais e rentabilidade, entre outros, o Unibanco consegue tomar o terceiro posto do H.S.B.C. Mas sempre com o banco Santander em números muito semelhantes. Ou seja, Unibanco, h.S.B.C e Santander brigam pela

posição de terceiro maior banco privado brasileiro. O Unibanco até o final da década de 1990 era o dono deste posto com certa tranqüilidade. A abertura do mercado financeiro nacional e a entrada de bancos estrangeiros no Brasil, principalmente estes dois últimos, acirraram a concorrência interbancária. Além destes, o espanhol Santander e o britânico H.S.B.C., o holandês ABN-Amro e o espanhol B.B.V. também incomodam a posição do Unibanco. Com relação a número de agências, o Unibanco cai para a quinta posição entre os bancos privados do país e em sétimo contado os bancos públicos<sup>21</sup>.

Mesmo com a maior participação de bancos estrangeiros e o acirramento da concorrência, o Unibanco consegue incrementar seus resultados ano após ano. Segundo o Jornal do Comércio<sup>22</sup>, o Unibanco atingiu lucro de R\$ 854 milhões no primeiro semestre de 2005. Este valor é 47% maior que o do mesmo período de 2004. O banco aumentou a carteira de crédito em 6% neste período. A mesma reportagem mostra que este mercado, mesmo que quase consolidado e concentrado, ainda possui uma grande fatia a ser explorada pelos bancos, pois ainda existe um número considerável de brasileiros sem conta bancária. Quando mencionado o estudo feito pela Austin Rating consultoria sobre a rentabilidade dos bancos, percebe-se o quão maior é a rentabilidade destes, que é de 21%, se comparada às do setor produtivo, que fica em torno de 17%. E se tiradas as rentabilidades da Vale do Rio Doce e da Petrobrás, a do setor produtivo cai para 12,7%. Ou seja, uma diferença gritante amparada pelo cenário propício para os bancos. O Brasil pratica uma das maiores taxas de juros do mundo, o que prejudica o setor produtivo e privilegia o financeiro.

É no mercado financeiro que o Unibanco concentra seus objetivos, mesmo com toda a diversificação característica dos bancos privados de ponta. A compra do Banco Nacional em 1995, e do Banco Bandeirantes em 2000, foram os pontos de partida para etapas de consolidação que acabaram intensificando movimentações no mercado, já bastante turbulento desde a

---

<sup>21</sup> Fonte: [www.ipib.com.br/ranking/pesquisaValBancos.asp](http://www.ipib.com.br/ranking/pesquisaValBancos.asp)

<sup>22</sup> Jornal do Comércio, Caderno empresas e negócios de 15 de agosto de 2005. Reportagem sobre os ganhos dos bancos brasileiros em cenário de alta taxa de juros.

compra do Banespa e do Meridional pelo Santander e outras privatizações de bancos estatais ocorridas no período. Isto de certa forma acelerou a profunda transformação do setor.

As figuras a seguir referem-se às coligadas do grupo Moreira Salles e o organograma de uma agência do Unibanco. No primeiro organograma encontram-se as diversas empresas que são parceiras, coligadas, sócias ou que o grupo Moreira Salles é acionista majoritário, caso do Unibanco. O segundo organograma refere-se a estrutura da agência. Existe um gerente geral e um gerente administrativo, este encarregado de chefias a retaguarda da agência, porém subordinado ao gerente geral, junto aos gerentes de contas. As funções de caixa, auxiliar de atendimento, supervisor e tesoureiro são feitas por funcionários com o cargo de assistentes de gerência.

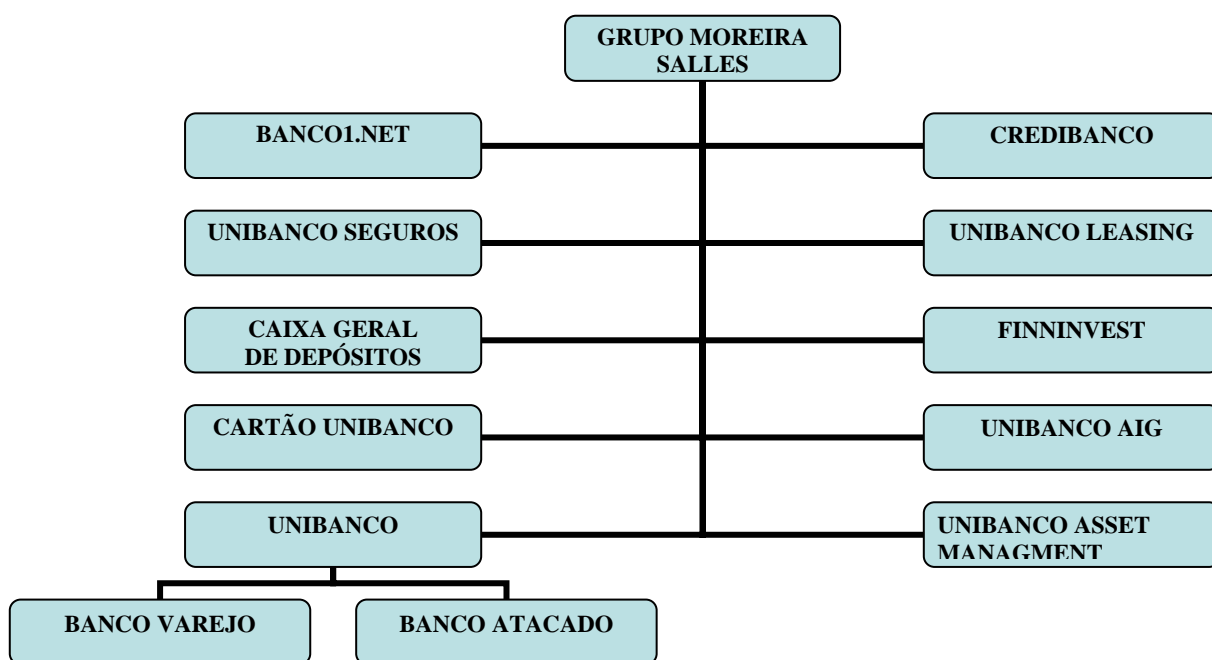


Figura 1 – Organograma do Grupo Moreira Salles

Fonte: Arquivos da empresa, 2003.

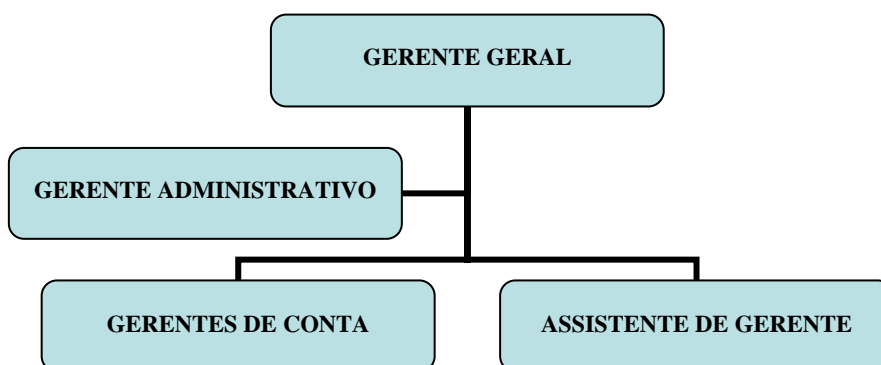


Figura 2 – Organograma de uma agência do Unibanco.

Fonte – Arquivos da empresa, 2003.

## 2.1. A reestruturação produtiva no Unibanco

Nos últimos anos, programas de produtividade, qualidade total, reengenharias, mudanças estruturais, mudanças institucionais, racionalização do processo de trabalho e eliminação de alguns níveis hierárquicos tornaram-se freqüentes no capitalismo mundial. A estratégia é, segundo Segnini (1999), de racionalizar o trabalho para minimizar os custos e ampliar serviços em um mercado cada vez mais competitivo. Seguindo esta lógica, o Unibanco partiu para uma reestruturação produtiva, baseada na informatização, com investimento em automação de ponta, flexibilização, das relações de trabalho, redução de pessoal, acarretando em desemprego e sobrecarga aos empregados, individualização das relações de trabalho, como as remunerações flexíveis, diversificação, de produtos e serviços, terceirização, inclusive de atividades tidas como tipicamente bancárias, subcontratação, como os assistentes de seis horas, novos modos de gestão do trabalho, semelhantes ao modelo japonês, em contexto de forte concorrência devido também à globalização.

A acumulação flexível, baseada nos modelos japoneses de gestão, principalmente o toyotismo, é característica do setor produtivo, principalmente nas montadoras de automóveis japonesas. Foi adaptada pelo setor produtivo



ocidental e também pelo setor de serviços. A reestruturação produtiva ocorreu no setor financeiro nacional e, por conseguinte, no Unibanco também.

O Unibanco alterou o *lay-out* das agências, diversificou seus produtos e serviços, adotou novas formas de gestão, terceirizou tarefas, subcontratou empregados, reduziu seu quadro funcional, mudou as formas de avaliação de desempenho e flexibilizou a jornada de trabalho e a remuneração.

## **2.2. Lay-out**

O *lay-out* das agências passou por reformulações. A área reservada aos caixas diminuiu, enquanto ocorreu o inverso no espaço chamado de estação de negócios, que é a área de atendimento aos clientes do Unibanco. Na entrada da agência, preferencialmente em uma espécie de ante-sala, encontra-se o setor de auto-atendimento. Este visa minimizar a entrada do cliente na agência, preferencialmente os não correntistas ou correntistas de baixa renda. Os clientes preferenciais, que possuem espaço exclusivo e sofisticado dentro da agência em área reservada, são bem-vindos no interior da mesma, visto que aumenta a probabilidade dos gerentes captarem, aplicarem recursos e realizarem vendas diversas.

Sônia Larangeira (1997) salienta as mudanças neste contexto. A área de auto-atendimento aumenta, visando também diminuir a quantidade de clientes dentro da agência, junto com a de negócios, a mais importante para os resultados, e, residualmente ficam pequenos espaços para os caixas que tendem a desaparecer.

Os gerentes, que em outros tempos se encontravam no fundo das agências, longe do público em geral, passam para a parte frontal, logo após a área de auto-atendimento, mas distante dos caixas. Ao adentrar na área de negócios das unidades, o cliente se depara com as mesa do gerentes de contas, agora mais acessível ao público. Assim sendo, existem 3 espaços

distintos nas agências do Unibanco: Auto-atendimento, caixas e a área de negócios. Na maioria das vezes, separados por portas giratórias com detector de metais.

### **2.3. Diversificação de produtos e serviços**

A inovação e a multiplicação de produtos visam manter e ampliar a carteira de clientes e de resultados. A receita resultante da venda de serviços tende a superar a receita proveniente de créditos ao consumidor.

Na questão de atendimento, a segmentação da clientela vincula-se à automação. Os bancos procuram conduzir os pequenos correntistas ao auto-atendimento, o que se percebe pela drástica redução no número de caixas em bancos. Já os clientes “preferenciais” recebem atendimento personalizado pelo gerente e através do *home-banking*<sup>23</sup>.

A gama de produtos e serviços oferecidos pelos bancos é cada vez maior. O Unibanco lançou em dezembro de 2004 o plano único, que constitui uma espécie de consórcio imobiliário, já que não há a figura do fiador. É um plano com duração de 36 a 100 meses e que resulta em carta de crédito. Além do plano único, que atualmente é o “produto vitrine” como definem os gerentes, existe uma variedade de produtos oferecidos aos clientes, boa parte deles para serem vendidos pela gerência de contas. Entre estes, destacam-se os consórcios de automóveis, os planos de capitalização e de previdência privada. Este é difícil de ser vendido devido à falta de cultura ou hábito do brasileiro em adquirir este tipo de plano, que faz muito sucesso em países desenvolvidos como os Estados Unidos e Canadá. Também há seguros diversos, como de carro, casa, vida e empresa, débitos automáticos em conta, que reduzem os custos do banco, desbloqueio de cartão de crédito, financiamentos, investimentos, empréstimos, entre outros.

---

<sup>23</sup> *Home-banking* é o acesso que o cliente pode fazer a sua conta pela Internet. Permite consulta a saldos, aplicações e outros serviços bancários.

Esta variedade de produtos e serviços hoje se deve basicamente à mudança de foco por parte dos bancos a partir da estabilidade da economia brasileira, com moeda estável e sem inflação galopante. A tecnologia dinamiza a oferta de tal variedade de produtos. Assim como a cobrança de tarifa em conta corrente, os bancos, principalmente depois do Plano Real de 1994, passaram a ampliar as fontes de receita. Desta forma o papel do gerente de contas, principal agente de prospecção de negócios de varejo de um banco, tornou-se mais importante para a organização bancária.

A diferença entre o varejo e o atacado em bancos está principalmente no público-alvo e nos valores envolvidos. Tal qual uma distribuidora qualquer, o varejo é o público-geral, enquanto o atacadista trabalha basicamente com o grande setor industrial e as demais grandes empresas. Pessoa física em geral e empresas pequenas e médias são clientes do varejo. Grandes corporações e poucas pessoas físicas, estes multimilionários, são clientes do setor de atacado. Este faz macronegócios com empresas como as Organizações Globo, administradoras de cartões de crédito, financeiras, etc. Entre 2001 e 2004 o Unibanco criou duas presidências, a de atacado e a de varejo. Até que em julho de 2004 Pedro Moreira Salles passou a acumular a presidência do conselho diretivo e a presidência do banco, unificando-o e minimizando eventuais disputas entre os “dois bancos”.

O mais novo produto, que segundo os funcionários está na *vitrine*<sup>24</sup>, é o chamado plano único, espécie de consórcio imobiliário, com duração de 36 a 100 meses. Novos planos de capitalização foram apresentados e aposentados pelo Unibanco no decorrer do anos, como Plin, Mega-Plin, Plin independência, Plin Carnaval, entre outros. A seguradora do Unibanco também reformula seus produtos com certa frequência. Às vezes o plano acompanha um pacote, outra hora o seguro é variável, com várias opções para o cliente montar seu seguro da forma que lhe convier. Seguros de vida,

---

<sup>24</sup> Produto vitrine para os gerentes é aquele produto que o banco dá certa preferência, privilegiando aqueles que mais vendem este produto. O gerente que conseguir destaque na venda deste tipo de produto consegue um maior reconhecimento internamente.

casa, carro, profissional liberal, estudante, seguro para saques em caixas automáticos, empresas, todos estes passaram por reformulações nos últimos anos. O gerente tem que se adaptar a elas, além de ser o responsável por sua venda.

Devido às eventuais complicações e dúvidas sobre a quantidade de produtos e serviços que o gerente de contas do Unibanco vende, bem como as demais atividades diárias que ele executa, o banco oferece dois canais de apoio e suporte ao funcionário: o URV, espécie de auxílio no computador, semelhante aos tópicos de ajuda do sistema operacional Windows/Word, onde se encontram respostas às perguntas mais comuns e corriqueiras, e a Central de Relacionamento do Unibanco, por meio do qual os atendentes, cada um especializado em alguma área, auxiliam os funcionários das agências na resolução dos problemas mais complexos. Em uma central automática, o funcionário digita no telefone seu Código Interno Funcional (CIF), escolhe uma opção no menu e é atendido pelo suporte.

#### **2.4. Novas formas de gestão**

A multifuncionalidade requerida, facilitada pela automação avançada, e a versatilidade para agir em várias situações de demanda são próprias do modelo *Just in time* de produção que, junto com sistema de fichas, como o *Kanbam*, são próprios dos modelos japoneses de acumulação flexível<sup>25</sup>. Izumi

---

<sup>25</sup> *Just In time/Kanbam*: O *Just In Time* é um sistema de organização da produção orientado para fabricar determinado produto apenas na quantidade e no momento exato de sua demanda. Esta produção se dará de acordo com a necessidade do cliente, se no final do processo, e do setor que está a seguir na escala produtiva, se no decorrer do processo de produção. A indústria automotiva japonesa utiliza este sistema. Os automóveis são produzidos de acordo com a demanda do mercado. Se for necessária a produção de 100 veículos até determinada hora, o fornecedor de pneus tem que entregar os 500 pneus para estes no momento exato em que serão utilizados pela montadora. A vantagem é o estoque-zero. A expressão inglesa pode ser traduzida na hora certa. *Kanbam* é o sistema de informação que alimenta o funcionamento da produção *just in time*. Originalmente se compõe de cartões coloridos que definem a necessidade de determinado produto. Entretanto, essa sinalização pode ser feita visualmente por meio de uma série de instrumentos bastante simples (anéis, plaquinhas, etc.). Algumas pessoas usam, porém, relatórios emitidos pelo sistema de computadores que interliga seus diversos departamentos ou mesmo seus clientes e fornecedores. Definição de acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese), **Tecnologia, Qualidade e Produtividade**. 1993.

(1998. p. 160) quando explana sobre o redirecionamento da gestão dos bancos, afirma que:

“Em meio a esse movimento, com os objetivos de ampliar a lucratividade, elevar a produtividade do trabalho, reduzir custos e garantir a consecução de novos padrões de concorrência num mercado mais restrito, os bancos passaram a investir, a exemplo da indústria, na aplicação das novas formas de gestão empresarial e organização do trabalho advindo da divulgação dos sucessos do chamado modelo japonês”.

O Ohnismo<sup>26</sup> pretende a maximização de resultados com o mínimo de mão-de-obra e maquinaria (Gounet, 1992 p. 65). Caracterizado pela adaptação à demanda. Produz-se a quantidade exata demandada no momento necessário, eliminando estoques O funcionário é responsável pela qualidade de seu serviço e pelos resultados alcançados. O gerente de contas é um exemplo típico desta forma de administração. A responsabilidade por atender bem o cliente, gerir e tornar cada vez mais lucrativa a rentabilidade de sua carteira estão em consonância com o toyotismo. E como o resultado da agência é obtido com o somatório das ações de seus colaboradores, principalmente dos gerentes de contas, o trabalho em equipe se acentua, outra característica marcante da acumulação flexível como forma de gestão.

Esta forma de trabalhar a partir do que o mercado requer, no caso o cliente que está tendo contato com o bancário, é típica dos modelos japoneses de gestão que acabaram, por meio de sucessivas adaptações às realidades, e aos mercados locais, disseminando-se no mundo ocidental. Se o correntista demanda uma aplicação, um financiamento, obter desconto de duplicatas, ou de produtos como seguros e capitalizações, enfim, a sua necessidade deverá ser suprida pelo único funcionário que atendê-lo.

---

<sup>26</sup> É chamado de Ohnismo em homenagem a Ohno, engenheiro japonês da fábrica Toyota que criou este sistema de produção e gestão de trabalho. Por isso também é conhecido por Toyotismo.

Estes métodos organizacionais passaram a serem vistos como modelo para as organizações empresariais. Funcionários polivalentes, estoque zero, terceirização, subcontratação, informatização, flexibilização, maximização de resultados e aumento de produtividade passam a dominar a lógica empresarial, inclusive em empresas estatais, como os bancos públicos brasileiros. A gestão, mesmo que com diferenças e adaptações, passa a ser embasada no modelo japonês. O toyotismo tem como premissa o estoque zero, tanto de matéria-prima como de produto final. Diferente do fordismo, em que a produção em massa gerava grandes estoques à espera da demanda do mercado, no toyotismo é a demanda do mercado que gera a produção *just in time*, ou seja, apenas quanto e quando necessário.

Para incrementar seus lucros, inerente à lógica capitalista competitiva, o banqueiro busca diversas formas de redução de custos também. Um dos principais artifícios utilizados é a terceirização e subcontratação de funcionários.

## **2.5. Terceirização e Subcontratação.**

A terceirização nos bancos principiou nos serviços considerados “não bancários”, como limpeza, telefonistas, segurança, transporte, engenharia, manutenção de equipamentos, *help desk* para suporte em informática e instalações físicas. Em seguida, a terceirização atingiu os serviços tidos como de natureza bancária, como compensação de cheques, auditorias, análise de créditos, centrais de atendimento e de telemarketing. Boa parte da prospecção de clientes e abertura de contas nos bancos é feita por intermédio do telemarketing, muitas vezes terceirizado.

A precarização do trabalho é conseqüência desta terceirização. Direitos trabalhistas são minimizados desta forma. Como os terceirizados não são bancários, não são regidos pelas leis desta categoria. Com isso, são mais baratos e mais fáceis de serem demitidos e admitidos. A facilidade em jogar

com a quantidade de funcionários também aumenta, bem como o uso de horas-extras. É mais barato demitir e admitir terceirizados e pagar horas-extras, do que admitir e demitir bancários. Segundo Segnini (1998, p.122):

“Para os trabalhadores, sobretudo os menos qualificados, a terceirização tende a significar a precarização de sua inserção: oscilam entre o desemprego, o trabalho temporário e o mercado informal. Também significa que deixam de pertencer à categoria bancária, perdendo assim as conquistas obtidas durante 70 anos de lutas sindicais”.

Entre as várias empresas parceiras do Unibanco em Porto Alegre, isto é, empresas para as quais o Unibanco terceiriza atividades, estão: Procomp, na manutenção de equipamentos de informática e telefonia; Proforte, no transporte e manuseio de valores, documentos e cash automáticos, bem como dos ATM's (automatic teller assister); Guaíba, empresa que cuida da limpeza e cede as telefonistas das agências; Transprev, empresa que processa os malotes empresarias e encaminhas os documentos para microfilmagem e depósito, bem como realiza a compensação dos cheques, Rudder, empresa que faz a segurança das agências.

Como se pode perceber, o Unibanco terceiriza diversas atividades, não só as alheias ao negócio em si, como limpeza e manutenção, mas também atividades tidas como bancárias, como a compensação de cheques e o suprimento dos *cash's* automáticos.

O pessoal do telemarketing, que prospecta clientes novos para a agência, pode ser considerado como subcontratado pelo fato de não ser enquadrado na categoria bancário. Também os novos assistentes de gerência do banco são contratados pelo regime de 6 horas de trabalho diária, e não 8 como ocorria até meados de 2004. Assim, a remuneração é menor, mas o trabalho, segundo os entrevistados, é quase o mesmo. Apenas saem um pouco mais cedo e ganham menos.

## 2.6. Redução de Pessoal.

Desde seus primórdios, a reestruturação produtiva se notabiliza pela constante redução do quadro funcional do setor bancário. E o que caracterizava os bancos privados passa a ser adotado pelos bancos públicos também. De modo que a tendência é que se reduzam cada vez mais as diferenças das formas de gestão entre eles.

O desemprego no Brasil, segundo o IBGE, foi de 10,6% em fevereiro de 2005<sup>27</sup>. Assim sendo, 1 em cada 10 brasileiros economicamente ativos está desempregado. Este quadro interfere no trabalho bancário. Com muitos desempregados qualificados, os empregadores podem exigir mais do trabalhador e pagar menos por seu desempenho e qualificação. A exigência de terceiro grau se deve mais pelo mercado ter muita mão-de-obra disponível, e não tanto pelas tarefas bancárias demandarem tanto estudo. Demandam, sim, cada vez mais habilidades sociais, como educação e relacionamento, características de vendedores e executivos de negócios. Os gerentes são formados em direito, pedagogia, administração, economia, entre outros. O salário de um gerente de contas, superior em média a R\$ 2.000,00, é uma boa remuneração na conjuntura brasileira.

A forte redução do emprego acarreta exclusão social. O desemprego resulta também em precarização do trabalho. A cobrança por resultados, oriunda dos níveis hierárquicos mais elevados sobre os gerentes se torna maior, pois a oferta de mão-de-obra é maior que a procura no mercado de trabalho bancário. A carga de trabalho aumenta. As demissões e a diminuição do efetivo total de bancários, aliado ao desemprego e à elevada informalidade na economia brasileira, aumentam a demanda por empregos que oferecem

---

<sup>27</sup> O cálculo do IBGE é feito com a população economicamente ativa nas cidades de Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo, Recife, Salvador e Belo Horizonte.



vale-refeição, vale-alimentação, carteira assinada e outros direitos trabalhistas.

Diretores e gerentes de agências ou departamentos dizem frequentemente para “motivar” seus subalternos que: “muitos lá fora querem teu emprego”. Os gerentes de contas, bem como os demais funcionários, sentem-se pressionados. A queda do salário real e do poder sindical gera insegurança no trabalhador. No caso do PDV do Banco do Brasil, os funcionários vivenciaram um verdadeiro clima de horror como relatam estudos, isto leva, inclusive, a suicídios, doenças mentais e alcoolismo<sup>28</sup>. A tendência do banco é de induzir aqueles funcionários que não se enquadram no novo perfil do profissional demandado pelos bancos a ingressar em programas de demissão voluntária.

Os bancos privados começaram a reestruturação antes dos públicos e vêm cortando pessoal ao longo dos anos. Os bancos públicos em seus processos de reestruturação, como no Banco do Brasil, e privatização, tal como ocorreu com o Banespa, ou a transformação à agência de fomento, como a Caixa Estadual do Rio Grande do Sul, hoje denominada CaixaRS, começaram a redução de pessoal dentro destes processos. Além disso, os bancos que foram liquidados ou extintos aumentaram os índices de desemprego no setor financeiro.

Os bancos privados acentuaram de forma significativa o ritmo das demissões a partir da década de 1990. Entre 1990 e 1991, 124 mil postos de trabalho foram eliminados com a queda de inflação durante os planos Collor I e II<sup>29</sup>. Isto significava 15% do total de empregados no setor bancário na época. Entre 1992 e 1993, desapareceram 1.187 postos ao mês, num total de 4% da categoria no período. Em 1994, ano do Plano Real, 5% dos postos foram eliminados, num total de 34.000 demissões. E continuou a diminuir nos anos

---

<sup>28</sup> Jinkings, Nise **Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”: Os Bancários no Mundo da Eletrônica e do Dinheiro**. Campinas, SP: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002. P. 239. A autora dedica um capítulo do livro para relatar o medo, a ansiedade e os suicídios que ocorrem na realidade do trabalho bancário.

<sup>29</sup> Dados do DIEESE – linha bancários: [www.dieese.gov.br](http://www.dieese.gov.br)

subseqüentes. O Banco do Brasil liquidou mais de 40.000 postos de trabalho desde 1994. Ao longo desta década, apenas o Itaú e o Bradesco eliminaram 102.000 empregos. Considerando a aquisição do Banco Nacional, o Unibanco também revelou queda proporcional a seus concorrentes na quantidade de trabalhadores em seu quadro funcional. Entre 1989 e 2000 no Brasil sumiram 413 mil postos de trabalho no setor bancário<sup>30</sup>.

No estado do Rio Grande do Sul, de 1994 a 1997, caiu de 56.646 para 45 mil o número de empregos no setor, conforme registros encontrados no Censo Bancário - Avaliação de Saúde dos Bancários do Rio Grande do Sul (Sindicato dos Bancários de Porto Alegre/Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul) de 1997.

A redução nos níveis hierárquicos, em especial os intermediários, e o remodelamento de atribuições são efeitos da flexibilização nas relações de trabalho. E as reformulações tornam-se cada vez mais constantes em um ambiente de acirramento da concorrência, de flutuação de demanda e de instabilidade econômica.

O menor número de funcionários é aspecto importante desta reestruturação: o número de bancários no Brasil caiu de aproximadamente 1 milhão de trabalhadores em 1990 para cerca de 500.000 no fim da década. Gradativamente, também estão sendo eliminadas as tarefas duplicadas por meio da racionalização do trabalho, da automação bancária, da simplificação de procedimentos internos, da reorganização funcional e da eliminação de chefias intermediárias, gerando, com isso, mais desemprego.

---

<sup>30</sup> Dados do DIEESE – linha bancários: [www.dieese.gov.br](http://www.dieese.gov.br)

## 2.7. Avaliação de Desempenho.

A avaliação de desempenho é importante em qualquer ramo de atividade. Como observa Gillen (2000, p.8) “a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore – o que beneficiaria a todos”. Para o autor, o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho, sendo este o principal motivo da avaliação. Mas a avaliação precisa levar em consideração muitos aspectos, não se fixando só em números de curto prazo. O gestor deve considerar igualmente o ambiente que o rodeia e o clima organizacional. Rodrigues (1999. p.61) afirma que:

“O desempenho de um indivíduo em um papel não dependerá só de sua personalidade, atributos e habilidades. Um fator decisivo para este desempenho é o contexto e o clima organizacional, bem como os fatores externos à organização e que nela influenciam”.

O principal critério de avaliação dos funcionários bancários que não os de retaguarda reside no cumprimento de metas. Um bancário X pode vender muitos produtos, como seguros, capitalizações, empréstimos, previdência e financiamentos, mas manter um relacionamento ruim com os clientes, pecando no pós-venda ou na própria venda do produto não informando bem o cliente. Isto é prejudicial ao negócio a médio prazo. Por isso a avaliação não pode se concentrar apenas neste aspecto.

Os bancos promovem concursos internos, como abertura de contas correntes, visando motivar. Como quem vence estas competições é reconhecido, muitas vezes o foco da agência é total neste aspecto, descuidando-se dos demais. E já que os gerentes gerais de certa forma personalizam a agência, e ganham prêmios quando vencedores de certas campanhas, alguns tendem a priorizar a venda destes produtos em detrimento de outros produtos. Nas campanhas, como definem os gerentes entrevistados,

este foco demasiado fica muito evidente. Os gerentes gerais das agências que mais venderam cartões de crédito no ano de 2003 foram premiados com viagens para prestigiar o GP de Mônaco de Fórmula 1. Nesta ocasião os gerentes de contas ficavam até tarde da noite, como relataram nas entrevistas, vendendo cartões de crédito. Nada importava mais do que a venda de cartão. Nas demais promoções, como as que premiam os melhores vendedores de seguros, consórcios, capitalizações e outros, ocorre o mesmo. Viagens para as ilhas Gregas, Roma, premiações diversas motivam para que os gerentes foquem apenas nestes produtos.

As administrações por campanhas podem dispersar o foco da instituição. Cada hora o foco incide sobre uma tarefa, ou departamento, ou produto diferente, podendo trazer desequilíbrio para a organização, como percebe Lodi (1972, p.31-33). Os gerentes do Unibanco notam que o banco altera muito o foco. Por conta disso, acabam alterando seus focos também. Expressões como produto vitrine, produto da moda, menina dos olhos da diretoria, agora é hora de vender tal produto, aparecem com frequência. A cada 3 meses, segundo os entrevistados, o Unibanco altera o produto prioritário, aquele que deve ser focado. Em um ano o foco passou de cartão de crédito para abertura de contas, depois habilitação as contas que foram abertas e que não são movimentadas pelos correntistas, passando para o consórcio imobiliário. Os entrevistados entendem que quem aparecer mais nestas campanhas entra na vitrine, é lembrado e provavelmente terá preferência quando surgir oportunidade de promoção.

Um gerente de agência que almeja muito obter tal reconhecimento pode vir a cobrar demais de seus subalternos, gerando uma carga de stress em seus pares, que se sentem intimidados em reclamar a ele ou a seu superior, temendo represálias. Os interesses pessoais de reconhecimento e promoção do gerente se sobrepõem aos da organização, que, mesmo ganhando no curto prazo, pode perder a médio e longo prazos. Perde, pois, neste caso a rotatividade de pessoal se torna elevada devido à forte pressão por resultados exercida pelo chefe imediato. E gera também muitas causas trabalhistas, que são comuns no setor bancário. A personalidade do gestor

interfere no processo. E mesmo que uma área de recursos humanos estabeleça um perfil ideal, o comportamento do trabalhador não é totalmente previsível.

Lodi (1972, p.9) frisa que a organização não busca analisar aspectos da personalidade, pois o foco é o desempenho, e este é medido por números, os quais não são discutíveis. Isto “não significa desprezar a personalidade, mas focalizar mais o desempenho e menos a personalidade”. Mesmo com esta ressalva, o fato de ser um bom vendedor pode amenizar aspectos negativos da personalidade. Se estes aspectos não forem levados em consideração, este bom vendedor poderá provocar problemas de relacionamento com seus colegas de trabalho, por exemplo, diminuindo o rendimento dos demais.

Na literatura organizacional, na tentativa de se definir organização, coloca-se a ênfase nos fins. Friedberg (1992. p.375) conceitua as organizações como “conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins”. Amitai Etzioni (1974. p.13) afirma que “as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é servir a esses objetivos”. E não só a organização. O indivíduo que atinge seus objetivos também será aceito como o melhor. Etzioni fornece o exemplo das escolas secundárias que medem sua qualidade pela quantidade de seus alunos aprovados em exames vestibulares. O professor pode descuidar-se do desenvolvimento do caráter do aluno para treiná-lo para os exames. Essa ênfase nos objetivos cada vez revigora-se. E os objetivos são estipulados pelo grupo que domina a organização, denominado por Scott (1998) de coalizão dominante. Muitas vezes este grupo não tem a noção do que ocorre na realidade de determinadas agências. Um gerente geral, por exemplo, queixou-se de que as metas de sua agência eram o dobro da outra. A explicação fornecida pelo setor responsável foi de que elas ficavam em bairros diferentes, e que, portanto, tinham públicos diferentes. Apesar de os bairros não serem os mesmos, uma agência ficava a menos de 300 metros da outra.

Apesar das leis trabalhistas que protegem os bancários, as pressões são intensas. Até meados de 2004 muitas horas-extras eram feitas sem serem pagas. Tanto que a grande parte dos bancários quando desligados de uma instituição ingressaram na Justiça do Trabalho e, em grande parte dos casos, ganharam as ações. Em relatos de sindicalistas, de bancários e ex-bancários percebe-se a complexidade e a dificuldade de suas atribuições, acarretando seqüelas nos trabalhadores. Há relatos de casos de suicídio, famosos na época do PDV do Banco do Brasil, além de depressão, fadiga, lesões por esforço repetitivo, problemas na saúde mental, alcoolismo e drogas.

O jornal O bancário<sup>31</sup> contém uma reclamação de que:

“O Unibanco acumulou no primeiro trimestre deste ano lucro líquido de R\$401 milhões. O resultado é superior ao de igual período do ano passado (R\$ 375 milhões). No entanto, o banco sobrecarrega seus funcionários, terceiriza e demite. Com todo este lucro, onde está a responsabilidade social?”

Mas também a administração do banco pode argumentar que este lucro só é possível devido á estas medidas que são tomadas, como cobrança por resultados, terceirização e flexibilização. É de domínio público que os bancos ganham muito dinheiro, principalmente no Brasil. A luta do sindicato na busca de melhores condições de trabalho fica cada vez mais murcha dentro deste cenário de desemprego, sendo meramente lutas por aumentos de salários pontuais e nada muito mais amplo.

## **2.8. Flexibilização**

A reestruturação produtiva não diz respeito apenas à intensificação do trabalho, ou ao número de tarefas executadas pelo funcionário. Refere-se

---

<sup>31</sup> O bancário é o jornal do sindicato dos bancários de porto alegre e região. Filiado à CUT. Esta nota saiu na edição do ano 72, n.13, 17 de maio de 2005, p.3.

também ao aumento do uso de horas-extras, na remuneração variável e na sanção positiva por meio da transferência dos melhores gerentes para outras unidades de trabalho. No caso das horas-extras, em alguns casos elas são menos dispendiosas do que se admitir e demitir pessoal de acordo com a demanda. Todavia as possíveis ações impetradas na justiça do trabalho por parte de ex-funcionários são avaliadas também como parte deste custo.

No Unibanco as horas-extras eram comuns até meados de 2004. Muitos bancários ficavam além de sua carga horária normal nas agências para conseguirem terminar seus trabalhos. A maioria dos ex-funcionários da instituição ingressavam na justiça do trabalho requerendo direitos trabalhistas, principalmente horas-extras, quando desligados. Em algumas ações trabalhistas, ex-funcionários do Unibanco conseguiam grandes indenizações, algumas delas passando de meio milhão de reais. Não obstante ao fato de que a justiça do trabalho só contempla os últimos 5 anos trabalhados. Como o passivo do Unibanco, em contabilidade significa, entre outras coisas, aquilo que a empresa deve, era enorme devido às ações na justiça do trabalho, foram tomadas certas medidas. E a principal delas foi a proibição das horas-extras. Os gerentes gerais das agências não devem permitir que um funcionário fique além de sua jornada de trabalho, mesmo que este alegue que precisa terminar seu serviço.

A mudança na forma de remuneração, como será explicada a seguir, bem como a quase extinção das horas-extras no Unibanco, indicam alterações no cotidiano do trabalho. O incremento do salário via remuneração variável se dá não só sobre as vendas como antes, mas sobre diversos aspectos que incidem na rentabilidade da carteira do gerente. São mais aspectos com que preocupar, além de existir a cobrança para que o gerente aumente a rentabilidade de sua carteira, mesmo que ele não queira incrementar seu salário. Com a redução das horas-extras sem a redução da quantidade de trabalho, os gerentes precisam acelerar muito o ritmo de trabalho para dar conta de seus compromissos.

O primeiro quadro se refere ao número de horas-extras trabalhadas pelos gerentes de contas entrevistados ao dia, em média:

<b><i>Horas-extras/dia</i></b>	<b><i>Absoluto</i></b>	<b><i>Relativo</i></b>
<i>Não faço hora-extra.</i>	3	52%
<i>Faço minutos ao dia.</i>	10	40%
<i>Faço uma hora-extra ao dia.</i>	2	8%
<i>Faço mais de uma hora-extra dia.</i>	0	0%

Tabela 6 – Média das horas-extras trabalhadas atualmente pelos gerentes entrevistados.

O segundo quadro se refere ao número de horas-extras que o gerente de contas fazia até um ano atrás, quando foi implementado o cartão-ponto eletrônico. A cobrança por parte da diretoria e da gerência geral da agência para que os funcionários não fiquem mais na agência e, por conseguinte, não façam mais horas-extras, resultou numa drástica redução no número das mesmas:

<b><i>Horas-extras/dia</i></b>	<b><i>Absoluto</i></b>	<b><i>Relativo</i></b>
<i>Não fazia hora-extra.</i>	0	0%
<i>Fazia uma hora-extra/dia.</i>	1	4%
<i>Fazia entre 1 e 3 horas-extras/dia.</i>	5	20%
<i>Fazia mais de 3 horas-extras/dia.</i>	19	76%

Tabela 7 – Média das horas-extras trabalhadas pelos gerentes entrevistados até a determinação do fim das horas-extras em meados de 2004.

Os gerentes se mostraram satisfeitos com esta redução na jornada de trabalho, visto que agora têm mais tempo para outras atividades. Alguns mencionaram o fato de que também ficaram sem tempo para realizarem suas tarefas e que estão com muito trabalho atrasado. Outros se queixaram de que, com isso, as horas-extras realizadas no passado não poderão ser contempladas caso recorram à justiça do trabalho, já que esta abrange apenas os últimos 5 anos do trabalhador na empresa.



## 2.9. Remuneração flexível

As novas formas de gestão privilegiam a remuneração flexível. A tendência é cada vez mais diminuir o salário fixo e aumentar o variável. A premiação sobre vendas constitui um acréscimo salarial. Desta forma a administração bancária estimula seus funcionários a venderem mais produtos. As premiações de vendas são agregadas ao salário total, mas não entram na base salarial. Não geram custos para o Fundo de Garantia Sobre Tempo de Serviço (FGTS) e para os demais direitos trabalhistas que incidem sobre o salário base.

A avaliação e a meritocracia internas premiam quem vende mais. Este ganha mais que seus pares e está mais na “vitrine”, como se diz no jargão bancário. Daí obterá vantagens em casos de promoção. Os melhores vendedores, tal como ocorre em estabelecimentos como o McDonald's, são valorizados e têm seus nomes divulgados internamente na instituição. Para Nise Jinkings (1995, p.67):

“Essa ‘modernização’ das relações de produção, que obscurece o antagonismo inerente à relação entre capital e trabalho, cria mecanismos de motivação a uma produtividade sempre crescente dos trabalhadores, através de políticas de recompensa no alcance de metas de produção prestabelecidas; de treinamento adequado; de estímulo ao trabalho em equipe; da criação de um estilo gerencial ‘participativo’, através de uma retórica de valorização do trabalho e de democratização das relações de produção”.

Para Cleide Costa (1996, p.6-7):

“Toda essa flexibilização tem atingido a remuneração, que já está, em alguns bancos, vinculada ao atingimento de metas. Dentre as formas mais comuns encontradas nos bancos estão os ganhos associados à produtividade, programas de incentivos em grupo, distribuição de lucros e sociedade de negócios, sempre adequados a diferentes objetivos perseguidos pela empresa. O Unibanco é um dos que já aplicam a remuneração variável, tendo publicado em 94 o Remag Passo a Passo, onde são estabelecidos os critérios para o Remag - Remuneração de Agências. Esse sistema comissiona os executivos do banco com base na venda de produtos e no peso dos diversos cargos”.

Desta forma tende a aumentar a ocorrência de salários diferentes para funcionários ocupando cargos semelhantes nas instituições, que, como o Unibanco, agregam remuneração variável ao salário. Não obstante, o funcionário pode aumentar seus ganhos se conseguir vender mais produtos. Mesmo tendo que alcançar as metas propostas independentemente do seu ganho extra em comissões, essas motivam o funcionário a vender mais. Na lógica capitalista todos saem ganhando, mesmo que à custa da sobrecarga do trabalhador, cada vez mais pressionado. O capitalista, seja ele empresário, banqueiro ou dono de alguma organização com fins lucrativos, visará em primeiro lugar o ganho total da empresa. Não seriam atribuídas comissões sobre vendas aos gerentes de contas se estas não revertissem em maior ganho para a organização.

A remuneração variável possibilita para a organização uma melhor adequação de custos às flutuações de demanda. À medida que o mercado adquire menos produtos, em contrapartida os custos com remuneração decaem em razão do menor comissionamento.

Nise Jinkings (1999) critica a reestruturação produtiva, destacando que:

“Os métodos de controle e gestão do trabalho desenvolvidos cotidianamente nas empresas atuam para que sejam assimiladas e praticadas pelos trabalhadores as estratégias recentes de autovalorização do capital. Neste percurso, mistificam os instrumentos coercitivos patronais através de políticas qualificadas como ‘participativas’, em oposição às práticas autoritárias do sistema taylorista/fordista. Tais políticas, que vão sendo instituídas através de programas de ‘qualidade total’ e de ‘remuneração variável’, tomam a aparência de democráticas, implementando um processo de participação dos trabalhadores em questões não estratégicas aos objetivos da empresa.”

Para a autora a reestruturação produtiva atende mais ainda aos interesses do capitalista do que aos do trabalhador. Seriam formas mais sutis de dominação da classe trabalhadora, exploração do trabalho e concentração de renda. Assim. O gerente internaliza o discurso da organização, acreditando nele. No fim das contas termina “vestindo a camiseta” da empresa. Para um gerente geral entrevistado, “hoje não se veste mais a camiseta do banco, mas tatua-se na pele”. Esta afirmação demonstra que o gerente de contas do Unibanco respira a organização, muitas vezes não conseguindo se desligar do trabalho nem quando está em casa, de folga.

A remuneração flexível marca o trabalho do gerente de contas. E a maioria dos entrevistados se queixou de que o salário diminuiu com a nova fórmula de auferição da remuneração variável<sup>32</sup>. Não existe mais a comissão por vendas realizadas. O cálculo é feito sobre a rentabilidade da agência e da carteira do gerente. E, segundo os mesmos, esta nova metodologia reduziu seus salários, mas as metas não diminuíram. Schmitz e Mahl<sup>33</sup> (2000, p. 79)

---

<sup>32</sup> O Unibanco começou a trabalhar em meados de 2004 com uma nova fórmula de remuneração variável a seus gerentes de contas. Ao invés da comissão direta por vendas de produtos, em que o gerente ganha um percentual sobre o valor da venda como comissão, esta remuneração variável se baseia em um complicado cálculo que avalia a rentabilidade da carteira do gerente de contas, a rentabilidade da agência e a soma das carteiras da agência. Desta forma cada gerente, além de depender de si mesmo para incrementar a sua renda, dependerá do rendimento de seu colega.

<sup>33</sup> Sobre reestruturação bancária e automação ver Mahl, Alzir Antonio e Schmitz, Arno (2000).

consideram que “a reestruturação não se deu somente no âmbito das macroestratégias (fusões, aquisições e abertura/fechamento de agências)”. Alteraram-se também as formas de organização do trabalho, terceirizam-se tarefas não ligadas à atividade principal e, buscando modificar as relações formais de trabalho, introduziram atividades comissionadas e outras formas mais flexíveis de remuneração pelo trabalho (Schmitz e Mahl, 2000, p.79). Para Segnini (1998), os cargos comissionados requerem um nível de qualificação e conhecimento da função bancária mais elevados em relação aos não-comissionados.

Lamenta um dos gerentes entrevistados, I.D., que “as principais mudanças foram salariais. O salário está sempre diminuindo. Esta nova forma de remunerar pela rentabilidade da agência está errada. Só quem ganha é o gerente administrativo, que teve seu salário aumentado. O resto perdeu”. O entrevistado se refere ao fato de que o gerente administrativo, que antes ao vender um produto tinha direito a uma remuneração extra, depende agora do resultado da agência. Para alguns gerentes de contas, o gerente administrativo ganha sem fazer esforço. Se a agência for lucrativa, o gerente administrativo ganha mais, ao contrário dos demais funcionários de retaguarda. Apenas gerentes, gerais, administrativos e de contas, ganham remuneração variável no Unibanco. Os assistentes têm salários fixos, ao contrário de outrora, quando podiam incrementar seus salários como comissões de vendas, que acabaram.

Em outro momento da entrevista, I.D. declara que:

“Acho que esta nova forma é ruim. Os bons pagam pelos maus. Se a minha carteira é boa, mas a do meu colega não, meu salário diminui porque ele não fez sua parte para aumentar a rentabilidade da agência. O problema é que tem gente que se acomoda. Ficam contentes com sua televisãozinha de 29 polegadas. Eu quero uma TV tela plana, com plasma e tudo que tem direito. Seria bom um meio termo. De repente sobre a rentabilidade do gerente sem levar em consideração a agência, sei lá. É que o banco sempre vai pelo caminho mais fácil”.

O banqueiro consegue, além da pressão vertical do superior sobre o gerente, reforçar a cobrança entre os colegas de trabalho que querem melhorar os resultados da equipe. O gerente que quer ampliar sua remuneração traz mais resultados ao banco, pois seu salário variável é vinculado ao lucro que sua carteira de clientes traz ao banco. Se um gerente faz sua parte e o outro não, gera insatisfação e conflitos. Este tipo de insatisfação resulta em maior cobrança entre os pares.

Todos os gerentes entrevistados responderam que seus salários são variáveis e que variam de acordo com a rentabilidade da carteira de cada gerente. Na rentabilidade da carteira são avaliados diversos aspectos, como produtos, tarifas, clientes inadimplentes, etc. Ou seja, os clientes inadimplentes com o banco, com poucos produtos, enfim, não rentáveis, interferem no salário do gerente, como as demais contas da carteira do cliente. Desta forma, os gerentes não se preocupam apenas em vender, mas também a administrar a carteira. Se o gerente minimiza os devedores, cobrando-os, e conseguindo incrementar a conta do cliente com produtos, ele estará aumentando seu salário. Assim o banco transfere aos gerentes a responsabilidade da lucratividade e gestão deste patrimônio do banco.

Os gerentes de contas apontaram que esta nova fórmula de remuneração variável diminuiu seu salário, e diminuiu a motivação dos demais funcionários da agência em vender, pois deixaram de ganhar as comissões que recebiam antes. L.A. constata que:

“O salário varia, mas pouco, menos que variava no passado. Por causa da rentabilidade que ele varia. Acho que diminuíram as vantagens e sem comissão direta de vendas o ganho caiu. E os assistentes de gerência de certa forma perdem a vontade de vender, pois não ganham nada com isso. E também para incrementar meu salário não basta vender, mas rentabilizar minha carteira. Tenho que me preocupar com os diversos aspectos que interferem nesta rentabilidade”.

Da mesma forma considera L.C. que:

“Eu tenho o salário fixo mais o variável. Varia de acordo com a rentabilidade da minha carteira. Dá menos dinheiro, não adianta só vender, apesar de que as metas de vendas continuam, e mais trabalho porque são várias coisas que tem que serem feitas para rentabilizar a carteira, como cuidar de clientes inadimplentes, que não possuem produtos do Unibanco, que usam muito cheque, o que torna as contas menos rentáveis, este tipo de coisa”.

E como o cálculo da remuneração variável do gerente não é apenas sobre a rentabilidade da sua carteira, mas também sobre a rentabilidade total da agência, os gerentes acabam cobrando-se entre si. Um gerente com uma carteira com baixa rentabilidade interfere no salário dos demais. Este “trabalho em equipe” garante uma cobrança extra, além daquela que vem de cima para baixo. Cria-se, assim, uma cobrança horizontal, realizada pelos próprios pares dos funcionários.

Para 84% dos gerentes de contas entrevistados seu salário está na média do mercado. Porém, alguns destes disseram que, apesar de seus salários estarem na média do mercado em geral, para o setor financeiro está abaixo. Os outros 16% dos gerentes de contas entrevistados declararam que ganham abaixo da média do mercado. Nenhum gerente entrevistado avalia que seu salário seja superior aos que possuem mesma função em outros bancos. Os gerentes entrevistados apontam, em sua maioria, que ganham bem se levado em consideração o mercado de trabalho em geral. Todavia, afirmam que o Unibanco não está entre os bancos que oferece os melhores salários.

Ressaltam os gerentes mais antigos que o salário já foi melhor. Vários gerentes apontam que os outros bancos pagam melhor, sendo que alguns mencionam já ter pesquisado o mercado, como confessa F.A.:

“Para o mercado, contando as empresas em geral, o gerente de contas do Unibanco ganha bem, acho que na média. Mas para o mercado financeiro, especificamente bancos, acho que ganha menos. Já andei pesquisando e um gerente de contas em outros bancos ganha melhor que o mesmo cargo no Unibanco”.

Apesar de ainda gozar de elevado status, principalmente entre os colegas de agência que estão em nível inferior na escala hierárquica, como assistentes e atendentes, os entrevistados, principalmente os mais antigos, acreditam que sua remuneração já foi melhor no passado. No curto prazo, o salário diminuiu devido à nova fórmula de remuneração variável. Segundo alguns entrevistados, o salário também diminuiu no decorrer dos anos. Apontam que até o começo da década de 1990, obtinham salário relativamente maior.

### 3. O gerente de contas do Unibanco

A experiência do pesquisador, amparado nas observações realizadas na pesquisa empírica, permite a percepção que o gerente de contas é um profissional que goza de alto *status* entre os bancários em nível de agência. É bem remunerado em um mercado de trabalho com altas taxas de desemprego. Possui direitos trabalhistas, tendo ainda direito a benefícios como 14 salários por ano, vale-alimentação, vale-refeição, vale-transporte, plano de saúde, plano dentário, previdência privada, participação nos lucros da empresa e férias proporcionais. As leis trabalhistas conferem ao gerente de contas uma jornada de 8 horas de trabalho ao dia. Alguns bancários com cargos na base do organograma da empresa trabalham 6 horas por dia.

Na seleção dos funcionários novos, mesmo que para os cargos mais baixos, procuram-se identificar algumas características entendidas como importantes para um gerente. Isto porque a tendência destes recém-admitidos é que, se continuarem no banco e fizerem carreira na “linha de frente”, poderão chegar a exercer a função de gerente de contas. O gerente é considerado cargo de confiança pelo banco e pela legislação trabalhista. Como os candidatos já são selecionados com o perfil desejado, as recomendações e as cobranças com relação a roupas, comportamentos, atitudes e afins são feitas informalmente pelo gerente geral. O gerente de contas é o representante do banco. Ele faz a mediação e as negociações entre banco e cliente, constituindo elo entre as partes. O banco tenta passar a imagem de honestidade, seriedade, eficiência, competência e mostrar ao cliente que é seguro e rentável operar com ele. O gerente deve ter comportamento adequado com a sua função e em conformidade com aquilo que ele representa, de modo a reproduzir, de alguma forma, a imagem que o banco procura transmitir.



O gerente deve ser o exemplo do funcionário que internaliza o discurso da alta administração, tornando-se uma espécie de representante do chefe no setor, repartição, agência e similares. Segundo Mills (1951, p.122):

“Não se conhecem exemplos de gerentes que tenham agido intencionalmente contra os interesses dos proprietários. Suas ações são sempre compatíveis com os interesses, ou com a idéia que têm deles. Isso se passa tanto em relação com o operário de fábrica quanto com as firmas concorrentes, o governo e os consumidores de seus produtos. Naturalmente, nem todas as pessoas que possuem ações, obrigações e outros valores representam um fator de produção suficientemente grande para influir na distribuição de poder. Mas isso apenas significa que os gerentes são representantes dos grandes proprietários, e não dos pequenos. Os administradores das companhias são os agentes dos proprietários que detêm a maioria das ações; seu poder é derivado de organizações fundadas na propriedade considerada como uma empresa em funcionamento”.

### **3.1. O perfil do gerente de contas do Unibanco em Porto Alegre.**

Apesar de não ter sido possível entrevistar todos os gerentes de contas do Unibanco em Porto Alegre, pôde-se delinear certos traços em comum, revelando certas tendências e particularidades. A observação também auxiliou a compreender melhor as atividades dos gerentes, sua relação com clientes e outros aspectos, até físicos e comportamentais, dos demais gerentes e funcionários.

O trabalho em bancos mudou desde o começo dos anos 90, graças à informática, aliada à terceirização e a novas formas de gestão. O número de caixas reduziu muito, assim como o número de trabalhadores e de serviços de retaguarda. Muitas mudanças ocorreram no *metier* e no *status* do bancário (Merlo e Barbarini, 2002). Em contrapartida, a proporção de gerentes, principalmente gerentes de contas, negócios ou executivo, dependendo da

terminologia que o banco adote, aumentou. Estes precisam enquadrar-se no perfil característico dos sistemas de acumulação flexível. Isto é, devem ser multifuncionais, executando várias tarefas, e capacitados a utilizar ferramentas tecnológicas, bem como responder às demandas dos clientes.

Com isso, ampliou-se a necessidade de um profissional polivalente e que saiba lidar com o público externo. Este profissional não lembra o bancário de antigamente, restrito à realização de cálculos de contabilidade e contando dinheiro. Ele tem que trabalhar com o computador. Sua principal função reside em relacionar-se com o público, manter clientes, habilitar novos clientes e vender produtos. O gerente de contas percebe que o perfil requerido para o seu cargo é o de alguém que deve saber se relacionar com as pessoas. A educação de berço aparece como uma qualidade de primeira importância para a execução destas tarefas. Nota-se que são escolhidos, principalmente no caso das mulheres, pessoas com boa aparência. Há cobrança para que os funcionários façam curso superior. Os novos contratados tem que, no mínimo, estar cursando o terceiro grau.

Enfatiza Segnini (1999, p.198) que:

“Um conjunto de processos sociais, econômicos e culturais é mobilizado na construção da socialização para o mercado; além, sem dúvida, de grande importância adquirida pelos atributos pessoais. Observa-se que a importância do diploma, em termos de conteúdo (qualidade), é relativizada, adquirindo muito mais um caráter legitimador do posto de trabalho ocupado do que mobilizador de conhecimentos”.

Não existe uma indicação formal dos atributos que o profissional deve ter. Todavia, há uma clara evidência de que aspectos físicos, como boa aparência, aliado à boa postura, bons modos, boa educação, capacidade de se relacionar com as pessoas e demais habilidades sociais são cruciais para o ingresso no Unibanco. As mulheres devem ser discretas em seus atos e suas

roupas. O traje mais comum entre as gerentes de contas do Unibanco é o *tailleur*, espécie de terno feminino, com casaco e calça. De preferência não devem abusar de jóias, decotes e roupas com estilos modernos. Dos gerentes homens são exigidos terno e gravata. Até a escolha da cor do terno deve ser cuidada. Cores em tons claros não são muito bem-vindas, sendo que a tendência é o uso de terno escuro, normalmente cinza, preto ou azul. No Unibanco, até mesmo os caixas e atendentes devem, no mínimo, usar gravata. A barba deve sempre estar bem-feita, cabelo curto e penteado. A preferência é dada também aos não-fumantes, sendo, inclusive, proibido fumar dentro das agências do Unibanco, mesmo depois de encerrado o expediente externo.

A educação familiar (modos, comportamentos, valores, “educação de berço”) é importante na obtenção do cargo de gerente e/ou na execução de suas tarefas. Nas entrevistas, os gerentes concluem que o funcionário deve ter uma educação que de certa forma é difícil ser encontrada nas classes mais baixas. Regras de conduta e de comportamento que os mais pobres frequentemente não têm acesso.

Os gerentes afirmaram que nos bancos se lida com dinheiro e informação alheia, o que requer muita responsabilidade, honestidade, seriedade e eficiência. Mesmo que o gerente de contas praticamente não manuseie mais o papel-moeda, em um comando em seu computador ele pode transferir os valores que constam nas contas dos clientes. Também devido ao intenso contato com o público, boa parte dele elitizado e informado, a necessidade de ter bons modos e educação é bastante importante na opinião dos entrevistados. Alguns dos maiores problemas inerentes ao trabalho do gerente de contas não provêm de dificuldades em aprender o ofício ou não saber utilizar as ferramentas que o banco disponibiliza, mas sim às situações sociais que os gerentes enfrentam.

C.H. destaca que:

“A gente também tem que saber engolir certos sapos, de clientes e superiores, e agir moderadamente. Um banco exige que o funcionário tenha certas regras de etiqueta para que atenda os clientes de forma correta e transmita confiança para os mesmos”.

As exigências do mercado e as características necessárias para que ser um profissional de sucesso como gerente de contas indicam que este não é contratado apenas por qualificar-se nos testes de admissão, possuir diploma de curso superior ou cursá-lo, mas sobretudo por possuir habilidades sociais, características necessárias aos comerciantes, vendedores, consultores e afins. Quando a personalidade, a habilidade de lidar com as pessoas, é requisito na admissão de funcionários, cria-se o que Mills (1951, p.201) nomeia de “mercado de personalidade”, algo que há muito disseminou-se para além dos manuais de vendas:

“Numa sociedade de empregados, dominada por uma mentalidade comercial, é inevitável que se crie um mercado de personalidade. Pois na grande passagem das habilidades manuais para a arte de ‘manipular pessoas’, vender-lhes e servi-las, as características pessoais, ou mesmo íntimas, do empregado passam a integrar a esfera das trocas e tornam-se fatores comerciais, bens de consumo de mercado e de trabalho. Toda vez que o controle dos traços de caráter pessoais de um indivíduo é transferido para outro em troca de um preço, toda vez que esses traços de caráter importantes para a opinião que os outros fazem dele são vendidos, cria-se um mercado de personalidade”.

Além de vender sua força de trabalho o gerente de contas vende sua personalidade. Esta é testada na admissão e será comprovada no percurso do funcionário até que ele chegue ao cargo de gerência, quando terá que utilizar de vários artifícios para conseguir, entre outras coisas, vender os produtos do

banco e atingir seus objetivos. Ainda sobre a personalidade do funcionário nas empresas modernas, Mills (1951, p.205) pondera que:

“Os empregadores costumam exigir a escolha de homens de personalidade. Uma pesquisa sobre agências de emprego feita por uma universidade indicava que o diplomado em curso superior dotado de uma personalidade agradável tem as melhores possibilidades de ser contratado por uma empresa. Além disso, a personalidade é mais importante do que os diplomas para todos os cargos, exceto os de técnico ou cientista. Os traços considerados mais importantes na linguagem dos selecionados de pessoal são: capacidade para dar-se bem com as pessoas e cooperar com os outros, facilidade para abordar pessoas e conversar com elas, e uma aparência agradável”.

O terceiro grau é uma exigência para a admissão, não se constituindo necessariamente em quesito para promoção, até porque os pares têm o mesmo grau de instrução. As vantagens do trabalho assalariado, como férias remuneradas, vale-alimentação, vale-transporte entre outras, fazem com que muitos recém formados sequer tentem exercer atividades de profissional liberal, procurando trabalhar em grandes empresas, muitas vezes em funções sem vínculo com sua formação acadêmica. Sobre isso, Mills (1951, p.284-285) afirma que:

“Há uma tendência para fixar os requisitos formais para admissão nos diversos empregos e as esperanças de promoção de acordo com os níveis de instrução. Nos níveis superiores, a universidade é a origem de profissionais e semiprofissionais, e um símbolo de prestígio necessário para conseguir postos mais categorizados. À medida que as virtudes e os talentos do empresário são substituídos pelas qualificações e o prestígio do *expert*, a educação formal torna-se decisiva para o êxito econômico e social”.

Complementa ainda que:

“O objetivo dos universitários de hoje, especialmente nas faculdades de elite, é um emprego de futuro numa grande companhia. Esse tipo de emprego exige não só uma formação profissional, mas certos hábitos de comportamento social.”

Um gerente de contas entrevistado mencionou que seu gerente geral o cheirava quando ele entrava na agência para ver se ele havia fumado. Outro disse que tinha que estar com a barba impecável e por isso se barbeava todos os dias, pois seu gerente geral percebia se não estava barbeado. Os gerentes não devem mascar chicletes, gesticular muito, exagerar nas jóias no caso das mulheres e, no caso dos homens, não usar nenhum adereço como anel, brinco, pulseira, ou corrente. Entre os detalhes que podem fazer a diferença entre os promovidos está a boa-educação. O gerente geral R. P. comentou que:

“Certa vez fomos para um almoço com o diretor. Eu, alguns outros gerentes de contas e nossos respectivos gerentes gerais. Todos almoçamos e procurei me portar da melhor maneira possível. Sabíamos que um gerente geral havia sido demitido e sua vaga estava em aberto. No outro dia fui promovido a gerente geral. Conversando com meu antigo gerente geral algum tempo depois fiquei sabendo que a promoção estava entre mim e outro gerente de contas. E que fui promovido por me comportar bem na mesa, comer com educação, respeitar a vez dos outros de falarem. O outro cara, disse-me ele, pois eu não percebi nada, comia rapidamente e certas vezes ruidosamente, o que desagradou o diretor. Perceba como é importante este tipo de coisa”.

Com relação às suas origens empregatícias, 20% dos gerentes de contas entrevistados revelaram que nunca trabalharam antes do entrar no Unibanco. Os demais 80% já haviam trabalhado. Entre as funções que exerceram nesses empregos, os gerentes entrevistados citaram que já trabalharam em<sup>34</sup>: escritórios em geral, outros bancos, imobiliárias, estúgios,

---

<sup>34</sup> Alguns entrevistados trabalharam em mais de um emprego.

instituições de ensino, cartórios, empresas de informática e empresas de serviços. Perguntados sobre as habilidades que eles adquiriram por terem atuado nestas funções, os gerentes responderam dentro dos seguintes parâmetros:

Dos entrevistados, 14 (66%) responderam que algumas dessas funções serviram para habilitá-lo ao cargo de gerente. As habilidades adquiridas relacionadas a seu atual trabalho são inerentes ao atendimento ao público e, no caso de quem trabalhou em imobiliárias e escritórios, também a atividade de vendas.

Na opinião dos gerentes de contas entrevistados, as principais qualificações e habilidades exigidas para o candidato à função de gerente de contas do Unibanco são as seguintes, segundo quadro que segue<sup>35</sup>:

<b>Habilidades/Qualificações Exigidas</b>	<b>Número de Respostas</b>
<i>Atendimento a clientes, relacionamento com público.</i>	17
<i>Vendas, facilidade para vender, ser vendedor.</i>	13
<i>Conhecimento e experiência.</i>	9
<i>Comunicação, facilidade de tratar com público.</i>	8
<i>Habilidades pessoais e sociais como educação.</i>	7
<i>Flexibilidade e dinamismo para diversas tarefas.</i>	5

Tabela 8 – Principais habilidades e qualificações exigidas para o candidato a função de gerente de contas.

Capacidade em vendas, ser bom vendedor, aparece invariavelmente nas respostas referentes a seu trabalho. Para eles, o bom gerente é o que vende bem. Para a realização de suas tarefas, as exigências de caráter pessoal, intrínseca do trabalhador, são mais importantes que as de caráter técnico. Bom atendimento, facilidade com vendas, comunicabilidade, sociabilidade e dinamismo são características próprias dos indivíduos, ainda mais quando é baixo o índice de gerentes de contas que receberam treinamento, como veremos a seguir. Estas respostas já indicam que as principais habilidades requeridas aos gerentes são sociais, de relacionamento.

---

<sup>35</sup> Não foram apresentadas opções de respostas aos entrevistados.

Todavia, não é o único critério de seleção. Vários testes são feitos com o candidato, além da exigência de que este curse, no mínimo, nível superior. Contudo, fica claro que o diferencial para ser contratado como gerente de contas são os atributos pessoais e habilidades sociais.

A questão das vendas aparece novamente quando entrevistados sobre a possibilidade de utilizarem os conhecimentos adquiridos como gerentes de contas em outros empregos. A grande maioria dos entrevistados, 84%, responderam a função de gerente de contas habilita para exercer outras funções.

<b><i>Tipo de emprego/relação</i></b>	<b><i>Absoluto</i></b>	<b><i>Relativo</i></b>
<i>Vendas.</i>	17	68%
<i>Gerência financeira.</i>	10	40%
<i>Atendimento ao público.</i>	8	32%
<i>Gerência de carteira de clientes.</i>	8	32%
<i>Gerenciamento de equipe.</i>	3	12%
<i>Proprietário de empresa.</i>	3	12%
<i>Gerenciamento de equipe.</i>	2	8%
<i>Gestão de recursos humanos.</i>	1	4%
<i>Setor de cobrança.</i>	1	4%

Tabela 9 – Que tipo de emprego é relacionado com o de gerente de contas do Unibanco.

Evidencia-se que a maioria dos entrevistados acredita que o gerente de contas se habilita para trabalhar, sobretudo, com vendas, indicando que esta constitui uma das funções mais relevantes em seu trabalho. Gerenciamento de carteira de cliente e de equipes, como de vendas, e atendimento ao público também são tarefas relacionadas a vendas também.

Existem várias atividades inerentes a diferentes ofícios que os gerentes de contas executa. Situações que requerem habilidades de gestor, vendedor, consultor, cobrador, gerente, analista de mercado, chefe de equipe, entre outras.



Todos os entrevistados cursam terceiro grau ou são graduados. Do total de entrevistados, 36% já concluíram o curso superior e 64% ainda cursam. Os que ainda estudam cursam administração, administração de sistemas de informação, marketing, direito e contabilidade. Os demais se graduaram em administração, direito, contabilidade, informática, serviço social e pedagogia.

Chama atenção a quantidade de entrevistados que cursa ou é graduado em direito. Apesar de contabilidade ser o curso característico de quem trabalha na retaguarda, é outro curso bastante visado pelos gerentes. Das 3 graduações representativas na pesquisa, a administração seria a que tem mais afinidade com o trabalho desenvolvido pelo gerente de contas, principalmente para gerenciamento de carteira e vendas, apontados como importantes no trabalho do gerente de contas bancário.

A tabela abaixo apresenta a característica mencionada pelos gerentes como a mais importante para ser um bom gerente de contas e os percentuais de respostas:

<b>Característica.</b>	<b>Relativo.</b>
<i>Bom atendimento aos clientes.</i>	28%
<i>Bom relacionamento com pares e superiores.</i>	24%
<i>Vender bem, atingir as metas.</i>	20%
<i>Conhecimento e experiência no cargo.</i>	12%
<i>Dinamismo e flexibilidade.</i>	8%
<i>Qualidades pessoais: educação, comportamento e modos.</i>	4%
<i>Responsabilidade.</i>	4%

Tabela 10 – Característica que o gerente de contas julga ser mais importante para a execução de suas tarefas.

A tabela indica a característica que os gerentes percebem como sendo a mais importante para que eles sejam bons profissionais na sua função. Levando-se em consideração sua rotina de trabalho, suas atribuições, suas responsabilidades, as cobranças que lhes são feitas e aquilo que os clientes exigem de um gerente de contas eficaz. O bom atendimento aos

clientes foi a qualidade mais apontada. Para estes, o bom gerente de contas é aquele que, acima de tudo, atende bem a seus clientes. Consideram que é importante para o negócio como um todo que o cliente se sinta satisfeito quando atendido. Número expressivo de gerentes afirma que o importante é se relacionar bem com os gerentes gerais e diretores. Para estes, o relacionamento com superiores é mais importante que os resultados obtidos, sua qualidade no atendimento ou seu conhecimento.

Novamente aparece nesta questão a necessidade de ser bom vendedor. Os gerentes que responderam vender bem e atingir metas entendem que o mais importante são os resultados obtidos. Alguns gerentes citaram que conhecimento, experiência, dinamismo, qualidades pessoais e responsabilidade como sendo a característica mais importante.

Os gerentes de conta foram questionados também sobre o que eles pensavam ser mais importante em seu trabalho para seus superiores. Nas respostas, 54% deles consideram que seus superiores não têm a mesma idéia que eles sobre a característica mais importante para um gerente de contas. Ou seja, há divergência entre o que estes gerentes de contas supõem ser importante para a execução de suas tarefas e o que seus superiores, a seu ver, esperam deles. Para eles, seus superiores estão interessados apenas com os resultados (vendas, metas, números, produtividade e outros termos afins). Do total de entrevistados, 68% afirmam que para seus superiores a principal característica de um gerente de contas são os números que ele consegue em termos de negócios e lucratividade imediata. O bom atendimento aos clientes, qualidade apontada como a principal pelos próprios gerentes de contas para que sejam bons gerentes, não foi mencionado pelos mesmos como sendo importante para seus superiores.

L.V. observa que:

“Para a diretoria, só interessa a produtividade, não importando como você a consegue, apesar de no discurso a coisa ser diferente quando falam em qualidade total e respeito ao cliente. O que interessa é o resultado que tu trás pra casa”.

Mas alguns, como D.A., ressaltam a importância do relacionamento com os superiores: “Acho que relacionamento dá resultado. O negócio é ser amigo dos grandões”. L.G. está entre os 24% que afirmam que o importante para seus superiores é como o gerente se relaciona com eles. Considera que:

“Para mim, a experiência e o relacionamento com os clientes são importantes. Para a gerência e para a diretoria, é a quantidade que tu vendes e os negócios que tu trazes para casa, além de ter um bom relacionamento com os superiores. O gerente geral se não vai com a tua cara, te leva ‘menos livre’ do que levaria a dos seus ‘bruxos’. Ou seja, é bom ter um bom relacionamento com a chefia, se não eles te fritam. Conseguir bons resultados sem ter bom relacionamento com o pessoal ‘lá de cima’ às vezes não é o suficiente. Ah, o gerente Uniclass sempre é o melhor. É basicamente um nível acima dos gerentes exclusivos”.

Para estes entrevistados existe um apadrinhamento dentro da instituição que seria, inclusive, critério essencial na promoção. Alguns diretores e funcionários da alta administração conseguiram ingressar no Unibanco amigos e parentes. Alguns ganharam emprego no Unibanco por terem relações com clientes preferenciais no banco. Como relata uma gerente: “tem um cara que é genro de um cliente numa agência que eu trabalhava e foi contratado só por isso”. Alguns diretores têm filhos e parentes empregados no banco. Todavia esta prática era mais comum até meados da década de noventa. O Unibanco faz muitos testes, psicológicos, lógicos e quantitativos, na admissão de funcionários.

### 3.2. Gênero e Raça.

O Unibanco não discrimina negativamente as mulheres para ocupar os cargos de gerência de contas, pelo menos em Porto Alegre. Inclusive parece ser o contrário, visto que a maioria dos gerentes de contas é composta por mulheres. As mulheres recebem o mesmo salário que os homens, tanto que 20% dos entrevistados se mostraram surpresos com isso. O relato de uma gerente demonstra esta surpresa:

“Na realidade, não fazia muita idéia de como seria o trabalho em um banco. Mas eu acredito que um gerente deveria falar inglês, ter curso superior, o que não é pré-requisito. Se bem que eu achava que o trabalho seria mais difícil do que é. Me surpreende que os salários dos homens e das mulheres são iguais. Tem mais gerente de conta mulher que homem, eu acho. Aqui na nossa agência é quatro contra um. Está certo que os gerentes gerais são quase todos homens, mas no futuro acho que emparelhará. A diretora da nossa região é uma mulher, por exemplo”.

As novas características do trabalho bancário abrem espaços para uma maior participação feminina, mesmo que ela não se reflita nos mais altos níveis hierárquicos. Todavia, a diretora da região que abrange Porto Alegre e quase todo o estado do Rio Grande do Sul é uma mulher. Nos serviços de telemarketing, a tendência é de empregar mulheres, pois são mais aceitas quando ligam para a casa das pessoas. Segnini (1998)<sup>36</sup> estabelece uma relação entre informatização e feminilização do trabalho bancário.

O Unibanco tem ampliado a participação das mulheres no cargo de gerente de contas. O número de gerente de contas mulheres no Brasil é baixo em relação ao de homens, como mostra a tabela a seguir. Contudo, o Unibanco em Porto Alegre tem 67% de mulheres neste cargo. Em cargos de diretoria, a discrepância entre a participação masculina e feminina nos bancos é maior. No caso do Unibanco, na região em que a pesquisa foi feita a diretora

---

<sup>36</sup> Segnini, Liliana **Mulheres No Trabalho Bancário**. Edusp. São Paulo, 1998.

é mulher. Larangeira (1997) percebe que a cultura de vendas substitui a cultura de austeridade do bancário, tipicamente masculina. As características e qualidades necessárias para um bom gerente de contas, como relacionamento, facilidade para vendas, acessibilidade, comunicabilidade e visibilidade, são culturalmente atribuídas a mulher, o que tende a favorecer o aumento da participação das mesmas no cargo de gerente de contas bancário.

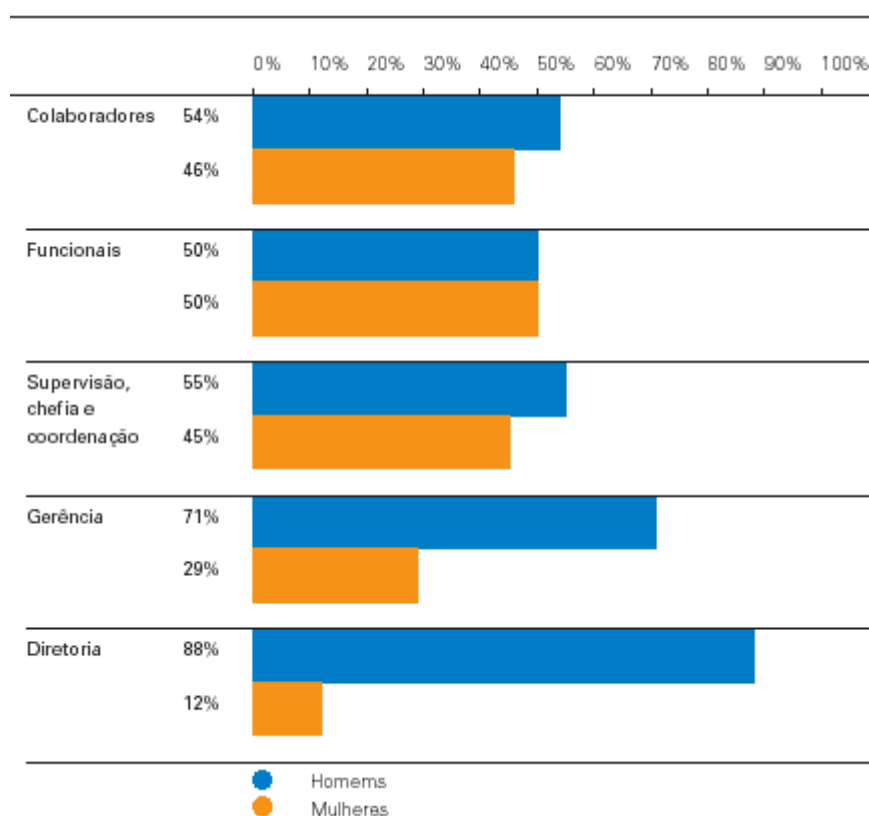


Gráfico 1 - Colaboradores por cargos e gênero. Fonte: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)

Durante as entrevistas e visitas às agências bancárias não foram encontradas pessoas de pele parda ou negra em cargos de gerência. Em cargos de segurança, funcionários da limpeza e na função de caixas são encontrados negros. Não se procurou identificar as origens étnicas dos entrevistados. Vários podem ter raízes africanas. Todavia, com relação à cor da pele, aqueles que possuem tonalidade negra não têm preferência nas

agências do banco em Porto Alegre. O Unibanco, como a maioria das empresas brasileiras, parece “privilegiar” as pessoas de pele clara para exercer cargos mais elevados.

O Rio Grande do Sul é um dos estados com menor população negra do Brasil. Contudo, segundo a tabela abaixo, discrimina-se menos os negros no mercado de trabalho portalegrense do que em outras capitais brasileiras.

Na tabela, o salário do homem não-negro é a base de cálculo, sendo 100%. Os demais ganham menos que eles, segundo a proporção apresentada:

<b>Região Metropolitana</b>	<b>Mulheres negras</b>	<b>Homens negros</b>	<b>Mulheres não-negras</b>	<b>Homens não-negros</b>
<i>Salvador</i>	32,2%	49,6%	82,3%	100,00%
<i>São Paulo</i>	42,2%	52,9%	79,5%	100,00%
<i>Belo Horizonte</i>	48,9%	66,2%	80,4%	100,00%
<i>Distrito Federal</i>	50,8%	63,9%	78,0%	100,00%
<i>Recife</i>	53,3%	67,6%	82,1%	100,00%
<i>Porto Alegre</i>	61,2%	68,8%	78,0%	100,00%

Tabela 13: Índice do rendimento hora médio mensal dos ocupados, por sexo e cor. Regiões Metropolitanas no Biênio 2004/2005. Fonte: Convênio DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). Elaboração: DIEESE.

Segundo a tabela, em Porto Alegre para cada 100 reais que um homem não-negro ganha, a mulher não-negra ganha, em média, 78 reais. Os homens negros ganham 69 reais e as mulheres negras, 61. Apesar da diferença nas remunerações, indicando discriminações de raça e gênero, em Porto Alegre é, entre as capitais avaliadas, onde existem as menores diferenças salariais quando analisada a cor da pele. Todavia a mulher negra porto-alegrense é a que ganha mais proporcionalmente ao homem não-negro.

Salvador apresenta a maior discriminação entre as capitais estudadas, apesar de ser uma cidade de maioria negra. Na capital baiana, a mulher negra recebe 32 reais para cada 100 que ganha o homem não-negro,

constituindo-se na maior discriminação do universo pesquisado. A discriminação é evidente em relação à cor da pele, tanto que o homem negro recebe metade do que o homem não-negro. Como a mulher não-negra recebe 82,3% do salário do homem, a discriminação em Salvador é maior com relação à raça do que ao gênero.

Existem mais mulheres que homens trabalhando como gerente de contas no Unibanco em Porto Alegre, recebendo em média praticamente o mesmo salário. Contudo, não foram percebidos gerentes de contas de pele negra no Unibanco em Porto Alegre quando da pesquisa de campo.

A população brasileira e gaúcha, segundo site [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br), é composta da seguinte forma<sup>37</sup>:

<b>Raça</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
<i>Branca</i>	91.298.042	53,74%
<i>Parda</i>	65.318.092	38,45%
<i>Preta</i>	10.554.336	6,21%
<i>Pardas+Pretas</i>	75.872.428	44,66%
<i>Outros</i>	2.702.386	1,60%
<i>Total</i>	169.872.856	100,00%

Tabela 14 – População brasileira em relação à raça. Fonte: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br),

<b>Raça</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
<i>Branca</i>	8.089.253	86,68%
<i>Parda</i>	688.215	7,37%
<i>Preta</i>	482.790	5,17%
<i>Pardas+Pretas</i>	1.171.005	19,54%
<i>Outros</i>	72.130	0,78%
<i>Total</i>	9.332.388	100,00%

Tabela 15 – População gaúcha em relação à raça. Fonte: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>37</sup> Referente ao censo demográfico de 2000.

Segundo a tabela, quase metade dos brasileiros são de cor negra ou parda. Todavia, no Rio Grande do Sul o número cai para menos de 20%. Apesar de que o número de negros no estado é proporcional ao do país. Mesmo tendo uma maior participação de negros nos bancos em geral, como indica o gráfico abaixo, a participação de negros nos maiores escalões hierárquicos dos quadros funcionais dos bancos é pequena. O gráfico demonstra que apenas 7,9% dos gerentes brasileiros são negros e 2,4% são mulheres negras. Em cargos de diretoria, a diferença é acentuada. Apenas 0,7% dos diretores de bancos no Brasil são homens negros. O percentual de mulheres negras em postos de diretoria é zero.

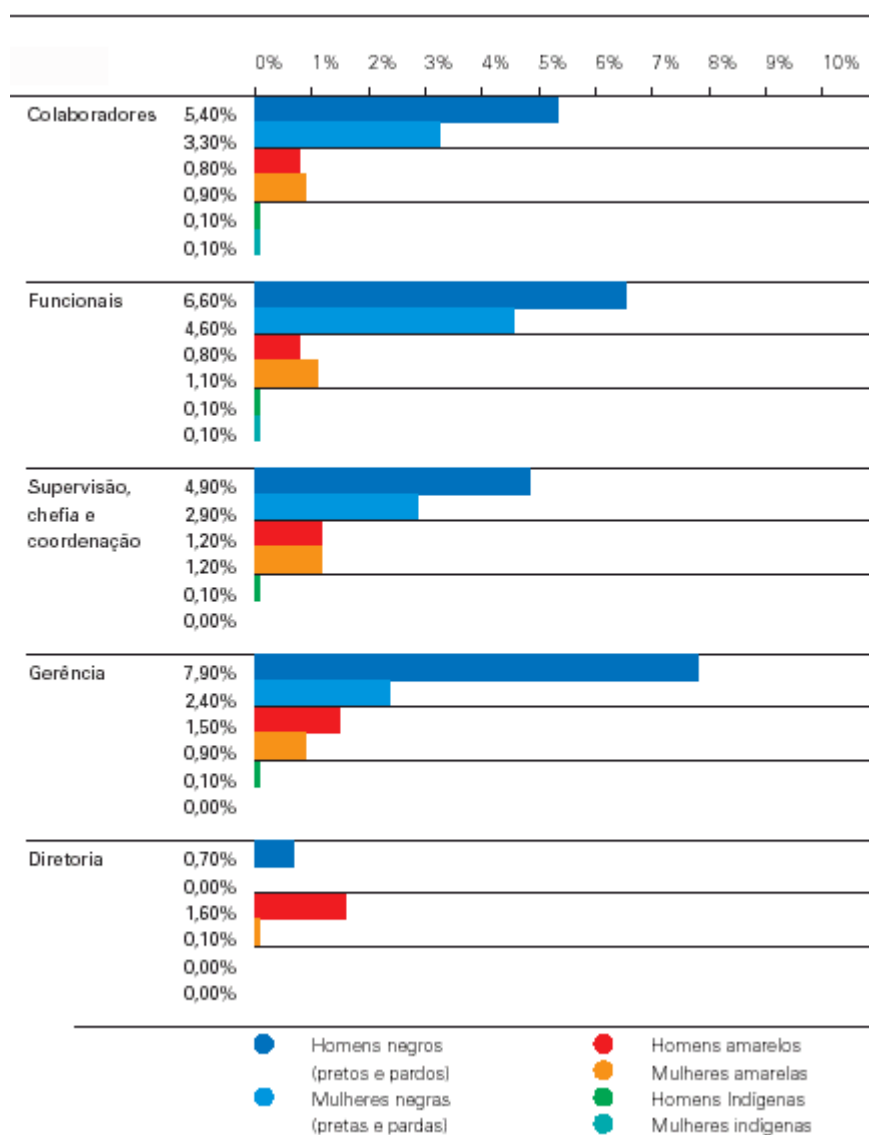


Gráfico 2 – Gerentes de bancos no Brasil por raça e gênero. Fonte: [www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)



### 3.3. Treinamentos e cursos

A pesquisa revela haver descontentamento da maioria dos gerentes com a falta de treinamentos. Alguns gerentes de contas com muitos anos de casa dizem que praticamente não tiveram treinamentos. Poucos recebem treinamento efetivo ao ingressar na instituição ou quando são promovidos a gerente.

A tabela a seguir indica que onze dos entrevistados não receberam treinamento quando contratados e nem quando promovidos a gerente. Quatro gerentes fizeram treinamento em CD-Rom<sup>38</sup> quando contratados e promovidos e apenas um gerente recebeu treinamento efetivo, com apostilas, professores, provas e certificados. Lamenta K.F. que:

“Não tive treinamento na entrada. Também não tive quando efetivada gerente de contas. Na realidade, acho que nunca tive treinamento em todos estes anos de banco. Eu tenho mágoa disto, sabe? Tudo o que aprendi foi no grito. O que eu não sabia eu tinha que ligar para um colega, para a central, para o suporte. O que eu fiz foi um cursinho de reciclagem de gerentes pelo banco, e só. O problema é que os gerentes mais queridos, digamos assim, ganham os cursos. O gerente geral indica para o treinamento o gerente de contas que ele se dá melhor. Alguns fazem vários cursos, outros nenhum. Até no processo seletivo e na hora das promoções isto aparece. Acho que o RH do banco não funciona. Estão lá pra bonito. Parece que não há preocupação com o funcionário”.

O funcionário levanta a hipótese de favorecimentos e apadrinhamentos no banco, inclusive no processo de seleção. A mágoa que

---

<sup>38</sup> CR-Rom se refere a auto-treinamento em CD-Rom. O treinamento é realizado no microcomputador e sem professor.

diz ter, por ser funcionário antigo no banco e não ter tido treinamento ao longo destes anos, reflete a pouca importância dada pelo banco a este aspecto.

<b>Treinamento efetuado/Sem treinamento</b>	<b>Valor Absoluto</b>
<i>Treinamento quando contratado.</i>	3
<i>Treinamento quando promovido.</i>	3
<i>CD-Rom/Contratação.</i>	8
<i>CD-Rom/Promoção.</i>	7
<i>Sem treinamento na contratação.</i>	14
<i>Sem treinamento na promoção.</i>	15
<i>Sem treinamento em ambas as situações.</i>	11
<i>Treinamento em CD-Rom em ambas as situações.</i>	4
<i>Treinamento em ambas situações.</i>	1

Tabela 16 – Treinamentos efetuados.

A tabela mostra que o Unibanco não forneceu treinamento à maioria dos gerentes entrevistados, pelo menos nos momentos do ingresso na instituição e nos casos de promoção para gerente de contas. Cumpre observar que muitos deles apontaram que nunca receberam nenhuma espécie de treinamento do banco. Como já mencionado, 44% dos gerentes entrevistados não receberam treinamento em nenhum dos casos.

O baixo índice de treinamento aponta que as tarefas não são difíceis de serem aprendidas, visto que tanto os promovidos como os recém-admitidos começam a trabalhar no primeiro dia sem treinamento algum. Isto não quer dizer, entretanto, que o trabalho do gerente de contas seja fácil ou pouco desgastante. As dificuldades inerentes ao cargo são mais relacionadas às habilidades sociais e ao cumprimento de metas sob pressão do que necessariamente a execução das tarefas realizadas.

Dos gerentes entrevistados, 48% fizeram cursos fora do Unibanco por conta própria e 56% fizeram algum treinamento de pessoal, aqui sem considerar o CD-Rom. Nos dois casos praticamente metade dos funcionários do Unibanco não fizeram curso de aperfeiçoamento no banco e nem fora dele. Alguns gerentes mencionaram que não têm tempo nem condição, em virtude

do cansaço, de se aperfeiçoar fora do banco. Como 44% dos entrevistados não receberam treinamento de nenhuma espécie no banco, as atividades são aprendidas de outra forma. A experiência profissional do pesquisador, as informações obtidas através das entrevistas semi-dirigidas, mesmo que a pergunta não estivesse no roteiro original, e as observações feitas nas agências, permitem compreender de que forma os gerentes aprendem seu ofício.

As maneiras pelas quais o gerente de contas aprende seu ofício são: aprender com o colega ao lado, ligar para a célula de atendimento, centralizada em São Paulo, e consultar a Unibanco responde varejo, a URV, que é um ícone no computador dos gerentes que soluciona dúvidas, fornece dicas e procedimentos aos funcionários e diariamente é atualizado com notícias e índices. Alguns reclamaram por não ter treinamento e mencionaram que, apesar da URV ser uma ferramenta útil, eles não têm tempo de consultá-la.

Larangeira (1997) reivindica uma formação profissional específica em sistema educacional para o bancário, como ocorre na Alemanha. Até porque no Brasil os treinamentos são *on the job*, ou seja, curtos e aplicados a questões específicas, como venda de seguros ou matemática financeira. Em muitos casos o trabalhador tem seu primeiro treinamento meses após de ingresso na instituição. No Brasil não há uma formação superior específica para o bancário, apesar de os bancos brasileiros demandarem no processo de seleção atualmente a necessidade de curso superior ou, pelo menos, a de estar cursando o mesmo.

### **3.4. Qualificação**

O trabalhador deve cada vez mais qualificar-se para manter-se no mercado de trabalho. Sua capacitação é responsabilidade do próprio trabalhador. No caso do Unibanco, que segundo os gerentes entrevistados

praticamente não oferece treinamento, a responsabilidade de aprender as tarefas é do próprio trabalhador. O referido banco contrata funcionários cursando graduação ou graduados, em detrimento dos que possuem apenas o segundo grau, mas que, se treinados, podem responder às exigências. O elevado desemprego no Brasil permite que o banco seja bastante exigente em seus processos seletivos. Desta forma busca funcionários com elevada qualificação. São profissionais que sabem operar computador, possuem em torno de 15 anos ou mais de ensino escolar formal e habilidades sociais para a execução de suas tarefas.

Observam Barbarini e Mello (2002, p. 4), sobre este período recente da reestruturação bancária, que:

“Se, por um lado, houve um aumento da qualificação do profissional bancário nessa fase, por outro houve aumento de carga de trabalho e das pressões. A realização dos treinamentos passou a ser feita fora do horário de trabalho e em finais de semana e grande parte dos processos de requalificação, que anteriormente eram oferecidas pela empresa, passaram a ser de responsabilidade do trabalhador, e tornaram-se pré-requisitos para promoções, novas contratações e até para a manutenção do emprego”.

Muitos dos gerentes entrevistados não demonstraram interesse em buscar um aperfeiçoamento profissional por conta própria. Garantem que é preciso cursar terceiro grau, no mínimo, e possuir outras qualificações para conseguir entrar no banco devido ao processo seletivo. Uma vez gerente de contas, acreditam não ser necessário nenhum melhoramento por meio de cursos fora do trabalho. E como o banco praticamente não dá treinamento e nem incentiva que seus funcionários o façam, ficam as coisas assim como estão. A principal qualificação exigida para o exercício de sua função é a sua habilidade social. E esta é oriunda de fatores como socialização primária, educação formal e traços da personalidade do gerente de contas. Ao longo dos anos, em conjunto com o maior conhecimento de seu ofício, as habilidades sociais, como relacionamento, comunicabilidade, simpatia, bom-atendimento, capacidade de suportar e administrar a pressão e a cobrança dos

clientes e chefes, facilidade em vendas, capacidade de persuasão, enfim, características necessárias ao vendedor, tendem a serem aprimoradas.

Outra das principais qualificações que se requer de um gerente de contas é a sua capacidade de adaptação. Transferências para outras agências, mudanças de função, alteração das tarefas, trocas constantes de foco, evolução na informática, novas formas de gestão, novos cenários político-econômicos requerem que o gerente de contas seja polivalente. Muitas dessas mudanças se devem às próprias mudanças no mercado financeiro.

### **3.5. Mudanças no trabalho do gerente**

Muitas mudanças ocorreram no trabalho do bancário, principalmente após década de 1990. Alguns entrevistados tinham condições de explicar sobre o tema por serem antigos. Mas outros, porém, estão no Unibanco faz poucos anos e não têm como comentar sobre mudanças ocorridas na década passada. Sobre as mudanças que ocorreram no trabalho do gerente bancário com a reestruturação produtiva no setor financeiro pós-94 e plano real, 56% dos gerentes disseram que não tinham condições de responder por não terem trabalhado na função durante o período. Um gerente respondeu que nada mudou devido à lógica ser sempre a mesma: vender dinheiro e dar lucro. 40% dos entrevistados responderam que mudanças políticas, legais e econômicas nos anos 90 refletiram de alguma forma em seu trabalho.

Entre as várias mudanças que ocorreram nos últimos anos na sua atividade, os gerentes mais antigos referem-se à tecnologia, visto que o grande incremento de tecnologia no Unibanco foi entre 1994 e 1995<sup>39</sup>. Desde então, não aconteceram revoluções tecnológicas significativas para o trabalho

---

<sup>39</sup> Logo após a compra do Nacional, que dispunha de uma das melhores tecnologias bancárias do país, o Unibanco incrementou sua capacidade tecnológica. A paridade entre o real e o dólar logo após o plano real facilitou os investimentos nesta área. O programa base para as operações deixa de ser o DOS, passando para o Windows, o que facilita o trabalho e permite o uso do *mouse*.

do gerente. Posteriormente, mudou bastante a relação com os clientes em razão do auto-atendimento, do *home-banking*, do telemarketing, etc. Relataram que o número de tarefas executadas aumentou, visto que a ferramenta tecnológica possibilitou maior rapidez às transações. F.L., com, com vários anos na função, opina que:

“As novas tecnologias apenas tornam o trabalho mais fácil e rápido de ser executado, você leva menos tempo para fazer a mesma tarefa. Acredito que a tecnologia é quem interfere mais incisivamente. A gente acaba trabalhando mais, pois faz mais tarefas em menos tempo, e nem percebe. É difícil mensurar o teu trabalho”.

Já para D.S.:

“A tecnologia é o de menos. É mais na gestão do trabalho que a gente sente. Estas mudanças de foco do banco, reformulações, novas formas de remuneração, enfim, isto que realmente interfere. Desde de 1995, quando deu um boom da informática aqui dentro, que eles não mudam estes computadores. São umas carroças. Duvido que o banco não tenha dinheiro pra trocar estes terminais por coisa melhor”.

Relato parecido faz J.T.:

“Acho que aconteceram mudanças nos modos de gestão. Na política interna do banco. Muito agressivo no crédito, cobrando tarifas e juros muito altos. A tecnologia não mudou muito nos últimos tempos. Apesar das mudanças, o trabalho é sempre a mesma coisa. Muda o foco, mas a cobrança sempre continua. A cobrança é a mesma. Só muda o nome”.

Os gerentes entrevistados mencionaram o incremento da automação, o avanço da informática e os avanços tecnológicos como aspectos a serem ressaltados. Como resultado, diminuiu o tempo necessário para efetuar as tarefas e conseqüentemente aumentou o número de tarefas executadas/hora. Mencionam que a partir de 1995 aconteceram estes avanços. Coincide com o

primeiro ano do plano real, da paridade da moeda nacional com o dólar americano, da forte entrada de bancos estrangeiros no mercado brasileiro, dos processos de privatizações e da demissão em massa de bancários, principalmente do setor de retaguarda, o mais afetado com os avanços tecnológicos. Alguns gerentes indicaram o aumento da inadimplência como fator marcante também. O número de cheques sem fundo teria aumentado muito. Um gerente mencionou que aumentaram as perspectivas de promoção dentro do banco.

As principais alterações até então foram as referentes à informática e tecnologia. A mudança na dinâmica do trabalho com a introdução de novas tecnologias é facilmente detectável. O trabalho dos bancários de um modo geral passa a ser mais mental e menos manual. Este se torna mais ágil, menos demorado. Não existem mais pilhas de documentos, relatórios, memorandos, enfim, acúmulo de papéis. Agora o e-mail faz a comunicação interna a baixo custo. O gerente de contas pode então se preocupar basicamente com atendimento e realização de negócios, como a venda de produtos bancários, captação de investimentos e abertura de contas. Quando vende um produto, não precisa preencher formulários. Apenas preenche uma proposta no computador, o mesmo fará os cálculos necessários e, em seguida, imprimirá o contrato para serem colhidas as assinaturas.

Já quem trabalha na retaguarda<sup>40</sup> passa também a executar mais tarefas em menos tempo também. Neste caso a informatização, junto com a terceirização, reduziu significativamente os postos bancários no setor de retaguarda dos bancos. Como os programas de computador só precisam ser alimentados com os dados, este pessoal foi substituído em grande parte pelas máquinas. Muitos que trabalham na retaguarda dos bancos passaram a ser meros digitadores. Este se torna um trabalho não mais essencial na ótica do banco. E muitas das funções antes realizadas por funcionários do banco

---

<sup>40</sup> O termo retaguarda é utilizado para designar quem possui função com tarefas relacionadas à questões internas, como tesouraria, supervisão, contabilidade. Os contínuos, os caixas, o pessoal que faz a compensação de cheques, conferência de assinaturas, estes são o pessoal da retaguarda. Os gerentes de contas, por realizarem as negociações com os clientes, são chamados de linha de frente. Percebe-se uma clara alusão à guerra e à disposição de tropas militares.

passaram a serem executadas por empregados terceirizados. Estes funcionários são mais baratos, pois o bancário ainda detém muitos direitos trabalhistas.

A relação entre o número de funcionários de linha de frente e retaguarda se inverte. Antes, a maioria dos funcionários exercia funções de retaguarda. Houve, a partir da reestruturação iniciada na década de 1990, além da redução de pessoal, principalmente na retaguarda, uma mudança estratégica com relação aos clientes. Considera C. D. que:

“Na agência que eu trabalhava na época (entre 1995 e 1996) foram encerradas entre 800 e 1.000 contas de aposentados e demais correntistas que possuíam renda inferior a mil reais. O foco do banco passa a ser em clientes de classe média e média alta, clientes mais rentáveis, segundo a alta administração do Unibanco. Até hoje o carro-chefe do Unibanco é o segmento Uniclass, clientes com renda de pessoa física maior que R\$ 4.000,00. Vide as propagandas do banco na TV, que se referem sempre ao Unibanco Uniclass. Desde então o foco do banco é no cliente rentável, de renda maior. Acredito que tenha sido em torno de 1995 e 1996 que ocorreram grandes mudanças. Para demonstrar eu posso te dar o exemplo da agência Canoas, que eu trabalhava em meados da década de 90. Se não me engano foi no ano de 1995 que na agência Canoas houve uma drástica redução de pessoal, caindo de 40 para 12 funcionários na agência em menos de um ano. E este o corte abrangeu basicamente a retaguarda. Ou seja, não foi a quantidade de gerentes de contas, linha de frente, que aumentou. Ela continuou a mesma. Foi a forte redução dos quadros funcionais de retaguarda que aumentou proporcionalmente a quantidade de pessoal de linha de frente em relação ao pessoal de retaguarda nas agências. Inclusive muita gente da retaguarda que ficou nas agências acabou se ‘convertendo’ de retaguarda para linha de frente para manter seus empregos. Alguns conseguiram se adaptar a este novo trabalho. Outros acabaram desistindo, pois o trabalho de gerente de contas é muito diferente do trabalho de um administrativo, por exemplo. As habilidades requeridas são bastante distintas. Um é mais burocrático, e o outro bastante relacionado a vendas e gestão de carteira de negócios. Nem parece que os dois



cargos são dentro de uma mesma instituição, pela grande diferença entre ambos”.

O gerente continua o relato das mudanças, destacando a criação da remuneração variável, a prática de visitar os clientes inativos e potenciais clientes, a readequação das funções do telemarketing e o fim das horas-extras:

“Mas na minha opinião as maiores mudanças estão ocorrendo agora, no presente. As mudanças do último ano, como a redução das metas de 34 para 15<sup>41</sup>, bem como a remuneração variável vir de acordo com o resultado da agência, o que aumentou a remuneração, pelo menos no meu caso, são impactantes e ao meu ver boas para os funcionários. A atual estratégia do Unibanco de ativar as contas que estão ‘em casa’ é uma mudança no cotidiano do trabalho, visto que o gerente agora visita mais os clientes que não movimentam suas contas no Unibanco, ao invés de sair loucamente tentando abrir contas. Até o ano passado muitas contas eram abertas mas não eram habilitadas, ou seja, sem movimentação, o que não as caracteriza como contas ativas. Acredito ser melhor, pois as metas antigas de 20, 30 e às vezes 40 contas a serem abertas por mês por gerente era terrível. E também a possibilidade de abertura de contas “ruins ou podres”, ou seja, aquelas contas só gerarão problemas como inadimplência ou baixa rentabilidade, é menor pois a análise do potencial do cliente na abertura da conta é mais rigorosa. As contas de telemarketing, terceirizado, também eram em boa parte problemáticas. Até pouco tempo atrás a maioria das contas novas que causavam problemas eram as provenientes do telemarketing. Mas agora o telemarketing não abre mais contas para as agências, ele as indica. Trabalha agora apenas na prospecção de mercado. O gerente de contas é quem faz a visita ao provável cliente para então analisar a viabilidade ou não da abertura da nova conta. Isto se constitui em uma certa garantia para o banco e para agência de que pelo menos

---

<sup>41</sup> As agências do Unibanco possuem metas mensais. Estes valores são calculados em São Paulo por setor competente, que repassa às diretorias as metas, e as mesmas repassam às respectivas agências. Na maioria dos casos os gerentes gerais, responsável pela agência perante os diretores e mais alto posto na hierarquia da agência, repassa aos gerentes de contas as metas, dividindo-as entre eles. O atingimento destas metas se torna o principal parâmetro para a avaliação de desempenho dentro do banco. Apesar de ter caído a quantidade de metas, não diminuíram os valores a serem alcançados. Muitas metas foram agrupadas em uma meta só, sem diminuir, entretanto, a dificuldade de atingi-las.

o gerente tem o conhecimento das novas contas que estão adentrando em sua carteira. O trabalho está se tornando melhor e menos cansativo. A praticamente inexistência de horas-extras é um aspecto a ser destacado. Até um ano atrás, ou menos, eu fazia aproximadamente 3 a 4 horas-extras dia. Hoje eu não faço isto por semana. Sobra mais tempo para que o funcionário viva sua vida fora do trabalho, conviva mais com seus familiares e venha trabalhar no dia seguinte melhor, descansado e mais disposto.”

O depoimento deste gerente demonstra algumas mudanças ocorridas dentro do banco e no próprio segmento bancário. Primeiramente, principalmente em meados da década de 1990, as mudanças foram desfavoráveis, a seu ver, ao bancário. Entretanto as atuais alterações, como mudança no número das metas, muitas agrupadas em uma meta só, a indicação das contas a serem abertas pelo telemarketing e a redução de horas-extras efetuadas, são, para ele, benéficas.

O gerente do Unibanco deve estar preparado para trocar sua locação de trabalho, já que transferência de funcionários para outras unidades é comum na instituição. Entre os entrevistados, 68% já foram transferidos de unidade. A tabela a seguir indica as repostas dos gerentes de contas transferidos:

<b><i>Quantidade de vezes que o gerente entrevistado já foi transferido</i></b>	<b><i>% sobre o total de gerentes entrevistados</i></b>	<b><i>% sobre os que já foram transferidos</i></b>
<i>Uma vez.</i>	<i>4%</i>	<i>6%</i>
<i>Duas vezes.</i>	<i>24%</i>	<i>35%</i>
<i>Três vezes.</i>	<i>24%</i>	<i>35%</i>
<i>Quatro vezes.</i>	<i>8%</i>	<i>12%</i>
<i>Cinco vezes ou mais.</i>	<i>8%</i>	<i>12%</i>

Tabela 11 – Transferências dos gerentes para outras agências.

Os que responderam que não foram transferidos possuem menos de 4 anos de casa. Embora um terço ainda não tenha sido transferido, os demais já foram, indicando que o banco transfere seus funcionários de agência com

certa frequência. Muitos entrevistados, inclusive, já trocaram de cidade, principalmente quem mora na região metropolitana.

Muitos gerentes entrevistados moram em outras cidades, como Canoas e Novo Hamburgo, e outros em bairros distantes das agências em que trabalham, como um gerente que mora na zona sul e trabalha na zona norte. Também há gerentes que trabalham em Viamão, São Leopoldo e outras cidades da região metropolitana, mas moram em Porto Alegre. A tabela indica que 64% dos gerentes entrevistados já trabalharam em 3 agências ou mais, revelando que o Unibanco faz o rodízio de seus funcionários entre as agências. Isso visa que o cliente se fidelize ao banco, e não ao gerente. Os vícios que ocorrem quando o mesmo pessoal é mantido numa mesma agência por muito tempo também são minimizados desta forma. Entretanto, esta política pode privilegiar o funcionário que, ciente de que será transferido, não se preocupa muito em manter seu cliente satisfeito. O que interessa são os resultados que ele obtém em sua carteira no curto prazo.

Além das alterações de local de trabalho, existem as alterações na dinâmica do trabalho, em como exercer a função de gerente, indicando que elevada capacidade de adaptação é necessária para que o gerente de contas possa exercer esse cargo. Mudanças ocorrem constantemente no setor bancário nacional e, conseqüentemente, no Unibanco. As principais mudanças que ocorreram na função e nas atividades que exerce como gerente de contas, segundo os gerentes entrevistados, são<sup>42</sup>:

<b>Resposta</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual</b>
<i>Alteração nas metas.</i>	14	56%
<i>Mudou a forma de remuneração.</i>	9	36%
<i>Mais cobrança.</i>	8	32%
<i>Mudança de foco, produtos a serem vendidos.</i>	7	28%
<i>Horário, menos horas-extras.</i>	6	24%
<i>Diminui o número de funcionários.</i>	6	24%
<i>Nenhuma</i>	2	8%

Tabela 12 – Mudanças desde que o gerente está no cargo.

<sup>42</sup> As respostas afins foram agrupadas.

A redução do número de metas, já mencionada, aparece em mais da metade das respostas. Mesmo que a quantidade de metas tenha sido reduzida, os valores e a dificuldade para atingi-las mantiveram-se ou até mesmo aumentaram. As mudanças tecnológicas não foram citadas, mesmo que estas influenciem na dinâmica do trabalho, e permitem, entre outras coisas, que se façam mais tarefas em menor tempo, o que possibilita a diminuição do número de funcionários. Apesar das respostas estarem de certa forma pulverizadas, percebe-se que as mudanças nos processos de trabalho e de gestão são comuns neste ramo de trabalho. Até pela variedade de respostas, mesmo que agrupadas por afinidade. A alteração na forma de remuneração se refere ao término do recebimento de comissão direta de vendas e o uso de cálculo sobre a rentabilidade da agência e da carteira de clientes do gerente para determinar sua remuneração variável. A cobrança aumenta por diversos motivos, mas o mais destacado pelos gerentes entrevistados é o aumento da concorrência com outros bancos.

Outros gerentes apontam que o banco muda com muita frequência o produto que deve ser focado, aquele que a direção do banco está privilegiando no momento. Ora os gerentes têm que abrir muitas contas, ora devem se preocupar com os correntistas que não movimentam suas contas. Assim como os produtos a serem vendidos. As campanhas de produtos, várias durante o ano, exigem uma atenção especial dos gerentes, focando nestes produtos. Em determinado momento, o importante é o cartão de crédito, em outro, seguros, em outro, capitalização, em outro, consórcios e assim por diante. A redução das horas-extras, aliada ao menor número de funcionários, conduz à dedução do que os gerentes apontaram nas entrevistas: existe sobrecarga de trabalho.

Os que mencionam a mudança de foco referem-se também ao fato de o banco mudar o produto que o gerente deve dar preferência na venda. São campanhas que o banco lança para vender determinados produtos, sobressaindo quem os vende em maior quantidade. Existem várias campanhas a cada ano, sendo que os gerentes dão mesmo preferência a

estes produtos. No começo de 2005, a campanha era de ativação de contas, ou seja, fazer com que correntistas que não movimentam suas contas, o que impede o banco de cobrar tarifas, passem à movimentá-las. Depois o foco foi o plano único, uma espécie de consórcio imobiliário. Ainda este ano já ocorreram campanhas de desbloqueio de cartão de crédito e do megaplin, plano de capitalização de investimento mínimo de 30 reais, e dos plins especiais. Este plin acontece em datas especiais, como Páscoa, carnaval, Independência do Brasil, Natal, etc. Nestes planos normalmente as metas são altas. Para poder participar os correntistas têm que investir um mínimo de R\$ 500,00. Os gerentes reclamam quando aparecem estas metas, pois, segundo eles, o produto é difícil de ser vendido, devido ao elevado valor, a baixa rentabilidade e a carência de dois anos, ou seja, o dinheiro só poderá ser resgatado integralmente depois de dois anos.

Alguns gerentes apontaram o aumento do trabalho em equipe, referindo-se também a uma cobrança mútua entre os pares. Os que apontam que aumentou a cobrança devido à concorrência também se enquadram neste grupo. Se somados a esses dois inserirmos o maior grupo, que afirma ter ocorrido aumento da cobrança em geral, revela-se a existência de grande pressão por resultados sobre estes gerentes, tendência que aumenta. Afirmam ainda que a clientela é muito exigente e a demanda por atendimento é grande. D.V. destaca que:

“Hoje o trabalho é mais coletivo e menos individual. As metas são da agência, não do funcionário. As mesmas mudaram e a pressão ficou um pouco menor. Mas o clima da agência, o ambiente, é muito dependente do gestor, no caso o gerente geral. Muda quando muda o gerente. O nosso gerente atual é muito mais calmo que o que tínhamos até meados do ano passado. É mais tranquilo e dá mais liberdade para a gente trabalhar. Um cara que bota muita pressão no funcionário e exige até sugar a última gota dele, como o meu gerente anterior, acredito não ter mais lugar no banco”.

Os poucos gerentes que responderam que nada mudou ou que diminuiriam as metas são os entrevistados que estão há menos tempo no banco e que, portanto, não têm parâmetros comparativos.

Muitos gerentes afirmaram que a cobrança por resultados aumentou devido ao incremento da concorrência com a entrada de bancos estrangeiros no cenário nacional pós-plano real. Alguns apontam que a concorrência aumentou muito desde 1995. Destaca-se entre os bancos estrangeiros o espanhol Santander, que após adquirir bancos estatais no processo de privatização do governo Fernando Henrique Cardoso, como o Meridional e o Banespa, praticamente alcançou o Unibanco em tamanho e ativos totais, ultrapassando em número de agências.

Segundo M.L.:

“Cada vez archoa mais o mercado. Fica mais difícil. A concorrência esta demais. Muito forte. Até 1994 tinha muita inflação, era fácil se conseguir lucro. O resultado era tranquilo e a relação com o cliente, por este motivo, era melhor. O atendimento era mais calmo e personalizado e o gerente de contas, que era um consultor financeiro e não um vendedor, não desgastava sua relação com o cliente tentando toda hora vender produtos”.

F.A. enfatiza as mudanças decorrentes do fim das altas taxas de inflação:

“O negócio é o seguinte: antigamente o banco ganhava dinheiro fácil. Mesmo com menos negócios e sem tarifas o banco lucrava muito naqueles overnights. É que o volume de dinheiro que o banco mexia era tão grande e a inflação tão alta que o lucro vinha em d+1. Ou seja, um dia que o banco ficasse com o dinheiro antes de repassá-lo aos que receberam o depósito ou o pagamento, por exemplo, já era um ganho enorme. Com a inflação de 1 por cento ao dia, como já foi naquela época, é muito grande. Por tempos foi a inflação anual americana. Veja, se o banco movimenta R\$ 50 milhões em um dia em pagamentos e depósitos em cheque, o que é bastante razoável, e repassa o valor no dia seguinte, como era o

caso, sendo que às vezes coisas levavam até 5 dias, como a compensação de um cheque, imaginem o lucro. Com 1 por cento sobre R\$50 milhões, dá 500 mil por dia. Vezes 30 dias, visto que nos fins de semana o dinheiro rende juros, e compostos, para o banco, o mesmo poderia tirar R\$ 15 milhões mês, fora os demais ganhos financeiros que o banco tinha, como com empréstimos. Hoje o banco tem que alcançar o mesmo lucro sem esta facilidade da inflação alta. Como é um setor bastante acostumado com os lucros altos, este resultado acaba sendo alcançado com certa pressão em seus funcionários, para que estes produzam mais e sejam mais lucrativos. Então o que se conseguia antigamente de braços cruzados hoje só é possível com muito trabalho.”

Ocorreram alterações significativas no cotidiano do trabalho dos gerentes entrevistados nos momentos de fusões, privatizações, aquisições e entradas de novos bancos, nacionais ou estrangeiros, no cenário nacional. Apenas cinco gerentes entrevistados não perceberam mudanças significativas ou não as presenciaram por serem muito novos no banco. Porém, ressaltaram o aspecto da cobrança forte, enfatizando decorrer da concorrência como um todo. Para os demais ocorreram mudanças significativas, principalmente depois da chegada ao mercado nacional de instituições estrangeiras, como o espanhol Santander. Segundo comentários dos bancários, este entrou no cenário nacional impondo metas arrojadas a seus gerentes, visando aumentar sua participação no mercado. Com isso, os demais bancos, como o Unibanco, acabaram também pressionando mais seus funcionários. O Unibanco almeja superar o Itaú e tornar-se segundo maior banco privado do Brasil. Todavia tem agora que competir com o Santander pelo terceiro posto, juntamente com o H.S.B.C. e o ABN-Amro Bank. Quando os concorrentes criam ou alteram algo, obtendo maior lucratividade, a tendência é que os demais copiem as estratégias da concorrência.

A concorrência se tornou muito acirrada, segundo os entrevistados. Muitos apontaram que, por isso, a cobrança também aumentou. O aumento das metas foi apontado pelos gerentes, em razão da entrada do Santander no mercado financeiro nacional, e não ao período atual. A cobrança por

resultados vem aumentando sistematicamente depois que o mercado financeiro brasileiro tornou-se alvo dos bancos estrangeiros. O grande número de demissões, o incremento da automação e a forte terceirização também foram indicados como recursos para aumentar a competitividade. Todos estes aspectos são característicos da acumulação flexível descrita nos primeiros capítulos do trabalho. O Unibanco foi um dos bancos que deram lance quando da aquisição do Banespa pelo Santander, vencedor da disputa. Muitos funcionários do Banespa foram demitidos, assim como haviam sido muitos do Meridional. O Santander é conhecido no mercado financeiro por estratégias agressivas, bem como o H.S.B.C.

Os gerentes mencionaram a criação dos segmentos preferenciais no final do século passado e começo deste século como estratégia comercial. O Unibanco uniclass, o Bradesco prime, o Itaú personalitté, o HSBC premier e o Santander preferencial são exemplos. Bancos estatais adotaram estes segmentos, como o cliente ouro do Banco do Brasil. Estes clientes são elitizados e com renda alta, consistindo num filão de mercado muito disputado pelos bancos.

### **3.6. Plano de carreira**

O tempo médio dos gerentes entrevistados no banco é de 9 anos e 3 meses. Os gerentes de contas entrevistados estavam há 49 meses, ou 4 anos e 1 mês, em média, no cargo. Mas alguns entrevistados estavam há mais de 8 anos. Os funcionários estão chegando à função de gerente de contas mais cedo. Inclusive o gerente R.F.T. relata que, ao fazer uma visita para abrir uma conta indicada pelo telemarketing, o cliente ligou para o banco a fim de confirmar se ele era gerente. O potencial cliente desconfiou dele por ser muito novo, ter “cara de piá” e não ter, portanto, o perfil etário esperado.

Os mais antigos levaram mais tempo para se tornar gerente de contas que os mais jovens. Há casos de gerentes de contas que têm menos de 3



anos de banco, 24 anos de idade e que começaram como assistentes de gerência, ou seja, não vieram contratados como gerente de outros bancos. É possível uma ascensão rápida aos cargos de gerência. Já para os cargos diretivos o funil é muito estreito, o que indica que a tendência é de que, depois de promovidos, os mesmos, se não forem demitidos ou pedirem demissão, fiquem no cargo de gerentes por muitos anos.

A trajetória normal para ascender ao cargo de gerente de contas é passar antes pelo cargo de assistente de atendimento. Alguns ainda passaram pela função de caixa antes de assumir a função de assistente de gerência. Depois de assumir a função de gerente exclusivo, pessoa física ou jurídica, ele pode ser promovido à gerente uniclass e, em seguida, pode se tornar gerente geral, o cargo máximo dentro da agência. Outros saíram da retaguarda e foram para a área de negócios, a fim de avançar na carreira. Relata L.M.: “optei pela linha de frente porque na retaguarda a pessoa não avança”. Outro gerente, E.L.M., lamenta que mesmo que seja um trabalho repetitivo, cansativo e com grande demanda, o trabalho na retaguarda é mais tranquilo e com menos cobranças. Relata que só foi para a linha de frente obrigado pelo gerente geral:

“Na retaguarda tu só depende de ti para terminar o trabalho. A meta é acabar com aquela pilha de papéis, com a fila de clientes ou organizar alguma coisa. No caixa, é atender e fechar o caixa sem diferença. Na supervisão, garantir que tudo está em ordem. Mas na linha de frente você tem metas e para atingi-las você tem que convencer alguém. Convencer a abrir uma conta, comprar um produto, fazer um empréstimo, enfim, você depende da vontade do outro. Se não, terá que criar esta vontade, empurrar o produto ao cliente. E isto é difícil. Eu estava tranquilo na retaguarda. Meu gerente me promoveu, apesar da minha vontade de não ser promovido, pois eu sabia que o tipo de trabalho seria outro, completamente diferente do que eu estava acostumado. Ele disse que eu iria empacar se ficasse na retaguarda. A única chance de promoção aqui é ir pra linha de frente”.

Entretanto, a tendência é de que os gerentes de contas fiquem muitos anos neste cargo, mesmo que subindo até a gerência uniclass. Para a grande maioria que deseja construir carreira no Unibanco, o cargo máximo é o de gerente geral de agência. Poucos são os que conseguem “sair da agência” e “subir” até a diretoria. Já para quem escolhe o caminho da retaguarda, o provável teto de sua carreira é o cargo de gerente administrativo. Normalmente, quando deixam a função de caixa, os bancários podem ir por dois caminhos:

O da “retaguarda”: que passa pela tesouraria e supervisão até chegar a gerente administrativo. Atualmente os funcionários da retaguarda são minoria nas agências. O padrão é existir um gerente administrativo, um supervisor/tesoureiro e um caixa por agência. São responsáveis por diversas tarefas que não as dos gerentes de contas, como abertura de caixa, arquivamento de papéis, talões de cheques, contratos, envio de formulários, comunicações internas, numerário, abertura e fechamento da agência, resolução de problemas de ordem operacional, recolhimento de malotes de empresas, controle da parte operacional da agência. Em suma, tarefas que não são as de realização de negócios, como vendas e gerenciamento de carteira, mas que mantêm as agências.

Os funcionários da “linha de frente” trabalham diretamente com o público, fazendo negócios. Alguns passam de assistente de atendimento direto para assistente de gerência. Outros passam pelo caixa antes. Daí são promovidos a gerente exclusivo, níveis 1,2,3 para pessoas física e jurídica, e depois para gerente uniclass, também com os níveis 1,2,3 para gerentes de pessoa física e de pessoa jurídica. Quem trabalha com pessoa jurídica, ganha um salário maior do que os que trabalham com pessoa física, mesmo sendo gerentes da mesma classe e nível.

Apenas um dos gerentes entrevistados considera que o Unibanco não tem plano de carreira. Defende K.F. que:

“O Banco diz que tem, mas eu acho que não. Não é mais o mesmo banco que era antes. Acho que eu não vou longe, até porque o Sul é muito longe de São Paulo. Lá, sim, abre as tuas fronteiras pra crescer no banco. Tem muito boato de que o banco vai ser vendido e estas mudanças que eles estão fazendo deixam a gente com a pulga atrás da orelha, como a diminuição do passivo, acordos trabalhistas e a troca da cor do banco para azul claro, cor do Citybank. Fora que a nova agência modelo padrão do banco é igual uma agência do Citybank. Também acho que o Unibanco cobra muitos juros. Os clientes reclamam muito”.

B.N. é um funcionário que, mesmo não sendo gerente de contas, foi entrevistado por ser antigo na instituição. Alguns funcionários de outros setores com este perfil também foram entrevistados. Ele destaca que:

“O Unibanco tem plano de carreira. Claro que como o funil é estreito para os cargos diretivos, a maioria atinge o ápice de sua carreira no banco dentro das agências. No meu caso o cargo de Gerente de Atendimento é o teto para quem trabalha na retaguarda dentro da agência. No caso do pessoal de linha de frente o teto da carreira dentro de uma agência é o cargo de gerente geral de agência. Não tenho mais perspectivas de crescimento por estar no ponto máximo em relação a cargos de retaguarda dentro de agências. Sinceramente não acredito em promoção para cargos diretivos e assim a tendência é que eu me mantenha como G.A., cargo que ocupo há vários anos, mais de 10 se não me engano, até a minha aposentadoria. No meu caso, que constituí carreira no setor de retaguarda, acredito ser o conhecimento o principal fator para promoção de um funcionário”.

Os entrevistados reconhecem e entendem o plano de carreira da instituição. Deles, 92% têm perspectiva de fazer carreira no Unibanco, mesmo que nunca saiam do nível gerencial em agências. O desemprego no Brasil, o salário razoável que o gerente de contas obtém, os direitos e benefícios trabalhistas do bancário são elementos importantes e que fazem com que estes se sintam acomodados em seus empregos, mesmo com as queixas em

relação a seu trabalho. Somente um entrevistado respondeu não ter certeza se quer seguir carreira no Unibanco.

Antes o emprego bancário era caracterizado como transitório na vida daqueles que estavam em cargos inferiores no organograma, como caixas, escriturários e funcionários de setores, como compensação de cheques. Trabalhavam em bancos para pagar estudos ou ficar empregados ali por algum tempo. As exceções eram os funcionários de bancos públicos, principalmente os do Banco do Brasil, onde até mesmo um caixa obtinha ótimos salários e gozava de *status*. Hoje, todavia, esta condição mudou.

Os gerentes gerais eram importantes, principalmente nas cidades pequenas. Tinham *status* elevado. Os gerentes de contas não eram funcionários importantes. Muitos bancos não tinham gerentes de contas na década de 80. Este cargo ganhou importância após a década de 90, quando suas funções foram ampliadas. Entre os gerentes de contas do Unibanco há forte intenção de subir no organograma da agência, já que sabem que conseguir um cargo na diretoria é bem mais difícil.

Os gerentes exclusivos almejam chegar a gerente uniclass. Além do *status* e do salário maior, o gerente uniclass é mais reconhecido pela administração superior, como afirmam não só os gerentes exclusivos, mas os próprios gerentes uniclass.

Sobre os critérios de promoção dentro do Unibanco, as respostas foram agrupadas no seguinte quadro<sup>43</sup>:

<b><i>Critérios de promoção</i></b>	<b><i>Relativo</i></b>
<i>Atingir os resultados, vender bem, ter carteira rentável.</i>	88%
<i>Relacionamento com pares e superiores.</i>	68%
<i>Ter postura, educação e bom relacionamento com clientes.</i>	40%
<i>Experiência, qualificação e conhecimento do ofício.</i>	28%
<i>Lidar com conflitos com pares</i>	4%

Tabela 17 – Quais os critérios de promoção dentro do Unibanco para os gerentes.

<sup>43</sup> Os gerentes entrevistados responderam um ou mais critérios.

A análise do quadro acima indica que para a maioria dos gerentes o que importa para a promoção é trazer lucro para o banco, maximizando os negócios e rentabilizando a carteira. Vender produtos, abrir contas, gerenciar carteira e atingir metas são as principais ações que podem resultar em promoção na carreira. O elevado número de gerentes que apontaram as vendas, a rentabilidade da carteira e o alcance de metas como critério para promoção indicam o quão importante é para o gerente de contas atingirem os resultados. Muitos entrevistados ressaltaram esta opção sobre as demais, sendo que alguns citaram apenas as vendas, como H.O., que enfatiza que “o negócio aqui é vender, vender e vender”.

Mas, mesmo com a postura competitiva do banco e o entendimento pela maior parte dos gerentes de que o resultado é a base para a promoção, 68% indicaram que o relacionamento com pares e principalmente superiores é de grande importância para a promoção. Muitos afirmam que se relacionar com “o pessoal lá de cima” é importantíssimo, tanto quanto os resultados alcançados. Alguns acreditam que apenas o bom relacionamento com os superiores é mister na promoção. Realmente existem vários casos de filhas de funcionários antigos ou ex-funcionários trabalharem no banco como gerentes de contas ou em outros bons cargos na instituição. A atual diretora da região 18<sup>44</sup> é filha do diretor que a antecedeu no mesmo posto, por exemplo. Existe um gerente geral muito antigo no banco que possui 3 filhas e 1 genro no banco. Ao que tudo indica, porém, estes casos são antigos. As atuais contratações do banco são feitas com base em testes psicológicos, entrevistas e outros testes. Na admissão parece não haver mais favorecimentos. Talvez eles existam nas promoções, como apontam quase metade dos gerentes entrevistados.

Apenas 28% dos entrevistados apontam qualificação, conhecimento e experiência no ofício como critérios de promoção. Outros ressaltaram habilidades sociais como importantes para a boa execução das tarefas e, por

---

<sup>44</sup> Região 148 engloba a região metropolitana de Porto Alegre e quase a totalidade das demais agências do Unibanco no Rio Grande do Sul.

consequente, para serem promovidos, visto que 40% apontaram que ter postura e educação e ter bom relacionamento com clientes são critérios de promoção. Assim, apesar de o lucro do banco provir do cliente, este parece ser o menos importante em questões como promoção interna. Basicamente, o que interessa é obter resultado e possuir bons relacionamentos dentro do banco. Apenas um gerente apontou que administrar conflitos é critério de promoção.

Todos os gerentes de contas entrevistados consideram seus cargos de vital importância para o banco, visto que são eles que realizam os negócios do varejo. Um dos entrevistados afirmou que o gerente é “a cara do Unibanco”. A grande maioria considera que seu gerente geral, superior imediato, percebe este mérito também. Apenas 12% acreditam que seu gerente geral não dá a devida importância para seu cargo.

Já com relação aos diretores e administradores do banco, os números mudam um pouco, apesar de a maioria dos gerentes considerarem que estes também reconhecem devidamente seu trabalho. 36% dos entrevistados disseram que a diretoria não dá o devido valor à relevância de seus cargos. Mesmo sem serem questionados, muitos gerentes, tanto exclusivo como uniclass, mencionaram que os gerentes uniclass são mais importantes para os diretores. O Unibanco salienta esta importância quando veicula na mídia o Unibanco uniclass. Não existe propaganda do segmento exclusivo, por exemplo. O cargo de gerente Uniclass é o que antecede a gerência geral da agência. Ganha melhor, possui uma carteira de clientes mais seleta e menos numerosa que os gerentes exclusivos. O cliente pessoa física uniclass, por exemplo, precisa ter renda comprovada superior a R\$ 4.000,00 por mês para ser enquadrado neste segmento. Nas agências do Unibanco, o cliente deste segmento recebe tratamento diferenciado e é atendido em área isolada das demais. Esta área possui melhores acomodações, sendo que em algumas agências está situada em andar diferente, com frigobar, área de espera com sofás e outras regalias que os clientes “não-preferenciais” não têm.

Para 48% dos gerentes entrevistados, o trabalho não é o que eles esperavam. Como a maioria já era bancário antes de chegar à gerência, a possibilidade que eles conhecessem a realidade inerente ao trabalho do gerente de contas bancário é muito maior. Ainda assim, metade deles se surpreendeu. 20% não esperavam que a cobrança seria tão grande.

Determinados gerentes consideravam que a execução das tarefas seria mais difícil do que é. Ressaltam que a dificuldade está em atingir resultados e suportar a pressão e as cobranças. Outros responderam que foram surpreendidos de alguma forma quando promovidos a gerente de contas. Alguns mencionaram que achavam que seriam necessários mais cursos. Além dos entrevistados que não esperavam tanta demanda por atendimento. E por fim foi mencionado por gerentes entrevistados que eles não esperavam que as metas fossem tão difíceis de serem atingidas. Como a maioria dos gerentes de contas foi assistente de gerente antes, estavam cientes das dificuldades inerentes à função.

O que aparece nas demais entrevistas é que o trabalho do gerente de contas do banco não é difícil, mas é estressante e cansativo. Como os gerentes cursam faculdade ou são graduados, tendem a aprender mais rápido as coisas. O processo de seleção do banco garante funcionários capazes, já que o teste psicológico e de raciocínio, segundo os bancários que o fizeram, é bastante difícil. Como não recebem treinamento e já saem trabalhando normalmente no primeiro dia de trabalho, constata-se que as tarefas não são difíceis de serem executadas. Todavia, há muito trabalho a ser feito, em pouco tempo, com cobrança enorme vinda dos superiores, colegas e clientes. E quando os gerentes entrevistados apontam que se surpreenderam com as metas, a pressão e a demanda por atendimento, percebe-se que os problemas enfrentados não são de ordem de dificuldade técnica em realizar o trabalho, mas decorrem do ritmo intenso de trabalho e dos efeitos psicológicos e emocionais do stress derivado das cobranças.

Os gerentes trabalham sob intensa pressão por resultados, sob a égide da qualidade de atendimento, muitos deles desprovidos de treinamento.

As qualidades necessárias para que o gerente atue satisfatoriamente são de ordem emocional, social, psicológica e até física. Até porque condições intelectuais eles possuem, pois já foram verificadas na admissão. E com certo tempo de casa o funcionário aprende a metodologia, com apoio da informática e das células. O trabalho não é difícil de ser aprendido, mas árduo de ser executado. E o gerente de contas deve apresentar estes resultados constantemente, mês a mês. No primeiro dia do mês recomeça todo o trabalho de atingir resultados novamente. Isso aliado ao constante atendimento à clientela. E naquelas agências problemáticas, mal administradas, em regiões pouco rentáveis ou que por algum motivo precisam ampliar seu desempenho devido a perdas, custos e despesas elevados, como ações na justiça dos clientes e ex-funcionários, os gerentes são obrigados a trabalhar ainda mais<sup>45</sup>.

### **3.7. As funções do gerente de contas e suas especificidades**

No Brasil, não existem trabalhos sobre gerente de contas, apesar dos diversos trabalhos realizados sobre bancários. Estas pesquisas abrangem bancários em geral, sobretudo os de retaguarda e os caixas. Observa-se a diminuição de cargos de retaguarda, a terceirização de muitas atividades, inclusive de natureza bancária, não só limpeza e segurança, mas também a função de compensação de cheques e abastecimento dos *cash*s automáticos. Desta forma, a análise sobre o gerente de contas, que, segundo eles próprios, são os funcionários responsáveis pelos lucros do banco, se torna ainda mais relevante.

A adoção de práticas e perspectivas neoliberais pelos governantes brasileiros a partir do início da década de 90, processo iniciado no mundo capitalista desenvolvido nos anos 80, principalmente na Grã-Bretanha e Estados Unidos, visando à diminuição da intervenção estatal na economia e,

---

<sup>45</sup> Até mesmo as rescisões de contrato de trabalho e as ações trabalhistas ganhas na justiça por ex-funcionários são debitadas do lucro da agência.



com isso, do déficit público, parece piorar ainda mais a situação do trabalhador, desamparado pelo enfraquecimento da força sindical e pela flexibilização das leis trabalhistas. Cardoso (2003, p.289) afirma que:

“A retirada do estado da regulação da sociabilidade capitalista, e a liberação das forças de mercado numa sociedade até ali fortemente dependente da ação estatal, resultou num aumento sem precedentes da sensação de insegurança socioeconômica entre os trabalhadores”.

Cardoso (2003, p.90) também salienta que “a flexibilização do mercado de trabalho é denominação diversa para revisão do direito do trabalho”. As propostas de flexibilizar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que está em discussão no Brasil, tendem a ampliar a insegurança do trabalhador, além de diminuir seus direitos trabalhistas. Seus proponentes afirmam que tais medidas poderão ampliar o número de empregos no país, diminuindo o custo do trabalho.

Como apontam Hirata (1997) e Leite (1996), a tendência atual é que a maioria dos trabalhadores tenha empregos instáveis, mal remunerados, desqualificados e sofram discriminações diversas como ocorre nas indústrias japonesas estudadas por eles. Apenas uma pequena parte dos trabalhadores consegue estabilidade de emprego e qualificação no ambiente de acumulação flexível. Como a gestão bancária no Brasil hoje apresenta semelhanças com o modelo japonês, cabe averiguar se estas afirmações procedem no caso dos gerentes de contas, funcionários que são de certa forma privilegiados no atual mercado de trabalho brasileiro. E isto interfere no trabalho dos gerentes bancários.

Os gerentes de contas precisam ser dinâmicos, polivalentes, comunicativos e possuir qualificações típicas de vendedores. Eles se tornaram captadores de negócios, função que se assemelha, em parte, a de um vendedor. Com isso, a habilidade no relacionamento interpessoal torna-se fundamental. Além disso, o setor demanda que o gerente possua

conhecimentos múltiplos sobre mercado, produtos, serviços e operações financeiras diversas. Esta multifuncionalidade pode sobrecarregar o trabalhador. Ao mesmo tempo que reduzem pessoal e o número de agências, os bancos intensificam o ritmo de trabalho, cobram maior produtividade e impõem metas quase inatingíveis. De outro lado, por conta da crescente concorrência no setor bancário, a clientela vem se tornando cada vez mais exigente, o que também tende a gerar maior stress e insegurança no gerente de contas.

Este profissional realiza diversas tarefas diárias: compensação de cheques; gerenciamento da carteira de clientes, fundos e patrimônio; atendimento ao cliente, análise de propostas de financiamento, crédito, cobrança, investimentos, pagamentos e outras opções. Também faz prospecção de novos clientes e de novas vendas, realiza visitas a clientes, reuniões, pós-venda e propostas de financiamento. As propostas de crédito são repassadas ao setor de análise de crédito, ou analisadas na agência, se dentro da alçada, para decidir sobre a concessão de empréstimo. Nos bancos em que a análise do crédito é centralizada, caso do Unibanco, muitas vezes o empréstimo não é concedido ao cliente, apesar da opinião do gerente, que se vê, então, na delicada posição de ter de lidar pessoalmente com a insatisfação de seu cliente.

A troca de favores é comum neste meio. Gerentes com bom relacionamento com clientes pedem favores, como compra de produtos, em troca de outros favores que ele possa oferecer. Muitas vezes também o gerente tem que se desdobrar para vender um produto para alguém que não o deseja, ou que dele não necessita, para poder atingir as metas estipuladas pelo banco. Os próprios clientes do banco afirmam que já compraram produtos para “dar uma força” ao gerente de contas. Outros reclamam da insistência dos gerentes que, inclusive, telefonam para seu trabalho e sua casa, tentando vender produtos bancários.

As mudanças e a criação de novos produtos bancários são possibilitadas por uma telemática avançada. O bancário tem o computador

como principal ferramenta de trabalho. As informações de que necessita estão ali, em *real time*, à sua disposição. As tecnologias são assimiladas pelos diferentes bancos com grande velocidade. Daí que o diferencial entre eles é a qualidade dos serviços e de atendimento prestado. Na lógica de acumulação flexível, o capitalista procura explorar ao máximo o funcionário para maximizar resultados, mas inculcando na cabeça destes idéias de valorização profissional e de “qualificação”. Expressões como “trabalho em equipe”, “vestir a camiseta da empresa”, “responsabilidade”, “comprometimento”, “qualidade total”, já são muito comuns na linguagem e até na literatura desta área. São termos bastante utilizados nos cursos de administração de empresas e afins também. Em boa parte dos casos os funcionários realmente internalizam o discurso organizacional. Incorporam o discurso patronal. Jinkings (1995, p. 67-68) afirma:

“Essa modernização das relações de produção, que obscurece o antagonismo inerente à relação entre o capital e o trabalho, cria mecanismos de motivação a uma produtividade sempre crescente dos trabalhadores, através de políticas de recompensa no alcance de metas de produção preestabelecida, de treinamento adequado, de estímulo ao trabalho em equipe; da criação de um estilo gerencial participativo, através de uma retórica de valorização do trabalho e de democratização das relações de produção”.

Os argumentos empregados pelas organizações empresariais, como modernização, mudança, qualificação dos recursos humanos, escamoteiam as novas formas de controle do trabalhador. O toyotismo, na opinião de Antunes (1999, p.53), constitui:

“Um processo de organização do trabalho cuja finalidade essencial, real, é a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, reduzindo muito ou eliminando tanto os trabalhos improdutivos, que não criam valor, quanto suas formas assemelhadas especialmente nas atividades de manutenção, acompanhadas e inspeção de qualidade, funções que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo”.

As grandes transformações pelas quais tem passado o capitalismo, então, são aquelas inerentes às formas de gestão, e não somente as relativas à tecnologia. Como afirma Castells (2000, p.315):

“A divisão resultante dos padrões de trabalho e a polarização da mão-de-obra não são necessariamente conseqüências do progresso tecnológico ou de tendências evolucionárias inexoráveis (...). É determinada socialmente e projetada administrativamente no processo de reestruturação capitalista que ocorre em nível de chão de fábrica, dentro da estrutura e com a ajuda do processo de transformação tecnológica, principal aspecto do paradigma informacional. Nessas condições, o trabalho, o emprego e as profissões são transformados e o próprio conceito de trabalho e jornada de trabalho poderão passar por mudanças definitivas”.

As principais atividades diárias de um gerente basicamente consistem em realizar a compensação de cheques, efetuar transferências de valores, tomar medidas visando rentabilizar a carteira de clientes, atender ao público, prospectar clientes, propor financiamentos, cobrar devedores, consultar as informações disponíveis e administrar conflitos.

Realizar a compensação de cheques consiste em verificar, com o auxílio do computador, os cheques dos clientes de sua carteira que estão “estourando o limite da conta”, passando do limite de crédito estabelecido pelo banco, o chamado “cheque sem fundos”, e aqueles que estão sendo “compensados sobre bloqueado”, que são os cheques emitidos pelo correntista que, para serem cobertos, dependem da compensação de cheques de terceiros depositados em sua conta, mas que ainda não foram compensados.

No primeiro caso o gerente só abre exceções, paga o cheque, se o emitente, seu correntista, depositar o valor para suprir a conta com o saldo necessário para cobrir esta transação e não deixar ficar com saldo devedor acima do limite contratual. Muitas vezes, o cliente já teve o mesmo cheque devolvido uma vez e na segunda ele não quer ir para o Sistema de Proteção

ao Crédito (SPC)<sup>46</sup>. Para tanto, solicita ao gerente a compensação do cheque prometendo o pagamento.

São decisões difíceis, pois há os clientes de um lado, e que muitas vezes compram produtos do banco em agradecimento aos favores que obtém junto aos gerentes, e, de outro, o banco, avesso ao risco. Os diretores, presidente, enfim, a cúpula do banco, querem que o resultado auferido seja o melhor possível, mas com o menor risco e de forma clara, bem feita. As auditorias, por exemplo, são uma forma de a alta administração controlar se as coisas estão sendo feitas de maneira correta e dentro das normas do banco. Ocorre uma auditoria por ano, no mínimo, em cada agência do Unibanco.

A realidade do dia-a-dia do gerente leva a fazer coisas que desrespeita as rígidas normas do banco. A maioria delas não é muito “grave” e ocorre até de modo corriqueiro. Uma delas, por exemplo, é fazer um contrato com o cliente, colocá-lo em vigor e só depois ir colher a assinatura do mesmo. Isto pode ser arriscado para o banco, mas ocorre algumas vezes, principalmente na venda de produtos.

Outra tarefa dos gerentes de contas consiste em fazer transferência de dinheiro, aplicações e resgates, quando o cliente as solicita. No caso da compensação de cheques, muitas vezes o gerente da conta retira dinheiro da aplicação ou de outra conta do seu cliente no mesmo banco e transfere para a conta corrente do mesmo para cobrir o valor do cheque emitido que está na compensação.

---

<sup>46</sup> O SPC é um cadastro das pessoas que possuem dívidas não pagas, o que restringe muito o crédito para aquele que estiver com seu cadastro de pessoa física (CPF) “sujo”, ou seja, com restrições financeiras. Os cheques emitidos podem ser devolvidos por diversas razões, definidas por números chamados de alíneas, que são carimbos identificadores na parte traseira do cheque. A alínea 11 significa cheque sem fundos. O valor do cheque não entra na conta do depositante, que pode depositá-lo novamente. Se no segundo depósito o cheque tiver saldo em conta, o mesmo se converterá normalmente em saldo na conta do depositante. Todavia se novamente não tiver fundos na conta do emitente, o cheque será carimbado como alínea 12, cheque devolvido duas vezes. Isto significa que o emitente terá seu nome inscrito no SPC e o receptor do cheque ficará, até que o devedor lhe pague e eles confirmem em cartório que a dívida foi quitada para a retirada deste cheque do cadastro do SPC, sem receber.

Para aumentar a rentabilidade das contas correntes, diversas medidas podem ser tomadas de forma que a soma destas ações converta-se em melhoria da rentabilidade da carteira do gerente de contas como um todo. A venda de produtos e serviços do banco é uma forma de rentabilizar a conta do correntista. Efetuar vendas de produtos é vital para o reconhecimento do gerente dentro da instituição. Outra forma de ganho é a redução dos custos que uma determinada conta gera ao banco. Indicar ao cliente que, por exemplo, utilize os meios menos custosos para o banco em suas ações. As operações eletrônicas são as mais baratas para o banco. Uma transação feita na boca do caixa custa quase um real para o banco. Se feita em terminais de auto-atendimento, custa menos de 30 centavos e, se for pela internet, pouco mais que um centavo<sup>47</sup>.

Consultar o Data Base Marketing (DBM), visando maximizar resultados, é outra atividade dos gerentes de contas do Unibanco para rentabilizar sua carteira de clientes. O DBM é um programa na plataforma de negócios do gerente em seu computador. Neste encontra-se uma lista de potenciais clientes para os diversos produtos do banco. Muitas gerentes alegam não ter tempo de consultá-lo, outros o utilizam como importante ferramenta de trabalho.

O atendimento ao público é uma função importantíssima do gerente. Para 52% dos gerentes de contas entrevistados, toma muito tempo de seu expediente. Segundo eles, durante o tempo em que a agência está aberta, ou seja das 10:00 às 16:00, eles atendem ao público. K.F. afirma que “a demanda por atendimento é enorme. Toda hora tem alguém que quer alguma coisa. Enquanto a agência está aberta eu não consigo sair da mesa”. Além de atender ao público, os gerentes precisam fazer ligações telefônicas para clientes por motivos diversos, como vendas, agendar visitas, cobrar excesso sobre limite, cobrar inadimplentes, propor investimentos, buscar negócios, parabenizar pelo aniversário, etc.

---

<sup>47</sup> Informação sobre os custos das operações obtida em uma espécie de *folder* distribuído aos funcionários do Unibanco.

Prospectar novos clientes é uma função importantíssima do gerente. Para tanto, recorre à indicação do telemarketing. A indicação do telemarketing funciona da seguinte forma: os operadores ligam para os potenciais clientes e marcam visitas. O gerente de contas visita este futuro cliente, tanto para perceber seu potencial como para analisar se é um cliente viável. O gerente sempre tem que tomar muito cuidado ao abrir uma conta, pois corre o risco de captar um cliente mau pagador ou até mal intencionado. No final das contas, é responsabilizado pelos problemas ocorridos nas contas de sua carteira. Isto conta pontos negativos em sua reputação com seus pares e superiores.

Outra função consiste em encaminhar para a matriz em São Paulo via computador propostas de financiamento a clientes, nas quais explica por que aquele cliente merece tal crédito, empréstimo ou financiamento. O gerente faz uma espécie de defesa do cliente por escrito para o setor de análise de crédito para provar que este é merecedor de crédito. O setor que decide a concessão de crédito é centralizado em São Paulo. Desta forma, o banco minimiza eventuais favorecimentos das agências a determinados clientes e diminui o risco de fraudes. Entretanto, muitos gerentes reclamam que sabem que os clientes são bons pagadores, têm potencial. Se deixarem de conseguir aquele empréstimo, podem perdê-los.

Propor refinanciamentos de contas para os devedores diversos, cobrar clientes que atrasam financiamento, clientes que entram no saldo devedor acima do limite contratual de contas, etc, são atribuições do gerente. Existe uma lista dos devedores da agência, lista esta chamada de “tripa” dentro da instituição. Nesta “tripa” encontram-se aqueles a serem cobrados.

Os gerentes de contas realizam também a função de consultar no e-mail para verificar se há reuniões, informações transmitidas pela matriz, cobranças, notícias, circulares internas do banco, recomendações, novas normas e participar de reuniões diversas com gerente geral e demais funcionários.

Além de tornar a carteira rentável, existem outras ações que devem ser feitas por seu gestor para conservá-la e aprimorá-la. Administrar conflitos internos e com clientes é uma delas. E como a remuneração de cada gerente de contas depende do desempenho dos colegas, muitas vezes surgem conflitos devido às cobranças mútuas. Muitas vezes o atendimento do gerente pode se tornar demorado dependendo da necessidade do cliente, gerando acúmulo de demanda e prejudicando sua produtividade. Outras vezes o gerente simplesmente não sabe o que fazer em alguma situação, ou precisa do suporte para resolvê-la. Nestes casos depende das células de suporte aos gerentes ou dos produtos, como a célula do cartão de crédito ou da seguradora, por exemplo. Como em determinados horários as mesmas estão com grande demanda de chamadas, o atendimento a tende ser demorado. Além de gerar insatisfação no funcionário e no cliente que está sendo atendido, aumenta o tempo de espera diante da mesa do gerentes de contas. Algumas vezes os clientes têm problemas com a própria instituição Unibanco, mas o gerente é que serve de pára-raio.

Alguns gerentes mencionaram que não conseguem fazer tudo o que deve ser feito ao longo do expediente por falta de tempo. Reclamam que das 10:00 às 16:00 dedicam-se sobretudo ao atendimento de clientes nas agências. Alguns se queixaram que gostariam de atender melhor os clientes ou visitá-los mais, mas não têm tempo devido à elevada demanda de atendimento no horário bancário. Desta forma, o trabalho acumula, podendo se transformar em uma “bola de neve”.

Em agências do Unibanco que pagam aposentados do INSS as mesmas abrem, nos 10 primeiros dias úteis do mês, às 8:00 para que os aposentados sejam atendidos até as 10:00, momento em que a agência abre para os demais clientes. Isto ocorre na primeira metade do mês e se deve ao fato de que muitas agências possuem apenas um caixa para mais de 3, 4 mil correntistas. E como idosos têm preferência, estas agências utilizam esta estratégia. Quem mais sofre com esta situação é o caixa. No Unibanco quem tem a função de caixa é na realidade um assistente de gerência, pelo menos



na nomenclatura do cargo. Nestes dias o caixa começa a preparação para a abertura do caixa as 7:30, atende das 8:00 às 16:00 e das 16:00 às 17:00<sup>48</sup>.

A adaptação constante é vital para os gerentes de contas. Eles são transferidos após certo tempo de permanência numa mesma agência. Com isso, as metas, os produtos e os focos mudam. O gerente precisa ser flexível, ágil e ter grande capacidade de adaptação.

O Gerente de contas convive ainda com os assaltos. Muitos dos que já enfrentaram esta situação ficam traumatizados ou com uma certa inquietação constante. Agências localizadas em grandes avenidas, como Farrapos e Assis Brasil, e perto de rodovias, como a Agência Vila Niterói de Canoas na região metropolitana, são as mais visadas. Esta última sofre uma média de quase 3 assaltos por ano. O próprio pesquisador deste trabalho, quando ainda trabalhava no Unibanco, passou por um assalto de grande risco, com ocorrência de tiroteios entre os assaltantes e os seguranças do banco. Apesar das várias medidas de segurança, o Unibanco continua sofrendo diversos assaltos.

### **3.8. O stress das metas**

As metas representam um dos maiores problemas que os gerentes de contas enfrentam em seu ofício. Com o estabelecimento de metas cada vez mais elevadas, os bancos repassam para os funcionários a responsabilidade pela ampliação da produtividade. O funcionário que não atinge as metas

---

<sup>48</sup> Nas agências do Unibanco existem vários funcionários com o cargo de assistente de gerência. Contudo, suas funções são diversas. Alguns atuam como caixas, outros como tesoureiros, outros como supervisores, outros como atendentes e alguns como assistente de gerência. Este último realmente funciona como a nomenclatura do cargo diz. Executa atividades de auxílio ao gerente de contas, aprendendo o ofício para futuramente ser promovido à gerente. O caminho que muitos dos gerentes percorreram no Unibanco foi de atendente, caixa, assistente de gerência e depois gerente de contas. O atendente faz as operações simples de auxílio aos clientes. No caixa se aprende as operações financeiras corriqueiras. É também um teste de competência e responsabilidade, visto que lida com valores. Tem características de retaguarda e não de linha de frente, apesar de muitos dos gerentes de contas entrevistados já terem sido caixa. Aqui há dois caminhos para percorrer na agência: Retaguarda, podendo chegar a supervisor e gerente administrativo, e linha de frente, buscando as gerências de contas.

acaba sendo visto como incompetente, sobretudo se seus pares ou concorrentes conseguem alcançá-las. Sempre há os que obtêm os piores resultados. Com isso, cria-se um ambiente de disputa entre agências, departamentos e até entre colegas de trabalho da mesma agência, o que acirra ainda mais a concorrência entre os trabalhadores e amplia seu stress.

A cobrança por resultados pressiona o gerente de contas a criar novas demandas, fazendo propaganda dos produtos do banco, “empurrando-os” para os correntistas, etc. A venda deixa de decorrer de uma necessidade do cliente, sendo antes uma necessidade do gerente. Como até 1994, os lucros eram grandes devido à ciranda inflacionária, a receita oriunda de venda de produtos, na época poucos e limitados, não era expressiva. Com a nova contingência do mercado, a necessidade da cobrança de tarifas e de venda de produtos, agora mais elaborados, tornou-se maior. A urgência em obter resultados com produtos torna mais desafiador para o gerente efetivar estas vendas, visto que a oferta é maior que a procura por estes produtos. Além disso, os clientes hoje estão mais informados e são mais críticos.

Jinkings (2002) enfatiza que muitas vezes não há opção frente ao desemprego e que o trabalhador acaba sucumbindo, aceitando as metas e a necessidade de atingir os objetivos sistematicamente, visando a manutenção de seus empregos:

“É a partir da conjugação destes elementos econômicos, culturais e, sobretudo, ideológicos que serão definidos as características e o perfil de cada bancário, sobre os quais alicerçará a avaliação de desempenho funcional. A ele cabe, portanto, função de relevo nas condições atuais de controle e dominação do trabalho pelo capital. Nos ambientes laborais, entre o discurso apologético do capital, as metas impostas pelas direções dos bancos e o medo do desemprego, muitos bancários intensificam o trabalho e tentam seguir os critérios patronais de competência e as exigências de produtividade”.

Boa parte dos entrevistados é formada por pessoas jovens e com menos de 5 anos no banco. Estes respondem apenas sobre situações mais recentes<sup>49</sup>. Até 2003, as agências do Unibanco tinham 34 metas, número que caiu para 14 depois da reformulação que também mexeu nas comissões de vendas, que foram substituídas por remuneração sobre a rentabilidade da carteira do gerente. Os outros funcionários acabam desmotivados a vender, visto que não ganham mais comissões pela venda. Seu trabalho resulta apenas em remuneração maior para o gerente daquele cliente. Os assistentes de gerência dizem que nem tentam realizar a venda do produto, e deixam a tarefa para o gerente. Antes os assistentes e caixas incrementavam seu salário com estas comissões. Em algumas agências, os assistentes também recebiam metas de vendas, o que servia de teste para ver se estes tinham condições de atender as expectativas caso fossem promovidos. Isto também aliviava de certa forma a pressão sobre os gerentes, que podiam ratear entre mais pares estas metas da agência, repassando um pouco da responsabilidade para os assistentes. Com o fim da remuneração direta de vendas, os assistentes desmotivaram-se a vender.

Os gerentes indicam que as cobranças aumentaram, apesar da recente redução da quantidade de metas. Diminuir a quantidade de metas não significa necessariamente reduzir as metas. Na realidade, a maioria das metas antigas foi reagrupada. Basicamente todas as 34 metas estão presentes nas atuais 14. Alguns gerentes disseram que as metas antigas, mesmo sendo 34, eram mais fáceis de serem alcançadas. A diretoria não cobrava o cumprimento de todas elas. Mencionaram que as agências que cumpriam mais de 26 das metas estavam bem cotadas. Muito raramente alguma agência conseguia cumprir mais que 32 metas. Hoje, entretanto, a diretoria cobra o cumprimento das 14 metas. Ressaltam que muitas metas antigas foram agrupadas, compondo uma meta hoje. Um exemplo é a meta dos seguros. Hoje há um valor a ser atingido nos seguros diversos. Antigamente havia uma meta para seguros de vida, outra para seguros de carro, outra para seguros

---

<sup>49</sup> Apenas um gerente respondeu que as metas aumentaram. Contudo, este trabalhava antes no antigo Bandeirantes, comprado pelo Unibanco em 2001. Como em seu antigo banco não existiam metas, ele acabou sendo o único a dar esta resposta.

de residências e outra para seguros de empresas. Hoje todas compõem a única meta de seguros.

Na maioria das agências algumas metas são compartilhadas pelos gerentes. Por exemplo, se existe a meta de vendas novas de R\$ 2.000,00 para o produto megaplin, capitalização do Unibanco, a tendência é que cada um dos 5 gerentes tenha uma meta de R\$ 400,00 de venda de megaplin.

Segue abaixo a relação das metas das agências, e dos gerentes de contas, do Unibanco<sup>50</sup>:

a) Base de Clientes de pessoa física e pessoa jurídica: significa manter o número de correntistas indicado pela meta. Antigamente havia uma meta para pessoa física, outra para pessoa jurídica. Então se a meta do gerente de contas era ter 500 contas de pessoas físicas e 200 de pessoas jurídicas em sua carteira, hoje ele teria uma meta de 700 contas nesta meta. Esta meta requer que o gerente mantenha um número mínimo de clientes na sua carteira. Se a meta aumenta, o gerente deve abrir mais contas. O mesmo ocorre se muitos de seus clientes encerram suas contas. A quantidade de contas na carteira do gerentes pode cair até um valor abaixo da meta, tendo que o mesmo abrir novas contas para cobrir esta defasagem;

b) Habilitação de contas pessoa física e de pessoa jurídica: a meta requer que o gerente habilite um número mínimo de contas. Habilitar uma conta significa ativá-la, fazer com que o correntista a utilize. Quando um conta corrente é aberta pelo gerente de contas, ela ainda não é uma conta ativa, impedindo, desta forma, que o banco cobre as tarifas de contas e afins. Contudo, no instante em que o correntista faz alguma operação envolvendo valores em sua conta, saque ou depósito, esta conta está ativada e o Unibanco pode, então, cobrar tarifas. Como no caso anterior, duas metas transformadas em uma. Alguns gerentes já foram demitidos por ter sido

---

<sup>50</sup> Estas metas, mesmo que não divididas entre os gerentes, são de responsabilidade deles. Mesmo que o gerente geral responda pela agência diante a diretoria, o resultado é alcançado pelos gerentes de contas. Entre parênteses nas respostas estão a quantidade de produtos ou itens que compõe dada meta.

descoberto nas auditorias feitas pelo banco que eles depositavam dinheiro na conta de clientes que não movimentavam suas contas correntes, depois transferiam este dinheiro de volta para a conta de origem. A partir do momento que o valor entra na conta inativa, a mesma torna-se ativa, podendo o banco cobrar tarifas de contas e o gerente tem uma conta a mais para contar. Atitudes como esta acontecem geralmente no final do mês quando o gerente precisa atingir a meta estipulada e não consegue, utiliza este tipo de artifício para atingir a meta estipulada. Todavia é justificativa para demissão por parte do banco. Isso ocorre mesmo que o gerente faça esta operação com a conta de um amigo ou parente. Em uma das agências foi relatado ao pesquisador que uma ótima funcionária foi demitida por ter aberto a conta da tia e transferido um valor de sua conta pessoal para a dela, visando habilitar a conta deste parente, no último dia do mês.

c) Seguros lar, acidentes pessoais, automóveis, vida e outros: meta que indica o valor a ser arrecadado pelo gerente com vendas dos diversos seguros do Unibanco. Antes da “redução” das metas, cada tipo de seguro envolvia uma meta diferente. Hoje estão agrupados em meta única. A vantagem para o gerente é que ele pode compensar eventual dificuldade na venda de um produto, como seguro de vida, com uma venda maior em outro produto que componha a mesma meta, como seguro de automóvel;

d) Rotatividade em pessoa física e pessoa jurídica: meta que envolve empréstimos, tanto para pessoa física como jurídica; financiamentos de carro, de casa, de empresa, pessoal e etc.; e unigiro, empréstimo feito à pessoa jurídica que necessita de capital de giro. Esta meta indica o valor mínimo a ser emprestado a terceiros. Ou seja, existe uma meta de quanto dinheiro o gerente deve emprestar em um mês para os clientes de sua carteira. Esta é uma meta que se não houver demanda, é muito difícil de ser atingida. É bastante improvável que o gerente consiga convencer um cliente que não precisa de dinheiro emprestado a tomar empréstimo, principalmente com as altas taxas de juros praticadas no Brasil;

e) Megaplin: meta de faturamento, ou seja, valor mínimo na carteira de megaplin que está sendo pago. Quando o cliente adquire o megaplin, paga mensalmente determinado valor. A meta de faturamento é sobre estes clientes que já possuem o produto. Se muitos clientes param de pagar o megaplin, ocorre uma defasagem em relação à meta estipulada. Desta forma eles terão que cobrar os clientes para quem voltem a pagar, ou terão que vender mais planos para cobrir esta defasagem. Até a mudança, existia esta meta mais a meta de vendas novas de megaplin. Mas se é necessário que se aumente o número de planos vigentes, aumenta-se a meta de faturamento de plano. Para alcançar o novo valor proposto, o gerente em que vender necessariamente mais megaplins, ou fazer com que os atuais investidores aumentem suas contribuições. Os gerentes vendiam megaplin em um mês e o cliente cancelava no mês seguinte, muitas vezes repetindo o ato no mês subsequente para novamente ajudar o gerente. Como haviam duas metas, de vendas novas e de faturamento dos planos ativos, pelo menos uma meta o gerente conseguia garantir, além de embolsar a comissão advinda desta venda, pois até 2003 as vendas realizadas pelo gerente do Unibanco eram comissionadas;

f. Plano único: meta trimestral de vendas desta espécie de consórcio imobiliário. O produto é novo no mercado. O cliente paga mensalmente o plano, podendo ser de 36 a 100 meses, e, quando contemplado, ou no final do período estipulado, ganha carta de crédito imobiliário. De acordo com a localização da agência, aumenta ou diminui a dificuldade de vender este produto pela variação do público desta agência;

g. Super Poupe: meta de captação de investimentos neste produto que se assemelha a poupança, porém com rendimento melhor. O investimento mínimo para adquirir o produto é de R\$ 1.000,00. Se a meta mensal do gerente for de, por exemplo, 20 mil reais por mês de aplicações no plano único, ele pode conseguir atingir esta meta em uma aplicação, se um cliente tiver 20 mil para investir. Todavia ele pode também ter que conseguir 20 aplicações de mil reais em um mês, praticamente uma aplicação de mil reais em média por dia útil de trabalho;

h. CDB-SM: meta de captação de investimentos em renda fixa. A meta é sobre somatório dos vários tipos de investimento em renda fixa, como o CDB. Muitas vezes, a melhor aplicação para o cliente será aquela que o gerente julgar melhor para suas próprias necessidades. Se ele já tiver atingido sua meta de superpoupe, por exemplo, ele indicará o investimento em renda fixa para o cliente se por ventura não tiver atingido esta meta, e vice-versa;

i. PARC: meta sobre vários itens que compõem este índice. É um cálculo sobre o *portfólio* de ativos que indicam o faturamento da carteira. É uma meta relativa aos aspectos que compõem entradas na carteira, basicamente refere-se ao total a ser recebido em venda de produtos bancários. É uma meta geral da agência que pode ser rateada entre as carteiras dos gerentes. Quanto mais produtos o gerente vende, mais auxilia a agência a atingir este objetivo;

j. Recebíveis: meta do valor arrecadado em antecipação de cheques, descontos de duplicatas, antecipações de imposto de renda e desconto de notas promissórias. Mediante taxa de desconto, que é o valor que o banco ganha por “adiantar” este dinheiro ao cliente, o banco entrega o valor dos cheques pré-datados de seu cliente, por exemplo, já descontadas as taxas e tarifas. Quando do vencimento dos cheques, os mesmos são descontados pelo banco. Se não possuírem fundos, o custo é repassado ao correntista. O banco corre riscos se o desconto de duplicata, por exemplo, for feito com duplicatas “frias”, ou seja, seu cliente emite duplicatas sem realmente existir a compra, a nota fiscal ou a dívida do sacado. Uma empresa pode lançar duplicatas sem terem ocorrido as vendas, a fim de descontá-las a uma taxa mais atrativa do que pagaria se tomasse dinheiro emprestado, por exemplo. O gerente quando faz um desconto desta ordem deve conferir se as duplicatas são referentes a transações realmente realizadas. É feito um trabalho de conferência das mesmas quando o gerente do cedente que quer descontar as duplicatas liga para os sacados, devedores na duplicata, para confirmar se aquela operação realmente ocorreu;

I. Tarifas e cobranças: meta de faturamento sobre estes itens. Cobrança se refere ao produto cobrança, onde o banco emite os boletos de cobrança bancária para seu correntista. O cliente do banco que emite a cobrança se chama cedente. O que recebe, sacado. Uma empresa, por exemplo, que utilizar boleto bancário para que seus clientes paguem suas compras a prazo. Utiliza, então, o Unibanco para emitir e controlar os pagamentos destes boletos. O banco cobra valores que ficam em torno de 1 real por boleto emitido, dependendo do tipo de cobrança. O boleto pode possuir um código de barras. Esta é a cobrança mais utilizada, sendo que o cliente instala um programa no computador de sua empresa e pode monitorar suas cobranças, as que estão sendo pagas, as que estão atrasadas, etc. As mesmas podem ser pagas em bancos ou até mesmo em lotéricas, dependendo do caso. Para o correntista, o cedente, há a vantagem de que, caso seu devedor sacado, não lhe pague, o mesmo seja incluído nos órgãos de proteção de crédito e nos cartórios. Tarifas se referem ao valor que deve ser arrecadado em cobrança de tarifas diversas na carteira do gerente. A tarifa mais usual é a tarifa de conta corrente. Porém, existem outras tarifas cobradas pelo banco, como quando o cliente excede o número de transações contidas no seu pacote de tarifas, como emitir mais de dois talões de cheque no mês, ou tarifas para quem excede o limite de conta contratual ou até mesmo para cheques de baixo valor. Qualquer cheque emitido em valor inferior a R\$ 30,00 pelo correntista do Unibanco gera uma tarifa extra, conhecida como tarifa sobre cheque de valor inferior, de 50 centavos. Além de gerar lucro ao banco, a mesma serve para estimular o cliente a utilizar meios para pagar suas contas menos custosos para o banco, como débito em conta e saque automático;

m. RAC médio: meta da rentabilidade média da carteira. Composta por diversos itens como produtos, tarifas, investimentos, custos, despesas, entre outros. Uma pontuação é atribuída de acordo com uma fórmula elaborada pelo banco, que atribui a rentabilidade de cada conta. A meta do gerente é sobre a média de rentabilidade das contas de sua carteira. O gerente tem que ter uma carteira que, além de rentável, deve ser equilibrada. É uma meta que possui a mesma lógica da remuneração variável do banco,



pois ambas contemplam a rentabilidade da carteira do gerente. Para a agência, esta meta é referente à média das rentabilidades das carteiras da agência. No RAC médio o gerente deve cuidar do desvio padrão, ou seja, não adianta ter uma conta muito rentável e outras contas poucos rentáveis, visto que a meta indica a rentabilidade média das contas da carteira do gerente. Cabe ao gerente então tornar todas as contas de sua carteira rentáveis, e não a carteira como um todo;

n. Cartão de crédito: meta de desbloqueio de cartão de crédito. Os cartões de créditos só entram em vigor e geram receita se desbloqueados pelo cliente. O gerente tem uma meta sobre a quantidade de cartões que ele deve desbloquear em um mês. Possui em seu computador uma lista dos seus clientes que possuem cartão de crédito, mas não utilizam. Ligando ou conversando com o cliente, ele deve conseguir os 3 números do chamado código de segurança do cartão de crédito. Estes números estão atrás do cartão e servem para que efetue o desbloqueio do cartão via computador da agência;

o. Faturamento: Meta de faturamento geral de uma agência. Uma agência média tem meta de lucro líquido mensal, descontado todos os custos e despesas da agência, inclusive de pessoal, de algo em torno de R\$ 100.000,00. Este lucro líquido que agência deve conseguir é conquistado basicamente pelo trabalho dos gerentes de contas que captam os negócios para o Unibanco. Esta meta não é rateada entre os gerentes de contas, apesar da responsabilidade que o conjunto dos gerentes tem sobre o faturamento da agência. É uma meta que indica quanto que a agência deve lucrar em um mês;

Dos 25 gerentes de contas entrevistados na pesquisa, 19 responderam que se consideravam estressados. E as metas influenciam muito no stress dos gerentes. Um vendedor de automóveis, ou qualquer outro vendedor, tem uma meta básica, no caso do vendedor de uma revenda de automóveis, de vender tantos carros em um mês. O gerente do Unibanco, além da grande demanda por atendimento no horário bancário, deve ser

preocupar com as 14 metas que deve atingir todos os meses. Quando foram indagados sobre o que lhes estressavam, as respostas foram variadas, mas a grande maioria apontou as metas e a cobrança por resultados como sendo os fatores que mais geravam stress em seu trabalho<sup>51</sup>.

A cobrança e a pressão por resultados decorrem das elevadas metas das agências. Como 68% dos gerentes relacionaram a pressão e cobrança por resultados como fator gerador de stress e 48% o relacionaram diretamente às metas, percebe-se que o grande responsável pelo stress dos gerentes de contas do Unibanco são as cobranças para alcançar as metas. Atingir as metas é uma preocupação constante para os gerentes. Alcançada a meta de um mês, a cobrança para atingir a meta subsequente tem início, e assim, sucessivamente.

O segundo conjunto que se pode relacionar aqui são os clientes impacientes, já que 36% apontaram este como fator gerador de stress. O que se acentua com falta de pessoal para efetuar as tarefas, visto que 24% dos entrevistados mencionaram que há falta de funcionários para realização das tarefas. O número de funcionários é escasso. Em média há 5 gerentes de contas, 1 caixa, 1 gerente administrativo, 1 tesoureiro supervisor, 3 assistentes e 1 gerente geral por agência.

Na pesquisa feita nas agências observou-se que no horário bancário há uma grande demanda por atendimento. Como muitas vezes o gerente está muito ocupado, assim como os demais colegas, além de, em certos casos, não conseguir resolver suas demandas sem recorrer à célula de atendimento, apontada por um dos entrevistados como geradora de stress pela demora no atendimento. O atendimento se torna demorado. Muitas vezes formam-se filas diante das mesas dos funcionários e do caixa, gerando reclamações, que afetam os funcionários. Desta forma fica visível uma ligação entre o número reduzido de funcionários e a insatisfação dos clientes.

---

<sup>51</sup> Os gerentes podiam responder a um ou mais fatores geradores de stress.

Os quatro gerentes que revelaram ter problemas de relacionamento com colegas são de duas agências. Como já foi apontado, o gerente geral interfere incisivamente no clima da agência. Em outras agências, os funcionários apontaram sensível melhora no ambiente de trabalho e relacionamento após a demissão/saída do gerente geral. A personalidade do gerente geral e a forma como este cobra, lidera e chefia seus subordinados interfere muito no ambiente de trabalho da agência. Muitos entrevistados afirmam que dependendo do gerente geral o stress e os conflitos nas agências tendem a ser diferentes.

Entre os que se consideram estressados está N.L., que reflete que:

“Sim, me estresso no trabalho. O mercado é difícil, concorrido, e como quem faz o resultado somos nós, os gerentes, a cobrança recai aqui. Acho que todo mundo se estressa aqui. O problema é que mesmo que o mercado esteja difícil, o cenário recessivo, o banqueiro quer os mesmos lucros, no mínimo. Apesar de parecer para o trabalhador comum que estes milhões são suficientes, para estes banqueiros não são. Eles querem cada vez mais. O banqueiro não sabe trabalhar com margem de lucro pequena. Eu me considero muito estressada, mas com a situação sobre controle”.

O relato de um dos entrevistados, M.L., que se considera muito estressado, apresenta diversos aspectos causadores de stress para ele:

“Tenho stress direto. Eu vivo numa pilha dentro do banco. Principalmente com as empresas parceiras e coligadas, como o cartão, a seguradora e suporte ao sistema. A célula de atendimento aos funcionários é lenta e eles não te dão retorno. Acho que mais treinamento não vai diminuir o uso da célula. As coisas estão no computador pra tu ler, o que falta é tempo. E ainda mais só contratam funcionário novo de seis horas, de oito não mais. E eles só trabalham seis horas mesmo. São os assistentes de atendimento. Acho que precisamos de mais assistentes para dar conta do recado. Não temos tempo pra treinamento do banco e nem pra se aperfeiçoar fora dele. Já foi uma batalha conseguir me

formar em administração. Também a relação quantidade de trabalho e quantidade de funcionário está desigual. Falta tempo. Antigamente a gente fazia hora-extra. Agora como não dá para fazer, o banco proíbe, e o trabalho por fazer se acumula. Para mim, é nítida a falta de funcionário. É pouca gente e muita tarefa. Ou o trabalho é mal distribuído. É frustrante não atingir as expectativas dos clientes. Achei que conseguiria ser melhor para meus clientes, mas a cobrança de metas e o pouco tempo disponível que tenho para meus clientes me deixam um pouco frustrada. Gostaria de poder ser melhor para eles, mas é impossível. Não consigo fazer melhor. Eu me considero muito estressada.”

Outro funcionário, D.S. também se queixa do stress:

“Muitas coisas me estressam. A cobrança, a pressão por resultados me deixa louca. Estou pirando. Tanto que estou indo num psiquiatra já faz um bom tempo. Em junho e dezembro do ano passado o banco quis que a gente recuperasse toda a defasagem de abertura de contas em um mês. No mês de dezembro eu pirei e estou assim até hoje. A pressão aqui é enorme. Me considero muito estressada. Se eu não tivesse dois filhos, se fosse só eu, já teria largado o banco há muito tempo. Mas eu preciso da grana. Quando a gente tem que pensar não só na gente, mas na família, filhos e marido, a coisa complica. Estou perdendo a memória por causa do banco. Eu tenho um tal de TOC, transtorno compulsivo, devido ao banco. As vezes eu repito as mesmas coisas várias vezes. O perfil do gerente geral interfere muito no clima da agência. A equipe é boa, mas o cara fica cobrando a gente de 5 em 5 minutos. É terrível. E eu quero crescer na vida. De um ano pra cá eu tenho pensado se eu quero viver assim. Trabalhar no mercado financeiro me agrada, mas acho que não agüento mais o banco. Eu não quero ficar aqui. Não quero enfartar ou enlouquecer. Penso na minha qualidade de vida. A principal tarefa do gerente de contas é vender. É assim que eles pensam lá em cima. Quem vende muito é bom, quem não vende é ruim, não importando como esta venda foi feita. Tem maus gerentes que vendem bastante, mesmo não sendo vendas corretas. Muitas delas dão problemas. Mas na verdade o banco quer lucro, dinheiro agora. Não acho certa esta visão de curto prazo, o que interessa para mim é fidelizar o cliente. Mas não é assim que eles pensam”.

Segundo João Bosco Lodi (1972, p.6), em seu livro *Administração por objetivos - uma crítica*, “no lugar de focalizar o trabalho em si, focaliza o fim do trabalho”. A fixação de metas visa apenas os resultados e não os meios. Quando esta estratégia está difundida em uma organização, corre-se o risco de que os funcionários procurem atingir as metas a todo o custo, abrindo-se caminho para atitudes desviantes.

David Cohen (2002. p. 43) afirma que, “mesmo para os ardorosos fãs do cumprimento de metas, a meta nunca é apenas um número ou uma realidade tangível”. É que além deste número existe a pressão sobre o indivíduo que sabe que aquele número pode definir seu futuro profissional. Mesmo com todas as vantagens e benefícios que uma instituição bancária oferece a seus funcionários, a meta será algo mais que um número para eles. Se não atingirem constantemente seus objetivos impostos, podem perder seus empregos. Este é um fator gerador de angústias. Para Cecília Bergamini (1988, p.77), “jamais se deve ligar recompensa pecuniária a desempenho favorável”. Isto pode dirigir a motivação para o prêmio e não para o trabalho em si. As campanhas e promoções de vendas dos bancos e a remuneração variável vão de encontro a este pensamento. O funcionário pode acabar focando demais em atingir seus objetivos, esquecendo dos modos corretos para atingi-los ou as demais funções de seu ofício, privilegiando este aspecto em relação aos demais<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Merton (1970) destaca, entre os diversos elementos das estruturas sociais e culturais, dois que para esta análise são de suma importância. O primeiro seriam os objetivos culturalmente definidos, os quais são tidos e mantidos como legítimos para todos os membros da sociedade. São os fins, as metas que institucionalmente são referência aspiracional. O segundo caracteriza-se pelos modos aceitáveis para a conclusão destes objetivos. A cobrança por resultados pré-determinados pode conduzir o trabalhador, neste caso o bancário, a desviar sua conduta para atingir os resultados “de qualquer maneira”. O mesmo faz uma tipologia, enquadrando as ênfases dadas aos meios e aos fins, de acordo com as respostas dos indivíduos em determinadas situações.

## **Conclusão**

O mercado financeiro brasileiro é bastante concorrido, mesmo apresentando espaço para crescimento, que vem sendo constante nos últimos anos com o aumento de clientes bancários. A insegurança e o medo de se portar valores consigo ou em casa, aliada a uma taxa de juros elevada que faz com que o dinheiro perca valor ao “ficar parado”, fazem com que cada vez mais as pessoas adiram à idéia de possuir conta em bancos. Além disso, estão as estratégias agressivas dos bancos para aumentar sua clientela e, conseqüentemente, seus lucros.

Para incrementar seus ganhos, os bancos adotaram, no decorrer dos últimos anos, estratégias para aumentar mercados e maximizar a lucratividade a um custo mínimo. Num cenário de forte concorrência, crescente informatização e expansão da globalização, os bancos reestruturaram-se para enfrentar a concorrência e alcançar seus objetivos. Os gerentes de contas são peças fundamentais neste processo pela sua importância para os negócios de varejo dos bancos. A reestruturação produtiva ocorrida no setor financeiro brasileiro em meados da década de 1990, fundamentou-se em crescente informatização, modernização dos meios de produção, abertura de mercados, individualização das relações entre capital e trabalho, redução do número de funcionários, diminuição do número de agências, ampliação da oferta de serviços e de novos produtos bancários, novas exigências de qualificação do trabalhador e novas formas de gestão organizacional. Na condição de principal agente da parte de varejo do banco, a função do gerente de contas ganha em importância cada vez mais, sendo muito exigido pela clientela e por seus superiores. É, sem dúvida, o principal mediador entre banco e cliente.

O Unibanco é um banco consolidado no mercado nacional, possui marca forte e tem obtido êxito, ampliando seus negócios. Com o acirramento da concorrência, as ações passam a ser cada vez mais agressivas, recaindo no trabalho de gerente de contas. O Bradesco e o Itaú ainda possuem posição de certa forma confortável no cenário financeiro brasileiro, sendo respectivamente o primeiro e segundo maiores bancos privados do Brasil, estando pouco ameaçados em suas posições até então. O Unibanco trava uma batalha para manter o posto de terceiro maior banco privado do Brasil, diante da concorrência com os bancos estrangeiros, principalmente o H.S.B.C. e o Santander. Seu objetivo principal é ultrapassar o Itaú como segundo maior banco brasileiro.

Como os demais, o Unibanco passou por mudanças internas visando adaptar-se às novas contingências do mercado. Reformulou o lay-out das agências, mudou as formas de remuneração, flexibilizou as relações de trabalho, adotou novas formas de gestão, exigiu novas qualificações de seus funcionários, informatizou as agências, terceirizou serviços, reduziu pessoal e aumentou a cobrança por resultados de seus funcionários, estipulando metas. Com isso, as agências possuem hoje menos funcionários, as plataformas de negócios são separadas de acordo com o segmento dos clientes e os clientes podem recorrer ao auto-atendimento, *self-service*, em caixas automáticos. O trabalho dos gerentes, centrado no atendimento de clientes, prioriza a realização de negócios com eles. Muitos clientes nem aparecem no banco. Como o sucesso do gerente depende daquilo que consegue lucrar em sua carteira, vê-se na contingência de incrementar o contato com aqueles que carecem de atendimento, fazendo telefonemas e visitas.

Disso resulta que o gerente de contas procura ser pró-ativo e estabelecer freqüente contato com seu público, visando efetuar negócios. Nas entrevistas, na literatura e nas observações feitas compreende-se a crescente importância das atividades do gerente de contas para a lucratividade do banco.

O gerente de contas do Unibanco atua em ambiente de forte cobrança, intensa concorrência, informatização crescente e grande demanda por atendimento. O número de funcionários diminui no decorrer dos anos e, por conseguinte, aumenta a carga de trabalho. É um profissional que tem grande responsabilidade sobre os resultados da agência e do banco. Por ser cobrado diariamente de forma intensa, mantêm-se sempre preocupado em realizar negócios, atingir objetivos e assim rentabilizar sua carteira de clientes. Como o banco proibiu que se façam horas-extras, para muitos gerentes, falta tempo para efetuar suas tarefas, acarretando acúmulo de trabalho, filas, insatisfação do cliente, cobranças superiores e gerando stress.

O gerente deve ser flexível, pela variada quantidade de tarefas que executa, e se adaptar com facilidade às novas situações e exigências. Como lida diretamente com o público e é dele que depende para conseguir seus resultados, deve ser comunicativo e bem-educado. Habilidades sociais são cruciais para o exercício do cargo. Boa educação, tanto escolar como “de berço”, comunicabilidade, de preferência boa aparência, bons modos, saber se portar e se vestir, discrição, rapidez nas decisões e responsabilidade são características comuns, ou desejadas, nestes profissionais. Nas agências visitadas observou-se uma proporção aproximada de duas mulheres para cada gerente de conta homem, indicando que há preferência por mulheres para exercer o cargo de gerentes de contas nas agências do Unibanco em Porto Alegre.

Não há espaço para pessoas tímidas, acanhadas ou introvertidas. A necessidade de atingir os objetivos compele que os mesmos sejam pró-ativos, dinâmicos e desembaraçados. Para se vender um produto, independentemente do ramo do profissional ou do tipo de venda, é necessário negociar, persuadir, convencer o outro. E isto não é fácil. É um trabalho duro e muitas vezes semelhante ao do telemarketing. Ser comunicativo e persuasivo é característica importante para a execução das tarefas do gerente de contas, principalmente para realizar a venda e fazer o atendimento. Atender a clientela constitui parte significativa do trabalho do gerente, inclusive para cativar seu cliente e semear uma futura venda. No horário bancário, das 10:00 às 16:00



horas, o movimento é intenso, e o atendimento aos clientes constitui sua principal função. Além de exigido pelo cliente, que quer ser atendido o mais rápido possível e de maneira eficiente, o gerente é cobrado também por pares e superiores.

Pelo baixo índice de treinamento, além do fato de que todos os entrevistados cursam terceiro grau ou são graduados, percebe-se que mesmo que a experiência auxilie ao longo do tempo, o trabalho de gerente de contas não exige elevado conhecimento técnico, principalmente por ser um cargo ocupado por graduados ou graduandos em terceiro grau. Todos eles passaram por rigoroso e concorrido processo seletivo. As habilidades técnicas necessárias para este profissional exercer suas funções não são grandes, principalmente para pessoas que cursam ou cursaram o ensino superior, caso de todos os entrevistados. Talvez o segundo grau fosse suficiente se acompanhado de treinamentos ou cursos técnicos específicos para a área. Como o mercado de trabalho no Brasil é restrito devido aos altos índices de desemprego, o banco pode contratar pessoas com mais anos de estudo sem ter que pagar salários elevados. Os testes realizados pelo Unibanco na admissão garantem a contratação de funcionários capazes, mesmo que sem um conhecimento prévio das funções exercidas no cargo. Muitos não faziam a menor idéia do que seria seu trabalho, consideravam que alguns treinamentos e habilidades fossem necessários, como conhecimentos em matemática financeira, línguas, contabilidade e outros. Mencionam que começaram a trabalhar sem treinamento e que, apesar de alguns percalços no começo, não enfrentaram maiores problemas para desempenhar sua função. As principais habilidades requeridas ao gerente de contas do Unibanco são as sociais, como comunicabilidade, fácil relacionamento, poder de negociação e de persuasão, boa educação, postura formal, mas simpática e agradável, capacidade de trabalhar sob constante pressão e cobrança, polivalência e dinamismo.

As principais dificuldades na realização do trabalho residem na capacidade de se relacionar com a clientela, em como responder às pressões

para alcançar resultados e alcançá-los. O gerente de contas é, acima de tudo, um vendedor. Para tal, é necessário ser comunicativo e dinâmico. Como consultor, deve ter conhecimento dos produtos, mas este é adquirido no decorrer do tempo de trabalho com a experiência, visto que, como mencionado, o Unibanco não investe muito em treinamento. Os funcionários aprendem seu ofício ao exercê-lo na prática. O baixo índice de funcionários treinados demonstra que as principais exigências sobre o gerente não são tanto técnicas, mas sobretudo pessoais e sociais. No Brasil não existem cursos direcionados para bancários de nível superior, de especialização ou técnico<sup>53</sup>. A exigência está em conseguir resultados, mesmo que em situação adversa. Agüentar a pressão, adaptar-se e responder satisfatoriamente quando exigido.

Pressionado pelas metas e pela cobrança para atingir os resultados, o gerente bancário ainda tem que atender uma clientela exigente, principalmente o gerente uniclass, que atende um público mais elitizado. Além da exigência dos clientes, existe a exigência dos pares e superiores. Como o resultado da agência é o somatório daquilo que todos os funcionários, principalmente os gerentes de contas, conseguem, há cobrança mútua entre os pares. Reforça esta cobrança o fato de que a remuneração variável no Unibanco é feita mediante cálculos que levam em conta a rentabilidade da carteira do gerente aliado à rentabilidade da agência. Ou seja, quanto maior for a lucratividade da carteira de seus colegas, maior será o seu salário. Desse modo, o banco procura aumentar a produtividade e o trabalho em equipe, ao gerar grande cobrança entre os colegas. Ao delegar metas ao gerente e cobrar seu cumprimento, a alta administração procura repassar ao gerente parte da responsabilidade pelos lucros obtidos pelo banco. A avaliação de desempenho foca muito nestes objetivos. Quem traz lucros, mesmo que em curto prazo, é considerado bom funcionário. O gerente se sente pressionado pela necessidade constante de atingir estes objetivos, temeroso quanto às possibilidades de demissão e atento às possibilidades de promoção. Segundo os gerentes, o bom relacionamento com o gerente geral é importante na hora

---

<sup>53</sup> Segundo Larangeira (1997), não há oferta de formação técnica para bancário no Brasil.

da promoção, todavia deve estar amparado nos resultados obtidos. O reduzido número de funcionários nas agências do Unibanco, em média 12, gera insatisfação nestes gerentes, que, em sua maioria, alegam existir sobrecarga de trabalho. A grande demanda por atendimento, muitas vezes de um público elitizado e exigente, requer também um atendimento diferenciado. Uma agência do Unibanco tem em média 3 mil correntistas, sendo que algumas possuem mais de 6 mil contas correntes.

Com relação aos aspectos físicos dos gerentes, observou-se que mulheres brancas, jovens, preferencialmente bonitas, constituem o perfil dominante na instituição bancária em Porto Alegre. Para cada gerente de contas homem há duas gerentes de contas mulheres. Na pesquisa, não foram encontrados gerentes de contas de pele negra no Unibanco em Porto Alegre. Informalmente, aspectos de vestuário são exigidos dos gerentes. As roupas dos gerentes devem ser discretas, porém elegantes. Mulheres não podem abusar de forma alguma de decotes, jóias, maquiagem, roupas extravagantes e coloridas. Os gerentes homens usam quase que invariavelmente terno escuro, cinza, preto ou azul marinho preferencialmente, gravata, camisa e sapatos fechados. Devem estar sempre bem barbeados e de cabelos curtos.

No universo pesquisado, os gerentes de contas do Unibanco são, em geral, jovens, com média de idade de 31 anos. Alguns gerentes de contas têm menos de 25 anos de idade. A média sobe com os gerentes de contas mais antigos, mas que estão há muito tempo no cargo, indicando que foram promovidos jovens. A tendência é que o funcionário com perfil adequado ao cargo chegue à gerência com pouco tempo de banco. Em alguns casos foram promovidos a gerentes de contas com menos de 4 anos de banco. Num dos casos, o funcionário entrou no Unibanco com 21 anos cursando faculdade, hoje é gerente uniclass com 26 anos. E ainda cursa a faculdade.

Há um grande funil para o cargo de gerente geral do Unibanco e muitos que chegam lá se aposentam como gerentes gerais com 10 anos de função. O funil fica ainda mais estreito para ingressar nos cargos de diretoria. A tendência é que a maioria dos que se aposentam no Unibanco o façam

ainda como gerente de contas, podendo exercê-lo por mais de uma década de sua vida. Um dos gerentes de contas entrevistados tem este cargo há 14 anos. Os gerentes de contas são cientes de que provavelmente exercerão esta função no banco para o resto de sua carreira bancária.

A função de gerente de contas do Unibanco exige que o profissional seja flexível, tenha capacidade de adaptação e de suportar diariamente pressões e cobranças, que o profissional seja comunicativo, pró-ativo, persuasivo, bem apessoado e bem-educado. O Unibanco contrata gerentes de contas com estudo em nível superior ou cursando faculdade. Para obter sucesso em seu trabalho, deve captar muitos negócios para o banco e ter um bom relacionamento com o público interno e externo. O gerente de contas trabalha em ritmo intenso e executa diversas tarefas no decorrer do dia. O ambiente é de forte competição. Ele é o principal responsável pelo resultado financeiro das agências. Por isso, é muito cobrado para atingir as elevadas metas estabelecidas por seus superiores. A falha em alcançar estas metas, além de gerar stress e cobrança por pares e superiores, resulta em demissão.

## Referências Bibliográficas

- ACCORSI, André. **Automação: Bancos e bancários**. São Paulo: Dissertação de Mestrado, USP, 1990.
- ALLEN, Paul H. **Reengenharia de bancos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Unicamp, 2000.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARBARINI, Neusa e MERLO, Alvaro Roberto Crespo. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Revista psicologia e sociedade**, v. 14, n. 1, Belo Horizonte, jan./jun. 2002.
- BECK, Thorsten. **Bank competition, financing obstacles and access do credit**. Washington D.C.: Mimeo; Banco Mundial. 2003.
- BERGAMINI, Cecília. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BLASS, Leila da Silva. **Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários**. São Paulo: Hucitec, 1992.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2003.

CARO, Luciana Del. Bancos prevêem investir R\$ 2 bi em automação. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 22/06/98.

CASTELLS, Manuel. **A Era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede**. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CODO, Wanderley. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: Uma abordagem interdisciplinar**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1994.

COHEN, David. "Metas: dá para chegar lá?". **Exame**, São Paulo: Abril, 18 de Setembro de 2002.

CORAZZA, Gentil. Crise e Reestruturação Bancária no Brasil. **Revista Análise**, Porto Alegre; v.12, n.2, 2ª Semestre de 2001.

CORIAT, Benjamin. **A Revolução dos robôs: O impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1988.

COSTA, Cleide. **As duas faces da automação dos bancos**. Revista RH em Síntese. n. 9; Ano II, Mar/Abr. 1996.

COUTINHO, L. Terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Revista Economia e Sociedade**, Campinas; n.1, ago. 1993.

DIEESE. **Globalização da economia e a informatização do sistema financeiro**. 1997.

DIEESE. São Paulo. **Linha bancários:** [www.dieese.gov.br](http://www.dieese.gov.br)

\_\_\_\_\_. **Reestruturação do setor bancário brasileiro e a inserção das instituições financeiras espanholas.** São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia, qualidade e produtividade.** São Paulo, 1993.

DUARTE, Luiz Fernando. **Da vida nervosa nas classes trabalhadoras urbanas.** 2. ed. São Paulo: Jorge Zahar Editor, 1986.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1974.

FEBRABAN. **Balanco social de 1998.** Elaborado pelo DIEESE; Subseção ANAB, 1998.

FRIEDBERG, Erhard. **Tratado de sociologia.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.

FRISCHTAK, Cláudio. **Automação bancária e mudança na produtividade: a experiência brasileira,** In: *Revista Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 22, n. 2; ago./1992.

GAZETA MERCANTIL. São Paulo. Vários Números.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Nobel, 2000.

GOFFAMN, Erving. **Manicômios, conventos e prisões.** São Paulo: Perspectiva, 1987.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo: Na civilização do automóvel.** São Paulo: Boitempo, 1992.

GUSSI, Alcides Fernando. Identidades e nacionalidades no contexto da transnacionalização das empresas espanholas no Brasil. **Organizações e Sociedade: Perspectivas transdisciplinares**, 2001.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

HILTZ, S. R. & TUROFF. M. **More inequality? An exploration for potencial impacts of EFT on startification in américa society**. In. Colton & Kraemer, Op. Cit., Electronic funds transfer systems worskhop, 1980.

HIRATA, H. O mundo do trabalho In: Casali, et. al. (org). **Empregabilidade e educação: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo. EDUC, 1997, p.23-42.

IZUMI, Paulo Kazuhiro. **O bancário e a exigência de uma nova qualificação**. São Paulo: EDUC, 1998.

JINKINGS, Nise. **Bancários brasileiros: Entre o fetichismo do dinheiro e o culto da excelência**. Congresso da ALAST, Buenos Aires, Argentina, 1999.

\_\_\_\_\_. **O mister de fazer dinheiro**. São Paulo: Boitempo, 1995.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa**. Campinas: Editora da Unicamp. 2002.

JORNAL DO COMÉRCIO. Porto Alegre. Vários números.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Revista Educação e Sociedade**. V. 18, n. 61., Campinas. Unicamp. 1997. a.



LARANGEIRA, Sônia M. G. Reestruturação produtiva nos anos 90: Aspectos do contexto internacional no setor de serviços. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 33., fev. 1997. b.

\_\_\_\_\_. **Reestruturação produtiva nos anos 90**. 4ª Congresso Luso-Afro-Brasileiro. Anais. Rio de Janeiro, 2 a 5 de Setembro de 1996.

LEITE, Márcia de P. **A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional**. Novos Estudos CEBRAP, São Paulo, n. 45, p. 133-149, jul. 1996.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. O Banco do Brasil e as construções simbólicas sobre a idéia de nação. **Mosaico, Revista de Ciências Sociais**, Ano 2, Numero 1, Volume 1. CEG Produções. 1999.

\_\_\_\_\_. Violência e reestruturação bancária: O caso do Banco do Brasil. **Revista Saúde Mental e Trabalho**, Agosto de 2000.

LODI, João Bosco. **Administração por objetivos: uma crítica**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1972.

MACHADO, Eduardo Gomes. **Reestruturação bancária e identidade coletiva: Uma análise dos trabalhadores bancários do Banco do Brasil na década de 1990**. In: III Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho, 2000, Buenos Aires. Anais.

MALAN, Pedro. **Os bancos em cenário de estabilidade econômica**. IBCB, São Paulo, 1994.

MERLE, Ace E. **Administração de Recursos Humanos em contexto bancário**. IBCB São Paulo, 1990.

MERLO, Álvaro R. C. e BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: Um estudo de caso. **Revista Psicologia e Sociedade**, Vol. 14, n. 1, Belo Horizonte, 2002.

MERTON, Robert. **Sociologia – Teoria e Estrutura**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.

MILLS, Wright. **A nova classe média: White collar**. Tradução de Vera Borda. 2. ed., Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1951.

MOTTA, Paulo César. A redefinição dos negócios bancários a partir das tecnologias de automação. Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Mercado de Capitais**, Vol. 13, n. 39, Dezembro de 1998.

PED-RMPA. **Transformações no mercado de trabalho metropolitano**. Porto Alegre, 2002.

PUGA, Fernando Pimentel. “**Sistema financeiro brasileiro: Reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial**”. In: GIAMBIAGI, Fabio e MOREIRA, Maurício Mesquita (Org.). *A Economia Brasileira nos Anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

RODRIGUES, Lea Carvalho. **Banco do Brasil: Crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do estado brasileiro**. Campinas: IFCH Unicamp, 2001.

RODRIGUES, Marcos Vinícius de Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Ed. Vozes. 1994.

ROMANELLI, Geraldo. **O provisório definitivo: trabalho e aspirações de bancários em São Paulo**. Dissertação de mestrado. São Paulo, FFLCH/USP, 1978.

SCOTT, Richard. **Le organizzazioni**. Bologna, Il Mulino, 1998.

SEGNINI, Liliana. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo: Edusp, 1998.

\_\_\_\_\_. Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Revista Educação e Sociedade**. Ano XX, numero 67. Campinas: Unicamp, Agosto de 1999.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2001.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS **Censo bancário - Avaliação de saúde dos bancários do Rio Grande do Sul**. Sindicato dos bancários de Porto Alegre/Federação dos bancários do Rio Grande do Sul, 1997.

TAYLOR, Frederic W. **Princípios de administração científica**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

Sites da internet consultados:

[www.bcb.org.br](http://www.bcb.org.br)

[www.dieese.gov.br](http://www.dieese.gov.br)

[www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

[www.ipib.com.br/ranking/pesquisaValBancos.asp](http://www.ipib.com.br/ranking/pesquisaValBancos.asp)

[www.unibanco.com.br](http://www.unibanco.com.br)

## **Anexos**

## ANEXO A

Roteiro básico das entrevista com os gerentes de contas:

### **Cabeçalho:**

Nome (ocultado. Serão utilizadas as iniciais no texto).

Agência (ocultado no texto).

Idade

Sexo

Estado Civil

### **Questões**

1. Quando você entrou no Unibanco? Em que cargo?

2. Você já exerceu outros cargos no Unibanco?

(se sim) Quais cargos?

3. Você já teve outros empregos?

(se sim) Quais empregos?

4. Quais funções (atividades, tarefas) você exerceu nesses empregos?

5. Alguma dessas funções serviu para habilitá-lo ao cargo de gerente?

(se sim) Que habilidades você julga ter adquirido nessas funções?

6. Quando você se tornou (há quantos anos) gerente de contas no Unibanco?

7. Na sua opinião, quais são as principais qualificações / habilidades exigidas para o candidato à função de gerente de contas do Unibanco?

8. Você acha que suas atividades como gerente de contas lhe conferem habilidades para outros empregos? Quais?

9. Você tem curso superior?

(se sim) Que curso superior você fez? Onde? Quando se formou?

10. O banco ofereceu algum treinamento no momento de sua entrada no banco? Você teve algum treinamento quando foi efetivado na função de gerente?

11. Que outros cursos você fez (línguas, informática, matemática financeira...)?

Você fez cursos ou treinamentos dados pelo Unibanco? Quais?

12. Na sua opinião a educação familiar (modos, comportamentos, valores, "educação de berço") que você teve constitui-se qualificação importante para a consecução do cargo de gerente e/ou a execução de suas tarefas?

13. Você poderia relatar quais foram as principais mudanças que ocorreram na função (atividades que exerce) de gerente de contas, desde que você está nesse cargo?

14. Quais são as principais atividades que você realiza diariamente em seu trabalho?

15. Há atividades e/ou situações que causam stress em seu trabalho?

Quais são os principais fatores ou fontes de stress em seu trabalho?

Em geral, você se considera pouco, muito ou nada estressado?

16. Quais são as metas individuais de um gerente de contas do Unibanco? E coletivas da agência?

17. Normalmente, quantas horas você trabalha por dia?

Você costuma fazer horas extras?

(se sim) Com que frequência você faz horas extras?

E antigamente (anos atrás, quando você entrou no banco)?

18. Seu salário mensal é fixo?

Ou varia de mês a mês?

(se variar) Por que seu salário varia? Quais as razões pelas

quais ele pode aumentar ou diminuir a cada mês?

(aumento de produtividade; realização de metas; vendas de produtos?)

19. Na sua opinião, a remuneração do gerente de contas está abaixo, na média ou acima da remuneração auferida em cargos semelhantes em outras empresas?

20. O Unibanco tem plano de carreira?

Você tem perspectiva de avançar ainda mais na carreira dentro do banco (ou de obter promoção)?

Na sua opinião, quais são os critérios de promoção do Banco para os cargos executivos e diretivos?

21. Ocorreram alterações significativas, e se houve, quais, na dinâmica do seu trabalho com relação à introdução de novas tecnologias e novos modos de gestão? Houve mudança de foco por parte da empresa e na gestão do trabalho?

22. Que mudanças ocorreram no trabalho do gerente bancário com a reestruturação produtiva no setor financeiro pós-94 e plano real ( pergunta aos mais antigos )? Em algum outro período aconteceram alterações econômicas que interferiram decisivamente no trabalho do gerente bancário?

23. Acontecem alterações significativas no cotidiano do seu trabalho nos momentos de fusões, privatizações, aquisições e entradas de novos bancos, nacionais ou estrangeiros, no cenário nacional?

24. Que característica você acredita ser mais importante para ser um bom gerente de contas? Você acha que para seus superiores também seja esta a característica necessária para um bom gerente? Se não for, qual característica você acredita ser importante para seus superiores?

25. Na sua opinião qual a importância do seu cargo? E para seus superiores? Na sua opinião seu cargo é devidamente reconhecido pela administração do banco?

26. O seu trabalho é o que você esperava que fosse antes de assumir esta função? Se não, que aspectos o surpreendeu?

27. Você já foi transferido de unidade? Se sim, quantas vezes?

## ANEXO B:

As 13 agências do Unibanco em Porto Alegre, Rio Grande do Sul em 13 de março de 2005\*:

Agência	<i>Gerentes</i>	<i>Homens</i>	<i>Mulheres</i>	Entrevistados
<i>Agência Assis Brasil</i>	5	2	3	2
Agência Moinhos de Vento	7	3	4	1
Agência Parque da Redenção	5	2	3	2
Agência Navegantes	4	0	4	2
Agência Passo D'Areia	5	3	2	2
Agência Rua da Praia	5	1	4	2
Agência 7 de Setembro**	10	1	9	2
Agência Azenha	5	2	3	2
Agência Carlos Gomes	4	3	1	1
Agência Oswaldo Aranha	5	2	3	2
Agência Farrapos	5	1	4	3
Agência Alberto Bins	4	2	2	2
Agência Rua dos Andradas	5	1	4	2
<b>Total das Agências</b>	<b>69</b>	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>25</b>

Idade média dos entrevistados: 31,1 anos. O mais novo com 23 anos e o mais velho com 38.

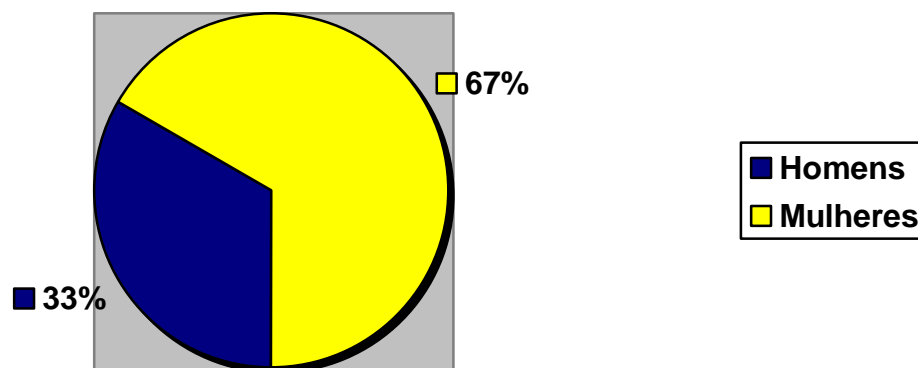
\*Os postos de serviços (PAB e ISB) e os cash automáticos localizados em mercados, aeroporto, shopping centers e afins, não são considerados agências para esta pesquisa por terem um ou no máximo dois funcionários responsáveis pelo funcionamento da unidade. E estes não se constituem em gerentes de contas.

\*\*Existem duas agências no mesmo endereço na rua sete de setembro: Uma é uma agência normal e a outra, a agência Porto Alegre, é uma agência de serviços e atendimento a não correntistas. As duas agências são separadas, mas ocupam o mesmo espaço físico. Porém a agência Porto Alegre é uma agência de serviços com características muito diferentes das demais. Localizada no subsolo da agência 7 de setembro, é para esta agência que são encaminhados os não correntistas que precisam utilizar-se do Unibanco em Porto Alegre. Diferente das demais possui grande bateria de caixas e a área de atendimento personalizado a correntistas é deveras diminuta. Assim as duas agências serão consideradas, neste trabalho, uma só. Por esta razão as 14 agências são consideradas 13 neste estudo.

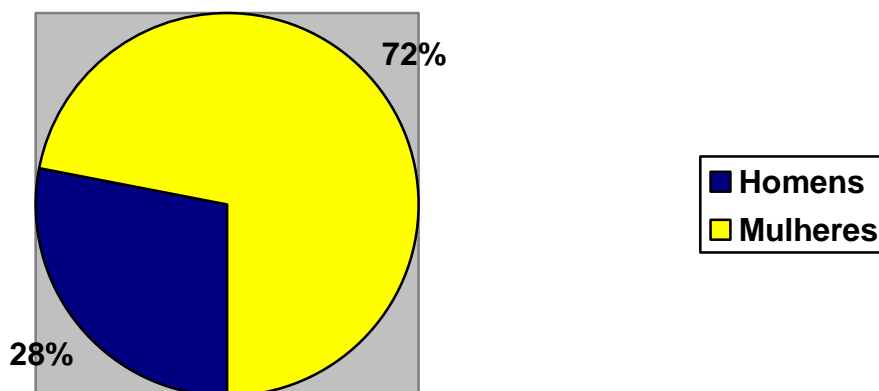


## ANEXO C

Relações de gênero nas entrevistas:



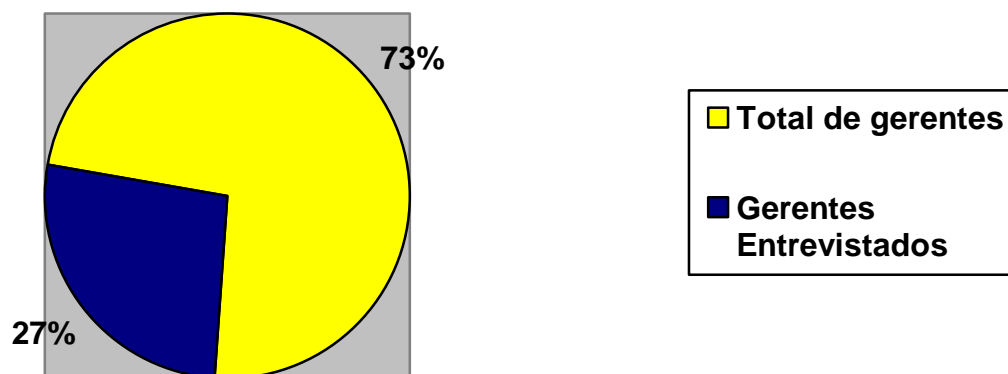
**Ilustração 1. Relação de Gênero nas agências. Dos 69 gerentes de contas, 23 são homens e 46 são mulheres.**



**Ilustração 2. Relação de Gênero entre os entrevistados. Dos 25 gerentes entrevistados, 18 foram mulheres.**

## ANEXO D

Gerentes entrevistados:



**Ilustração 3. Dos 69 gerentes de Porto Alegre, 25 foram entrevistados.**

## ANEXO E

### História do Unibanco\*:

1924

Criação da Seção Bancária da Moreira Salles e Cia., em Poços de Caldas (MG).



1931

Criação da Casa Bancária Moreira Salles. Começo da atuação da Casa Bancária como Banco de Atacado, financiando obras da prefeitura, do governo e de grandes hotéis.



1933

João Moreira Salles e Walther Moreira Salles passam a ser os únicos sócios da Casa Bancária. Walther substitui o antigo sócio João Affonso Junqueira.



---

\* Dados do site do Unibanco: [www.unibanco.com.br](http://www.unibanco.com.br)

1940

A fusão dos bancos Machadense, Casa Bancária de Botelhos e Casa Bancária Moreira Salles dá origem ao Banco Moreira Salles. Os bancos passam a oferecer um antecessor do cheque especial, "as contas garantidas" - os saques descobertos eram autorizados mediante garantia de duplicatas entregues para a cobrança.



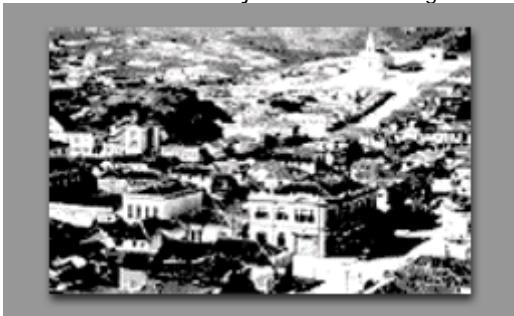
1941

Inauguração das sucursais de São Paulo e Rio de Janeiro, então capital federal. Na foto Walther Salles.



1945

O Banco Moreira Salles já conta com 34 agências no Brasil. Na foto, Poços de Caldas.



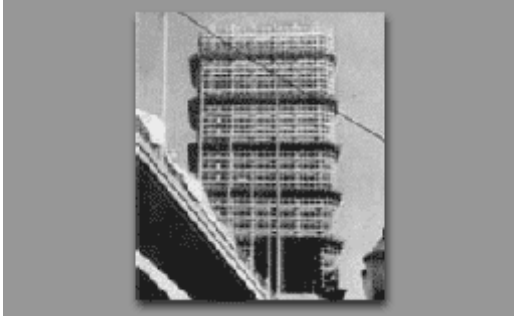
1948

Walther Moreira Salles assume a Diretoria de Crédito Geral do Banco do Brasil.



1964

O Banco Moreira Salles monta o Centro Eletrônico para atender 58 agências das capitais do Rio de Janeiro e São Paulo. Todos os serviços - cobrança, caução, contas correntes e descontos - passaram a ser centralizados eletronicamente. É inaugurado o Edifício Barão do Iguape, em prédio de 33 andares do Banco Moreira Salles.



1966

Nasce o BIB - Banco de Investimento do Brasil - como banco de investimento do Grupo Moreira Salles. Na foto a fundação do BID.



1967

Fusão com o Banco Agrícola Mercantil do Rio Grande do Sul. Nasce a União de Bancos Brasileiros.



1970

Incorporação do Banco Predial. O Brasil parou em junho de 1970 quando a seleção Canarinho conquistou o Tricampeonato Mundial de Futebol.



1971

Nasce a Garantia - União Seguradoras. Na foto a placa de garantia.



1972

A União de Bancos Brasileiros passa a deter o controle acionário do Banco de Investimento do Brasil. O Banco ampliou consideravelmente sua penetração no Norte e Nordeste, inaugurando agências nas cidades de Aracaju, Maceió, João Pessoa, Natal, São Luís, Belém e Manaus. Na foto fachada de agência do Unibanco.



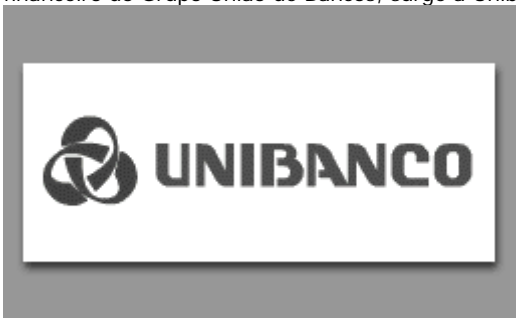
1974

O Banco de Investimento do Brasil incorpora o Basulvest - Banco de Investimento do Grupo Gerdaul.



1975

A União de Bancos Brasileiros passa a se denominar Unibanco e se torna o primeiro banco a adotar o sistema de teleprocessamento, o IBM 3600, na agência Dom José. Com a unificação das 15 empresas do setor financeiro do Grupo União de Bancos, surge a Unibanco Seguradora.



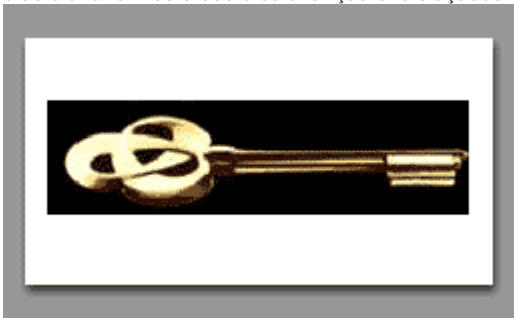
1976

Criação do Conselho Diretor do Grupo Unibanco, sob a presidência de Walther Moreira Salles que deixava, assim, a presidência da Diretoria Executiva do Grupo, transferindo-a para Roberto Konder Bornhausen (foto).



1979

As campanhas publicitárias do Unibanco passam a exibir um novo ícone: a chave personalizada, no aro, pelo tradicional símbolo das três alianças entrelaçadas que caracterizavam o Unibanco desde 1967.



1980

Lançamento do programa "80, Década do Atendimento Unibanco", com o objetivo de oferecer produtos atraentes e serviços de alto padrão. Abertura da agência Unibanco em Nova Iorque (fachada na foto).





1981

Aquisição do Controle acionário do Banco Mineiro. Implementado o Projeto Plataforma, dedicado a empresas com faturamento superior a US\$ 100 milhões, um dos primeiros passos do Unibanco a caminho da segmentação de seus clientes e de seus serviços. Na foto fachada do banco mineiro.



1982

Início das operações da Prever - Previdência Privada, hoje Prever Seguros, resultado da parceria entre Unibanco, Bamerindus e Nacional, que se tornaria uma das unidades de negócios Unibanco. Tantas inovações obrigaram a diretoria a mudar do prédio da praça do Patriarca para o Edifício das Nações Unidas, atual Edifício Unibanco (foto).



1983

Nasce a Sul América Unibanco Seguradora, resultado da associação com o Grupo Sul América. Lançamento do Banco 24 Horas(foto), com modernos terminais automáticos para saques, depósitos, pagamentos.



1984

Associação do Unibanco com o Cartão Diners Club Internacional.



1989

O Unibanco torna-se um "banco múltiplo", e a Unibanco Leasing, a Unibanco Corretora de Valores e a Unibanco Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários ganham vida autônoma e independente. Na foto, agência automatizada do Unibanco.



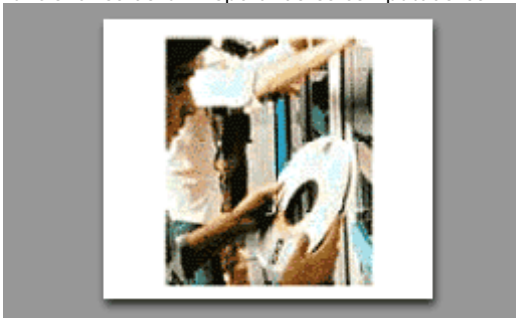
1991

Lançamento do Telefone 30 Horas - pioneiro no mercado bancário brasileiro, que permitiu aos clientes acessar informações sobre contas e realizar transações com o banco, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Também foi inaugurada a primeira Agência 30 Horas (foto), em SP. Seguem-se outras inovações como o Micro 30Horas e Fax 30 Horas, marcando o início de uma nova era em serviços bancários. É criado o Instituto Moreira Salles, para a atuação sem fins lucrativos em quatro áreas principais: fotografia, literatura, cinema e artes plásticas.



1993

Inauguração do novo CPD ( Centro do Processamento de Dados ), aumentando em 40% a capacidade de processamento e garantindo a disponibilidade dos serviços 24 horas por dia, 365 dias por ano. Na foto, funcionários do CPD operando os computadores.



1995

O Unibanco assume as atividades bancárias do Banco Nacional S.A., empreendendo uma operação sem precedentes no mercado. Nasce a UAM - Unibanco Asset Management. Criação do banco1.net. Na foto a faixa do Unibanco cobrindo o logotipo do recém adquirido banco Nacional.



1996

Aquisição de 50% do capital da Fininvest, principal empresa de financiamento a consumo do país.



1997

Unibanco inaugura um novo modelo de atendimento para a rede de agências, que passou a ser representado em quatro segmentos: Uni Class, Exclusivo, Especial e Pessoa Jurídica. Outro fato relevante para o Unibanco neste ano foi sua associação com o AIG - American International Group -, anunciada em agosto, que objetivou a criação e o desenvolvimento de novos produtos. Primeiro banco brasileiro a negociar ações em Nova Iorque. Na foto, os novos segmentos do Unibanco.



1998

No início deste ano, o Unibanco passa a basear sua estrutura organizacional em quatro pilares: Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e Asset Management. Essa estrutura prevaleceu até o ano de 2004.



2000

O Unibanco contabiliza 1.623 pontos de atendimento em todo o território nacional e lucro líquido 25% maior em relação a 1999. Aquisições da totalidade do capital da Fininvest, Credibanco e Banco Bandeirantes. Lançamento do ContAtiva, programa de crescimento orgânico, voltado para a rede tradicional de atendimento sob a marca Unibanco. A meta do programa é de conquistar 1,8 milhões de contas-correntes em 3 anos. Na foto alguns logotipos do Unibanco.



2001

Associações estratégicas com as redes de varejo Ponto Frio e Magazine Luiza, criando soluções integradas de logística e financeiras. Fusão das operações do Banco1.net e Investshop.



2003

O sucesso do programa ContAtiva e seu término antes da data prevista motivam o lançamento do programa ContAtiva2, que visa conquistar 3,6 milhões de clientes em cinco anos. O Unibanco unifica suas operações de cartão de crédito sob a marca Unicard.



2004

Em 2004 o Unibanco comemorou seus 80 anos de existência.

Neste ano, o banco realizou as aquisições de [HiperCard](#) (principal bandeira de cartão de crédito do Nordeste do Brasil) e [BNL do Brasil](#). Também nesse ano foi assinada parceria com o [Grupo Soma](#) (importante rede de supermercados com mais de 140 pontos de venda no país). Em junho, o Unibanco aderiu aos [Princípios do Equador](#).

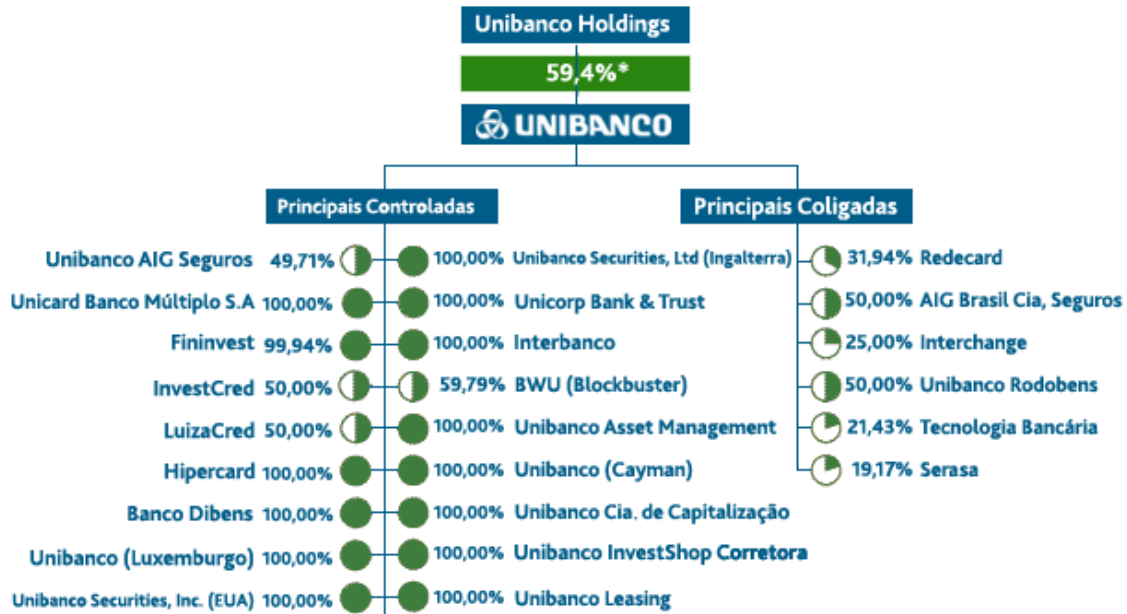


2005

No início de 2005 o Unibanco adotou um novo posicionamento e remodelou sua marca. Um banco mais simples, mais claro, mais transparente, mais ágil e mais próximo dos clientes e investidores ganhou uma marca que segue este posicionamento. O preto foi trocado pelo azul e o elo, que simboliza sinergia e compromisso, foi resgatado e redesenhado, ganhando mais agilidade e modernidade.



## ANEXO F



Em 30 de Junho de 2005

(\*) Percentual calculado sobre as ações em circulação.

Nota 1: Os percentuais referem-se à participação no capital total.

Nota 2: Para informações adicionais, ver nota 9 do ITR.