

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NOS ANOS 90

Aspectos do contexto internacional no setor de serviços (*)

Sônia M.G. Larangeira

O objetivo deste artigo é levantar algumas questões relacionadas à reestruturação produtiva e à qualificação, no contexto dos anos 90, principalmente a partir do exame de estudos recentes da realidade dos Estados Unidos e de alguns países europeus. Atenção especial é dedicada ao setor de serviços, particularmente no que se refere ao setor bancário, embora o tema seja também considerado em sua expressão mais geral.

Em relação à preocupação com o setor de serviços caberia destacar que, apesar de sua crescente relevância não só em termos de emprego, mas também de capacidade de geração de valor econômico — como atesta a presença econômica marcante dos ramos financeiro, de seguros, de telecomunicações e de computação, entre outros —, o mesmo não tem merecido nas Ciências Sociais e Econômicas a devida atenção dos estudiosos, especialmente no Brasil, sendo considerado uma dimensão secundária diante da importância atribuída ao setor industrial.

Tal entendimento teria sua origem na obra de Adam Smith, *The Wealth of Nations*, de 1776, que caracteriza o setor de serviços, ao contrário do industrial, como setor improdutivo; essa tese, adotada por Marx, influenciou fortemente as análises subsequentes. Derivaria daí a idéia de que no setor de serviços ocorre a forma acabada de trabalho ‘alienante’, “o oposto das ‘necessidades’, e ‘capacidades’ essenciais dos seres humanos, formalmente definidas em termos de habilidade para ‘fazer coisas’” (Allen & Gay, 1994, p. 264). O ritmo de crescimento do setor industrial até os anos 60 contribuiu para sustentar a tese de que o setor industrial seria o único capaz de garantir o crescimento de uma economia moderna.

É indiscutível, no entanto, o impacto de alguns ramos estratégicos do setor de serviços na própria produção industrial, como é o caso das telecomunicações e dos serviços de computação.

Torna-se, pois, necessário reconhecer a identidade do setor de serviços, deixando de considerá-lo um simples apêndice do setor industrial. Um dos aspectos particulares do setor de serviços seria o de que consumo e produção interpenetram-se criando uma relação intrinsecamente ligada à dimensão econômica — facilmente observável, por exemplo, no trabalho bancário ou no comércio, em que elementos como, comunicação, confiança, aparência atribuem valor ao produto, garantindo a lucratividade: “Se o produto esperado pelo consumidor inclui elementos tal como aconselhamento por ocasião de uma compra, então o trabalho não é apenas um fator de custo de produção, mas está integrado ao valor do produto” (Child & Loveridge, citado em O’Reilly, 1994, p. 89).

Neste caso, analisar a reestruturação no setor de serviços não significaria apenas considerar os impactos da reestruturação sobre o trabalho, mas, sobretudo, considerar a reestruturação do trabalhador (Halford & Savage, 1995, p. 101).

Impõe-se, assim, o estudo das especificidades do setor de serviços, evitando a simples transposição de conclusões válidas para o setor industrial. No entanto, ao estudar o setor de serviços, é preciso considerar sua grande diversidade, evitando generalizações apressadas.

O presente artigo se divide em duas partes: na primeira, são apresentados, de forma breve, aspectos do debate recente sobre qualificação; na segunda, a questão é abordada no contexto do setor bancário, destacando as diferenças quanto a estratégias gerenciais e a sistemas de formação e treinamento.

Debate atual

O debate sobre qualificação se mantém constante na Sociologia do Trabalho, nas três ou quatro últimas décadas, sem que no entanto se chegue a um consenso acerca dos resultados observados. A ausência de consenso decorre de uma série de fatores, entre os quais se destacam: aspectos de ordem teórica (pressupostos que fundamentam a explicação do social, como a relevância dos princípios de dominação, exploração e controle, ou de consenso e negociação); aspectos de ordem metodológica (formas e critérios de aferição do fenômeno); aspectos de ordem propriamente política (perspectiva otimista, ou pessimista/catastrofista do desenvolvimento social). Nesse sentido, caberia citar a afirmação de Penn et al. (1994, p. 12):

[...] ao examinar processos de mudança, observadores apressados podem destacar as perdas e minimizar os ganhos ou, ao contrário, destacar os ganhos e minimizar as perdas. Quando perdas ou ganhos são *esperados* teoricamente, tais riscos tendem a crescer [...] os que defendem a tese acerca da degradação do trabalho não têm dificuldade em apresentar exemplos significativos de perdas [...] seus oponentes podem, da mesma forma, dar exemplos que aparecem como ganhos. À medida que ambas as perspectivas insistem em priorizar dados selecionados de acordo com os respectivos pressupostos, o debate estará condenado a um impasse [destaque do original].

Apesar dessas dificuldades, tem havido um crescente esforço dos pesquisadores no sentido de alcançar um maior refinamento na conceituação e no tratamento dos dados, permitindo, assim, um maior grau de objetividade nas discussões.

A preocupação com a melhor definição do fenômeno permitiu, de um lado, chegar a distinguir algumas questões centrais, tais como as de que as mudanças na qualificação decorrem de processos nem sempre inter-relacionados, que afetam: a definição de funções/postos de trabalho; os métodos de desempenho de funções/postos de trabalho; e também a própria divisão do trabalho que, por sua vez, define a parcela da população que terá sua qualificação elevada ou, ao contrário, degradada. Por outro lado, no nível propriamente metodológico, os estudos de caso característicos dos anos 70 e 80 têm sido complementados por *surveys* que cobrem uma proporção significativa da população ocupada em diferentes setores econômicos e em diferentes ramos de atividade. Os estudos baseados em dados quantitativos, embora menos específicos em relação à natureza das mudanças, oferecem possibilidades de avaliar de forma mais abrangente os resultados obtidos, ao permitir uma visão mais extensa do que está ocorrendo e destacando as desigualdades, não só de ordem econômica (em relação, por exemplo, ao tamanho da empresa, à natureza do produto, ao mercado a que se destina ou às estratégias gerenciais), mas também de ordem societal, expressa em valores sociais, políticos e culturais.

As discussões mais recentes retomam com vigor o debate acerca da qualificação, apresentando, contudo, um certo deslocamento de foco em relação ao debate dos anos 80, cuja preocupação esteve muito voltada para os efeitos sociais da automação. Hoje, a preocupação é avaliar as condições de trabalho, especialmente no que se refere à qualificação, no contexto da reestruturação produtiva, cujos eixos principais se encontram nas novas formas de uso e gestão da força de trabalho — que, por seus princípios definidores, tenderiam a favorecer a elevação da qualificação do trabalho.

Tal argumento se sustenta com a constatação de que cada vez mais são utilizados preceitos básicos para a qualificação, entre os quais: definição mais ampla e extensa das tarefas a serem executadas; maior flexibilidade funcional, permitindo integração de funções; delegação de iniciativa a trabalhadores em níveis hierárquicos inferiores; difusão de atitudes de aceitação à mudança, incentivando o constante aperfeiçoamento profissional.

O resultado de diversos estudos recentes aponta uma tendência à elevação da qualificação em todas as ocupações, entre homens e mulheres. A experiência de desqualificação seria rara, mesmo considerando todas as classes de ocupação, sendo que a elevação da qualificação refletiria o crescimento das ocupações com maior demanda de qualificação (Gallie, 1994, p.75).

Hoje parece haver um certo consenso no sentido de reconhecer que o imperativo das pressões de concorrência, na medida em que tende a exigir participação e envolvimento de uma mão-de-obra bem-formada e em aperfeiçoamento constante, contribuiria para a elevação geral da qualificação. Esta, por sua vez, apresentaria alterações de conteúdo: por exemplo, a responsabilidade, que anteriormente se baseava no comportamento (esforço, disciplina), hoje se manifestaria pela tomada de iniciativa (assegurar a continuidade do processo); a *expertise*, anteriormente baseada em experiência, hoje residiria no conhecimento (identificar e resolver problemas); a interdependência, anteriormente seqüencial (postos precedentes e subseqüentes), hoje seria sistêmica (trabalho em equipe, interdependência de funções e de níveis); a formação, anteriormente adquirida de uma só vez, hoje seria permanente, com atualização freqüente (Adler, 1987, p. 298).

Uma análise mais apurada dos ganhos de qualificação, no entanto, define melhor o sentido daquelas conclusões, indicando, antes, a existência de uma polarização.(1) Estudo realizado na Grã-Bretanha (Penn et al., 1994), utilizando dados amostrais representativos da população economicamente ativa entre 20 e 60 anos, abrangendo os mais diferentes tipos de ocupação e utilizando dados quantitativos e qualitativos, oferece uma acurada visão do que ocorre naquele país, constituindo uma fonte de reflexões para o exame de outras situações.

Segundo os autores, os resultados gerais da investigação apontariam a tendência de ganhos modestos em relação ao aumento de qualificação e responsabilidade, na maioria das ocupações, embora muito poucas tenham sido seriamente afetadas por um processo de desqualificação e apesar de muitas ocupações novas requererem pouca qualificação. Dessa forma, a tendência ao aumento de qualificação não significaria o desaparecimento de funções com baixa ou nenhuma qualificação. Nesse sentido, os autores afirmam que, em termos relativos, os que já se encontravam em posição desvantajosa tenderiam a perder ainda mais, ocorrendo o contrário à medida que se verifica a ascensão na hierarquia ocupacional.

Os principais beneficiários do processo de qualificação teriam sido os empregados do setor de serviços, independente de gênero, desde que desempenhando funções em tempo integral (id. ib., p. 9). Em relação a tal conclusão, é preciso considerar a heterogeneidade do setor de serviços: se, de um lado, há uma tendência à distribuição geral mais elevada quanto à qualificação, de outro há uma tendência à polarização e à superqualificação, sugerindo que o fator condicionante do nível de qualificação no setor seja a estrutura das funções, e não a qualificação individual.

Um aspecto interessante evidenciado pelos resultados se refere ao fato de a automação/ informatização constituir um fator de elevação da qualificação, já que os ganhos em qualificação seriam menores entre os que não a utilizam.(2)

O estudo mostra, também, o crescimento de funções *complexas* (gerenciais, profissionais ou técnicas) tendo os homens como maiores beneficiários, já que a mulher, em situação de igualdade no início da carreira, perde essa condição ao constituir família e se afastar, ainda que temporariamente, do mercado de trabalho (Penn et al., 1994, p. 10).

Em relação à questão de gênero, o estudo conclui que as mulheres que trabalham em tempo integral teriam maior probabilidade de ocupar funções que exigem qualificação equivalente às funções em geral desempenhadas por homens do que as mulheres que trabalham em tempo parcial. Gallie (1994, p. 72) afirma que, excluindo os trabalhadores de tempo parcial, as diferenças de gênero desaparecem. Nesse sentido, a experiência de qualificação das mulheres não seria motivada pela segregação de gênero, mas pelo peso das obrigações familiares, que lhes impõe o afastamento do mercado de trabalho; o retorno ao trabalho muitas vezes ocorre em tempo parcial e em funções com menor exigência de qualificação.

Em termos gerais, haveria uma evidência significativa de que o número de mulheres com orientação

profissional, assumindo cargos e funções gerenciais, está crescendo. Essa constatação parece uma tendência no setor bancário; segundo alguns, isso poderia ser explicado pelo próprio processo de reestruturação, que teria contribuído para alterar a cultura do setor bancário, passando de uma cultura austera e predominantemente masculina para uma cultura de 'vendas', que redefine o papel do antigo gerente. Hoje, as mulheres atenderiam de forma ideal às qualidades básicas requeridas para a função de gerente de agências bancárias, como acessibilidade, comunicabilidade e visibilidade. Isso poderia explicar a ascensão das mulheres em cargos gerenciais específicos, ou seja, os que demandam qualidades 'femininas' (Halford & Savage, 1995, p. 106).

A conclusão, porém, seria que não há discriminação de gênero em relação a funções gerenciais, cumpridas as exigências de desempenho, o que, em geral, se torna inconciliável com as obrigações familiares exigidas das mulheres.

Caberia, portanto, investigar quais as tendências privilegiadas pelas novas estratégias organizacionais: antigos padrões de hegemonia masculina, baseados em competitividade, carreirismo e produtivismo, ou padrões emergentes que valorizam qualidades como comunicabilidade e sociabilidade, que tenderiam a favorecer as mulheres? O mais provável é que o primeiro seja o padrão ainda vigente para o desempenho de funções de direção, enquanto o segundo valeria para os níveis que requerem contato com o público.

Outro resultado interessante descrito no estudo acima referido (Penn et al., 1994) diz respeito à perspectiva subjetiva dos trabalhadores no que concerne à definição de qualificação: os trabalhadores tenderiam a valorizar os aspectos técnicos, em detrimento de definições mais arbitrárias. Para a maioria dos entrevistados, o trabalho qualificado seria definido pela responsabilidade do trabalhador no desempenho da função, tendo adquirido habilidade para tanto por meio de preparação técnica sistemática. Tal perspectiva corroboraria a versão feminista de "definição social da qualificação", já que desconsideraria as capacidades tácitas, adquiridas informalmente e que costumam ser requeridas em funções 'feminizadas'.

O estudo mostra ainda que a elevação da qualificação desempenha papel importante no aumento do comprometimento do trabalhador: à medida que cresce o nível de qualificação, a ética do trabalho seria reforçada. Essa tendência se refletiria também na situação das mulheres no sentido de que, ocupando funções qualificadas em tempo integral, tendem a demonstrar maior inclinação profissional, e assim deixa de haver diferença entre o comportamento de homens e de mulheres, em relação ao comprometimento com o trabalho.

Um dado surpreendente apresentado pelo estudo é que, a despeito da elevação da qualificação e do comprometimento que daí decorre — diferentemente do que poderia se esperar —, não houve um aumento significativo do treinamento formal.

A tentativa acima, de apresentar alguns pontos da discussão referente aos efeitos da reestruturação econômica sobre a qualificação, serve para nos alertar acerca do grau de complexidade da questão. Nesse sentido se impõe o afastamento de generalizações simplistas; ao contrário, se exige que o fenômeno seja considerado em sua multidimensionalidade, examinando a diversidade de fatores — técnicos, sociais, políticos e ideológicos — que interferem na definição do problema. Como bem afirma Vallas (1990, p. 392):

A tecnologia *realmente* altera o ambiente de trabalho; como parte da cultura humana, a tecnologia é moldada por valores e ideologias — especialmente os dos poderosos. Uma importante área de pesquisa diz respeito aos efeitos recíprocos entre ideologia e tecnologia [destaque do original].

No entanto parece que, pelo menos nessa fase ainda inicial do processo, os aspectos sócio-político-culturais assumem relevância na definição das implicações da reestruturação no que se refere ao uso e à gestão da força de trabalho.

A reestruturação no setor bancário

Os estudos de caso têm sido eloqüentes em demonstrar as diversas estratégias de reestruturação adotadas em diferentes países que compartilham o mesmo nível de desenvolvimento econômico, tecnológico e de conhecimento em relação aos métodos de organização do trabalho.

Tomando como exemplo o caso do setor bancário, os estudos comparativos são bem ilustrativos. Comparando estratégias de reestruturação adotadas em bancos de vários países — Estados Unidos, Grã Bretanha, França e Alemanha —, os estudos mostram significativas diferenças de abordagem (Keltner, 1995; O'Reilly, 1994).

Nos Estados Unidos e na Grã Bretanha, a reestruturação nos bancos em geral enfatiza como estratégia de mercado a aquisição de clientes, ou seja, os bancos se esforçam para oferecer baixos preços e facilidades crescentes na prestação de serviços, como forma de atrair clientes. O crescente investimento em automação visa cumprir tal objetivo. A adoção dessa estratégia se reflete na organização do trabalho. Os bancos americanos dão preferência à mão-de-obra de tempo parcial. Segundo Keltner (op. cit., p. 56), no início da década de 90, a agência típica de bancos americanos contava com cerca de 50 por cento de empregados em tempo parcial. O objetivo seria reduzir custos, bem como ajustar de forma eficiente os níveis de emprego e de flutuação de demanda de atendimento. Nessa perspectiva, o treinamento passa a ser considerado um gasto, e não um investimento, e por isso se mantém em níveis reduzidos. O recrutamento para preencher cargos mais qualificados é feito no mercado externo. Tal estratégia é, naturalmente, acompanhada de alta rotatividade de empregados, e estes, sem perspectiva de carreira, possuem baixo comprometimento com a empresa. A alta taxa de rotatividade impossibilita a criação de redes de informação que poderiam ampliar os negócios do banco.(3)

Contrariamente à estratégia de 'aquisição de cliente' observada nos Estados Unidos, a Alemanha optou pela estratégia de 'cultivo de cliente'. Tal estratégia supõe altos investimentos em capital humano, visando consolidar a relação do banco com o cliente pela qualidade do atendimento e pela estreita relação do cliente com o funcionário. O pressuposto, portanto, é que os ganhos de competitividade estão relacionados com a qualificação dos funcionários, na medida em que estes deveriam desenvolver habilidades abrangentes — profissionais e sociais —, capazes de manter a fidelidade do cliente. Não interessaria, portanto, promover o aumento da aquisição de clientes, como nos Estados Unidos, mas a manutenção de uma base estável de clientes que aumentassem seus investimentos, graças a uma assessoria financeira competente oferecida pelo funcionário, cuja atribuição seria manter estreitos laços com determinados clientes e se transformar em instrumento de vantagem competitiva. Essa estratégia está relacionada com as mudanças que ocorrem na preferência dos consumidores alemães em termos de serviços bancários, com a redução de contas correntes e o crescimento de produtos como investimentos e seguros (Keltner, 1995, p. 46). Nesse tipo de estratégia os investimentos em treinamento são altos e, em consequência, a qualificação se eleva (essa questão será abordada adiante). A ênfase no mercado interno de trabalho contribui para a estabilidade no emprego e para o comprometimento com a empresa.

Outro estudo interessante do processo de reestruturação nos bancos examina as estratégias utilizadas na Grã-Bretanha e na França (O'Reilly, 1994). Em ambos os países se apresentam mudanças que enfatizam a orientação comercial. A estratégia comum de mercado não seria suficiente para garantir similaridades na organização do trabalho. Na Grã-Bretanha a racionalização é realizada com base na maior segmentação de tarefas, o que favorece a contratação em tempo parcial, ao mesmo tempo que reduz as exigências de maior escolarização no recrutamento, assim como a preocupação com formação e treinamento. Em consequência se reduzem também as expectativas relativas a profissionalização e comprometimento com a empresa.

Na França a situação é distinta: a ênfase é dada à integração de tarefas (o caixa, por exemplo, se torna cada vez mais um agente de negócios, comercializando uma série de serviços financeiros) e isso favorece a elevação do nível de qualificação. A estimativa quanto ao número de empregados bancários com diplomas universitários na França, em 1995, correspondia a 31 por cento, e na Grã Bretanha a proporção era de 1 a 3 por cento (id. ib., p. 81). Na França a estratégia adotada seria elevar o nível de pessoal recrutado, na expectativa de contratar empregados com melhores possibilidades de adaptação a futuras mudanças. Em consequência, os gastos com formação e treinamento são muito mais expressivos na França do que na Grã-Bretanha (esta questão será tratada adiante). O nível de escolarização dos empregados é uma variável fundamental para a análise da questão da qualificação: quanto maior a escolarização, maiores serão as expectativas dos empregados em relação a suas carreiras; esse fator pode afetar positivamente a decisão gerencial relativa à organização do trabalho, já que o nível de qualificação e de expectativas dos empregados não poderá ser totalmente frustrado.

É interessante notar como as diferenças socioculturais influenciam o modo pelo qual serão tomadas as decisões

referentes à organização do trabalho. Por exemplo, nos casos acima mencionados, uma variável importante — a regulação do emprego — difere significativamente nos dois países: na França, ao contrário da Grã-Bretanha, as relações de trabalho estão sujeitas a estrito controle legal, o que obriga os empregadores a utilizar a flexibilidade de maneira formalizada, pela contratação por tempo determinado.(4)

Por outro lado as atitudes também são distintas, nos dois países, por parte dos candidatos a empregos, especialmente no caso das mulheres — candidatas mais prováveis a empregos de tempo parcial e por tempo determinado. Na França, possuindo nível mais elevado de escolaridade, as mulheres teriam também maiores expectativas de realização profissional (favorecidas por amplo suporte de atendimento infantil) e seriam, portanto, pouco atraídas por empregos de tempo parcial e contrato temporário. Por outro lado, no caso dos bancos, a estratégia empresarial de manter o cliente por meio do contato contínuo com o funcionário seria também um obstáculo à utilização do trabalho temporário.

Ao contrário, na Grã-Bretanha, as mulheres apresentariam menor nível de profissionalização (menor escolaridade e ausência de sistema efetivo de atendimento infantil) e se mostrariam dispostas a assumir empregos em tempo parcial e por tempo determinado, ao retornar ao mercado de trabalho quando se liberam mais das obrigações domésticas (O'Reilly, 1994, pp.132-3).

Em relação à subcontratação, esta é utilizada: 1) para funções não-bancárias (alimentação, limpeza, segurança), tendo em vista reduzir custos com pessoal; 2) para enfrentar picos de demanda (por exemplo, em relação à compensação de cheques, função *labour intensive* e de baixa qualificação); 3) para funções que tendem a desaparecer em um futuro próximo; e 4) para a obtenção de qualificações específicas que demandam altos salários e treinamento oneroso: Também em relação à subcontratação ocorrem particularidades: na França a subcontratação é utilizada principalmente para atender à variação no fluxo de trabalho (a descentralização de certos serviços bancários — por exemplo, compensação de cheques — pode acarretar, em razão de alterações conjunturais ou mudanças locais, fortes flutuações no fluxo de trabalho, o que não ocorreria na Grã-Bretanha, onde o sistema de compensação de cheques é centralizado).

Pelo que se expôs acima se conclui que as estratégias gerenciais não decorrem apenas da livre escolha da gerência. As escolhas são condicionadas por inúmeros fatores sociais, tais como a natureza do sistema educacional e de formação profissional, das atitudes e valores da força de trabalho, das relações industriais e da regulação do emprego. Os gerentes, portanto, ao tomar suas decisões, tendem a considerar outros agentes sociais — o Estado, os sindicatos, os empregados. A natureza das decisões dependerá da relação de força que se estabeleça entre os atores em questão. Quanto mais forte for o poder de barganha de empregados e sindicatos, maior será a necessidade de negociação para a implantação das novas formas de organização do trabalho; ao contrário, quanto mais fraco o poder daqueles, mais livres estarão os empregadores e gerentes para se pautarem predominantemente pela racionalidade do lucro. Este é um pressuposto fundamental e deve, portanto, orientar a análise do processo de reestruturação, na conjuntura atual.(5)

A despeito das distinções de estratégia gerencial, decorrentes em grande parte de especificidades societárias, também existem semelhanças: no caso dos bancos, considerando a realidade da França e da Grã-Bretanha, pode-se apontar a presença da flexibilidade em relação ao local de trabalho. Em ambos os países é utilizado o deslocamento de funcionários, entre agências ou entre regiões, por períodos curtos de tempo — por horas, por um dia ou mais — tendo em vista suprir demandas emergenciais de pessoal. Na França, a flexibilidade de local pode ser uma condição para a promoção, com base no argumento de que a mesma garantiria maior experiência no desempenho das funções. Todavia, como argumenta O'Reilly (1994), a flexibilidade de localização não supõe elevação da qualificação e do treinamento, podendo ser equiparada à flexibilidade numérica, geralmente associada apenas com a intensificação do ritmo de trabalho. Dessa forma, a flexibilidade numérica também seria encontrada no contexto francês — no qual é expressiva a presença da integração funcional e do enriquecimento de tarefas. Nessa perspectiva perde sentido a formulação de modelos dicotômicos — flexibilidade numérica versus flexibilidade funcional —, tal colmo sugerem alguns autores.

Relacionada às questões acima debatidas — estratégias de reorganização do trabalho e qualificação —, emerge a questão da configuração e do funcionamento dos mercados de trabalho interno e externo. As organizações possuem estruturas bem-definidas quanto à reprodução de sua força de trabalho, o que pode ser

alcançado de diferentes formas. Quanto maior for a necessidade de contar com força de trabalho qualificada e comprometida, maiores serão as probabilidades de existência de um mercado de trabalho interno com ênfase na oportunidade de ascensão profissional.

O mercado de trabalho interno pode se estruturar: 1) em uma só hierarquia de funções, cuja porta de entrada está no degrau inferior da hierarquia; ou 2) em conjuntos hierarquizados e independentes de ocupações, permitindo a entrada em cada conjunto, a partir do mercado externo. Ainda que um ou outro tipo predomine, a tendência é a existência simultânea dos sistemas (Rubery, 1995, p. 210).

Diferentes critérios são utilizados para a promoção no mercado interno de trabalho: tempo de serviço, competição formal ou outros critérios, como mobilidade geográfica e/ou treinamento adicional. O número de degraus existente na hierarquia, que pode ser mais ou menos extensa, indica também formas distintas de incentivo à carreira, pelo reconhecimento de qualificações que se traduz em formas de pagamento.(6)

A predominância de um modo de gestão que vise a competição e a lucratividade tende a se afastar de sistemas de promoção baseados em tempo de serviço, em benefício de critérios mais individualizados e negociados localmente (Petit & Vernières, 1990, p.14). A nova tendência nos sistemas de promoção se reflete também na estruturação dos sistemas de remuneração, que evoluem no sentido de uma maior flexibilidade, deixando, portanto, de atender apenas ao objetivo de manutenção do poder de compra para se tornar um fator de motivação. Dessa forma, os sistemas de remuneração não poderiam continuar regidos por regras precisas, definidas em convenções coletivas. A política salarial tende a se tornar flexível, aumentando o percentual do salário baseado no mérito individual pela atribuição de pontos que concedem prêmios individuais, baseados em produtividade, resultados e objetivos. A individualização em forma de prêmios tende a ser seletiva, no sentido de atribuir maior percentual de remuneração às categorias que ocupam funções mais graduadas (Dejonghe & Gasnier, 1990, pp.44-5).

No entanto; apesar da existência de certas tendências, é preciso considerar as diferenças decorrentes de particularidades nacionais. Na questão das diferenças relacionadas com o mercado de trabalho em bancos, alguns exemplos são ilustrativos. Na França, bem como na Alemanha, há uma tendência a adotar o sistema padrão de recrutamento no nível inferior da hierarquia, estabelecendo promoções por tempo de serviço dentro do mesmo nível, e por mérito na passagem entre os níveis. Na Grã-Bretanha, tal como nos Estados Unidos, predomina o sistema de recrutamento segmentado: a entrada em níveis mais altos está associada à maior qualificação e se realiza a partir do mercado externo. Os sistemas francês e alemão, com ênfase no mercado interno de trabalho, mantêm baixos os índices de rotatividade dos trabalhadores e estimulam o investimento em treinamento, favorecendo a elevação da qualificação e da qualidade dos serviços. Os sistemas britânico e norte-americano, ao contrário, favorecem de um lado a alta rotatividade — já que, como salienta Keltner, os ocupantes das funções mais qualificadas, recrutados no mercado de trabalho externo, em geral são jovens e sempre dispostos a buscar oportunidades mais atraentes. De outro lado, desestimulam um melhor desempenho dos demais funcionários, que vêm as oportunidades de mobilidade ocupacional como inexistentes ou muito restritas (Keltner, 1995, p. 68).(7)

Caberia ainda referir que os sistemas de promoção e de mercado interno de trabalho têm diferentes impactos discriminatórios sobre a força de trabalho, especialmente ao se considerar a questão de gênero: as formas de promoção a altos postos pelo sistema de tempo de serviço são menos discriminatórias para as mulheres que permanecem no emprego, como na França, mas desfavoráveis para as mulheres que têm carreira descontínua, como na Grã-Bretanha. O sistema por mérito pode ser desfavorável para as mulheres, por eliminar a promoção automática, embora possa, de outro lado, criar oportunidades mais rápidas de mobilidade ocupacional (Rubery, 1995, pp. 214-21).

Por último, embora constituam a tendência atual, os sistemas de incentivos e prêmios por desempenho individual anteriormente descritos não foram adotados na Alemanha, em grande parte por oposição dos conselhos de trabalhadores, que condenam o sistema, por considerarem injustas e desagregadoras as bases sobre as quais são estabelecidos os critérios de premiação (Keltner, 1995, p.58).

No contexto da discussão acerca das novas condições de competitividade e de suas implicações em relação à qualificação e à política de recursos humanos em geral, restaria ainda referir um dos fatores cruciais, ou seja, a política de formação e de treinamento. Nessa questão se observa que as diferentes estratégias de competitividade — com base

na qualidade, ou na simples redução de custos —, e as diferentes formas de organização do trabalho que daí decorrem, se encontram em grande parte associadas a distintas concepções em relação a políticas de educação e de formação, em cada sociedade.

A Alemanha, por exemplo, possui um sistema bem desenvolvido de formação profissional e de treinamento, acompanhado de um sistema de normas e valores culturais que privilegia a qualificação formal. Essa característica tem origem na industrialização tardia do país que, de certa maneira, manteve a tradição de pequenas empresas de fabricação artesanal, com alto nível de competência técnica. O Estado, por sua vez, teve importante papel na preservação dessa tradição, integrando o sistema de formação profissional ao sistema de educação nacional, bem como regularizando e controlando as definições ocupacionais. A formação profissional é obrigatória e tem duração de cerca de três anos num sistema dual, que contempla a aprendizagem teórica e prática. Essa formação é complementada por treinamento mais especializado quando o empregado ingressa na empresa. Esse sistema de formação se estende ao setor de serviços (Lane, 1987, p. 63).

Em relação aos bancos, a maioria dos empregados graduados possui formação profissional específica, mas continua a receber treinamento na empresa, voltado para as demandas da função. Em termos ocupacionais, há uma clara distinção entre os que completaram a formação profissional e os que não o fizeram, embora estes tendam a desaparecer à medida que desaparecem as funções rotineiras que desempenham (Rubery, 1995, p.213).

Tal sistema, como se salientou anteriormente, favoreceu a elevação da qualificação entre os empregados em bancos: segundo Keltner (1995, p. 58), o percentual de escriturários na Alemanha caiu em 13 por cento no período de 1982/91, enquanto cresceu o percentual de empregados em funções de consultoria financeira e de gerência.

Na França, por inspiração do modelo alemão, foi criado, em 1986, o Centre de Formation de la Profession Bancaire, com o objetivo de ministrar cursos destinados à formação profissional a interessados potenciais na carreira bancária (quatro meses de estudos, complementados por um período de treinamento em agências bancárias). Tal como na Alemanha, o acesso ao treinamento na França é aberto a todos os empregados, que tendem a se beneficiar do treinamento à medida que aumenta o nível de escolaridade exigido para o recrutamento; assim, adquirem qualificações úteis para sua ascensão profissional (O'Reilly, 1992, p. 387).

Na Grã-Bretanha, onde não se desenvolveu um sistema de formação profissional oficial, a mão-de-obra é menos qualificada em termos de escolaridade e de treinamento que na França e na Alemanha. Embora exista grande variedade de cursos técnicos especializados (em escolas públicas e privadas), a maioria oferece treinamento de caráter restrito em termos de duração e de conteúdo, sem uma real formação ocupacional. A ênfase, portanto, é no treinamento adquirido *on the job*, no local de trabalho, a partir dos interesses específicos da empresa. No caso dos bancos, o acesso ao treinamento é limitado e expressa uma nítida polarização da força de trabalho — os empregados administrativos e os que se preparam para a carreira gerencial. Também se deve registrar a existência de discriminação contra as mulheres no que se refere ao acesso a treinamento. Como afirma O'Reilly (1992, p. 386): “Os homens têm uma carreira, as mulheres fazem um trabalho” (“*Men have career and women do a job*”).(8)

Nos Estados Unidos, à medida que os bancos aderem a políticas de redução de custos, reforçando a estratégia de emprego em tempo parcial, tendem também a minimizar os custos com treinamento, desenvolvendo cursos de curta duração (períodos de um ou dois dias, ou no máximo de uma ou duas semanas, dependendo da função) *on the job*. Para as funções que exigem maior qualificação, a alternativa é o recrutamento externo. Em comparação com o conjunto de bancos da Alemanha, cujos gastos com treinamento no período entre 1980 e início da década de 90 chegariam em média a 6 por cento do total de pagamentos e salários, os bancos nos Estados Unidos teriam um dispêndio duas a três vezes inferior (Keltner, 1995, p.57).

A despeito das diferenças que caracterizam a natureza das políticas de formação e treinamento, se deve considerar que o grau de envolvimento das empresas em termos de investimento nessa área afeta a valorização do trabalhador: quanto maior o investimento da empresa em treinamento, maior será seu interesse em dar incentivos para manter no emprego o trabalhador treinado; quanto mais restrito for o treinamento, maior será a dependência do trabalhador em relação à empresa. O fortalecimento de uma política de treinamento e formação tende a favorecer o desenvolvimento do mercado interno de trabalho.

Em relação à realidade brasileira, poderíamos referir o estudo por nós realizado em um banco estadual (Larangeira, 1994), a partir do qual se chegou à conclusão que, contrariamente ao que ocorrera no momento inicial do processo de automação, o momento posterior mostrava uma tendência à elevação do nível de qualificação dos funcionários. Tal tendência se evidenciava, por exemplo, na desmontagem das chamadas centrais de serviços, cuja estrutura obedecia a uma organização taylorista do trabalho, bem como na desmontagem do setor de entrada de dados, constituído por grupo expressivo de digitadores — nas duas seções predominavam as mulheres. Nas duas situações, a eliminação de funções rotineiras e monótonas foi facilitada, e mesmo exigida, pelo novo sistema de automação *on-line*, que permitiu a descentralização daquelas tarefas. No caso estudado, a disposição de não dispensar funcionários (por ser um banco estadual) levou ao desenvolvimento de um programa de retreinamento e realocação. Independente dos setores para os quais foram transferidos, todos os funcionários envolvidos naquela operação experimentaram uma elevação de sua qualificação. O processo de realocação foi também acompanhado de um ambicioso projeto de treinamento, ampliando significativamente não só o número de pessoal atingido, mas também o número de horas/aula por curso ministrado.

Outro dado significativo diz respeito à alteração do percentual de funcionários envolvidos em funções de ‘retaguarda’ (menor qualificação) e em funções de ‘vanguarda’ (maior qualificação). Os percentuais, que eram de 78 por cento na retaguarda e 22 por cento na vanguarda (documento interno do banco pesquisado sobre Automação Bancária, 1989), foram revertidos. As novas funções de vanguarda tendem hoje a predominar nas agências bancárias, atendendo principalmente à área mercadológica em expansão, o que, por sua vez, exige maior qualificação.

A nova organização do trabalho no banco pesquisado — respondendo à situação de alta competitividade — tinha como objetivo privilegiar o melhor atendimento ao cliente. Nesse sentido, buscava alcançar maior flexibilidade funcional, estimulando o rodízio de funções, bem como propondo a integração de áreas e de atividades, o que pressupunha maior capacitação dos funcionários, principalmente no que dizia respeito à aquisição de novas habilidades, oferecendo maior autonomia no desempenho de funções. A estratégia gerencial foi no sentido de combinar maior produtividade com maior capacitação, favorecendo o desenvolvimento na carreira, em vez de simplesmente preencher um lugar de trabalho — como anteriormente era usual.

Em pesquisa mais recente, realizada em bancos privados com o objetivo de analisar a implantação dos programas de qualidade total (Larangeira, 1995), ficou evidente antes de tudo, pelo menos em um dos bancos investigados, a expressiva redução de pessoal e, em consequência, a intensificação do ritmo de trabalho (em um dos bancos se exigia jornada de trabalho mínima de 10 horas). Os investimentos em treinamento se dirigiam ao segmento gerencial e se voltavam muito mais para a aquisição de valores e atitudes que para a aquisição de conhecimentos técnicos, embora as exigências de escolaridade para recrutamento de pessoal fosse elevada, com exigência de 3^o grau, mesmo que incompleto.

Nos casos acima, a decisão acerca de novas formas de organização do trabalho resultou da iniciativa gerencial, sem que os trabalhadores ou suas organizações sindicais tivessem nenhuma interferência. Também se observou entre os funcionários um certo conformismo quanto à situação de trabalho (com exceção da questão do número de horas trabalhadas, que consideravam exagerado).

Quanto às relações de gênero, se constatou a tendência à elevação da qualificação da força de trabalho feminina. A ênfase no treinamento e na maior integração de funções — o que tende a elevar a qualificação — não discrimina a mulher. Ao contrário, o que foi possível observar é que a busca de maior produtividade e eficiência tende a ignorar diferenças sexuais, desde que a mulher esteja empenhada e disponível para competir.

Considerações finais

As questões acima comentadas, extraídas de estudos recentes realizados nos Estados Unidos e em países europeus, bem como de pesquisas realizadas no Brasil, conduzem a algumas conclusões que poderão ser mais bem exploradas, constituindo hipóteses para trabalho futuro:

A escolha de estratégias competitivas, especialmente estratégias gerenciais de uso e gestão da força de trabalho, é condicionada por fatores: 1) de ordem societal, tais como: características da força de trabalho disponível (grau de escolaridade e de formação profissional; valorização e disponibilidade para o desenvolvimento profissional); natureza dos códigos que regulamentam as relações de trabalho (extensão e efetividade das leis trabalhistas); natureza das relações de poder entre os agentes sociais envolvidos (empresa, empregados e organizações corporativas); 2) de ordem econômica, tais como o tipo de produção e de mercado a que se destina e o grau de competição entre empresas.

- As políticas de formação e treinamento requeridas pelas novas formas de organização do trabalho não são homogêneas e não têm o mesmo efeito sobre a qualificação dos trabalhadores, mas apresentam diferenças que evidenciam distintos objetivos quanto ao envolvimento e à participação da mão-de-obra, relacionados com o tipo de produção a que se aplicam e com o tipo de mercado a que se destinam.
- Há uma correspondência entre as estratégias competitivas adotadas pelas empresas e o uso e a gestão da força de trabalho. Quanto mais a estratégia competitiva se apoiar no padrão *qualidade dos produtos e serviços*, maior será a probabilidade de se apoiar em capacitação e qualificação da mão-de-obra; quanto mais a estratégia competitiva se apoiar na simples redução de preços, maior será a probabilidade de que se apóie em formas de flexibilidade que não favorecem a qualificação dos trabalhadores.
- A discriminação por gênero tende a desaparecer à medida que crescem os níveis de escolaridade, de comprometimento profissional e de adesão a valores ‘masculinos’, tais como carreirismo, produtivismo e competitividade.

NOTAS

* Este artigo é uma versão revisada do texto apresentado no 4º Congresso Luso-Afro-Brasileiro realizado no Rio de Janeiro (2 a 5 de setembro de 1996). Para sua elaboração contamos com o apoio decisivo do Capes, da Fulbright Commission e da Proesp/UFRGS.

1. Osterman (1995) chegou a conclusão semelhante em sua pesquisa sobre organização do trabalho e níveis de qualificação em empresas norte-americanas. Segundo o autor, “há uma crescente desigualdade na distribuição das qualificações” (Osterman, 1995, p. 131).

2. Tal constatação, adverte Gallie (1994, p. 65), não deve sugerir adesão a qualquer tipo de determinismo tecnológico. A automação contribuiria para acelerar a reorganização do trabalho em novos moldes, elevando o nível de responsabilidade e de motivação dos empregados, bem como, em certos casos, elevando também o poder de barganha dos trabalhadores.

3. As características do trabalho bancário nos Estados Unidos descritas acima se apresentam como tendências gerais, sendo que certas empresas se afastam delas. Ilustrativo é o caso do Citibank, que passou de um modelo altamente centralizado, organizado a partir de funções bem delimitadas e de alcance restrito, para um modelo baseado na descentralização e no enriquecimento de funções (Appelbaum & Batt, 1994, pp. 107-8).

4. A chamada Lei Auroux, promulgada pelo governo socialista em 1982, introduziu uma série de alterações no antigo Código do Trabalho, criando e/ou ampliando instâncias de negociação, favorecendo a maior participação dos trabalhadores e concedendo aos trabalhadores de tempo parcial os mesmos direitos dos trabalhadores de tempo integral. No caso dos bancos, a nacionalização promovida por De Gaulle no pós-guerra contribuiu para criar um contexto peculiar (algumas privatizações foram efetivadas no governo Chirac, em 1986, e desde então outras privatizações são esperadas). Na Grã-Bretanha, os direitos dos trabalhadores são determinados pelo tempo de serviço, independentemente do tipo de contrato, temporário ou permanente.

5. Caberia destacar que nos dois países referidos, França e Inglaterra, os sindicatos de bancários se encontram enfraquecidos, entre outras razões, pela forte oposição das empresas e pela ausência de mobilização dos empregados, motivada em parte pelos altos índices de demissão causados pela extensa informatização.

6. A hierarquia, em locais de trabalho predominantemente femininos, tende a ser mais comprimida que em locais onde predominam homens, expressando a tendência a menores oportunidades de ganhos salariais para as mulheres (Rubery, 1995, pp. 212 e 217-8).

7. A taxa de rotatividade no setor bancário norte-americano é bem elevada, mantendo-se numa média de 35 a 50 por cento ao ano; na Alemanha, essa taxa é de 7 por cento (Keltner, 1995, p. 67).

8. A disparidade de valores entre França e Grã-Bretanha quanto a investimentos em treinamento pode ser avaliada comparando os percentuais de gastos de um banco regional francês e de um banco regional britânico: o banco francês despendia 7 por cento da folha de salários, e o banco britânico apenas 2,5 por cento (Bernoux et al., citado em O’Reilly, 1992, p. 387).

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, Paul S. (1987), "Automation et qualifications. Nouvelle orientations". *Sociologie du Travail*, 29, 3: 289-303.
- ALLEN, John & GAY, Paul du. (1994), "Notes and Issues. Industry and the Rest: The Economic Identity of Services". *Work, Employment & Society*, 8, 2: 255-71.
- ALTER, Norbert. (1993), "La crise structurelle des modèles d'organisation". *Sociologie du Travail*, 35, 1: 75-87.
- APPELBAUM, Eillen & BATT, Rosemary. (1994), *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY, ILR Press.
- BURAWOY, Michael. (1985), *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. Londres, Verso.
- CAPPELLI, Peter. (1993), "Are Skill Requirements Rising? Evidence from Production and Clerical Jobs". *Industrial and Labor Relations Review*, 46, 3: 515-30.
- CASTILLO, Juan José. (1994), *A dónde va la Sociología del Trabajo?* Madri, Universidade Complutense, datilo.
- COURPASSON, David. (1995), "Éléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque". *Sociologie du Travail*, 1: 1-23.
- CRESSEY, Peter & SCOTT, Peter. (1991), "Industrial Relations and Innovation in Services: The British Banking Sector". Revised report, University of Bath, datilo.
- DEJONGHE, Valérie & GASNIER, Claudine. (1990), "Pratiques salariales et gestion du personnel dans les banques et les assurances". *Travail et Emploi*, 3, 45: 40-6.
- EBOLI, Marisa Pereira. (1995), "Relações de trabalho em bancos: um estudo comparativo". *Anais 19º Enanpad*, FEA, USP
- ELY, Helena. (1995), *Qualidade nos bancos. Estudo de caso sobre gestão participativa*. Tese de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS, datilo.
- FEARFULL, Anne. (1992), "The Introduction of Information and Office Technologies: The Great Divide?". *Work, Employment & Society*, 6, 3: 423-42.
- GALLIE, Duncan. (1994), "Patterns of Skill Change: Upskilling, Deskilling, or Polarization?" in R. Penn et al. (orgs.), *Skill and Occupational Change*. Oxford, Oxford University Press.
- HALFORD, Susan & SAVAGE, Mike. (1995), "Restructuring Organisations, Changing People: Gender and Restructuring in Banking and Local Government". *Work, Employment & Society*, 9, 1: 97-122.
- JENSON, Jane. (1989), "The Talents of Women, the Skills of Men: Flexible Specialization and Women", in S. Wood (org.), *The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process*. Londres, Unwin Hyman.
- KELLY, Rosemary. (1995), "Total Quality Management: Industrial Democracy or Another Form of Managerial Control?". *Labour & Industry*, 6, 2: 119-40.
- KELTNER, Brent. (1995), "Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the U.S. and Germany". *California Management Review*, 37, 4: 45-73.
- LANE, Christel. (1987), "Capitalism or Culture? A Comparative Analysis of the Position in the Labour Process and Labour Market of Lower White-Collar Workers in the Financial Services Sector of Britain and the Federal Republic of Germany". *Work, Employment and Society*, 1, 1: 57-83.
- LARANGEIRA, Sônia. (1994a), "Mudança no setor bancário, implicações sobre a qualificação e o conteúdo do trabalho: um estudo de caso no Brasil", in H. Vessuri (org), *Ciência, Tecnologia y Sociedad*. Caracas, Nuevas Sociedad.
- _____. (1994b), "Inovações tecnológicas e ação sindical: crise nos sindicatos?" in E. Diniz, J.S. Lopes & J.R. Prandi (org.), *O Brasil no*

rastro da crise, São Paulo, Hucitec.

_____. (1995), "Cultura da qualidade e gestão participativa. Mudanças nas relações de trabalho?" XIX International Congress Latin America Studies Association (Lasa), Washington, D.C. datilo.

MORRIS, Timothy. (1986), *Innovations in Banking. Business Strategies and Employees Relations*. Londres, Croom Heim.

O'REILLY, Jacqueline. (1992), "Subcontracting in Banking: Some Evidence from Britain and France". *New Technology, Work and Employment*, 7, 2: 107-15.

_____. (1992a), "Where do You Draw the Line? Functional Flexibility, Training & Skill in Britain & France". *Work, Employment & Society*, 6, 3: 369-96.

_____. (1994), *Banking on Flexibility: Comparison of Flexible Employment in Retail banking in Britain and France*. Hants, Avebury.

OSTERMAN, Paul. (1995), "Skill, Training, and Work Organisation in American Establishments". *Industrial Relations*, 34, 2: 125-46.

PAIVA, Vanilda. (1991), "Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão bibliográfica internacional". F.D. Correia (org), *Ensino das humanidades: a modernidade em questão*. São Paulo, Cortez.

PENN, Roger, ROSE, Michael & RUBERY, Jill. (1994), *Skill and Occupational Change*. Oxford, Oxford University Press.

PETIT, Pascal & VERNIÈRES, Michel. (1990), "La banque et ses emplois: un service en transition". *Travail et Emploi*, 2, 44: 7-18.

PODEVIN, Gérard & VERDIER, Eric. (1990), "Formation continue et évolution du travail. Les leçons d'expérimentations en entreprise". *Travail et Emploi*, 2, 44: 30-42.

REGINI, Marino. (1994), "Firms and Institutions. The Production and Use of Human Resources in the 'Strong' Regions of Europe". XIII World Congress of Sociology, International Sociological Association, datilo.

RUBERY, Jill. (1995), "Internal Labour Markets and Equal Opportunities: Women's Position in Banks in European Countries". *European Journal of Industrial Relations*, 1, 2: 203-27.

SANDBERG, Åke. (1994), "'Volvoism' at the End of the Road? Is the Closure of Volvo's Uddevalla Plant the End of a Human-Centered and Productive Alternative to 'Toyotism'?" *Working Paper Series*, Arbetslivscentrum, 13.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. (1990), "Technological Innovation, Employment Systems and Work Organization: An Analysis Based on the Canadian Banking Sector". XII World Congress of Sociology. International Sociological Association, datilo.

VALLAS, Steven Peter. (1990), "The Concept of Skill. A Critical Review". *Work and Occupations*, 17, 4: 379-98.

WILSON, Francis. (1994), "Introducing New Computer-Based Systems into Zenbank". *New Technology, Work and Employment*, 9, 2: 115-26.