



Revista de Administração da
Universidade Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659
rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria
Brasil

Costa de Amorim, Wilson Aparecido; Gonçalves Cruz, Marcus Vinicius; Moyzés Sarsur,
Amyra; Fischer, André Luiz

**CERTIFICAÇÃO BANCÁRIA E REGULAÇÃO DE MERCADO: RELAÇÕES DE
TRABALHO E (POUCA) NEGOCIAÇÃO**

Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, núm. 2, abril-
junio, 2017, pp. 204-222

Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273452026002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

CERTIFICAÇÃO BANCÁRIA E REGULAÇÃO DE MERCADO: RELAÇÕES DE TRABALHO E (POUCA) NEGOCIAÇÃO

BANKING LABOR CERTIFICATION AND MARKET REGULATION: LABOR RELATIONS AND (WEAK) NEGOTIATION

Data de submissão: 18/12/2013

Aceite: 30/05/2016

Wilson Aparecido Costa de Amorim¹

Marcus Vinicius Gonçalves Cruz²

Amyra Moyzés Sarsur³

André Luiz Fischer⁴

RESUMO

O artigo delineia, por meio de pesquisa qualitativa, o movimento de certificação de trabalhadores bancários no Brasil, sob a perspectiva da regulação do Estado - Banco Central do Brasil (BACEN), das certificadoras, dos sindicatos de trabalhadores e dos bancários. Verificou-se que as relações de trabalho no interior dos bancos são afetadas pelo papel do Estado em sua função reguladora (em termos de normas setoriais e políticas de qualificação), e pelas entidades patronais (associações e federação) em suas ações de determinação das formas de organização do trabalho. Constatou-se, ainda, que o Estado brasileiro por meio de suas instituições reguladoras modifica o contexto das competências no setor bancário induzindo à prática de certificação dos trabalhadores pelos bancos que atuam no Brasil. Conclui-se que a certificação bancária resulta de regulação do BACEN e é negociada em sua forma e conteúdo, com e entre as organizações do setor. Em dez anos, mais de 500 mil bancários já buscaram a certificação para aquisição de competências. Este processo - que sob a égide da regulação do Estado ocorre sem a interferência dos sindicatos - pressionando profissionalmente os trabalhadores da área.

Palavras-chave: certificação, bancos, competências, relações de trabalho, sindicatos

1 Possui graduação em Economia pela Universidade de São Paulo, mestrado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e doutorado em Administração na FEA-USP. Atualmente leciona na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: wamorim@usp.br

2 Possui graduação, mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Atualmente é Professor do Mestrado e Graduação em Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro/MG. Belo Horizonte. Minas Gerais. Brasil. E-mail: mvgcruz@hotmail.com

3 Possui graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e em Psicologia pelo Unicentro Newton Paiva, mestrado em Administração pelo CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG e doutorado em Administração pela FEA da Universidade de São Paulo – USP. Atualmente, atua na ComTexto Desenvolvimento Ltda. como Professora, Pesquisadora e Consultora. Pedro Leopoldo. Minas Gerais. Brasil. E-mail: asarsur@hotmail.com

4 Possui graduação em Ciências Políticas e Sociais pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, FESPSP. Mestrado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e doutorado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Atualmente é professor no Departamento de Administração da FEA USP ministrando aulas e orientando trabalhos de pesquisa, mestrado doutorado e pós-doutorado. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: afischer@usp.br

ABSTRACT

The article study from qualitative research the banking labor certification movement in Brazil, from some perspective: state regulation – Brazilian Central Bank (BACEN), certification agencies, labor unions and banking. The research addresses the labor relations within the banks are affected by the role of the state in its regulatory function (in terms of sectoral and qualification policy rules), by employers (associations and federation) in their determination of shares of forms of work organization. It was found that the Brazilian government through its regulatory institutions changes the context of the powers in the banking sector leading to the practice of certification of workers by banks operating in Brazil. It concludes that banking labor certification results from the Central Bank regulation and negotiations about its structure and content with and between banks organizations. In the last ten year, more than 500.000 banking sought labor certification for improving their skills. This process which runs under state regulation occurs without union interference although professionally press workers of that area.

Keywords: labor certification, banks, competencies, labor relations, unions

1 INTRODUÇÃO

A permanente pressão por mais competitividade tem revelado a existência de gargalos variados ao desenvolvimento do Brasil ao longo dos últimos anos. Um deles, tomado como consensual, é o da qualificação da mão de obra.

Para Moraes e Lopes Neto (2005) a discussão sobre certificação para fins escolares e profissionais foi impulsionada pela implantação das Leis de Diretrizes de Base da Educação na década de 1990 e desde então vem sendo aprimorada. A certificação ganhou impulso no âmbito das políticas de qualidade e produtividade exigidas por um novo ordenamento da economia global e consequentemente das mudanças técnico-organizacionais que afetam as relações de trabalho. Sarsur et al. (2008) salientam que tradicionalmente, o conceito de qualificação associa-se aos aspectos de formação do trabalhador, incluindo a educação escolar, a formação técnica e a experiência profissional. Góes e Souza (2008) atestam que até recentemente, a obtenção de títulos acadêmicos, melhoria na remuneração, e promoções significativas ao longo da vida profissional eram formas visíveis de reconhecimento da capacidade de trabalho e do saber fazer em termos de atividade laboral. Entretanto, Cruz et al. (2012) revelam que sob a perspectiva das competências esta situação se torna menos consistente, uma vez que é necessário que se reconheça não apenas a escolarização formal e a posição profissional, mas também a capacidade do indivíduo de mobilizar seu saber para a resolução de problemas e situações postas no cotidiano superando as incertezas decorrentes do trabalho.

Dois movimentos simultâneos podem ser notados neste contexto. De um lado, um amadurecimento, na visão de Barbosa e Bitencourt (2010) das competências, como área de conhecimento e de prática pelas organizações. De outro, este coincide com a ação identificada por Moraes e Lopes Neto (2005), de uma ofensiva do mercado para criar um sistema de certificação que transferisse a responsabilidade do Estado para o setor privado e excluísse a participação negociada com a representação dos trabalhadores. Como resultado, tais políticas de certificação realizam-se hoje de forma isolada, desvinculadas das políticas de educação profissional e de certificação de escolaridade.

Por sua vez, conforme Cruz et al. (2012), o Estado brasileiro age de modo rarefeito, seja na direção de consolidar políticas públicas de qualificação, seja para incentivar processos de certificação ocupacional, ocorrendo do lado da demanda a partir dos cursos oferecidos pelas entidades do “Sistema S” (SENAC/SENAI/SENAT/SENAR), ou ainda em iniciativas de alguns entes federativos brasileiros como São Paulo, Minas Gerais e Bahia. Projetos desenvolvidos a partir

das entidades ligadas aos trabalhadores também são escassos, com discussões voltadas em sua maioria para o escopo de formação profissional, no contexto da educação dos trabalhadores (FISCHER et al., 2008). Oliveira (2007) analisa diversas políticas públicas de qualificação no âmbito federal, entre meados das décadas de 1990 e 2000. Este autor indica que uma das principais iniciativas - o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR); realizado entre 1995-2000, foi caracterizada por lacunas expressivas em termos de seu baixo grau de integração entre os diversos níveis de governo, e também pela baixa institucionalidade das organizações certificadoras. Sarsur et al. (2008) reforçam este panorama no país pois são poucos os projetos desenvolvidos por entidades ligadas aos trabalhadores, e voltados em sua totalidade para o escopo de formação profissional, como parte do processo educacional dos trabalhadores.

Neste contexto, um espaço de análise importante refere-se ao sistema financeiro no Brasil. Nas últimas duas décadas, a mudança do cenário brasileiro de alta para baixa inflação e também de maior abertura econômica trouxe importantes transformações no setor bancário. As organizações financeiras se tornaram mais eficientes na intermediação financeira e na geração de resultados, respondendo dinamicamente ao cenário de estabilidade monetária e conseguindo, assim, a preservação de seus elevados níveis de rentabilidade (PAULA; OREIRO, 2007).

As recentes transformações influenciam sua dinâmica organizacional e suas estratégias empresariais globais levam a reestruturações e deslocamentos com forte efeito nas relações de trabalho e no processo de qualificação de pessoal. Tais fenômenos envolvem as organizações bancárias, entidades governamentais e sindicais (MINELLA, 2007; NOGUEIRA, 2011).

Os processos de reestruturação e consolidação do sistema bancário ocorreram por meio da adoção de estratégias competitivas alicerçadas no aumento da eficiência de intermediação. Os expressivos resultados dos grandes bancos, especialmente das instituições privadas nacionais comprovam estes ganhos de eficiência. Para a manutenção destes resultados é imprescindível que a força de trabalho do setor possua uma qualificação que possa dar sustentabilidade às ações engendradas pelos gestores.

O estudo origina-se em uma pesquisa na qual havia uma inquietação relacionada ao modo como o setor bancário delineou seus arranjos institucionais e estratégicos voltados para as competências. Isto porque no Brasil, a qualificação dos trabalhadores não advém de uma política pública deliberada para tais questões, e esta continua sendo um desafio como já havia sido discutido por Moraes e Lopes Neto (2005).

A partir desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar o movimento de certificação de trabalhadores bancários no Brasil, sob a perspectiva da regulação do Estado – BACEN; dos bancos e das entidades de representação bancária – patronal e de sindicatos de trabalhadores.

O suporte conceitual utilizado advém do Sistema de Relações Industriais de Dunlop (1972). Com este suporte, analisa-se o contexto das competências no setor bancário, tomando por base a adoção da prática da certificação pelos bancos brasileiros (as condições ambientais externas e internas das negociações), a estrutura dentro da qual as certificações são demandadas e obtidas (identificando que atores tomaram parte nestas negociações), o processo de negociação a partir do qual a certificação passa a ser exigida dos trabalhadores (características da negociação em si desenvolvida pelas partes) e o conteúdo destas certificações (objetivos e termos de acordos negociados).

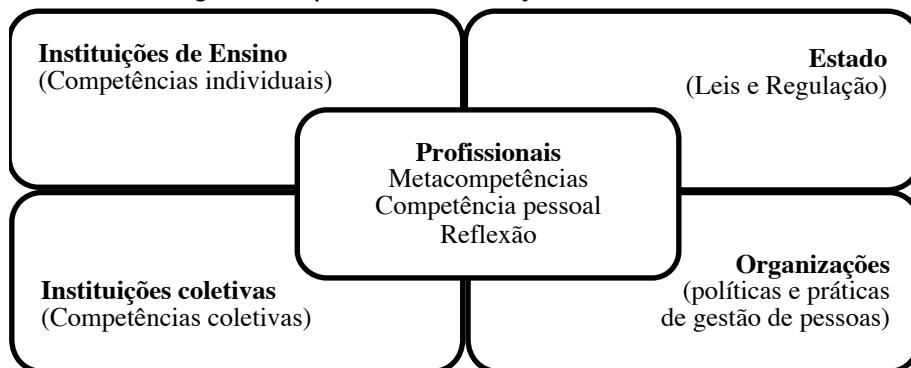
Inicialmente, delineia-se o contexto de introdução de mecanismos de regulação da atividade bancária a partir de normas do Banco Central do Brasil (BACEN) que afetam o trabalho bancário. A Resolução 3.057 de 2002 do BACEN estabeleceu condições específicas para a certificação de empregados das instituições financeiras que atuam no Brasil. De acordo com a resolução, 25% dos empregados que trabalhassem nas atividades de distribuição e mediação de títulos,

valores mobiliários e derivativos, deveriam ser considerados aptos em exame de certificação até o final de 2006. Os exames e a consequente certificação ficariam a cargo de entidades de reconhecida capacidade técnica. Com o passar do tempo, outras certificações passaram a serem exigidas, consolidando atividades de certificação em entidades como a Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e Capitais (ANBIMA) e a própria Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), a Associação Brasileira de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP) e Associação Brasileira de Bancos Comerciais (ABBC).

Constatou-se que as relações de trabalho no interior dos bancos são afetadas pelo papel do Estado em sua função reguladora (em termos de normas setoriais e políticas de qualificação), pelas entidades patronais (associações e federação) em suas ações de determinação das formas de organização do trabalho. Neste sentido, evidencia-se como a ação do Estado brasileiro, por meio de suas instituições reguladoras, modifica o contexto das competências no setor bancário induzindo à prática de certificação dos trabalhadores pelos bancos que atuam no Brasil.

A análise das políticas de qualificação (públicas e privadas) do setor bancário considera as condições ambientais externas e internas do setor, bem como as certificações (como são demandadas e obtidas), e identifica o papel dos principais atores envolvidos - Estado, Organizações Financeiras, Sindicatos. Estes termos são sugeridos por Paiva e Melo (2008) após amplo levantamento bibliográfico para aspectos relacionados às discussões sobre qualificações e competências (Figura 1).

Figura 1: Competências e Qualificação – Atores Envolvidos



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Paiva e Melo (2008)

O processo de articulação das partes a partir do qual a certificação passa a ser exigida dos trabalhadores (características da negociação em si desenvolvidas pelas partes) e o conteúdo destas certificações (objetivos e termos de acordos negociados) também é descrito.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A seara da certificação envolve dinâmicas distintas como a sua interface com competência organizacional e a competência individual. A competência organizacional é parte fundamental da vertente teórica da estratégia nos estudos organizacionais, e ainda que não se constituam como foco do presente artigo, devem ser mencionados, pois reforçam a preocupação em estabelecer a articulação com as competências individuais para o alcance dos objetivos almejados pelas organizações. Os estudos de Porter (1986) - por meio da abordagem de “análise das indústrias”-, Penrose (1959) - com a perspectiva da “visão baseada em recursos” -, Prahalad e Hamel (1995) e a concepção de que as competências essenciais devem nortear a ação das organizações, ou ainda, Mills et al. (2002) que ao analisar a arquitetura de competências e recursos, apontam para

a necessidade de que as competências organizacionais sejam compreendidas como variáveis, e não atributos, ou seja, algo que as empresas têm em maior ou menor nível. Estes são alguns exemplos da interface entre a estratégia empresarial e competências.

Sob a perspectiva do indivíduo, apoia-se na abordagem de Fleury e Fleury (2001), para quem a competência pode ser definida como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo” (p.20). O que está pressuposto nesse conceito é que a “competência individual encontra seus limites, mas, não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada” (p.21).

O conceito de certificação de competências profissionais vem sendo gradativamente incorporado às discussões acadêmicas, empresariais e governamentais. De alguma forma, ele concretiza uma convergência de interesses de entidades públicas e privadas quando compreendida como um instrumento potencialmente importante para valorizar a capacitação do trabalhador, pois oferece maiores perspectivas de emprego e renda, reduz riscos de acidentes e de práticas deficientes de trabalho, gera melhorias de produtividade e de qualidade e reduz custos de formação profissional para as empresas e para o governo.

Ressalta-se, ainda, a preocupação de que processos de formação profissional venham a desconsiderar a necessária formação básica do trabalhador e levem a maior precarização das relações de trabalho. O objetivo acabaria sendo desvirtuado no sentido de formar e certificar mão-de-obra e não trabalhadores (SARSUR, 2010). Por razões de escopo e limitações de espaço, optou-se nesse artigo por delinear com um pouco mais de acuidade o ambiente das relações de trabalho a partir de Dunlop (1972), bem como a configuração institucional do sistema bancário nacional (PAULA; OREIRO, 2007).

2.1 O Contexto das Relações do Trabalho

A questão da qualificação ou formação de mão de obra é um assunto vinculado às relações de trabalho nas suas diversas instâncias. Desta forma, toma-se como adequada para este artigo a utilização das referências conceituais oferecidas pela teoria do Sistema de Relações Industriais. O norteamericano John T. Dunlop participou ativamente dos debates sobre o assunto nos EUA desde a década de 1940 e tornou-se um autor clássico entre os estudiosos do conceito de Sistema de Relações Industriais (SRI), como destaca Kaufman (2010). Para fins deste artigo o SRI será nomeado como Sistema de Relações de Trabalho (SRT) em tradução mais próxima à realidade brasileira, conforme sugere Nogueira (2002).

Para Dunlop (1972), as relações do trabalho podem ser concebidas como um sistema em que existem três elementos-chave: atores (trabalhadores, firmas e Estado), ambiente e ideologia. Os atores interagem em um ambiente marcado por forças econômicas, sociais e tecnológicas, e definem suas regras de funcionamento. Ideias e crenças partilhadas pelos seus atores mantém este sistema coeso. O sistema social incorpora o de relações do trabalho, e este está no mesmo plano do sistema econômico (DUNLOP, 1972).

O conceito de SRT é criticado por minimizar ou não considerar adequadamente interesses de classe antagônicos nas relações de trabalho. A desconsideração do conflito de classes inerente às relações de trabalho pode levar o SRT a ser equivocadamente tomado como um mecanismo social que busca de estabilidade e mesmo a negação deste conflito (NOGUEIRA, 2002). No entanto, como destacam Porto e Carvalho Neto (2011), a superação destas contradições encontra uma nova dinâmica na atualidade, com uma ação sindical que vai além do ambiente de

trabalho, estreitando laços entre os trabalhadores como classe, e como cidadãos, independentemente de sua condição de trabalho atual.

Para o objetivo proposto neste trabalho, a despeito das críticas, a contribuição de Dunlop (1972) tem elementos importantes para análise das relações do trabalho. São eles: seu contexto (indicado pelas forças ambientais externas principalmente), sua estrutura e instituições (definidas pelos seus atores), seu processo (suas regras de funcionamento e as mudanças dessas regras) e seu conteúdo (assuntos negociados). Com estes elementos é possível investigar a evolução do sistema de um mesmo país ou setor ao longo do tempo. Os estudos podem ser feitos, por exemplo, por meio do acompanhamento da evolução das negociações coletivas em aspectos importantes como as estruturas de representação nela contidas, os processos de negociação propriamente ditos, ou mesmo o conteúdo negociado ao longo destes processos.

Fischer (1992) vê importância e possibilidade de análise do fenômeno das relações do trabalho em três instâncias: a da política (influenciada principalmente pelas forças do ambiente), a das políticas de administração de recursos humanos (que envolvem as relações estabelecidas entre a empresa e seus trabalhadores para a definição das condições de trabalho) e a da organização do processo de trabalho (instância vinculada mais diretamente à produção). A aplicação da noção de SRT permite a análise das relações entre trabalhadores e empresas nos seus diversos níveis.

A partir dos conceitos desenvolvidos por Dunlop (1972), Fischer (1992), Nogueira (2002) e Paiva e Melo (2008), dentre outros, este artigo também aborda como as competências são tratadas no contexto dos bancos no Brasil com base na adoção da prática da certificação pelos bancos (as condições ambientais externas e internas das negociações); a estrutura na qual as certificações são demandadas e obtidas, ou seja, negociadas (identificando quais atores participam destas negociações); o processo de negociação em que a certificação passa a ser exigida dos trabalhadores (características da negociação em si desenvolvida pelas partes) e; o conteúdo destas certificações (objetivos e termos de acordos negociados).

2.2 A Configuração do Sistema Bancário no Brasil

A partir das reformas realizadas no Brasil nos anos 1990 há uma evolução, ainda que incremental, na gestão pública nacional (SECCHI, 2009). Tal evolução ocorre em um quadro marcado pela complexidade, dinâmica e diversidade da sociedade brasileira, e também pelas pressões do âmbito político-econômico nacional e internacional. A partir de um marco de estabilidade política e econômica, foram articuladas distintas estratégias de desenvolvimento e de gestão ao longo do tempo. Entre estas, a privatização de ativos governamentais e a estruturação e fortalecimento de agências reguladoras.

Os bancos são organizações críticas para uma economia, pois, dentre outras características, proporcionam financiamento para empreendimentos comerciais, serviços financeiros básicos para a população e acesso aos sistemas e pagamento. Em todo mundo, a indústria bancária é alvo de regulação pelo Estado e, por isto, sólidos instrumentos de governança corporativa são indispensáveis (MERELLES, 2003). No Brasil, o Conselho Monetário Nacional (CMN), desde 1964 é o órgão responsável por expedir diretrizes gerais para o bom funcionamento do Sistema Financeiro Nacional.

O BACEN é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda. Ele é o principal executor das orientações do CMN e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional, tendo por objetivos: zelar pela adequada liquidez da economia; manter as reservas internacionais em nível adequado; estimular a formação de poupança; zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro. Em sua atividade de regulação o BACEN adota atualmente como política exigir dos bancos melhores práticas no gerenciamento de riscos e contro-

les internos e na área de governança corporativa (BACEN, 2012). As antigas práticas de inspeção orientadas basicamente para a análise de demonstrativos contábeis foram substituídas por uma metodologia de supervisão baseada em risco. Essa supervisão contínua permite, especialmente nos últimos anos, o acompanhamento da evolução do sistema financeiro e das entidades que o compõem. Isso permite ao BACEN uma ação assertiva e direta quando da verificação de eventos que possam colocar em risco o equilíbrio do sistema financeiro.

A supervisão bancária realizada pelo BACEN envolve três conjuntos de atividades inter-relacionadas: formulação de normas para o Sistema Financeiro Nacional; concessão de autorização para empresas do ramo financeiro; e a fiscalização e regulação das atividades de tais empresas.

A trajetória das organizações do ramo financeiro brasileiro nos últimos dez anos se pautou por uma estratégia de fortalecimento e crescimento. As contas no setor bancário cresceram de 55,7 milhões para 91,9 milhões entre 2002 e 2011; o sistema lida com cerca de 174,8 milhões de correntistas, 21.278 agências e 175 mil terminais de autoatendimento, com a totalidade dos municípios brasileiros dispondo de serviços bancários (BACEN, 2013). Outra dimensão importante do setor bancário é o valor total de ativos do sistema financeiro brasileiro, com taxa média de crescimento anual de 20%, montando cerca de R\$ 5 trilhões em fins de 2012. Os resultados das análises mensais para riscos de crédito e de mercado, e diárias para risco de liquidez realizadas pelo BACEN junto aos bancos do país, indicam que, mesmo em situações de fortes impactos econômicos e financeiros, o SFN manteve níveis adequados de capitalização, liquidez e baixa dependência de recursos externos (BACEN, 2013). Dado este contexto de expansão da atividade bancária, destaca-se a importância das representações institucionais das organizações do setor, bem como de seus trabalhadores.

Do lado patronal, a FEBRABAN – fundada na segunda metade dos anos 1960 - é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Seu compromisso é o fortalecimento do sistema financeiro e de suas relações com a sociedade, além da contribuição para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País. Seu quadro associativo tinha 121 dos 172 bancos registrados no BACEN em dezembro de 2010. Sua representação ocorre em todas as esferas – Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e entidades representativas da sociedade – acompanhando o aperfeiçoamento do sistema normativo, e visando a melhoria da produção e a redução dos níveis de risco. Com sua característica de discrição, o setor sempre foi influente política e economicamente nos diferentes governos (MINELLA, 2007). A FEBRABAN esforça-se para modificar sua imagem, passando de instituição que protege os bancos para uma entidade que dialoga com a sociedade. Sua estratégia tem sido incentivar a melhoria na prestação de serviços por seus associados. Além disso, intenciona promover junto aos trabalhadores do setor o resgate do “orgulho de ser bancário, valorizando suas competências”, de modo que a sociedade possa valorizar os atributos desse tipo de organização (MORAES, 2012).

Do lado dos trabalhadores, a instituição de maior representatividade no país é a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, associada a Central Única dos Trabalhadores (CONTRAF-CUT) criada em 2006 (a partir da Confederação Nacional dos Bancários - CNB CUT de 1992). Dentre seus principais objetivos está o atendimento das demandas das categorias de trabalhadores envolvidas em atividades do sistema financeiro. Há trabalhadores que embora realizem serviços contratados por empresas que fazem parte das *holdings* controladas por bancos não são bancários e assim permanecem à margem da Convenção Coletiva Nacional dos Bancários. Segundo a CONTRAF-CUT, tais categorias - promotores de vendas, securitários, especialistas em tecnologia da informação, funcionários de bolsas de valores, entre outros - somadas aos bancários ultrapassam um milhão de empregados. Um dos objetivos da criação da entidade foi incluir no debate e nas negociações sindicais todos os trabalhadores que fazem parte do processo de intermediação

financeira. O intuito é equiparar seus direitos e ampliar suas conquistas. Para a CONTRAF-CUT a organização sindical por categoria profissional no caso bancário tornou-se obsoleta uma vez que há vários tipos de trabalhadores envolvidos no mesmo processo do ramo de atividade.

A FEBRABAN e a CONTRAF-CUT coordenam as negociações coletivas dos trabalhadores bancários. Por exemplo, a análise da Convenção Coletiva de Trabalho para os anos 2012/2013 (CCT 2012/2013) revela cláusulas relativas a reajuste salarial, remuneração e adicionais salariais; gratificações; auxílios como refeição, cesta alimentação, vale transporte, dentre outros; proteção ao emprego; benefícios; condições de trabalho; liberdade sindical; diversidade; e requalificação profissional. Destaca-se que no aspecto da requalificação profissional, não há negociações diretamente relacionadas com as competências. O tratamento do assunto surge apenas indiretamente no tratamento de situações que resultem em assédio moral, geralmente relacionados com a pressão por maiores resultados e alcance de metas pelos trabalhadores bancários. A redação destes acordos comporta entre outras possibilidades a “condenação explícita de qualquer ato de assédio” e “consideração das habilidades comportamentais; de liderança e de relacionamento interpessoal” entre os empregados.

Amorim et al. (2010) apontam que no Brasil, as distintas práticas organizacionais vêm se ampliando diante do acirramento da competitividade entre as empresas, pressão do mercado internacional e menor regulação do Estado nas questões trabalhistas. Neste contexto, há fragilidade das instituições de proteção ao trabalhador, e o sindicato é pouco efetivo em fazer frente às mudanças organizacionais e transformar as reivindicações em ganhos que reforcem a legitimidade de sua representação. Os conceitos e instrumentos de gestão de pessoas a partir das competências constituem uma síntese deste cenário.

Dentro de todo o contexto de mudanças ao longo dos anos 2000, várias instituições bancárias adotaram modelos de gestão por competências. Enquanto isto, do ponto de vista sindical, persistem dificuldades para o desenvolvimento da ação coletiva e tendem a prevalecer ações mais segmentadas (KREIN, GONÇALVES, 2006; NOGUEIRA, 2011). A lacuna de articulação entre atores sociais que deveriam ser corresponsáveis pelo trabalho e renda e, em última instância, pelos trabalhadores, evidencia-se. O Estado deveria se posicionar por meio da definição de políticas públicas que estimulem o emprego, facilitem o acesso à formação de base e a capacitação para o mercado de trabalho, mas está pouco presente neste processo. No que se refere a geração de mais alternativas para proteção ao trabalhador em relação às práticas organizacionais, observa-se que a maioria das reivindicações junto às empresas continua centrada no binômio remuneração e estabilidade.

Com estes contornos, a contratação do trabalho no setor bancário tem duas vertentes. Uma delas trata de assuntos de âmbito coletivo que resulta da negociação entre os representantes de empresas e trabalhadores. Na segunda vertente, encontram-se aspectos da contratação do trabalho vinculados à dimensão individual, entre trabalhador e banco. Nesta dimensão, assuntos relacionados à organização do trabalho, remuneração variável segundo metas específicas são exemplos em que as práticas de recursos humanos estão longe do escopo da ação sindical.

No entanto, é importante salientar que há aspectos da contratação do trabalho bancário que também são influenciados pela ação de outros atores institucionais. Um exemplo claro são as pressões externas advindas do posicionamento institucional do BACEN, que passou a regular alguma das circunstâncias relacionadas com a busca de competências dos operadores do sistema financeiro nacional a ser mais bem delineada na seção seguinte.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada privilegiou a abordagem de natureza qualitativa (FLICK, 2004), dado que optou-se pela análise do processo de certificação dos trabalhadores do setor bancário (RICHARDSON, 1999). Em suas finalidades, a pesquisa realizada foi descritiva, tendo como objetivo delinear as características de determinada população ou fenômeno (CRESWELL, 2010).

Os principais atores selecionados para a pesquisa foram o Banco Central do Brasil (BACEN), autoridade monetária, representando a visão de Estado, as duas maiores entidades certificadoras do setor, uma organização bancária nomeada “Banco A” (uma das 5 maiores do País) - como síntese da perspectiva das organizações, e a Confederação dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF-CUT), instituição de maior representatividade laboral dos bancários no país, associada a Central Única dos Trabalhadores, como indicadora do ponto de vista dos trabalhadores. Os instrumentos de coletas de dados foram análise documental, entrevistas e grupo de foco. Os documentos analisados quanto a certificação laboral mostraram quais foram as políticas, diretrizes, e procedimentos utilizados para esse fim pelos principais atores estudados - a entidade reguladora e legislação pertinente, as representações de trabalhadores (e respectivas pautas de reivindicações); e as instituições certificadoras. A análise destes documentos permitiu elaborar instrumentos de coleta de dados utilizados nas entrevistas e grupo focal realizados conforme Quadro 1:

Quadro 1- Entidades/organização, entrevistas e grupo de foco

Entidade/Organização	Entrevistas/grupo de foco	Características dos gestores
BACEN	Entrevistados 1 e 2 Entrevistados 3 e 4	- nível estratégico - staff
Banco A	Entrevistados 5, 6 e 7	- nível estratégico (gestão de pessoas, competências, avaliação e certificação)
Certificadoras	Entrevistado 8 Entrevistado 9	- gestor educação corporativa - gestor sistema de certificação
Sindicatos	Grupo de Foco	- 20 sindicalistas de todo o país

Fonte: Elaborado pelos autores

O grupo de foco foi utilizado para coligir dados relativos a impressões e opiniões de um grupo de pessoas envolvido em uma situação comum (COLLIS, HUSSEY, 2005).

As categorias de análise versaram sobre as origens do processo de regulação pelo Estado (SECCHI, 2009) e a gênese da exigência de certificação pela autoridade monetária; como as organizações induziam seus trabalhadores para a aquisição das competências necessárias para sua atividade laboral (PAIVA; MELO, 2008); como as certificadoras institucionalizaram seus procedimentos (DROVAL, 2011; MORAES, 2012); e a posição dos trabalhadores a partir da perspectiva sindical (NOGUEIRA, 2002).

Nas entrevistas semiestruturadas houve a interação necessária entre pesquisador e pesquisado para detectar a dinâmica do processo de certificação segundo a percepção do respondente. Os entrevistados solicitaram o resguardo das fontes, sendo mantido o ético sigilo para obtenção das opiniões. Os pesquisadores também participaram de dois fóruns de discussão entre FEBRABAN e sindicalistas com profissionais e acadêmicos sobre a gestão bancária e participação do empregado no desenvolvimento das relações de trabalho. Para a análise dos dados coletados adotou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Os processos de codificação como o de recodificação consideram não apenas as ocorrências das palavras, mas todo o fragmento textual que, em alguma medida, correspondia à ideia representada pelo tema ou subtema, como sugerido por Bardin (2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A certificação profissional vem sendo analisada no meio acadêmico brasileiro como atestam Moraes e Lopes Neto (2005) e na área das políticas públicas e articulações institucionais (INMETRO, 2005). Em uma retrospectiva mais abrangente, fenômenos como a adoção das normas ISO 9000 pelo Brasil em 1990 (GODOY et al., 2009) e a constituição de um Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade na Indústria (INMETRO, 2005) confirmam a importância desta temática no País.

Na área bancária, a disseminação da certificação segue pouco estudada ou ainda restrita a estudos de caso (DROVAL, 2011). Institucionalmente, sua articulação se mostra, porém, robusta quanto aos parceiros e números envolvidos nos processos de certificação, conforme discutido a seguir. Na apresentação e análise dos dados, optou-se por ressaltar o papel do Estado por meio do BACEN para institucionalizar a certificação, seus conflitos e tensões junto aos atores envolvidos; como os bancos articulam suas estratégias e processos de certificação; e a posição do sindicato como coadjuvante no processo.

4.1 O Órgão de Regulação e as Entidades Certificadoras

A pesquisa identificou o Banco Central como um dos pilares no processo de certificação, uma vez que é atividade finalística da instituição a regulação e supervisão do sistema financeiro nacional. Nas entrevistas e documentos, verificou-se que a certificação do trabalho bancário veio no bojo da inclusão bancária, “uma vez que esta desenvolve a cidadania... e o cidadão passa a participar do processo econômico, a certificação fortalece a política de fiscalização e regulação” (Entrevistado 1). A introdução da figura do “correspondente bancário” (Resoluções BACEN nºs 3.954 e 3.959 de fevereiro e março de 2011), como possibilidade de pulverizar o acesso a serviços financeiros em localidades que não tenham agência bancária sendo utilizados para tal, casas lotéricas, supermercados, correios, padarias, dentre outros, na intenção da inclusão bancária.

A figura do correspondente bancário despertou a atenção regulatória do BACEN e ao mesmo tempo afetou as relações de trabalho nos bancos. Para o Entrevistado 1 “...a cultura do BACEN sempre trata de ‘prudência’ e ‘risco’ na oferta de serviço bancário, ... logo, uma forma de induzir a qualidade no processo de atendimento foi a via da certificação também entre os correspondentes bancários”. A preocupação com a solidez do sistema financeiro brasileiro e, por isto, a forte regulação e supervisão permearam a documentação consultada e o discurso obtido nas entrevistas. Tal discurso mostra-se alinhado e institucionalizado aos mecanismos de escopo regulatório e prudencial desenvolvidos internamente e até mesmo aos termos internacionais, como os chamados Acordos de Basíléia.

Os contornos deste contexto são constatados tanto pela saúde financeira das instituições bancárias no Brasil, quanto pela ampliação da inclusão bancária no país nos anos 2000. A documentação secundária sobre a evolução do sistema financeiro nacional no Brasil revela um aumento de aproximadamente 30% no número de pessoas físicas com relacionamento ativo no sistema financeiro (BACEN, 2009; 2013). Na visão do BACEN, para a expansão do crédito é necessário garantir a sua qualidade, uma vez que é a instituição financeira que responde junto ao Banco Central quando há algum tipo de problema e não o empregado. “Fóruns de Inclusão Financeira” foram criados para discussão ampla do processo, ainda que os sindicatos de trabalhadores participassem desta dinâmica (BACEN, 2009).

O propósito de segurança para o sistema bancário no país a partir da dinâmica de inclusão bancária e expansão do crédito, influenciou o contexto da certificação. Na esteira do in-

cremento da venda de produtos e serviços bancários surgiram muitas reclamações dos clientes. Daí a necessidade de pressionar as instituições componentes do sistema financeiro a falar a linguagem adequada ao cidadão. Essa educação financeira beneficia não apenas a instituição, mas também o cliente que compra o produto ou serviço. Essa certificação torna-se importante, porque “muitas vezes o vendedor não sabe do ponto de vista técnico nem ético o que significa o que ele vende, é uma questão que a instituição atrás do balcão deve refletir” (Entrevistado 2).

No início dos anos 2000, o Banco Central delineou uma consulta a instituições como ANBID, ANDIMA e Banco do Brasil para verificar a dinâmica das reclamações dos clientes que chegaram ao PROCON ou Ministério Público antes de chegar ao BACEN. Para o Entrevistado 3 “havia necessidade de uma rede de regulação para melhoria da relação com o cliente”, porque “... é o cliente quem estipula em ultima instância a necessidade”. Além disso, por diversas vezes foi ressaltado pelos entrevistados que “a imagem ruim de um banco ruim é também ruim para o Sistema Financeiro Nacional” (Entrevistado 4).

A Resolução 3.057, de 2002 estabeleceu condições específicas para a certificação de empregados das instituições financeiras e demais instituições autorizadas BACEN. A resolução previa que 25% dos empregados que exercessem as atividades de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos, deveriam ser considerados aptos em exame de certificação organizado por entidade de reconhecida capacidade técnica até o final de 2006. O CMN também estendeu a certificação aos empregados das cooperativas de crédito.

As associações de classe representativas de instituições do mercado financeiro reclamaram que tal cronograma para certificação dificilmente conseguiria ser atendido pelo elevado número de empregados a serem treinados. Porém, de acordo com um dos entrevistados “o mercado se organizou bem para a certificação via ANBID. A ANBID veio ao BACEN e mostrou o que fazia – as provas, conteúdos, processos de certificação etc” (Entrevistado 2). A edição da resolução movimentara então instituições e empregados: os bancos, pela possível sanção da entidade reguladora e os empregados, individualmente, por melhores condições de carreira e emprego.

Para melhorar a qualificação dos empregados das instituições que trabalham com produtos financeiros, o CMN modificou o cronograma inicialmente definido, de modo que o programa de certificação fosse cumprido (percentuais mínimos de pessoal certificado: 25% no ano de 2004; 50% no ano de 2005; 75% no ano de 2006 e 100% no ano de 2007), bem como que, a partir de 1º de janeiro de 2008, os serviços fossem realizados sempre por pessoas devidamente certificadas. O BACEN destaca os efeitos daquela decisão:

“...a eventual flexibilização do programa de certificação inicialmente levado a efeito não comprometeria os resultados futuros quanto à qualificação dos empregados do setor financeiro, nem mesmo diminuiria a demanda por treinamento desses profissionais, ...já existe uma cultura entre as instituições de que a qualificação de seus empregados em um ambiente competitivo é fundamental para a preservação da respectiva clientela (BACEN, 2003).

Porém, para os empregados contratados para o exercício das atividades de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos, a partir da data da resolução, os mesmos deveriam ser certificados no prazo de um ano (a partir da data da respectiva contratação, não podendo esse prazo exceder o final do ano de 2007). Ao final, a resolução apontava para o contexto que se perpetuaría em termos do mercado e dos trabalhadores quanto ao processo de certificação:

“...considerando que a cultura da necessidade de aprimoramento da qualificação técnica das pessoas que negociam com ativos e modalidades financeiras vêm experimentando nível de crescimento bastante significativo”, e “...muitas instituições mantêm centros

de treinamento ou vêm celebrando convênios com entidades especializadas em treinamentos voltados para os mercados financeiros e de capitais, o CMN resolveu deixar a cargo das próprias instituições a tarefa de providenciar a renovação da certificação de seus empregados, que poderá ser feita de forma continuada ou de acordo com as peculiaridades dos mercados em que atuam, sem que haja necessidade de especificar-se prazo ou data para que os empregados sejam submetidos a novos exames (BACEN, 2003).

A Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) é uma entidade representativa de 340 associados (bancos de investimentos, bancos múltiplos gestores e administradores de fundos, corretoras e distribuidoras de valores mobiliários e gestores de patrimônio com carteira de investimento - que operam no mercado de capitais). Ela resultou da fusão entre a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID) e a Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro (ANDIMA) em outubro de 2009. Entre outros objetivos, a ANBIMA pretende autorregular as atividades dos associados (por meio de adesão voluntária à códigos e melhores práticas de negócios); e contribuir para a qualificação de profissionais e investidores brasileiros. Sua experiência na formação de operadores das Bolsas de Valores facilitou sua inserção como certificadora.

A ANBIMA é principal certificadora de profissionais do mercado financeiro brasileiro, com mais de 300 mil certificações emitidas (Tabela 1). As certificações exigidas pelo setor são: Certificação Profissional ANBIMA 10 (CPA-10) para atuar na prospecção ou venda de produtos de investimento diretamente junto ao público investidor, inclusive em agências bancárias ou plataformas de atendimento; Certificação Profissional ANBIMA 20 (CPA-20), para atuar na manutenção de carteira de investimentos de clientes pessoas físicas ou jurídicas, atendidas nos segmentos varejo alta renda, private banking, corporate e investidores institucionais; Certificação de Gestores ANBIMA (CGA) para atuar na gestão de carteira de títulos e valores mobiliários e que têm alcada/poder discricionário de investimento (compra e venda) dos ativos integrantes da referida carteira; e Certificação Especialista de Investimento ANBIMA (CEA) para assessor os gerentes de contas de investidores pessoas físicas em investimentos, podendo indicar produtos dos mercados financeiro, de capitais e de previdência complementar aberta, disponíveis em sua instituição.

A certificação está relacionada às atividades desenvolvidas (comercialização ou influências no processo de tomada de decisão do investidor) e não aos “cargos”, ressaltam os descriptores dos diversos cursos.

Tabela 1- Dados consolidados do Exames de Certificação (dados até 31/01/2012)

Situação	CPA-10 (início em 2003)		CPA-20 (início em 2002)		CGA(*) (início em 2009)		CEA (início em 2009)		Total
Inscrições	447.212		96.518		712		1204		545.646
Exames realizados	426.018	95%	90.893	94%	661	93%	1178	98%	518.750
Aprovações	249.290	59%	50.304	55%	194	29%	546	46%	300.334
Ausências	21.194	5%	5.625	6%	51	7%	26	2%	26.896

Fonte: ANBIMA (2013)

Os mecanismos institucionais para além da certificação também foram aprimorados. O BACEN elaborou métricas para os bancos (como o número de reclamações dos clientes) e exigiu a criação de uma ouvidoria nas instituições financeiras, elaborando uma normatização do Serviço de Atendimento ao Cliente dos bancos. A chamada “Ouvidoria” é a última instância de reclamação do cliente antes do BACEN. “A ouvidoria é desaguadouro de várias iniciativas e processos de fiscalização, e

acompanhamento das reclamações; todos os funcionários da ouvidoria devem ser certificados; há um ouvidor e um diretor responsável pela ouvidoria que é a última instância no banco” (Entrevistado 4).

Para os entrevistados no BACEN, de modo geral, os problemas de atendimento surgem por falhas de comunicação, e desconhecimento no trato com o cliente; sendo que a mídia tem um papel importante ao dar publicidade aos conflitos. Para os entrevistados, houve uma melhoria na prestação de serviços dos bancos após a adoção das certificações. “Os problemas hoje não estão mais na venda de produtos (mas já estiveram); os problemas vêm sendo mitigados, hoje não é mais a questão das vendas”. A questão “...agora são as pessoas que trabalham para os correspondentes bancários, em torno de 500 mil pessoas”, e isto está alinhado à “...estratégia de inclusão financeira via prestador de serviço” (Entrevistado 2).

Em sua norma mais recente, o BACEN deseja que a inclusão bancária ocorra por meio da utilização da capilaridade do correspondente bancário. Para isto, as pessoas físicas que trabalham para a pessoa jurídica do correspondente bancário (os “pastinhas”) precisam ser certificadas (segundo estimativas, entre 350 e 400 mil pessoas no prazo de 3 anos, variando o número de certificados de acordo com o próprio tamanho da ação e do local).

Entretanto, há uma polêmica legal não resolvida sobre a relação entre o bancário e o correspondente bancário. As entidades sindicais de trabalhadores bancários tentaram propor uma lei no Congresso que transformava o correspondente bancário em membro da categoria bancária. O BACEN teria conseguido detê-la argumentando que o correspondente bancário tem funções/alçada bem definidos e não chega a ser um bancário. A norma do correspondente não obrigaria o correspondente a assumir todas as atividades do bancário tradicional.

A Resolução nº 3.954 do CMN refere-se à capacitação e certificação dos agentes envolvidos no atendimento aos clientes do correspondente bancário. Os diversos segmentos de mercado afetados por essa regulamentação de Correspondentes têm especificidades e por isto há quatro programas de capacitação: um que certifica o candidato a atuar em qualquer modalidade (completo) e; outros três que visam à certificação dos profissionais que pretendam atuar ou já atuam em apenas algum destes segmentos do mercado consignado, crédito direto ao consumidor e veículos. “Esse desmembramento permite que de cada candidato seja exigido conhecimento mais específico para o segmento de atuação a que se dedique em sua atividade profissional” (Entrevistado 8). Novamente verifica-se a mobilização das entidades do mercado voltando-se para atender a demandas da entidade reguladora e neste caso, não por acaso, para profissionais não bancários.

Para os bancos, esta situação é vantajosa pela redução de custos na oferta de serviços já que a contratação do trabalhador na figura do correspondente bancário é menor que a dos bancários. Os entrevistados do BACEN reconheceram que os bancos chegaram a alocar correspondentes bancários dentro das agências. O BACEN então lançou uma normativa proibindo esta situação para combater um “desvirtuamento do modelo proposto.

Isto demonstra que o BACEN acompanha o ritmo e cumprimento da certificação a partir das atividades dos agentes de mercado. Esta tarefa inclui-se na dinâmica da supervisão bancária realizada pelo BACEN sobre a instituição financeira que, no quesito específico da certificação, alcança as atividades, por exemplo, dos ouvidores e correspondentes contratados pelo banco. Quanto às entidades certificadoras, elas regularmente informam ao BACEN os números e metas das diferentes modalidades de certificação.

Apesar das inúmeras experiências internacionais com processos de certificação de trabalhadores em geral (SARSUR, 2010), e, embora o BACEN acompanhe o que é feito pelo mundo em relação à normatização das certificações no Brasil a entidade não se baseou na experiência internacional. Ou seja, a certificação bancária brasileira teve origem a partir da experiência local.

O BACEN não impõe currículo ou grade de disciplinas, ao elaborar a resolução da certificação, ele verifica apenas aspectos objetivos como a normatização, ética e atendimento aos direitos do consumidor. A preocupação do BACEN é com a qualificação do funcionário estimando que esta gere uma melhoria na qualidade do serviço/produto.

No depoimento dos entrevistados, eventuais novas certificações devem surgir concomitantes às necessidades no sistema financeiro do País. Entidades como a ABECIP e a ABBC, por exemplo, também vêm desenvolvendo atividades de certificação em áreas como a oferta de crédito imobiliário e ouvidoria. De acordo com o Entrevistado 3 "...é preciso ter cuidado com o que vai ser normatizado via certificação porque isto implica em custos para as empresas; há um cuidado para não se impor custos desnecessários para o sistema, verifica-se sempre a potencial fonte de riscos para a adoção das medidas". Tendo isto em vista, antes da aprovação de novas normativas, as questões de regulamentação são sempre discutidas com os principais agentes do mercado. Isso explica porque, segundo o Entrevistado 4 "...os bancos inicialmente viram a certificação como 'custo', mas ao longo do tempo essa percepção foi mudada para 'investimento'".

4.2 O Empregador e a Certificação

O Banco A tem sido parte integrante das consultas do Banco Central quando da normatização do mercado financeiro, dada sua estrutura e tamanho e por isto foi tomado como referência da visão patronal para fins desse estudo. Este banco, como outros, participa da discussão das normas de certificação diretamente ou via suas entidades de representação. Quando a norma é aprovada pelo BACEN, eles a acatam e então induzem seus empregados a obtê-la.

As entrevistas no Banco A revelaram que a instituição define sua estratégia corporativa e a partir daí as competências organizacionais. Estas são ordenadas por área de atuação do banco, e são seguidas da discussão das competências individuais que as suportam. Segundo o Entrevistado 5, "...há um mapeamento por competências e relaciona-se o tipo de competência (individual) com os conhecimentos necessários, tanto os que o indivíduo traz quanto os que ele precisa, ...e são inseridos em um sistema (corporativo informatizado que) está no Banco A como um todo". Toda a gestão de pessoas é norteada por este processo, uma vez que foram mapeadas em torno de 2000 competências, de acordo com a especificidade do cargo, aí inclusas aquelas vinculadas às certificações.

A Diretoria de Recursos Humanos (DRH) é responsável pelo processo de mapeamento das competências com segmentação por cargos. Após o processo seletivo para entrada no banco, os empregados entram nos segmentos de cargos. Os bancários são agrupados como público alvo de acesso às carreiras e isto pode envolver as certificações. Para chegar ao cargo de gerente, o funcionário precisa das CPA 10 e 20. Há um programa interno que permite o custeio da certificação. O sistema corporativo avisa ao empregado da necessidade de renovação e atualização por meio de alertas.

Um outro achado da pesquisa é que foi criado, no caso do Banco A, um "banco de talentos", composto por 18 mil pessoas para ocupação de cargos que exigem certificação, de um total de 59 mil bancários certificados. Se por um lado, isso amplia o "contingente de reserva qualificado" existente, por outro lado, gera frustração pela impossibilidade de ajustar todos os qualificados aos cargos disponíveis. O público alvo de acesso mira nas posições iniciais como os cargos de escriturário, caixa e assistente de negócio. Segundo o Entrevistado 6 "...os assistentes de negócio já devem ter a certificação, têm que estar preparados para assumir a gerência".

O Banco A reforça a dinâmica da certificação legal (como as CPA-10 e CPA-20), por meio de práticas de Certificação Interna, e entende que ela gera benefícios dentro da organização, principalmente no processo de carreira. Para o Entrevistado 7, "...a criação das certificações tem

mão dupla: os bancos sugerem, o BACEN cria a norma. O BACEN cria norma e os bancos aceitam". A DRH não tem como auferir os resultados diante da gama de pessoas certificadas, mas os entrevistados intuem que seja positiva e que por isto, outros tipos potenciais de certificação são avaliados pelo banco. No entanto, o Entrevistado 6 alerta que a "...certificação virou mercado, há um mercado de certificação externa".

4.3 A Ausência Sindical na Certificação

A Resolução 3.158 de dezembro de 2003 do BACEN também desencadeou um movimento dos sindicatos bancários para oferecer cursos preparatórios aos exames e também reivindicar a concessão de dias de folga para provas de certificação; ou garantir tempo para o estudo para certificações dentro do horário de expediente. Com exceção destes aspectos, é possível afirmar-se que o ator sindical é praticamente ausente dos principais aspectos relacionados à negociação em torno da certificação bancária. As entrevistas apontam nesta direção.

O Entrevistado 4 afirma que "nunca nada na certificação foi questionado pelo sindicato". O Entrevistado 9, vinculado à uma entidade certificadora também afirma "não ter conhecimento de que os sindicatos em algum momento tivessem participado de qualquer discussão sobre certificação". Entre os empregadores, no Banco A, quando questionados sobre o papel do sindicato nesta discussão, os entrevistados afirmaram ser "uma pena que o sindicato não entenda a questão das competências" (Entrevistado 5), mas que, por outro lado, o sindicato "entende bem o que é a certificação, já que até dão cursos preparatórios", (Entrevistado 6). Para os entrevistados, o entendimento do que é a gestão por competências não se aplica aos sindicatos, pois, "...eles estão preocupados com questões como 'descomissionamento' e seus critérios; ...geralmente o sindicato pede prazos de adequação da mão de obra às novas exigências do banco" (Entrevistado 7). Ao longo das entrevistas corroboraram-se os achados de Cruz et al. (2012) de que o foco do sindicato é "...principalmente na questão da remuneração e eventualmente na questão do assédio moral"; uma vez que "competências não tem espaço no discurso sindical" (Entrevistado 5).

Segundo os sindicalistas, os cursos preparatórios à certificação são uma tentativa de atração de associados por meio de serviços prestados e não chegam a resultar em acúmulo de conhecimento ou debate político no meio sindical. No levantamento documental junto às pautas de reivindicação dos bancários não há, por exemplo, reivindicações claras contra abusos dos bancos na exigência de certificação de seus empregados ou intenção de participação na definição dos conteúdos dos exames de certificação. Consequentemente, também não há cláusulas relacionadas ao assunto dentro da convenção coletiva.

No entanto, da parte dos bancos há forte indução à certificação dos trabalhadores bancários. Esta indução, conforme sindicalistas, não raro se dá por meio de pressão direta ou ameaça de perda de cargo ou oportunidade de promoção na carreira, além de maior status, pela oportunidade de trabalhar em agências de segmentos selecionados. A base para esta situação é dada pelo Entrevistado 4: os próprios bancos definem livremente quem deverá ter certificado como um requisito indispensável para ocupação de cargos, "...ninguém é mais promovido ou é contratado se não tiver a certificação". A dimensão desta pressão pode ser encontrada nas estatísticas ilustradas na Tabela 1. Nos últimos dez anos mais de 500 mil trabalhadores se inscreveram para exames, e em média apenas 60% conseguiu aprovação. De outra forma, 40% são reprovados gerando situações individuais profissionalmente desconfortáveis em termos de bloqueio à carreira ou manutenção do emprego, além do constrangimento diante dos demais colegas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o movimento de certificação de trabalhadores bancários no Brasil, sob a perspectiva da regulação do Estado, dos bancos, e da entidade patronal e dos sindicatos de trabalhadores, o artigo atinge os seus objetivos identificando alguns achados, reconhecendo as limitações do estudo e apontando sugestões para estudos futuros, no contexto das relações de trabalho dentre esses atores.

O Estado, por meio do BACEN é o indutor de uma política de certificação profissional que altera as relações do trabalho no setor bancário. A certificação pressiona o trabalhador individualmente, alinha-se com as competências organizacionais dos bancos, empodera as entidades patronais como certificadoras e o sindicato não se mobiliza para essa discussão. Conclui-se que os processos de certificação foram desenvolvidos em uma arena com os principais atores do sistema financeiro, ainda que com uma participação desequilibrada entre os mesmos. Os processos de certificação continuam a se expandir com essa mesma configuração.

Dentre os achados, verifica-se que a padronização da atividade bancária abrange um volume crescente de trabalhadores do setor e isto afeta a rotina e conteúdo de suas tarefas. Tal padronização move, por outro lado, um volume expressivo de recursos em torno da qualificação dos trabalhadores cujo custeio, mesmo não tendo sido objeto do estudo, tem como principal destino as entidades certificadoras.

Quanto às relações de trabalho, nos termos de Dunlop (1972), a dimensão negocial da certificação é expressiva. A constituição de atividade certificadora por entidades patronais resulta de uma negociação entre atores do sistema bancário no nível de mercado. Os bancos, suas entidades de representação e o BACEN são negociadores dos termos da certificação. Os sindicatos de trabalhadores não participam desta negociação e se associam à certificação passivamente pela oferta de cursos preparatórios aos exames.

Em nível organizacional, na relação de trabalho estabelecida entre banco e bancário o espaço de negociação sobre a certificação é exíguo. A certificação tornou-se indispensável para seu emprego e carreira do bancário, mas o seu conteúdo e forma de obtenção não estão em discussão. A certificação é uma imposição ao bancário e ele a busca como competência.

O sindicato não aparece como interlocutor, ainda que sua ação se justificasse por várias razões: o grande número de trabalhadores envolvidos e os efeitos sobre o processo de trabalho e a contratação do trabalho. Os sindicatos poderiam exercer ainda interlocução junto aos bancos em aspectos relacionados aos custos, conteúdo e processo na certificação, bem como pelas suas repercussões para a carreira dos bancários que estão entre as categorias com maior estabilidade no emprego (DIEESE, 2012). Além disso, a certificação obtida pelo indivíduo para a atividade bancária não tem utilidade para um emprego em outro setor, o que bloqueia o discurso da empregabilidade (SARSUR, 2010).

Assim, da mesma forma que a gestão por competências não se integra ao conjunto de temas das negociações coletivas (CRUZ et al., 2012), um tema a ela vinculado - a certificação – também não faz parte desse repertório. Para o bancário, sem interlocução coletiva de representação, a certificação traduz-se em pressão ocasionada por regras que zelam pelo bom funcionamento do mercado financeiro, mas não atentam para seus efeitos sobre o mundo do trabalho. Ironicamente, as regras contam com a chancela de uma agência reguladora do Estado. Nestes aspectos, os sindicatos ficam de fora do processo, não realizando seu papel diante da necessidade dos trabalhadores.

A certificação do trabalho bancário poderia tornar-se oportunidade de exercício amplo de diálogo social. Este diálogo se justificaria no âmbito de políticas públicas orientadoras da qualificação da mão de obra no país, no âmbito das questões setoriais bancárias, dos próprios

consumidores (aspecto não explorado neste artigo) e, finalmente, no âmbito das relações de trabalho. Este artigo revela que, no caso da certificação bancária, sua implantação guiou-se por uma orientação técnica e de mercado e deixou de fora de sua negociação e/ou discussão o contingente de trabalhadores que as exercem.

A complexidade da temática abordada impõe limitação metodológica e operacional para sua completa apreensão. Não foram abordadas no escopo do artigo, por exemplo, as reações individuais dos bancários, tampouco uma análise específica sobre a ação dos bancos quanto ao alinhamento da certificação laboral e das competências organizacionais.

Estudos futuros devem contemplar os impactos da certificação bancária na melhoria do serviço ao cliente e mesmo à economia do país, uma vez que se toma como certo esta necessidade a partir da ótica do órgão regulador e das instituições do setor. Análises para melhoria do conhecimento sobre o fazer do empregado do setor bancário, bem como a participação do sindicato dos trabalhadores quanto à gestão por competências também merecem ser aprofundados.

REFERÊNCIAS

AMORIM, W. A. C.; SARSUR, A. M.; CRUZ, M. V. G.; FISCHER, A. L. Gestão por Competências e Relações de Trabalho no Brasil: notas de pesquisa sobre a perspectiva sindical. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 01-33, set./dez. 2010.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Perspectiva e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores**. Brasília: BACEN, 2009.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Relatório de Atividades 2011**. Brasília: BACEN, 2012.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Relatório de Evolução do Sistema Financeiro Nacional**. Brasília: BACEN, 2013.

BARBOSA, A. C.; BITENCOURT, C. C. Gestão de Competências: articulando indivíduos, organização e sociedade. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BARDIN, L. **Analise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.

CCT. **Convenção Coletiva dos Bancários, 2012-2013**. São Paulo: CONTRAF-CUT , 2013.

CERQUEIRA, H. E. A. G.; AMORIM, W. A. C.

Evolução e características do emprego no setor bancário. In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. (Orgs).

Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil. São Paulo: HUCITEC-ABET, 1997.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, M. V. G.; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que pensam os sindicalistas? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 705-722, out. 2012.

DIEESE. **Pesquisa de Emprego Bancário**. São Paulo, n. 15, dez. 2012.

DROVAL, C. **Modelagem para certificação de conhecimentos a partir de certificação profissional**. 2011. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Brasília.

DUNLOP, J. T. General theory of industrial relations. In: MARSHALL, R.; PEARLMAN, R. **An anthology of labor economics: readings and commentary**. New York: John Wiley and Sons, 1972.

FISCHER, A.L.; AMORIM, W. A. C. SARSUR, A.

M. Gestão por Competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências:** conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, R. "Pondo os pingos nos Is" sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M.; FISCHER, R. **Processo e relações de trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1992.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALVÃO, C. B. Fusões e aquisições. In: MARQUES, R. M.; FERREIRA, M. R. J. (Orgs). **O Brasil sob a nova ordem.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, L. P.; SCHMIDT, A. S.; CHAPOVAL NETO, A.; CAMFIELD, C. E. R.; SANT'ANA, L. C. C. Avaliação do Grau de Contribuição das Normas de Garantia da Qualidade ISO-9000 no Desempenho de Empresas Certificadas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 41-58, jan./abril. 2009.

GÓES, A. O. S.; SOUZA, M. E. A. A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 123-140, jan./abril, 2008.

INMETRO. **Guia prático de certificação de pessoas.** Rio de Janeiro: INMETRO, 2005.

KAUFMAN, B. E. The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 64, n. 1, p. 74-107, 2010.

KREIN, J. D.; GONÇALVES, J. R. **Mudanças**

tecnológicas e seus impactos nas relações de trabalho e no sindicalismo do setor terciário. Campinas: CESIT, 2006.

MEIRELLES, Henrique. **Discurso de posse.** Brasília: Bacen, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINELLA, A. C. Maiores bancos privados no Brasil: um perfil econômico e sociopolítico. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 18, jul./dez. 2007.

MORAES, C. S. V.; LOPES NETO, S. Educação, formação profissional e certificação de conhecimentos: considerações sobre uma política pública de certificação profissional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 93, p. 1435-1469, dez. 2005.

MORAES, F. C. C. **A educação corporativa na gestão dos bancos no Brasil.** 2012. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo,

NAKATAMI, P.; OLIVEIRA, F.A.. Política econômica brasileira de Collor a Lula: 1990-2007. In: MARQUES, R. M.; FERREIRA, M. R. J. **O Brasil sob a nova ordem.** São Paulo: Saraiva, 2010.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Gestão estratégica das relações do trabalho. In: FISCHER, A. (Org.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Transformações organizacionais no sistema financeiro e os impactos no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 35, 2011, Caxambu. **Anais...** São Paulo: ANPOCS, 2011.

OLIVEIRA, R. V. Momento atual da política pública de qualificação profissional no Brasil: inflexões e desafios. **Ariús, Revista de Ciências Humanas e Artes**, Campina Grande, v. 13, n. 1,

CERTIFICAÇÃO BANCÁRIA E REGULAÇÃO DE MERCADO:
RELAÇÕES DE TRABALHO E (POUCA) NEGOCIAÇÃO

p. 51-59, jan./jul. 2007.

PAIVA, K. C.; MELO, M. C. O. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 339-368, jun. 2008.

PAULA, L. F.; OREIRO, J. L. **Sistema Financeiro**: uma análise do setor bancário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, R. G.; CARVALHO NETO, A. M. O esvaziamento da noção do ser coletivo e a reação sindical no Brasil do Século XXI. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 3, 2011, João Pessoa. **Anais...** São Paulo: ANPOCS, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SARSUR, A. M. Empresabilidade como uma nova gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SARSUR, A. M.; FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. Gestão por Competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. In: DUTRA, J. S. et al. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

STIGLITZ, J. E. **Os exuberantes anos 90**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.