

Transformações Organizacionais e Gestão de Pessoas no Setor Financeiro

Organizational Transformation and Human Resources Process in Financial System

Arnaldo José França Mazzei Nogueira¹
Otavio Tosi da Silva²

Resumo

O artigo apresenta resultados do estudo sobre o impacto provocado nos processos de recursos humanos utilizados em bancos no Brasil que participaram do processo de fusão e aquisição. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de estudo de casos múltiplos comparativos em duas organizações. Foram selecionados os bancos Santander e do Brasil como sujeitos de investigação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas exploratórias semi-estruturadas, além de análise documental e de sites. A pesquisa apontou que em ambos os bancos há políticas de recursos humanos bem desenvolvidas, mas que a aplicação na prática deixa a desejar devido à prioridade de cumprir as metas estabelecidas, principalmente nas agências e setores de atendimento aos clientes. Constatou-se também que os conflitos nas relações de trabalho nessas instituições têm uma participação ativa do sindicato da categoria que resulta em questionamento das políticas de gestão da força de trabalho orientadas estrategicamente pelo departamento de recursos humanos.

Palavras-chave: Transformações Organizacionais, Processos e Políticas de Recursos Humanos, Sistema Financeiro Brasileiro.

Abstract

This paper presents the results about the impact on the human resources processes used in banks in Brazil that have participated in the process of merger and acquisition. It's a qualitative research with a comparative multiple case study in two organizations. The banks Santander and Banco do Brasil were selected as research subjects. Data were collected through semi-structured exploratory interviews, besides analysis of documents and websites. The survey showed that in both banks the human resources policies are well developed, but the practical implementation is still weak, because the priority is to achieve the target, mainly in branches (agencies) and customer service sector. Another finding was that the conflicts in labor relations in these institutions have an effective participation from labor union, that raise some questions about workforce management policies guided strategically by human resources department.

Keyword: *Organizational Transformations, Human Resources Processes and Policies, Brazilian Financial System.*

¹ ajnogueira@pucsp.br, Brasil. Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Rua Ministro Godoy, 969, Perdizes, CEP: 05015-000 – São Paulo, SP – Brasil.

² otaviotosi@uol.com.br, Brasil. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Rua Ministro Godoy, 969, Perdizes, CEP: 05015-000 – São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 15.06.2012
Aprovado em 15.07.2014

Introdução

O sistema financeiro brasileiro vem passando por mudanças significativas, sendo que os aspectos mais importantes se referem ao processo de fusão e aquisição no interior do setor, em função da competição global acirrada entre os bancos e também o conseqüente aumento da pressão no trabalho.

Essas mudanças explicam-se principalmente pela concorrência cada vez mais acentuada existente entre os bancos globais, e pelo fato desta concorrência impor uma otimização na produção e um enxugamento nos custos de produção, colocando-se no mercado produtos mais competitivos e que possam agregar o máximo possível de valor à empresa. Dentro desse cenário, as empresas desenvolvem estratégias para poderem ter uma parcela mais significativa do mercado ou então aumentarem sua competitividade, para não serem absorvidas pela concorrência, por meio de fusões e aquisições.

O processo de fusão e aquisição tem como principal objetivo aumentar o poder de mercado e maximizar os lucros, gerando grandes mudanças organizacionais e comportamentais. Mas, apesar dos benefícios que essas transformações podem trazer – como avanços tecnológicos, economias de escala no setor, diversificação dos riscos (pois as instituições bancárias têm procurado diversificar seus negócios além da intermediação financeira, aumentando suas receitas não financeiras, como tarifas ou comissões) e o desenvolvimento de novos produtos e serviços –, há, em contrapartida, uma concentração de mercado, ou seja, uma diminuição na quantidade de instituições bancárias e também no número de trabalhadores, além de aumentarem as remessas de lucro enviadas ao exterior, já que o processo de fusão e aquisição de bancos no País é caracterizado pela forte presença de investidores estrangeiros.

Os bancos incorporadores e incorporados acabam convergindo para um modelo de gestão único, com foco nas vendas de produtos e serviços, para que superem o valor de lucro conquistado no ano anterior. Logo, o trabalhador bancário, nesse novo perfil comercial, pode sentir-se pressionado pela cobrança por resultados, o que pode trazer conseqüências negativas, como elevadas cargas de trabalho e estresse.

Desse modo, a gestão de pessoas passa a ser uma atividade complexa dentro dessas organizações. O papel dos gestores se torna importante, tanto no aspecto da obtenção dos resultados, como na sua forma de liderança. Todas as unidades do banco

incorporado e do banco incorporador sofrem adaptações de processos, produtos e pessoas, exigindo treinamentos para um melhor resultado das equipes de trabalho, ou seja, tornam-se articuladores importantes entre o corpo diretivo e a força de trabalho, principalmente nas agências bancárias, onde se dá o contato direto com os clientes. Fica à sua responsabilidade administrar toda a transação estratégica de sistemas e de pessoas, sem impactos negativos para funcionários e clientes, bem como realizar todas as operações normais de trabalho, exigidas no dia a dia de um estabelecimento bancário.

Assim, ganha importância a área de recursos humanos, pois são suas políticas, práticas e processos que darão suporte aos demais departamentos e seus líderes no seio das corporações financeiras, com o objetivo de normalizar os possíveis impactos da transformação organizacional, bem como o eventual conflito existente entre a política empresarial que exige qualificação e desempenho no trabalho e aumento da produtividade e vendas, por meio de metas definidas pelo corpo diretivo do novo conglomerado financeiro e adaptação do novo quadro de pessoal com o impacto causado no trabalhador, mediante a interrupção da carreira, com a redução de níveis e postos de trabalho, pelas cobranças de metas e desempenho sem medidas e pelas políticas salariais. É por intermédio de sua política que deverá ser solucionado o dilema entre atender às demandas dos funcionários e às da empresa, principalmente em uma fase de turbulência, incertezas e falta de preparação para uma incorporação tão onerosa e complexa no setor financeiro.

Diante desse quadro, a pesquisa teve por objetivo investigar o impacto provocado nos processos de recursos humanos utilizados em bancos no Brasil que participaram do processo de fusão e aquisição.

Transformações Organizacionais no Contexto Atual

O processo de mudanças nas empresas se dá através da continuidade da construção e da reconstrução da organização, que tem como objetivo aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas, desenvolvendo melhores competências (pessoais e organizacionais), que constituem seu mais valioso patrimônio. Estruturas centralizadas e formais impedem que a organização responda rapidamente a mudanças ambientais, tecnológicas e sociais. Para isso, é importante o desenvolvimento de

estruturas organizacionais que permitam a gestão compartilhada. Em organizações mais flexíveis, as condições para gerar e disseminar conhecimentos e competências são mais favoráveis (FISCHER, 2002).

Segundo Nogueira (2007), a rápida velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas mostra como as organizações precisam se adaptar, pois os consumidores tornaram-se mais exigentes, há um número cada vez maior de competidores no mercado, o ciclo de vida dos produtos está menor, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento, etc., ou seja, diariamente empresas se reestruturam ou passam por mudanças profundas.

O grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional, pois a ação natural do ser humano é de resistir a qualquer mudança, planejada ou não. E isso dificulta a adaptação e o progresso. Para Schein (1985), a cultura oferece estabilidade e integração aos grupos, quanto aos seus relacionamentos com o ambiente interno e externo, que visam reduzir a ansiedade das pessoas em lidar com ambientes e situações instáveis e imprevisíveis. A resistência à mudança pode aparecer de duas formas: aberta e imediata ou implícita e protelada, o que, nesse caso, pode derivar em perda de lealdade à organização, de motivação, aumento de erros e de absenteísmo. Os principais motivadores individuais para essa oposição seriam alterações dos hábitos, sentimento de ameaça, preocupação com os rendimentos e medo do desconhecido. Porém, a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, por meio de seu envolvimento e comportamento.

Para o autor, o processo de mudança pode ser sintetizado em quatro etapas interdependentes: fase de auscultação, em que são levantados os dados internos e externos à organização, para identificação dos processos de trabalho, o fluxo de comunicação utilizado e a interação entre as áreas, para que sejam medidas a eficiência dos procedimentos e a eficácia de seus resultados; etapa de concepção, na qual devem-se desenvolver propostas de mudanças (novas diretrizes estratégicas) por grupos de funcionários pertencentes a diversas áreas e que possuam níveis hierárquicos diferenciados, com o objetivo de se definir um plano de ação e projetos de melhoria contínua; fase de disseminação/adesão, em que se faz a difusão e absorção dos novos

objetivos e estratégias definidos para toda a organização; e finalmente, a etapa de sustentação visa monitorar e avaliar as ações tomadas.

No contexto das transformações organizacionais, situam-se as fusões e aquisições que, para Barros et al. (2003), têm a finalidade de juntar forças entre empresas para atuar em outras áreas, visando expandir-se geograficamente, ganhando na escala de produção e buscando sinergias financeiras e tecnológicas, entre outras metas.

O processo de fusão envolve o desaparecimento legal de duas ou mais empresas e a combinação das mesmas em uma nova empresa, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. Devem-se definir também dois outros processos de envolvimento de empresas: aquisição, que determina a supressão completa da empresa incorporada, ou seja, há a compra do controle acionário de uma empresa por outra; e incorporação, que é um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora (HITT, 2007).

Para Rourke (1995) os principais motivos para esses processos são, diversificação: empresas com poder aquisitivo que, ao perceberem que o mercado em que atuam está se retraindo, decidem comprar uma empresa em outra indústria, para amparar o declínio esperado; melhor posição no mercado: a empresa adquire uma pequena unidade dentro de outra empresa; situações de reestruturações: a empresa resolve adquirir outra empresa, com boa posição no mercado, que está enfrentando problemas, e que por isso, está sendo vendida por um baixo preço, para que seja gerenciada de uma forma melhor; aquisição de tecnologia: a empresa visa fazer uma aquisição de outra empresa, que possui tecnologia mais avançada e desenvolvida.

De acordo com Gitman (2004) e com Hitt (2007), há três tipos de fusões e aquisições: fusão horizontal, quando duas ou mais empresas atuam na mesma linha de negócios e passam a se unir; fusão vertical, que ocorre entre empresas que fazem parte da mesma cadeia produtiva, ou seja, a empresa adquire um fornecedor ou cliente; fusão por conglomerados/relacionadas, que é a combinação de empresas de negócios que não estão no mesmo ramo específico de atuação.

Porém, no processo para a integração pós-fusão/aquisição, não há regras definidas, pois não há duas aquisições iguais, nem dois adquirentes/adquiridos iguais. A alta gerência, na maior parte das grandes corporações, envolve-se pesadamente nas

decisões para adquirir empresas, mas deixa para outras pessoas os detalhes mais específicos, como sua integração ao novo conglomerado. Porém, deveria assumir e fazer os julgamentos a respeito do que deve ser modificado e quando. O objetivo dessa integração é uma transformação e não uma revolução. De qualquer forma, as demissões pós-mudança ocorrem de forma natural, pois existem empregados que ou se aborrecem por serem localizados na extremidade inferior da carreira, pelo fato de fazerem parte da empresa adquirida; ou não se adaptam à nova cultura corporativa; e ainda há outras pessoas que acabam se sentindo redundantes no ambiente de trabalho (ROURKE, 1995).

Para Senn (1995), um terço das fusões fracassa dentro de cinco anos e cerca de 80% nunca atingem suas expectativas, e que grande parte dessas falhas se devem a fatores humanos e não a análises quantitativas, pois podem existir nas organizações culturas conflitantes.

A integração de duas empresas após a aquisição pode ser bastante difícil, pois seus desafios incluem a combinação de duas culturas corporativas distintas, a união de sistemas financeiros e de controle diferentes, o desenvolvimento de relações de trabalho eficazes e a resolução de problemas quanto à situação dos empregados da empresa recém-adquirida (HITT, 2007).

Incerteza e insegurança estão associadas a quase todas as fusões e aquisições. Segundo Tanure *et al.* (2007), a retenção de pessoas-chave é essencial para a conquista dos objetivos da aquisição, tanto no que se refere às tarefas de integração de curto prazo, quanto ao desempenho da empresa no longo prazo. É essencial identificar as pessoas cruciais para a continuação do processo e garantir que elas não saiam da companhia. Esses dois fatores fazem com que os empregados possam perder seu entusiasmo pelo trabalho e pela organização. Quanto mais cedo se tiver certeza do futuro, com a visão da organização, novos alvos traçados e as oportunidades de carreira estabelecidas, mais cedo as pessoas se acalmarão. Se essas perdas psicológicas não receberem atenção logo no início, poderão conduzir a problemas de atitude e comportamento.

A Mudança de Paradigma na Gestão de Pessoas

Conforme Fischer (2002), acompanhando toda mudança organizacional encontra-se a área de recursos humanos, que procura atender às novas demandas, em um

ambiente atrativo e de crescimento mediante a implantação de políticas e modelos flexíveis de gestão, para o desenvolvimento das competências essenciais de cada empresa, estimulando, oferecendo suporte, gerando lideranças que inspirem e facilitem a transformação contínua. A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse maior espaço na teoria das organizações, ocasionando o surgimento do conceito de modelo de gestão de pessoas.

Para o autor, os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações. Por princípios entendem-se as orientações de valor e as crenças básicas adotadas pela empresa, e que determinam o modelo de gestão de pessoas; as políticas, por sua vez, estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais; já os processos são os elementos mais visíveis do modelo, pois são cursos de ação previamente determinados, orientados por políticas específicas, instrumentalizados mediante ferramentas de gestão, que são: Seleção e Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Relação com o Sindicato. E, nesses processos, a peça fundamental para colocá-los em prática é o gestor de pessoas, pois é por intermédio dele que essas ferramentas tomam vida quando são por ele utilizadas e sua inadequação põe em risco toda a composição do modelo.

Albuquerque (2002) acredita que, com o fator humano se tornando peça vital para o atingimento dos resultados das organizações, nas décadas de 1970 e 1980, começa a haver uma vinculação dos modelos de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, ou seja, o modelo de gestão de pessoas passa a fazer parte integrante das estratégias corporativas da empresa, considerando todas as pessoas da companhia, e não apenas o grupo de executivos, tendo suas decisões ligadas ao aprendizado, à comunicação, à participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias.

Por sua vez, Ulrich (1998) afirma que os profissionais da área de recursos humanos precisam apoiar as organizações para enfrentar o desafio da competitividade, ou seja, a área deve estar preparada para assumir papéis estratégicos nas organizações. A ferramenta de que o departamento de recursos humanos dispõe para esse alinhamento e

priorização é o diagnóstico organizacional, possibilitando a identificação de forças e fraquezas organizacionais frente às estratégias, apoiando a definição e implementação de planos de ação estratégicos.

O executivo de RH, então, passa a ser envolvido, de uma forma ou de outra, na formulação das estratégias organizacionais, em grande parte das organizações. O modelo de gestão torna-se menos prescritivo e genérico e passa a ter um papel de diferenciação. Monitorar continuamente o ambiente global (no qual a força de trabalho muda constantemente) e tomar atitudes proativas em relação às eventuais mudanças, revendo os cenários desenhados e reformulando as estratégias de RH adotadas é fundamental para a sobrevivência da maioria das organizações (FISCHER, 2002).

Para o autor, para que os empregados também estejam vinculados ao resultado dos negócios, desenvolveu-se nas décadas de 1980 e 1990 um modelo articulado por competências humanas que, ao ser implantado, permite que as competências organizacionais também se viabilizem em um ambiente externo cada vez mais competitivo. Competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (e não apenas a conhecimento técnico e instrumental) que justificam um alto desempenho e que agregam valor à organização e ao indivíduo. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo possui, frente a um contexto cada vez mais mutável e complexo.

Segundo Fischer (2002), anteriormente citado, a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria de desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. É assim que a gestão de recursos humanos além da dimensão estratégica enfatiza as pessoas, ou melhor, suas competências, como o principal ativo da organização. Em decorrência o engajamento e a motivação passam por medidas de produtividade e desempenho alinhadas a uma estratégia competitiva global.

Vê-se, desse modo, que houve mudança no paradigma da gestão de recursos humanos, influenciado diretamente pelas macromudanças ocorridas no mundo corporativo, com o intuito de atender às novas exigências mercadológicas. Para Dutra (2002), estruturas e formas de organização do trabalho passam a ser flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em

processo de constante adaptação; processos decisórios mais ágeis e focados nas exigências de mercado, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com a organização. A velocidade das mudanças do mercado e a competitividade exigem dos empregados empenho individual, maior adaptação e constante atualização, que implicam formação acadêmica e profissional e educação contínua para o aprimoramento e aperfeiçoamento.

Wood e Picarelli (2004) ressaltam as características de empresas flexíveis, que estimulam o crescimento pessoal de seus empregados, recompensam o desempenho e a iniciativa, formulando valores e visões organizacionais desafiadoras. Com isso favorecem estruturas interligadas e multidisciplinares, incentivando a qualidade de vida de seus funcionários, permitindo a flexibilidade de horários ou operações. Além disso, estimulam a participação e o relacionamento informal entre as pessoas, proporcionando treinamento e educação para toda a vida, buscando comunicação clara e ágil com seus trabalhadores e clientes.

A mudança de paradigma na gestão de pessoas trouxe também consequências negativas, principalmente para o sindicalismo e para a organização dos trabalhadores como um todo. Rodrigues (1999) defende que, ademais ao ganho de produtividade nas empresas, houve queda do nível de emprego acirrando a competição entre os próprios trabalhadores. A competitividade e lucratividade das empresas estão associadas aos processos de reestruturação que implicam redução do emprego, diminuição da qualidade de vida e a constante preocupação com o seu crescimento profissional. Há o desenvolvimento de novas formas de relações de trabalho em virtude das transformações recentes na tecnologia e nos modelos de produção, como: subcontratação, terceirização, trabalho temporário e trabalho informal.

O constante medo da perda do emprego, bem como, a intensificação do trabalho, mediante o grande aumento da pressão sobre o ritmo das tarefas, são fatores predominantes nas atuais condições de trabalho. A pressão por produtividade também demonstra ser mais uma forma da exploração capitalista do trabalho. Para Jinkings (2000), o novo instrumento de gestão de pessoas voltado exclusivamente ao lucro se dá por meio da criação de equipes de qualidade, organização de campanhas de vendas de

produtos e serviços, determinação de metas de produtividade individuais e coletivas e estabelecendo um sistema complexo de premiações e punições.

Os gestores da área de recursos humanos devem entender que seu papel é contraditório porque a administração eficaz do conflito e a obtenção de vantagem competitiva da empresa no mercado entram em contradição com a defesa do emprego. A participação nos lucros e resultados, a flexibilização da jornada de trabalho e a discussão de mudanças na gestão e organização do trabalho como um todo entram em contradição com o emprego regular e estável (NOGUEIRA, 2009).

Os conflitos, dilemas e ambiguidades gerados entre o capital e o trabalho devem ser conjugados com o plano das políticas de recursos humanos e não devem ser desprezados pela alta direção organizacional. A gestão de pessoas envolve muito mais a mediação das diferenças, construídas cotidianamente com as pessoas, do que apenas a integração organizacional. Esse é a função da gestão estratégica das relações de trabalho (Cf. Nogueira, 2002).

O Sistema Financeiro Brasileiro

O Sistema Financeiro Brasileiro foi reorganizado pela lei número 4.595, de 1964, que dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, com características de operações eminentemente básicas de depósitos, empréstimos e descontos. A sua normatização e regulação cabem ao Conselho Monetário Nacional.

O Conselho Monetário Nacional é o órgão máximo do Sistema Financeiro Nacional, é presidido pelo Ministro da Fazenda e composto também pelo Ministro do Planejamento e pelo Presidente do Banco Central. Seu caráter é eminentemente normativo cabendo-lhe a determinação de diretrizes de política monetária, creditícia e cambial. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e a Secretaria de Previdência Complementar (SPC) são instituições de apoio na regulação e fiscalização do sistema. Contudo, devido à abrangência de atuação e a predominância de instituições bancárias, o Banco Central do Brasil é a grande autoridade monetária.

A FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro, fundada em 1967, com o compromisso de

fortalecer o sistema financeiro e suas relações com a sociedade; contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País, com o objetivo de concentrar esforços que favoreçam o crescente acesso da população a produtos e serviços financeiros. A Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) é um braço sindical do sistema financeiro, que representa os associados em todas as questões trabalhistas. Seu papel estatutário é contribuir para a modernização das relações entre capital e trabalho no setor bancário e representar os sindicatos nas negociações dos acordos coletivos de âmbito nacional.

No contexto mais recente, após o plano real e a estabilização monetária, segundo Sanches e Davanço (2010), os bancos começaram a desenvolver novas estratégias para gerir seus ativos. Houve diversificação do mix de produtos e serviços financeiros ofertados, o que passou a conquistar grande parcela das receitas advindas das tarifas bancárias nessas organizações (que passaram, posteriormente, a serem oferecidas também aos não-correntistas). Também segmentaram os clientes, em pessoas físicas (conforme seus rendimentos) e jurídicas (conforme o porte da empresa). Ademais, as inovações tecnológicas também passaram a fazer parte do dia a dia do sistema financeiro. Percebe-se um processo de informatização/automatização das agências bancárias no Brasil, para se ajustarem à competitividade do setor, na qual essas novas tecnologias vêm sendo utilizadas no sentido de viabilizar diversas operações financeiras fora do espaço físico das agências. Uma grande quantidade de caixas eletrônicos foi espalhada por todo o País, e também foram ampliados outros canais de atendimento fora das agências tradicionais, como *bankfone*, *internet* e celular. O cliente passa a poder acessar os seus serviços e informações sobre: saldo e movimentação de conta corrente; saldo e movimentação de cobrança/contas a pagar; posição, aplicações e resgates em fundos; operações de empréstimos; cotação de moedas/índices e bolsas de valores; saldo em caderneta de poupança; alterações dos seus títulos em cobrança, talões de cheques entre outros serviços.

As transformações organizacionais avançam com a emergência do correspondente bancário que caracteriza um forte processo de terceirização na prestação de serviços como recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas, inclusive poupança, recebimento de depósitos, aplicações e resgates em fundos de

investimentos, recebimento de pagamentos conveniados, encaminhamento de pedidos de empréstimos, análise de crédito e cadastro, etc. fora do ambiente bancário, para clientes de baixa renda.

Para o DIEESE (mediante sua nota técnica sobre Fusões no Setor Bancário: emprego e concorrência), algumas entidades de defesa do consumidor responsabilizam a concentração bancária pelos altos juros e tarifas vigentes no País. De acordo com este entendimento, a redução da concentração aumentaria a competição e reduziria as margens de ganhos dos bancos. Jinkings (2000) demonstra que os dez maiores bancos controlam aproximadamente 70% dos ativos totais do segmento bancário brasileiro, ou seja, um reduzido número de instituições exerce um considerável controle sobre o volume total de recursos que circula pelo sistema. Por outro lado, alguns estudiosos sustentam que a concentração bancária no Brasil contribuiu para fortalecer o sistema financeiro e, assim, blindá-lo contra eventuais crises bancárias. Além disso, advogam que uma maior concentração não significa prejuízos para a competição.

Segundo Chaves (2005), um dos resultados negativos observados é a sobrecarga aos trabalhadores bancários que devem oferecer os mais variados produtos, ou uma combinação deles, a clientes dos diferentes segmentos. Isso não é uma tarefa fácil, seja pela natureza dos produtos ou pela diversidade dos clientes que muitas vezes não se enquadram nos critérios de segmentação. Esta configuração que o capital financeiro brasileiro está adquirindo e suas formas de gestão e atuação tendem a imputar ao trabalho um vínculo forte na execução das estratégias de negócios definidos nos conselhos de administração das *holdings*.

Para o mesmo autor, essa situação se exprime pela nova configuração do trabalho bancário e da própria condição bancária imprimida pelos novos sistemas tecnológicos e organizacionais, bem como pelas novas táticas e políticas empresariais adotadas diante dos diferentes panoramas conjunturais. O papel do sindicato, portanto, ganha força, uma vez que se precarizaram as relações de trabalho de vários segmentos de trabalhadores que participam da intermediação financeira. O desemprego estrutural também é um aspecto que desponta com importante relevância no quadro de dificuldades enfrentado pelo sindicalismo bancário.

Nogueira (2011) afirma que a gestão bancária financeira e de pessoas estão alinhadas entre si e buscam o compromisso do funcionário com as metas e os resultados definidos pelos estratos superiores do banco, tendo em vista maximizar o valor do capital e dos acionistas. Para isso, são criados sistemas sofisticados de gestão de recursos humanos para favorecer o processo de desenvolvimento do negócio.

Os bancos adotam o modelo de gestão de pessoas por competências para atender as estratégias competitivas no mercado. E na prática e no discurso, as pessoas passam a ser estratégicas como recursos e depósitos de competências. Na gestão da remuneração, além do salário fixo, há um programa de remuneração variável para os bancários baseado na meritocracia, com o objetivo de melhoria contínua do desempenho e da produtividade dos colaboradores ao longo do tempo, baseando o seu reconhecimento no alcance ou superação de suas metas pré-acordadas, atreladas ao seu desempenho individual. Existe a classificação desses resultados, que explicita diferentes patamares de desempenho individual de forma comparativa no intuito de construir uma cultura de competição e de meritocracia, inclusive com premiações diferenciadas, também com o objetivo de aumentar o desempenho do trabalhador (SANCHES; DAVANÇO, 2010). O sindicato atua fortemente nesse ponto no contexto das negociações coletivas e na definição dos valores da Participação nos Lucros e Resultados comum a todos os bancários.

As transformações organizacionais nos bancos alteraram as condições de trabalho e o perfil da categoria em termos de qualificação exigida. Os empregados são submetidos aos processos de trabalho marcados pela baixa autonomia em relação à tomada de decisões e subordinados ao modelo de gestão centralizado pela alta administração. Os trabalhadores considerados menos qualificados sob os princípios empresariais da qualidade total e excelência do atendimento ao cliente são desligados, sendo substituídos por máquinas automatizadas ou por trabalhadores subcontratados (JINKINGS, 2000).

Para Chaves (2005), até então, os caixas eram meros pagadores e recebedores de valores. Com o advento da tecnologia, alguns bancos começaram a adotar a figura do caixa executivo, o qual passava também a executar tarefas dos escriturários, como, por exemplo, conferência de assinaturas. Posteriormente, vem a se transformar no caixa online que, através de seu terminal informatizado, processa lançamentos de pagamentos

e recebimentos, eliminando diversas tarefas, como a de digitação. As próprias agências mudaram o perfil de ação, na qual antigamente tinha no papel do gerente de agência relativa independência, para apenas repassar instantaneamente as transações para a matriz poder fiscalizar e controlar, com uma gerência administrativa ou de vendas dos serviços. No contexto atual, os gerentes gerais das agências recebem as metas a serem cumpridas, porém não participam diretamente da sua elaboração. Dessa forma, não sabem exatamente quais são os objetivos organizacionais que compõem a estratégia da empresa. Serviços e rotinas executados antigamente por três ou quatro funcionários passaram a ser acumulados por um só.

Segundo o DIEESE, a qualificação, a empregabilidade e a competência criam mitos versus a realidade. Há uma modificação das rotinas de trabalho e o conteúdo das funções, geralmente dispensando o trabalho de controle e supervisão exercido pelas chefias intermediárias e criando grupos de trabalho que assumem novas tarefas e se responsabilizam por sua execução. A terceirização também representa uma nova forma de organização dos serviços nos bancos, principalmente nas atividades consideradas tipicamente bancárias, como processamento de dados, microfilmagem, atendimento, cobrança, compensação de cheque, transporte de valores, etc. (VELOSO, 2005).

Metodologia de Pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, foi feito um estudo de casos múltiplos comparativos, que permitiu analisar as políticas de recursos humanos e os impactos derivados dos processos de fusão e aquisição em duas empresas do mesmo segmento. Essa opção baseou-se em Yin (2010), que afirma que o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características gerais e significativas dos eventos da vida real, e que a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de se entender os fenômenos sociais complexos e, em se tratando de casos múltiplos, considerando-se a replicação literal com resultados similares em relação a algumas questões de avaliação e replicação teórica com resultados contrastantes.

Foram selecionados dois dos principais bancos do sistema financeiro nacional, o Banco do Brasil (incorporador da Nossa Caixa) e o Banco Santander (incorporador do Banco ABN Amro Real e do Banespa), com o intuito de englobar os pilares do

considerado tripé econômico brasileiro, que agrupa em um mesmo cenário: o capital estrangeiro, o capital estatal e o capital privado nacional (nesse caso, representado pelo Banco Real incorporado antes pelo ABN Amro).

O Banco Santander Brasil pertence ao Grupo Santander, um dos maiores grupos financeiros do mundo em termos de capitalização de mercado. Em 2000 foi registrada a maior aquisição de um banco público no Brasil, com a venda do Banco do Estado de São Paulo – Banespa (que tinha no tesouro do Estado de São Paulo seu acionista majoritário) para o banco espanhol Santander. Em 2008, foi autorizada a fusão entre o Santander Brasil e o Banco ABN Amro (controlador do Banco Real).

Em 2010, o Santander Brasil registrou ativos totais de R\$ 375 bilhões, em torno de 24 milhões de clientes, de 10,9 milhões de contas correntes com depósitos à vista ativas e 54 mil funcionários com uma rede composta por 2.201 agências, 1.495 postos de atendimento e 18.312 caixas eletrônicos, tendo sua maior participação de mercado na região Sudeste.

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País, fundado com a chegada da família real portuguesa, em 1808. Em 2001 adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira. Em 2008, ainda em meio à crise mundial financeira, foi aprovada a Medida Provisória 443, que autorizou o Banco do Brasil, pela primeira vez em sua história, a comprar participação de bancos privados e estatais. A quebra desse paradigma possibilitou ao BB a aquisição do Banco Nossa Caixa, consolidando o primeiro lugar no ranking dos bancos públicos no País e segundo lugar do mercado, ficando atrás do novo conglomerado Itaú Unibanco.

O Banco do Brasil registrou lucro líquido de R\$ 11,7 bilhões em 2010, resultado 15,3% superior ao registrado no exercício anterior, com retorno anualizado sobre o patrimônio líquido de 27,0%. O lucro líquido por ação foi de R\$ 4,32 no período. Os ativos somaram R\$ 811,2 bilhões, crescimento de 14,5% em 12 meses, com retorno sobre ativos de 1,5% em 2010. O patrimônio líquido alcançou R\$ 50,4 bilhões, incremento de 39,6% em 12 meses, influenciado pela oferta pública de ações. O BB encerrou o exercício de 2010 com 109.026 funcionários, ante 103.971 em 2009.

A pesquisa de caráter qualitativo foi realizada em duas etapas: revisão da bibliografia existente sobre transformações organizacionais no sistema financeiro e seus impactos na gestão de pessoas. O objetivo, nesta etapa, foi o de buscar contribuições que permitissem estabelecer os fundamentos teóricos nos quais o estudo se baseou. Posteriormente foram elaborados dois roteiros de pesquisa para a realização das entrevistas que, por meio da interação entre entrevistador e entrevistado, apresenta como vantagem o grau de profundidade dos dados obtidos; um dos roteiros foi utilizado para os gestores de agências/unidades de negócios e o outro com os profissionais da área de recursos humanos. Cada um deles é dividido em duas partes: questões objetivando levantar perfil dos entrevistados (dados pessoais e profissionais) e perguntas sobre as políticas de recursos humanos do banco antes e depois das fusões, para ambos os bancos.

Nesta visão de pesquisa, as análises dos dados levam em consideração a opinião dos entrevistados, influenciada pelos fatores: idade, tempo de trabalho no banco, posição ocupacional e futuro na carreira.

Resultados Obtidos

Os resultados da pesquisa são apresentados em duas etapas: na primeira é delineada uma análise relacionada aos perfis dos entrevistados, e na segunda são analisadas as entrevistas.

Na primeira parte, foram realizadas entrevistas com o total de oito respondentes, e foi possível mapear seus perfis socioprofissionais resumidos, mediante o quadro abaixo:

Quadro 1: Perfis socioprofissionais dos bancários entrevistados

	Tipo de instituição	Idade	Escolaridade	Formação	Sindicalizado	Tempo de Empresa	Número de funcionários sob supervisão
Gerente de relacionamento	Privada Estrangeira	28 anos	Superior completo	Administração de Empresas	Não	10 anos	2
Especialista de RH	Privada Estrangeira	46 anos	Mestrado	Psicologia	Não	7 anos	4
Gerente de RH	Privada Estrangeira	46 anos	Superior completo	Administração de Empresas	Não	11 anos	10
Gerente de RH	Privada Estrangeira	47 anos	Superior completo	Pedagogia	Não	25 anos	2
Superintendente de RH	Privada Estrangeira	50 anos	Superior completo	Economia	Não	9 anos	97
Gerente geral de agência	Pública	45 anos	Pós-graduação	Administração de Empresas	Não	31 anos	15
Gerente de RH	Pública	45 anos	Doutorado	Engenharia	Sim	26 anos	19
Gerente de RH	Pública	52 anos	Superior completo	Administração de Empresas	Não	30 anos	14

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro acima indica os cargos assumidos pelos entrevistados nos bancos, sendo a maioria composta por Gerentes, e também a instituição em que o bancário atua, podendo ser estatal ou privada estrangeira. Apenas dois gerentes não tem vínculo direto com a área de RH, mas exercem as atividades de gestores de pessoas diretamente nas agências: sendo um gerentes de relacionamento e outro gerente geral da agência. O fator idade varia de 28 a 52 anos mostrando que sete (7) dos 8 entrevistados tem mais de 9 anos de carreira no banco e ocupação de nível gerencial. Observando-se o fator escolaridade apesar das diferenças entre os entrevistados há uma confirmação de que na categoria bancária a grande maioria tem nível superior completo. Apesar do sindicato no setor bancário exercer importante papel nas conquistas de melhores condições de trabalho e salários diretos e indiretos, através da negociação coletiva nacional, apenas um entrevistado é sindicalizado. Isto confirma o dado da pouca ou quase nula sindicalização dos níveis gerenciais, o que é normal nas categorias trabalhistas.

Um fato que chama à atenção é a comparação do tempo de empresa dos funcionários dos bancos públicos, bem maior que os funcionários dos bancos privados/estrangeiros. Apenas uma gerente de recursos humanos chega a 25 anos de empresa no setor privado, enquanto os três gerentes do setor público tem acima de 26 anos de empresa.

Essa pequena amostra revela muita coisa sobre o perfil do bancário de nível gerencial principalmente dos que exercem a função de suporte de recursos humanos para as agências.

A seguir, será feita uma breve análise da estrutura e do suporte oferecido pelo departamento de recursos humanos, em ambos os bancos.

Gestão de RH do Santander

Para os profissionais de recursos humanos do banco Santander, verificou-se que a estrutura de RH tem características semelhantes à dos demais bancos privados e estrangeiros, e está voltada para atender o cliente interno. Os profissionais de RH funcionam como consultores para desenvolver as práticas de gestão de pessoas. Na estrutura de RH, há aproximadamente 410 funcionários, sendo composta por duas áreas de Consultorias, que têm como objetivo apoiar os líderes nas estratégias de negócios, mediante uma visão estratégica de médio e longo prazo; uma área de Produtos e Serviços, responsável por desenvolver ferramentas para a gestão de RH em toda a empresa, por exemplo, avaliação de desempenho, remuneração fixa e variável (curto e longo prazo), incluindo programa de PLR, Programa de Capacitação, etc.; uma área de Atração e Carreira (Recrutamento e Seleção), cujo objetivo principal é atrair e reter talentos para a organização, atuando prioritariamente em mobilidade interna, ou seja, contrata na base para gerar movimentos internos; e uma área de Operações, que funciona como retaguarda de todos os processos de RH, desde a admissão até o desligamento do funcionário, incluindo responsabilidade pelos temas ligados a benefícios, gestão de processos e ferramentas de sistema para RH. Faz-se muito benchmarking no setor, para garantir as melhores práticas de mercado, observando seus concorrentes. Porém, em função de constantes transformações organizacionais, a implantação de políticas inovadoras fica mais difícil.

Em relação a essa necessidade de adaptação entre culturas diferentes, é possível inferir dos discursos dos entrevistados que antes da fusão a estratégia utilizada pelo Santander era de controle, conforme Albuquerque (2002) resume na matriz dos processos e práticas de RH. Enquanto, a estratégia utilizada pelo ABN Amro Real, antes da fusão, era de comprometimento (idem, Albuquerque, 2002) ou seja, a empresa

investia nas pessoas para conseguir melhores resultados empresariais. Para esse banco, o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento de desempenho.

Quanto aos gestores de pessoas das agências deste mesmo banco, verificou-se que houve um acúmulo de tarefas nos últimos anos, com aumento na cobrança de vendas de produtos. Diretamente ligada a resultado e produtividade o relacionamento entre agência e cliente está pressionado para a venda de serviços e cumprimento das metas.

O banco espera que o gerente vá além do atendimento das necessidades do cliente a fim de oferecer-lhe outros produtos que podem beneficiá-lo no futuro; porém, essa situação apresenta uma exigência, até certo ponto, paradoxal. Em função das metas cumpridas é estabelecido um ranking no interior da agência e o desempenho dos gerentes é visualizado por todos eles, gerando competição. Se as metas foram 100% cumpridas, o gerente recebe um adicional ao salário (remuneração variável). Aqueles que apresentam a totalidade das metas pré- estabelecidas, portanto candidatos à remuneração variável são submetidos a uma avaliação de qualidade operacional, pela qual todos os processos são examinados a fim de se verificar se todos os quesitos foram preenchidos corretamente. Além disso, existe outro item, que é o de reclamações, ou seja, se um cliente faz uma reclamação dentro do SAC, dentro da ouvidoria, e essa reclamação é por mau atendimento, ou um produto vendido inadequadamente, há uma penalização do funcionário. Não adianta entregar o resultado de “qualquer jeito”, pois há um controle rigoroso pelo gestor da agência.

Em termos gerais, em relação ao Santander, o que se percebe é que, apesar da diferença de cultura entre o Banespa e o Banco Santander, prevaleceu de uma forma impositiva a cultura do banco comprador gerando muitos conflitos com a cultura e os ex-funcionários do Banespa que refletem até hoje em dia. Quanto à fusão com o Banco ABN Amro Real, a decisão foi mais complexa devido ao conflito de culturas e uma leitura de que o modelo de gestão da instituição adquirida poderia ser mais avançado que o do comprador.

Durante o processo de fusão com o ABN Amro Real, houve uma decisão de comparar as rotinas de ambos os bancos em todos os setores, e decidir qual das duas prevaleceria, o que seria melhor para o negócio, ou seja, utilizando-se um pouco das

experiências dos dois grupos de profissionais. Esse processo, portanto, foi um pouco mais demorado. Em termos do suporte de RH, prevaleceu a política do Santander, mas quanto à forma de atuação dos profissionais, preponderou a do Real, que é reconhecida como mais flexível e que tornou um pouco mais dinâmica a gestão das pessoas. O Santander era considerado mais austero, mais controlador e focado no resultado. Enquanto, o ABN Amro Real era um banco que prezava pelo relacionamento entre as pessoas, menos burocrático e com maior liberdade de atuação do funcionário na agência. A fusão com o ABN AMRO trouxe maior aprendizado para o modelo de controle burocrático típico do Santander.

Para os profissionais de RH, as fusões, em termos de negócio, foram muito boas para o banco Santander, principalmente a compra do Banespa. Para os funcionários, no caso do Banespa, o ponto negativo foi o número muito elevado de demissões, e o ponto positivo seria o aumento de oportunidades internas, em função da grande quantidade de pessoas que saíram. No caso do ABN Amro Real, a diversidade trazida pelas duas culturas foi importante para o negócio e para o funcionário. Aumentaram-se as oportunidades de carreira com a possibilidade de melhora do clima organizacional. O desafio da gestão de pessoas era manter a ideologia da parceria e colaboração entre os funcionários do banco comprador e do banco adquirido. Na indicação dos gestores, raros foram os negócios que tiveram que se reduzir. Houve ganhos para as partes durante um certo período, apesar do foco nas metas e resultados também prevalecer.

Os gestores do Banco Santander acreditam que esta aquisição ofereceu oportunidades significativas para a criação de sinergias operacionais, comerciais e tecnológicas, por meio da preservação das melhores práticas de cada banco. Porém, também trouxe impactos sobre o emprego, mediante programas de antecipação de aposentadorias ou desligamentos voluntários, à semelhança do que havia acontecido com os funcionários do Banespa. E, para os empregados que ficaram, houve um aumento de pressão para crescimento nas vendas de produtos e serviços, com a definição de metas diárias e individuais, com o objetivo de se adequar à nova estrutura de custos e enfoque na nova estratégia de atuação. As metas são estabelecidas na presidência do grupo, instalada na Espanha. A partir daí, essas metas são divididas globalmente, até que haja uma distribuição nacional interna, para que cheguem às agências.

Gestão de RH do Banco do Brasil

No Banco do Brasil verificou-se que a estrutura de RH ocupa uma vice-presidência estratégica, e abaixo há uma diretoria de gestão de pessoas, divididas em duas unidades executivas. Uma com um gerente executivo responsável pela parte de Desenvolvimento, Treinamento, Carreira e Modelo de Competências, e a outra com um gerente executivo responsável pela Folha de Pagamento, Benefícios, Remuneração, Assiduidade no trabalho, Saúde no trabalho. Estas unidades atuam com uma dinâmica própria e separadamente. A vice-presidência tem desdobramentos regionais dentro do Banco do Brasil, de acordo com o volume de negócios e número de pessoas como o caso de São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto e Bauru.

Quanto aos gestores de pessoas das agências do Banco do Brasil, verificou-se que há atualmente um processo de mudança que exige do funcionário um perfil mais voltado para o negócio e venda de serviços, em contraponto à visão de um banco público e estatal. Os bancários deixaram de lado as atividades propriamente administrativas e de orientação mais lenta aos clientes, para se envolverem cada vez mais com sistemas eletrônicos e com as vendas. Então, o banco tem reforçado a visão de negócio com apoio dos meios tecnológicos procurando adequar os perfis dos funcionários a esta condição. Os ingressantes no banco através de concursos públicos são orientados a assumir este perfil mais adequado ao mercado financeiro se quiserem se manter e se desenvolver na carreira. Portanto, o grande desafio da gestão de pessoas do Banco do Brasil nesses últimos tempos é a transformação da cultura mais voltada para o negócio e as vendas o que requer um funcionário mais próximo deste perfil.

O BB tem um portfólio de produtos muito amplo para enfrentar a concorrência dos bancos privados nacionais e estrangeiros. Há para a pessoa física um leque de duzentos produtos ou serviços para oferecer. Quando houve a fusão com a Nossa Caixa, os empregados foram surpreendidos por esta lógica mercantil baseada em oferecer cada vez mais produtos e serviços. A cobrança e o assédio sobre o funcionário da instituição comprada foram intensos e se encerrava um ciclo de conhecimento baseado somente nos serviços básicos de uma instituição financeira. O Banco do Brasil vinha mais agressivo

que a Nossa Caixa, e como era o comprador, prevaleceram todos os seus processos e ideologia gerencial.

Em um primeiro momento, na fala dos profissionais de RH, os funcionários da Nossa Caixa não conseguiram atender às expectativas, primeiro devido ao choque inicial de culturas. Há um tempo para a adaptação das pessoas às novas condições gerenciais e tecnológicas, que tudo indica ocorreu de forma bastante atropelada no processo de aquisição.

Em termos gerais, em relação ao Banco do Brasil, nota-se que o banco está mais agressivo hoje do que foi no passado, com sua lógica predominantemente mercantil, principalmente nas agências. Essa instituição financeira fora considerada por várias décadas como símbolo de identidade nacional e sinônimo de segurança e ascensão profissional para os seus funcionários. O plano de reestruturação do BB, que tinha por objetivos a redução de custo e a melhoria de resultados, para torná-lo mais competitivo, tinha claras motivações de modernização, alterando a missão do banco. De uma instituição que tinha como metas a concretização de objetivos sociais e a promoção do desenvolvimento nacional, ela passou a atuar nos moldes de uma organização privada, voltada para o lucro.

A incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil trouxe muitas mudanças para os funcionários dos dois bancos, principalmente aos da instituição adquirida. Apesar disso, o discurso dos profissionais entrevistados indica bons resultados no processo e que os serviços acabaram por ser ampliados para os clientes que se mostravam mais satisfeitos em relação ao modelo anterior da Nossa Caixa. Quanto aos processos de treinamento não agradaram a todos, pois, como foram oferecidos muitos novos produtos, o tempo de preparo e a sua forma não foram avaliados positivamente.

A incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil, segundo os entrevistados foi positiva tendo em vista a preservação de empregos para muitos funcionários, já que o banco comprador precisava crescer no Estado de São Paulo. Nos bancos privados, as aquisições e fusões provocam maiores volumes de demissões ao longo do tempo. Para o governo federal foi importante também manter o BB como o maior banco do País, e para o governo estadual foi um excelente negócio que permitiu reduzir a pressão de uma instituição bancária e redirecionar os investimentos públicos.

Considerações Finais

As transformações organizacionais impulsionaram as mudanças na gestão de recursos humanos no sistema bancário mostrando que a bibliografia discutida correspondeu relativamente aos fatos examinados. As estratégias de fusão e aquisição foram determinantes para a adoção de novas técnicas de gestão da mão de obra.

Na perspectiva das pessoas entrevistadas e de acordo com a sua posição profissional, idade, renda, etc. foram detectadas diversas concepções: favoráveis e desfavoráveis aos processos de reestruturação; algumas vêem as mudanças como oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissionais, e, outras como ameaça.

Claramente, é possível verificar que nas instituições estudadas há metas agressivas. Essa é a prática de mercado. As formas como as metas estão sendo implementadas geram muitos conflitos nas relações de trabalho, mas o discurso dos profissionais de RH de uma maneira geral aponta que pode haver recompensas neste processo. Por mais que o controle sobre a “meta” de vendas de produtos e serviços possa incomodar o ambiente de trabalho e o próprio funcionário, e hoje este assunto está na agenda do sindicato, os bancos vão tentar a todo custo manter os seus negócios e exigir da gestão de pessoas o empenho necessário. No âmbito dos funcionários, a cultura mercantil pode aparecer de diversos modos, mas geralmente é o próprio funcionário que deseja se destacar, aumentar o ritmo de trabalho e cumprir as metas do negócio com agressividade. Ações que são avaliadas pelas áreas de recursos humanos e relacionadas com o desenvolvimento de um plano de carreira, apesar do clima organizacional dentro das agências nem sempre ser favorável.

Em ambos os bancos foram percebidas que há semelhanças nas políticas de recursos humanos atualizadas pelo modelo competitivo cuja aplicação na prática reforça as estratégias de controle para o cumprimento das metas estabelecidas.

Outras pesquisas estão mostrando o quanto este processo torna a atividade do banco e o trabalho do bancário dominados pelo aspecto mercantil e econômico, destruindo as ações voltadas ao atendimento do interesse social e público das pessoas e

dos clientes que haviam no passado. Estes são os fundamentos e os aspectos negativos das transformações organizacionais no sistema bancário.

Referências

- ALBUQUERQUE, Lindolfo. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BARROS, Betânia; SOUZA, Heloiza; STEUER, Ruth. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betânia Tanure (Org.). *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHAVES, Luciano. *Trabalho, tecnologia e ação sindical: a condição bancária no panorama da acumulação flexível*. São Paulo: Annablume, 2005.
- CNF: Confederação Nacional das Instituições *Financeiras*. Disponível em: <<http://www.cnf.org.br>>. Acesso em: jun. 2011.
- DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. *Fusões no setor bancário: emprego e concorrência*. Disponível em: <www.dieese.org.br>. Acesso em: jun. 2011.
- _____. *Qualificação, empregabilidade e competência: mitos versus realidade*. Disponível em: <www.dieese.org.br>. Acesso em: jun. 2011.
- DUTRA, Joel. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, Rosa. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GITMAN, Lawrence. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.
- JINKINGS, Nise. *Trabalho e resistência da "Fonte Misteriosa": os bancários em face da reestruturação capitalista*. Departamento de Sociologia, IFCH, Unicamp, 2000.
- NOGUEIRA, Arnaldo. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.
- _____. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- _____. As relações de trabalho em uma empresa global: um novo paradigma ou neocorporativismo? Salvador: *Caderno CRH*, 2009.
- _____. Transformações organizacionais no sistema financeiro e os impactos no trabalho. São Paulo: Mimeo, *ANPOCS*, 2011.
- RODRIGUES, Iram. *O novo sindicalismo: vinte anos depois*. Petrópolis: Vozes, 1999.

- ROURKE, Tracy. Integração pós-fusão. In: KEY, Stephen L. (Org.). *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- SANCHES, Ana; DAVANÇO, Ana. A economia política das holdings financeiras no Brasil. In: SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. (Org.). *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. California: Jossey, 1985.
- TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- VELOSO, Elza. Novo mundo do trabalho? Modernização conservadora e gestão de ativos intangíveis. In: VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo (Org.). *Produtividade e ambiente de trabalho: gestão de pessoas e carreiras*. São Paulo: Senac, 2005.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- WOOD, Thomaz. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. PICARELLI, Vicente. *Remuneração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

