

## As Trajetórias Inovativas dos Bancos Privados Líderes no Brasil e a Atual Organização do Mercado de Trabalho

Gabriel Quatrochi – Unicamp, Instituto de Economia - quatrochi@msn.com  
Marília Ceci Cubero – Unicamp, Instituto de Economia – mariliaceci@gmail.com

---

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar a atual forma de organização do mercado de trabalho nos bancos privados com atuação nacional nos anos 2000. Para isso, partindo do pressuposto de que a estrutura de empregos é um reflexo da estrutura produtiva, procurou-se esquematizar o histórico mais recente de inovações em processos que vêm embasando as estratégias competitivas dos líderes do setor. Para a esquematização das inovações, utilizou-se do método de paradigmas e trajetórias tecnológicas e construiu-se uma linha do tempo das inovações em processos nos bancos, apontando as estratégias competitivas correspondentes. Por fim, para a identificação da organização do mercado de trabalho, empregou-se o conceito de polarização dos empregos, demonstrando o quanto o uso e a contratação, a jornada e a remuneração de bancários *insiders* e *outsiders* têm colocado-os diante de um acirrado processo de polarização.

Palavras-chave: Inovação em bancos. Estratégias competitivas. Mercado de trabalho. *Fintechs*.

---

### 1. INTRODUÇÃO

Em se tratando do setor bancário, a nível nacional e mundial, os debates têm se direcionado crescentemente às transformações tecnológicas em curso. Nos anos 2000, muitas têm sido as inovações despontadas no setor, desde aquelas já amplamente disseminadas, como a *internet* e o *mobile banking*, passando pelas formas alternativas de acesso, como os bancos

digitais e as *fintechs*, até a forma ainda desconhecida pela qual se manifestará a aplicação das tecnologias chamadas 4.0 nos bancos: inteligência artificial, *big data*, *analytics*, dentre outros.

Desvendar ou discorrer o universo de transformações tecnológicas em curso e em perspectiva para o sistema financeiro não é, no entanto, o propósito da presente elaboração. Apenas na medida em que tais transformações contribuam ao real objetivo aqui almejado: refletir sobre a atual forma de organização do mercado de trabalho no setor bancário do Brasil, que, enquanto reconhecido produto que é de dezenas de variáveis, privilegiam-se aqui as questões tecnológicas enquanto *uma* destas. Quer-se dizer que a contribuição esperada é a de acrescentar às numerosas reflexões sobre o mercado de trabalho nos bancos o ponto de vista do empregador<sup>1</sup>, ou seja, o entendimento das estratégias competitivas dos bancos enquanto pressuposto às repercussões sobre a forma de organização do respectivo mercado de trabalho. Para o cumprimento deste objetivo coube delimitar as análises privilegiando-se os bancos privados, com atuação nacional e ao longo dos anos 2000.

Assim, além desta introdução, na seção seguinte procurou-se entender as inovações tecnológicas dos bancos enquanto instrumentos de suas estratégias de concorrência que fundamentalmente visam à externalização das principais fontes de custos. Na terceira seção, coube a caracterização da resultante polarização no mercado de trabalho do setor entre bancários formalmente contratados e relativamente melhor posicionados (bancários *insiders*) e “bancários não-bancários” (bancários *outsiders*). Ao final, se ao menos apontadas as direções pelas quais tantas questões podem ser adequadamente pensadas, algumas reflexões finais, longe de conclusivas, são postas para jogo.

## **2. AS TRAJETÓRIAS TECNOLÓGICAS RECENTES DOS BANCOS PRIVADOS NO BRASIL**

---

<sup>1</sup> Entender a forma de organização do trabalho nos bancos implica entender a forma de organização econômica dos próprios bancos. De pronto, parte-se do pressuposto de que a estrutura de emprego é reflexo da estrutura produtiva (POCHMANN, 2004; 2014).

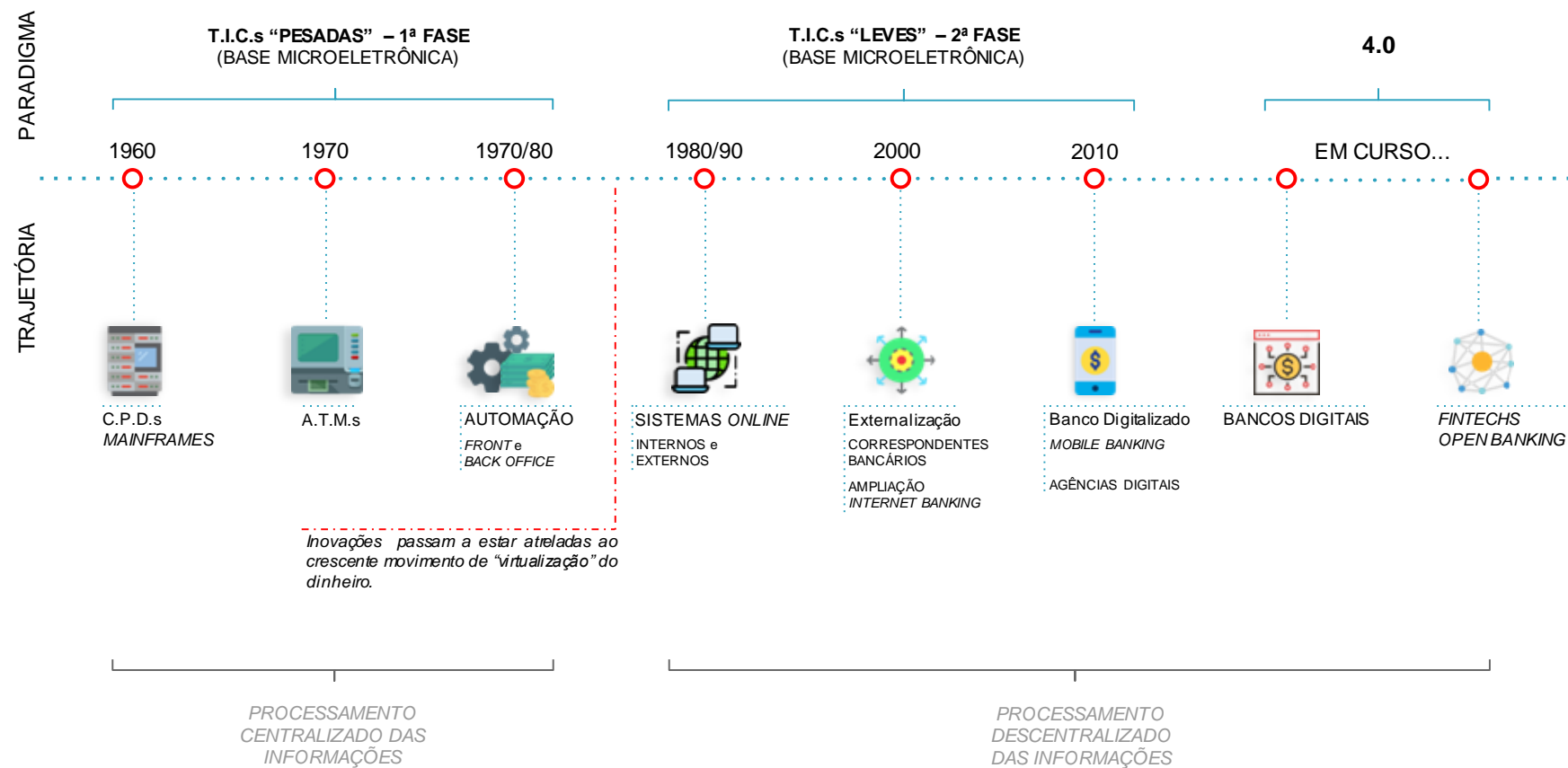
Historicamente, os bancos têm se mostrado agentes inovadores schumpeterianos por excelência. Seja pela natureza própria da atividade, pelo papel que desempenham no financiamento dos gastos, pela atividade de alavancagem que lhes é essencial, ou por seu próprio histórico de desenvolvimento – seja de qual for o ponto de vista, os bancos financiam a atividade inovativa e são eles próprios, agentes inovadores (CHICK, 1992; 1993; HILFERDING, 1985; KEYNES, 1983; MINSKY, 2008; SCHUMPETER, 1964; 1984).

A figura abaixo procura esquematizar o histórico de inovações nas principais fontes de custos para os bancos, a inovação em processos. Para isso, as agrupa conforme o paradigma tecnológico vigente, situando cada uma delas a partir do ano em que fora *introduzida*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (T.I.C.s) foi dividido em duas fases para enfatizar a distinção de uma primeira, na qual predominam as tecnologias chamadas “pesadas” – itens de *hardware*, como *mainframes*, computadores, processadores etc. – de uma segunda fase, na qual passa a ganhar maior relevância as chamadas tecnologias “leves” – itens de *software*, como sistemas operacionais, conexões para transmissão de dados, plataformas *online* etc

Figura 1: Linha do Tempo das Inovações em Processo nos Bancos



Fonte: QUATROCHI, 2019.

## 2.1 Paradigma Tecnológico das T.I.C.s:1ª fase

Na primeira fase, o desenvolvimento da indústria de microeletrônica no Brasil esteve inserido em um quadro mais amplo, atrelado às políticas de intervenção do Estado, a partir dos anos 1960, no setor de informática – consubstanciado na “Política Nacional de Informática”. Tais medidas, conforme as ponderações de Accorsi (1992) e Cassiolato (1992a), foram determinantes para a viabilização da formação dos arranjos tecnológicos no setor bancário nacional à época.

Nos bancos, a construção dos primeiros grandes centros de processamento de dados (C.P.D.s), ao longo da década de 1960, teve por objetivo reunir e organizar o crescente volume de lançamentos nas contas e demais operações realizadas nas agências. Estes centros eram postos em operação através da instalação de grandes computadores, os chamados *mainframes* (ACCORSI, 1990; CASSIOLATO, 1992a; LARANGEIRA, 1993). Ambos, a instalação dos primeiros *mainframes* e a correspondente formação dos C.P.D.s, marcam o período em que o processamento do conjunto de dados das transações bancárias era realizado de maneira centralizada (das agências para o sistema central dos bancos). Como se nota na linha do tempo, tal forma de processamento centralizado predomina até o final da década de 1970.

Os primeiros tipos de A.T.M.s (*automated teller machine*) no país foram o “Itaúchek”, em 1970, e o “\$O\$ Bradesco”, em 1973, ambos dispensadores de dinheiro com valores fixos e que utilizavam de cartões com um PIN (identificação da conta por perfurações nos cartões). Ao longo dessa década é que se constituem as primeiras empresas nacionais de produção de A.T.M.s e demais equipamentos para a automação bancária<sup>3</sup>. e microcomputadores

---

<sup>3</sup> Por exemplo, em 1974 é criada a *COBRA*, empresa sob controle majoritário do governo, fabricando A.T.M.s e minicomputadores; em 1978, a *SID* que, fundada pelo Bradesco em parceria com a Sharp, produzia A.T.M.s e microcomputadores; a *ITAUTEC*, fundada pelo Itaú em 1979, inicialmente concentrada na fabricação de equipamentos para automação bancária e, mais tarde, ampliando para demais equipamentos de automação comercial e industrial, circuitos integrados, semicondutores e demais equipamentos de informática; a *TECBAN* que, fundada em 1982 pelo Bamerindus, Banco Nacional e Unibanco, destinava-se à fabricação de A.T.M.s – atual proprietária e gestora da rede “Banco24Horas”.

Já ao final da década e início da seguinte, 1980, a disseminação do uso de mini e microcomputadores nas agências dá início ao processo de automação no *front* (vanguarda) e no *back office* (retaguarda). A automação do *front office* dos bancos se refere à automação em suas relações com os consumidores. Já a automação do *back office* envolve a realização de cálculos computadorizados, a manutenção de registros, a atualização de contas, a preparação de demonstrativos e relatórios e assim por diante (CASSIOLATO, 1992b).

Além do uso dos computadores no *front office* das agências, a utilização de máquinas classificadoras de cheques, de leitoras de códigos de barra, de captura de cheques na origem e de digitalizadoras de imagem são, todas, importantes inovações que também permitiram a informatização dos processos de trabalho bancário tipicamente de *back office* (JINKINGS, 2000; SANCHES, 2006).

## **2.2 Paradigma Tecnológico das T.I.C.s: 2ª fase**

Na segunda fase das T.I.C.s, o desenvolvimento de uma nova infraestrutura de telecomunicações digitais (cabos óticos, rádio e satélites), a partir dos anos 1990, fora o que possibilitou o aprimoramento em direção às chamadas “tecnologias leves”.

A partir daí, se observa um amplo processo de aperfeiçoamentos que vai desde o “computador em um único chip” e encontra seu ápice no surgimento da *internet*, cuja possibilidade inaugurada, de integração de cadeias globais e acesso *online* a informações armazenadas geograficamente muito distantes, representou um verdadeiro ponto de inflexão em direção à chamada “economia do conhecimento” (TIGRE, 2005).

A introdução da *internet* nas operações bancárias, nos últimos anos da década de 1980 e ao longo da seguinte, foi o que possibilitou que, daí em diante, se descentralizasse o processamento das informações oriundas das transações realizadas em cada agência, passando

então a serem processadas na própria estação de trabalho (computador) e, dali, instantaneamente para o sistema central dos bancos (CASSIOLATO, 1992a).

Na realidade das agências, a introdução da *internet* viabilizou a criação de sistemas (*softwares*) de processos bancários que operavam *online* – num primeiro momento, sistemas internos e, em seguida, sistemas para uso externo. Primeiro, o sistema *online* interno permitiu a comunicação em tempo real (*real time*) entre os terminais de atendimento (computadores das mesas de atendimento, computadores dos terminais de caixa e caixas eletrônicos) e o sistema central dos bancos. Depois, o sistema *online* externo permitiu o acesso remoto do cliente às operações do banco – movimentação de conta através do telefone (chamado “teleatendimento”) e da *internet* (os chamados *home/office/internet banking*) – inaugurando, já naquele período, o conceito de “banco remoto” (ACCORSI, 1990; CASSIOLATO, 1992a; JINKINGS, 2000; LARANGEIRA, 1993; SANCHES, 2006).

Para Cassiolato (1992b), tal estágio representa o ponto a partir do qual os bancos logram automatizar a interface com o cliente, paulatinamente eliminando a necessidade de a intermediação passar por um funcionário do banco, graças às redes de conexão que conseguem ir para fora dos bancos, chegando aos escritórios, lojas, empresas, residências etc.

O resultado dos massivos investimentos nos sistemas *online*, fora que, ao longo da década de 1990, quando 72,6% das transações bancárias já estavam integralmente automatizadas, a cada 100 destas, apenas 26 eram mediadas pelo trabalho do bancário.

A introdução do correspondente bancário representou, a partir dos anos 2000, uma importante e crescente estratégia de externalização dos bancos, fortemente apoiada nas T.I.C.s de *hardware* (como os P.O.S. e os P.C.s) e de *software* (como a *internet* e as conexões via satélite), e também na expansão da tecnologia de telefonia celular (G.P.R.S. – *general packet radio service*) (JAYO, 2014).

Dessa forma, se a criação do correspondente tinha como (remoto) objetivo fazer frente à “bancarização” e à “inclusão financeira”, ambos contextualizados a partir de programas como o “Bolsa Família”, todavia, na prática, a “enxurrada” de (des)regulamentações dos correspondentes tomou corpo na forma da terceirização da atividade-fim<sup>4</sup> do serviço bancário e, por isso mesmo, figurou numa importante e crescente (anexo A) estratégia de externalização.

Se a introdução do *internet banking* figurou ainda na década de 1990 (sistemas *online* externos) um importante canal de acesso, é somente na década seguinte que desponta como acessível para parte relevante da população. Em um período de dez anos, a quantidade de transações financeiras executadas por meio de *internet banking* cresceu, em média, 43% ao ano. No ano de 2012, somado às transações por *mobile banking*, as transações de *internet* superaram aquelas realizadas nos canais tradicionais (agências, A.T.M.s e teleatendimento).

A despeito de o primeiro serviço de *mobile banking* no Brasil ter sido lançado ainda no ano 2000, a disseminação do canal só veio a ocorrer ao longo da década atual, com a popularização dos *smartphones* (e o acesso por aplicativos). No ano de 2017, o canal consolidou 59 milhões de contas ativas, igualando-se ao número de contas ativas por *internet banking*.

Também a partir da segunda década dos anos 2000, na esteira de todas essas transformações tecnológicas, não se pode deixar de mencionar que a própria agência também passa por uma modificação estrutural e conceitual. Com a crescente perda de relevância das funções transacionais em direção às funções consultivas das agências, há o surgimento de um novo *conceito* de agência – são as “agências digitais”, colocadas em funcionamento por seus “gerentes digitais”. Em suma, são agências que existem fisicamente, mas que não realizam atendimento presencial ao público. Em 2013, o Itaú lançou sua primeira versão de agência digital que, já em 2015, possuía 125 mil clientes em sua base (SANCHES, 2016). *Pari passu* à

---

<sup>4</sup> Para mais, Vazquez (2018).



crescente relevância do *mobile banking*, o cenário resultou no fechamento de 1.600 agências no país, de 2016 para 2017 (FEBRABAN, 2018).

### **2.3 Paradigma Tecnológico 4.0**

Em linhas gerais, o paradigma 4.0 promove a integração das tecnologias digitais às tecnologias físicas, como o faz a inteligência artificial. Interessante observar aos objetivos aqui pretendidos que, segundo a Deloitte (2018), o emprego dessas tecnologias nas trajetórias das empresas, ao permitir a junção de tecnologias digitais às físicas, vem conformando “empresas digitais”, que, mais que empresas interconectadas, são empresas virtuais que estão conseguindo aplicar essas tecnologias aos seus processos produtivos e decisórios.

A chegada à etapa dos “bancos digitais”, no Brasil, parece estar ocorrendo por duas vias: nos bancos tradicionais, através das contas 100% digitais e, para além destes, através do surgimento dos bancos 100% digitais. As contas 100% digitais evidenciam o ingresso dos bancos líderes no oferecimento de um serviço bancário que é integral e unicamente oferecido por canal digital. Os bancos 100% digitais mostram a participação de novos agentes no setor (a exemplo do Original, do Inter, do Nubank, do Agibank e do Next). São aqueles cujas estruturas (*plataformas*) são inteiramente virtuais, com 100% de seus produtos e serviços oferecidos, comercializados e acessados *apenas online*: desde a abertura e o encerramento de contas, às consultas e transações, até as operações financeiras. Para efeito de regulamentação e dados, os bancos digitais vêm sendo considerados *fintechs* (cujas caracterização se dá abaixo), vez que também se tratam de *start-ups* financeiras. No entanto, na prática, bancos digitais crescentemente oferecem os mesmos serviços e desempenham as mesmas funções dos bancos tradicionais.

As *fintechs* – empresas do tipo *start up* financeira, principalmente ligadas à atividade de crédito – surgiram no Brasil na esteira da regulamentação dos correspondentes até

abril de 2018 quando, oficialmente reconhecidas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central, foram reconhecidas como “sociedade de crédito direto” ou “sociedade de empréstimo entre pessoas”<sup>5</sup>. Atualmente, além de comercializar empréstimos e financiamentos, uma *fintech* também pode realizar análise e cobrança de crédito, atuar como corretora de seguros, emitir moeda eletrônica e, inclusive, emitir títulos de crédito no mercado de capitais para colocar em giro suas atividades.

Dentre todas as pesquisas de maior influência que foram consultadas<sup>6</sup>, as *fintechs* figuram como as inovações mais disruptivas, potenciais e cujo estágio de desenvolvimento e disseminação é o que está mais avançado no *front* do setor. Segundo radar de *fintechs* no Brasil, produzido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento em parceria com o Finnovista (2018), o país é o líder no ecossistema de *fintechs* na América Latina, totalizando, até a realização do levantamento, 377 empresas. Das 377 *fintechs* no país, 74% existem há mais de três anos, no entanto, 58% continuam possuindo entre um e dez funcionários, enquanto que apenas 10% empregam mais de cem funcionários.

Por fim, a perspectiva de trajetória tecnológica atrelada ao paradigma 4.0 nos bancos é a que vem sendo denominada *open banking*, cujas implicações, ainda que muito pouco mensuráveis (pelo estágio de desenvolvimento que se encontra), são as mais transformadoras (em termos de operacionalidade dos serviços, concorrência e mercado de trabalho). O *open banking* fora pioneiramente aprovado na Inglaterra em 2016, pelo Competition and Markets Authority (órgão semelhante ao CADE no Brasil), que a define como a “mesma tecnologia que informa a um motorista de Uber quem e onde você está ou que permite que você acesse outras contas *online* a partir de seu *log in* no Facebook” (CMA, 2016, p. 7, tradução livre). Concretamente, o *open banking* opera com o conceito de “banco integrado”, permitindo a

---

<sup>5</sup> No primeiro caso quando a comercialização dos empréstimos e financiamentos deriva unicamente de capital próprio da *fintech*; e no segundo, quando a atividade da *fintech* é intermediar a comercialização de empréstimos e financiamentos entre credores e devedores

<sup>6</sup> BID (2017), FEBRABAN (2017b; 2018b), DELOITTE (2018), WEF (2017).

divulgação de dados bancários e histórico de movimentação de contas dos clientes *a todo sistema bancário*, incluindo as *fintechs*<sup>7</sup>.

### **3. A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO BANCÁRIO DO BRASIL NO SÉCULO XXI**

---

Até o início do século XXI, as transformações no modo de organização do mercado de trabalho bancário podem ser sintetizadas em dois momentos expressivos.

Num primeiro momento, no pós-reformas de 1960 – especialmente a reforma bancária de 1964 que representou o marco do processo de automação nos bancos – a principal característica fora um movimento de racionalização e de automatização de processos e, conseqüentemente, da própria organização do trabalho.

Já a partir da segunda metade dos anos 1980, movimentos mais quantitativos acenam no contingente de bancários. Mesmo após a relativa estabilização da economia do país na primeira metade dos anos 1990, a tendência de queda no total de empregados do setor manteve-se, a partir daí mais diretamente relacionada ao processo de informatização.

No trabalho do caixa de agência, por exemplo, o sistema *online* interno permitiu a integração do processo produtivo de suas atribuições, de modo que tarefas antes executadas na retaguarda do atendimento, agora passavam a ser realizadas no próprio guichê de caixa. Concretamente, “(...) o momento de acolher os dados (registro das operações) e o momento de alimentar os computadores com as informações (digitação dos dados) fundiram-se num só” – e passaram a ser executado por um único funcionário, o caixa (JINKINGS, 2000, p. 105).

---

<sup>7</sup> No Brasil, a discussão sobre *open banking* data desde 2015, mas até o presente ainda não recebeu regulamentação oficial. Todavia, alguns bancos já vêm explicitamente adotando estratégias para sua introdução, como é o caso do Bradesco e do Banco do Brasil.

Este é também o processo que inaugura uma nova etapa no modo como é disposto o trabalho no setor, particularmente a partir dos anos 2000: a polarização, enquanto *uma das* expressões que assolam o mercado de trabalho bancário.

A polarização do trabalho é um dos produtos das transformações em nível macro que ocorreram nas estruturas econômicas e de emprego a partir dos anos 1970, conduzindo à propagação de empregos cada vez mais precários. Kalleberg (2011) a define como o resultado das divergências nas qualificações e no grau de poder exercido entre empregados e empregadores. Salienta que as mudanças tecnológicas são de suma importância para explicar a crescente polarização entre ocupações de baixa e alta qualidade, como, por exemplo, o crescente uso de computadores e sistemas operacionais tenha viabilizado a rotinização de algumas tarefas, substituindo-se o tipo de mão de obra empregada por salários decrescentes.

Ao nível da polarização intraocupacional, ou seja, aquela que ocorre dentro de um mesmo ramo de atividade e mercado de trabalho, a origem das divergências geralmente deriva das mudanças institucionais que requerem maior flexibilidade, do movimento *downsizing* das empresas e, sobretudo, da externalização do emprego e da crescente terceirização. Com isso, há uma crescente divisão entre trabalhadores *insiders*, geralmente alocados no *core business* da empresa, e *outsiders*, geralmente alocados nas atividades periféricas (ainda que nem sempre somente aí), divisão esta caracteristicamente definida pelas diferenças nas remunerações e demais condições de trabalho (KALLEBERG, 2011).

Aos objetivos da presente elaboração, a divisão e caracterização entre bancários *insiders* (bancários diretamente contratados pelos bancos) e *outsiders* (“bancários não-bancários” ou, mais especificamente, terceirizados e correspondentes) é realizada a partir da análise das condições de trabalho de cada um deles.

Quanto aos bancários *insiders*, tem-se uma mão-de-obra cada vez mais jovem, mais feminizada e que recebe salários cada vez mais baixos (anexos D, E e F).

Nos bancos privados, entre 2000 e 2010, os trabalhadores mais jovens, entre 18 e 39 anos chegaram a representar metade do total da força de trabalho empregada. Ao longo de todos os anos analisados, somente para a faixa entre 18 e 24 anos que as demissões não superaram as admissões. Ademais, a faixa mais velha, entre 50 e 64 anos, é aquela cujo número de desligamentos mais superou o número de admissões. Só em 2018, as admissões de jovens entre 18 e 29 anos somaram quase 70% do total de admissões e, em contrapartida, as demissões dos *insiders* com mais de 40 anos de idade se aproximou de 40%.

Tal fator reflete na remuneração do contingente empregado, conforme anexo D. Somente em 2016, quando o percentual de diferença entre as remunerações foi o maior da série, 83,87%, um bancário desligado, que era remunerado em média em R\$ 7.035, 92, cedia seu posto para um jovem bancário remunerado em média em R\$ 3.826,63.

Igualmente, por trás do crescente emprego da mão-de-obra feminina está posto o problema da disparidade salarial por gênero, conforme anexo E. Só nos bancos privados, nos quais desde 2006 as mulheres já constituem a maioria, elas receberam em média, entre 2002 e 2010, 31% a menos que os homens (COLOMBI, 2014).

Além disso, tem-se um processo de flexibilização na remuneração do bancário *insider*, caracteristicamente um processo de aumento da participação do componente variável, conforme anexo F. Observa-se que a remuneração fixa direta anual, em termos reais, variou em 22,7%, entre 1995 e 2018, enquanto que, para o mesmo período, a variação real da remuneração variável foi de 327,9%.

Os avanços na remuneração variável, se constituem parcela crescente na renda do trabalhador bancário, por outro lado, constituem a antítese da principal reivindicação da categoria pelos chamados “aspectos não-econômicos”, qual seja, a luta por melhores condições de trabalho, especialmente no que se refere às metas abusivas, que são reforçadas, justamente,

pela lógica da gestão por resultados e as correspondentes remunerações variáveis (COLOMBI; KREIN, 2016; SANCHES, 2016).

Mas este não constitui o pior dos cenários quando se consideram aqueles trabalhadores que estão exercendo as funções típicas de um bancário sem, no entanto, terem acesso nem mesmo a estas decadentes condições de trabalho, ou seja, os aqui chamados bancários *outsiders*.

Sanches (2006) relata que atividades operacionais como tesouraria, escriturários de *back office* e demais ocupações de compensação foram as mais terceirizadas. Um dos principais motivos é que parte relevante das atividades operacionais, como a compensação, passaram a ser executadas fora dos bancos, geralmente centralizadas por região, nos “Postos de Serviços”, nos quais a participação dos terceirizados chegou a 94-96%.

Segundo dossiê conduzido pelo Dieese (2011), os terceirizados “convencionais” (não-correspondentes bancários) recebem, em média, 1/3 do salário dos bancários formais, além de não terem acesso aos mesmos direitos, como a jornada de seis horas, os mesmos valores de auxílios alimentação, refeição e creche, os treinamentos e qualificações necessários ao exercício da função e mesmo as remunerações variáveis, como é o caso das P.L.R.s, exclusivas aos bancários *insiders*.

Com relação a jornada, tem-se que, enquanto o *insider* tem garantida a jornada de 30 horas semanais, os terceirizados cumprem, em média, 44 horas (DIEESE, 2011).

Quanto aos correspondentes bancários, tem-se que a faixa etária prevalecente entre os trabalhadores é ainda mais jovem que aquela predominante nos bancos. Ao final de 2016, quase 28% dos correspondentes tinham menos de 24 anos, participação esta de pouco menos de 6% no total de bancários *insiders*. Do mesmo modo, ainda que a participação dos bancários entre 50 e 64 anos tenha sido de 16,4%, entre os correspondentes representavam menos de 9% (VAZQUEZ, 2018).

Com relação à escolaridade, as discrepâncias são nítidas. Se para os *insiders* predomina a formação superior completa (77,1% ao final de 2016), entre os correspondentes predominam aqueles que completaram o ensino médio (66,4%), sendo outra parte relevante sem ter alcançado esse nível de formação (25,2%) (VAZQUEZ, 2015).

Igualmente para a duração da jornada, os correspondentes também estão em desvantagem. Entre os *insiders*, 41,9% trabalham até 30 horas na semana e 42,1% até 40 horas. Já os correspondentes, 94,2% trabalham de 41 a 44 horas (VAZQUEZ, 2018).

As diferenças nas remunerações não deixam dúvidas acerca da situação inferior do *outsider* que atua como correspondente bancário. Quase metade (48,2%) do total destes trabalhadores é remunerada com menos de 1,5 salários mínimos. Os bancários *insiders* que recebem essa quantia somaram 0,6% ao final de 2016, sendo a maioria (65,1%) remunerado a partir de 5 salários mínimos. Ademais, tomando-se por base a média de remunerações das 5 divisões da CNAE que tipicamente operam como correspondentes e comparando-a às médias de remunerações dos bancários, no mesmo período, constata Vazquez (2018) que a diferença entre ambas as médias é de 75,6%.

Isso sem contar, é claro, com o fato de que os correspondentes, salienta-se – *apesar de também comercializarem empréstimos, financiamentos, cartões de crédito etc.* – não têm, no entanto, acesso aos mesmos benefícios dos bancários, como as comissões ou as participações nos lucros dos bancos, além de, igualmente, não contarem com os mesmos valores acordados em convenção da “categoria” para os auxílios alimentação e refeição.

---

#### 4. REFLEXÕES FINAIS

A esquematização das trajetórias inovativas dos bancos, preponderantemente inovações de processos, permitiu a organização do histórico de inovações no setor.

Mas, mais que isso, tal esquematização viabilizou, além do confronto com os paradigmas tecnológicos correspondentes, a compreensão das estratégias competitivas que estão ao fundo de tais trajetórias e que são fundamentais para o entendimento da concorrência do setor.

O sentido de tais estratégias pode ser captado quando se percebe um movimento de crescente externalização das principais fontes de custos nas estruturas produtivas dos bancos. Quer-se dizer, a conformação das trajetórias parece atender ao objetivo dos bancos líderes que se deparam com a necessidade de obterem economias de escala cada vez maiores, externalizando parte relevante de suas principais fontes de custos para empresas parceiras e para as tecnologias de autosserviço.

Na realidade do mercado de trabalho dos bancários, no entanto, tais estratégias têm se manifestado através de instrumentos que visam flexibilizar as relações de trabalho do bancário internamente alocado, o aqui chamado *bancário insider*.

O resultado de tal flexibilização é a criação de mercados de trabalho segmentados. Via de regra, tratam-se de mercados de trabalho em condições mais precarizadas se comparadas àquelas prevalentes nos mercados internos. São os aqui chamados *bancários outsiders*.

Ao longo dos anos 2000, as relações e os efeitos da financeirização e das novas trajetórias tecnológicas sobre o trabalho se estreitam e se tornam cada vez mais evidentes.

Na realidade dos bancos privados do país, isso tem se expressado na forma de um abrupto processo de externalização de seus canais e respectivos custos, enquanto trajetórias tecnológicas estratégicas que lhes conferem importantes vantagens competitivas. Em outras palavras, os requerimentos de uma macroestrutura financeira se traduzem à realidade dos bancos via inovações que visam à redução de seus custos, o que se traduz às suas estratégias em uma exponencial externalização de seus processos – externalização para subcontratadas, para correspondentes e para os próprios clientes (através dos canais digitais).



O problema colocado é: o mercado de trabalho nos bancos segue uma ascendente trajetória de polarização porque o próprio setor está se segmentando – ao crescentemente transferir parte relevante de suas atividades para subcontratadas, correspondentes, empresas de tecnologia e, também, para o próprio cliente. Trata-se da “velha história”: a estrutura de empregos, que se polariza, é reflexo da estrutura produtiva (no caso, de um setor), que se segmenta.

O agravante é: desta vez, o “grosso” das principais e mais novas transformações tecnológicas estão sendo introduzidas não por produtores, mas pelos próprios usuários da tecnologia (*fintechs, start-ups, bancos digitais*). E a situação destes, por sua vez, também parece repetir uma “velha história”: tendem a, crescentemente, serem incorporados pelos líderes do setor. Não se sabe ainda, no entanto, se o tecido de emprego neste caso será incorporado ao tecido de bancários ou se se manterão tecidos segmentados de mão de obra.

E o desafio, nada trivial... É o de que, o que se pode no mínimo chamar de segmentação das atividades do setor, *não* significa, modo algum, em perda de poder econômico (e político) de suas grandes corporações. Significa, muito pelo contrário, uma crescente externalização de suas estruturas de custos que vem acompanhada de uma crescente catalisação dos respectivos retornos.

Para o mercado de trabalho o problema parece ser duplamente colocado: primeiro, depara-se com uma crescente polarização que flexibiliza a mão-de-obra internamente empregada – *insiders* – e que precariza a mão-de-obra externamente gerada – *outsiders*. Segundo, que o resultado disso é que suas entidades de representação coletiva tendem a representar os interesses de um contingente cada vez menor de trabalhadores – *insiders*, e que, não obstante, se deparam com uma fonte de pressão advinda de um crescente número de bancários *outsiders*.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ACCORSI, André. **Automação: bancos e bancários**. Dissertação de mestrado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. São Paulo, 1990.

\_\_\_\_\_. **Automação Bancária e seus Impactos: o caso brasileiro**. São Paulo: Revista de Administração, v. 27, n. 4, 1992, p. 39-46.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). **Fintech**. Innovaciones que no Sabías que Eran de América Latina y el Caribe. Cidade do México, 2017.

BELLUZZO, Luiz G. M. **O Declínio de Bretton Woods e a Emergência dos Mercados “Globalizados”**. Campinas: Economia e Sociedade, v. 4, n. 1, 1995, p. 11-20.

BRAGA, José C. S. **Temporalidade da Riqueza: teoria da dinâmica e financeirização do capitalismo**. Campinas: Instituto de Economia, Unicamp, Coleção Teses, 2000.

CASSIOLATO, José E. **A Conexão Entre Usuários e Produtores de Alta Tecnologia: um estudo de caso da automação bancária no Brasil**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.13, n.1, 1992a, p. 166-203.

\_\_\_\_\_. **The Role of User-Production Relations in Innovation and Difusion of New Technologies: lessons from Brazil**. Tese de doutorado em Economia, Universidade de Sussex. Brighton, 1992b.

CHICK, Victoria. (1986). *The Evolution of the Banking System and the Theory of Saving, Investment and Interest*. In: ARESTIS, Philip; DOW, Sheila C. (eds.). **On Money, Method and Keynes**. Selected essays. Nova Iorque: St. Martin Press, 1992. Capítulo 12.

\_\_\_\_\_. *The Evolution of the Banking System and the Theory of Monetary Policy*. In: FROWEN, Stephan F. (ed.). **Monetary Theory and Monetary Policy**. New tracks for the 1990s. Londres: Macmillan, 1993. Capítulo 4.

\_\_\_\_\_. **A Evolução do Sistema Bancário e a Teoria da Poupança, do Investimento e dos Juros**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.15, n.1, 1994, p. 9-23.

COLOMBI, Ana Paula F. **Entre a Fragmentação e a Ação Unificada: uma análise da atuação do Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região durante os anos 2000**. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Econômico – Instituto de Economia, Unicamp. Campinas, 2014.

\_\_\_\_\_; KREIN, José D. **As Mudanças no Sistema Financeiro e as Estratégias da Ação Sindical: o caso do Sindicato dos Bancários de São Paulo**. Rio de Janeiro: Sociologia & Antropologia, v. 6, n. 2, 2016, p. 469-496.

COMPETITION & MARKETS AUTHORITY (C.M.A.). **Making Banks Work Harder for You**. Londres, 2016.

DELOITTE. **The Fourth Industrial Revolution is Here – Are You Ready?** Nova Iorque, 2018b.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Terceirização e Desenvolvimento: uma Conta que não Fecha**. Dossiê sobre o impacto da terceirização sobre os trabalhadores e propostas para garantir a igualdade de direitos. São Paulo, 2011.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. São Paulo, anos 2000 a 2017a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (I.B.G.E.). **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**: versão 2.0. Rio de Janeiro, 2007.

ITAÚ UNIBANCO. **A História do Itaú Unibanco: 1924-2014**. Rio de Janeiro: Scriptorio, 2014.

JAYO, Martín. **Um Olhar Retrospectivo sobre os Correspondentes Bancários**: sete notas para uma história do *branchless banking* brasileiro. São Paulo: Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 4, n. 2, 2014, p. 379-412.

JINKINGS, Nise M. T. **Trabalho e Resistência na “Fonte Misteriosa”**: os bancários em face da reestruturação capitalista. Tese de doutorado em Sociologia – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp. Campinas, 2000.

KALLEBERG, Arne L. **Good Jobs, Bad Jobs**: the rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s. Nova Iorque: Russell Sage Foundation, 2011.

KEYNES, John M. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. Inflação e deflação. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LARANGEIRA, Sônia M. G. **As Novas Tecnologias e a Ação Sindical no Setor Bancário**: as experiências britânica e brasileira. Caxambu: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1993.

MINSKY, Hyman P. **Stabilizing an Unstable Economy**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2008.

POCHMANN, Márcio. **Reestruturação Produtiva**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

\_\_\_\_\_. **O Mito da Grande Classe Média**: capitalismo e estrutura social. São Paulo: Boitempo, 2014.

QUATROCHI, Gabriel. **Financeirização e Trajetórias Tecnológicas nos Bancos Privados do Brasil**: a polarização no mercado de trabalho. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Econômico – Instituto de Economia, Unicamp. Campinas, 2019.

SANCHES, Ana T. **Terceirização e Terceirizados no Setor Bancário**: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical. Dissertação de mestrado em Ciências Sociais, PUC São Paulo. São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **A Grande Corporação Bancária e os Meandros do Processo de Trabalho.** Tese de doutorado em Sociologia – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP. São Paulo, 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. **História da Análise Econômica.** Parte IV – de 1870 a 1914 (e posteriormente). Parte V – esboço dos progressos modernos. Volume 3. São Paulo: Fundo de Cultura, 1964.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SILVA, Ana Lucia G. **Concorrência sob Condições Oligopolísticas:** contribuição das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados. 2ª ed. Campinas: Instituto de Economia (IE/Unicamp) (Coleção Teses), 2010.

TAVARES, Maria C. A. (coord.). **Estrutura Industrial e Empresas Líderes.** Rio de Janeiro: FINEP, 1978.

TEIXEIRA, Naternes G. **A Origem do Sistema Multibancário Brasileiro:** das reformas dos anos 60 à crise dos anos 80. Campinas: Instituto de Economia (IE/Unicamp) (Coleção Teses), 2000.

TIGRE, Paulo B. **Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma.** Campinas: Revista Brasileira de Inovação, v. 4, n. 1, 2005, p. 187-223.

VAZQUEZ, Bárbara V. **Correspondentes Bancários e Terceirização:** o subterrâneo das relações de trabalho no setor financeiro no Brasil. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Econômico – Instituto de Economia, Unicamp. Campinas, 2018.

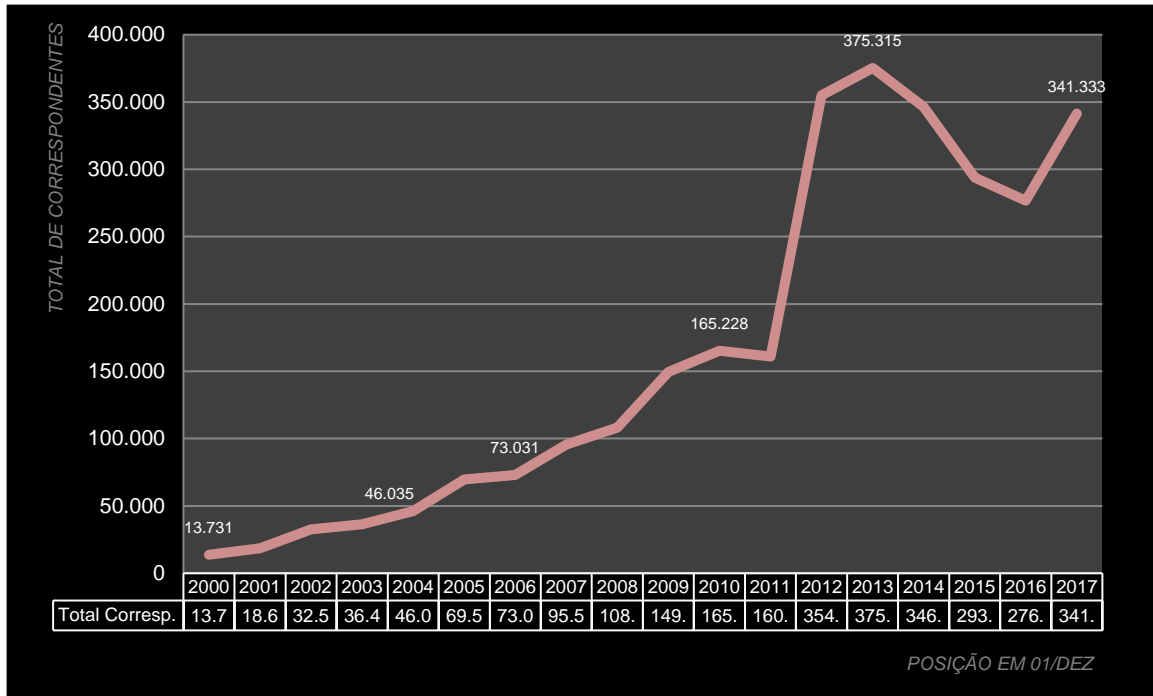
WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Financial Services.** How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed. Cologny/Geneva, 2015.

\_\_\_\_\_. **The Future of Financial Infrastructure.** An ambitious look at how blockchain can reshape financial services. Cologny/Geneva, 2016.

\_\_\_\_\_. **Beyond Fintech:** a pragmatic assessment of disruptive potential in financial services. Cologny/Geneva, 2017.

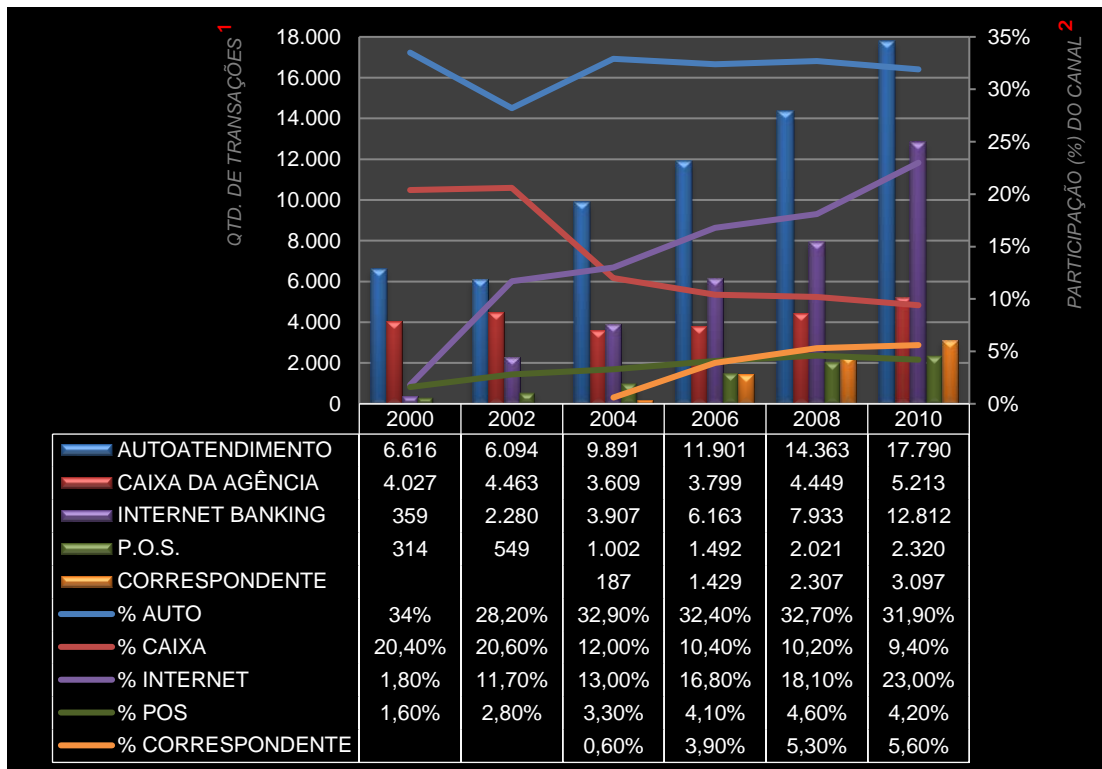
6. ANEXOS

Anexo A: Evolução do Número de Correspondentes Bancários no Brasil, 2000-2017



Fonte: Banco Central do Brasil e Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária. Elaboração própria.

Anexo B: Evolução das Transações Bancárias por Canal de Origem no Brasil, 2000-2010 (anos selecionados)



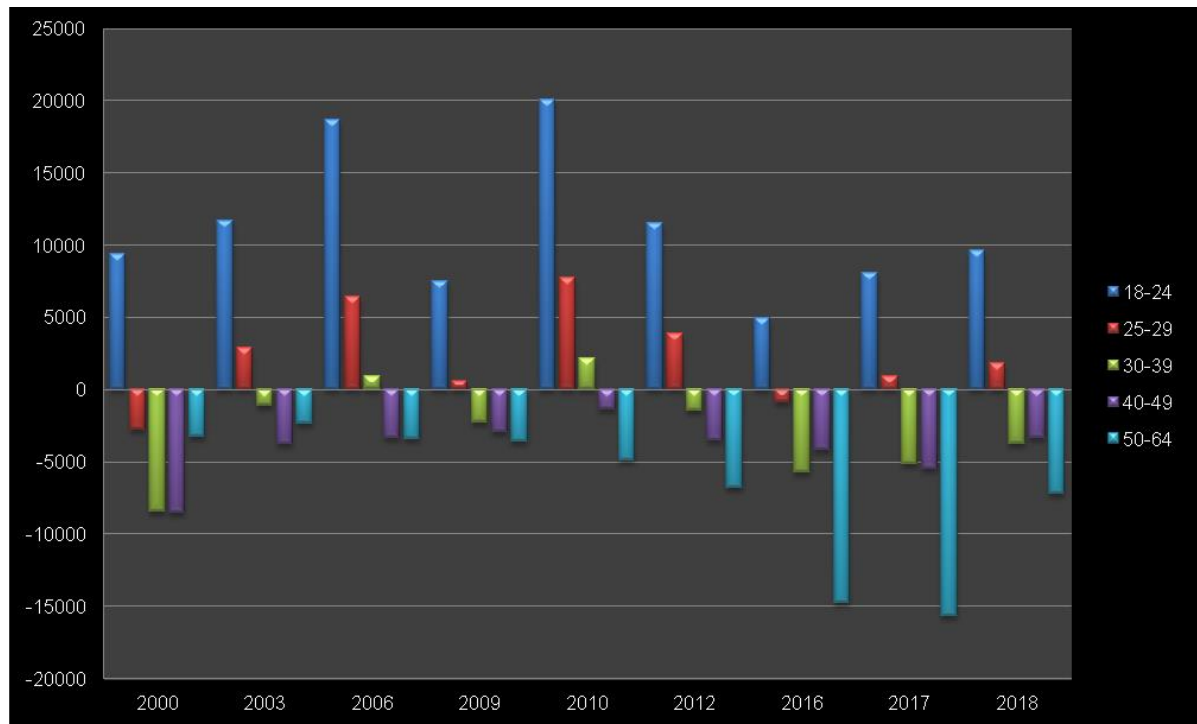
Notas:

<sup>1</sup> Quantidade de transações no ano, em milhões.

<sup>2</sup> Participação (%) do canal com relação a todos os demais canais naquele ano. Outros canais elencados pelas Pesquisas da Federação e aqui não selecionados: centrais telefônicas, automáticas internas e automáticas externas.

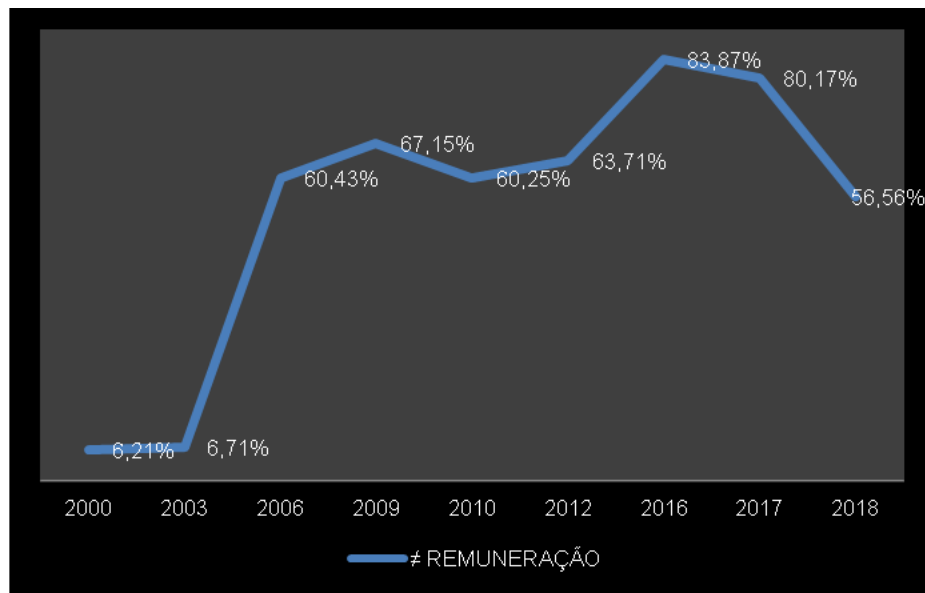
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária. Elaboração própria.

**Anexo C:** Saldo de Bancários por Faixa Etária, 2000-2018 (anos selecionados)



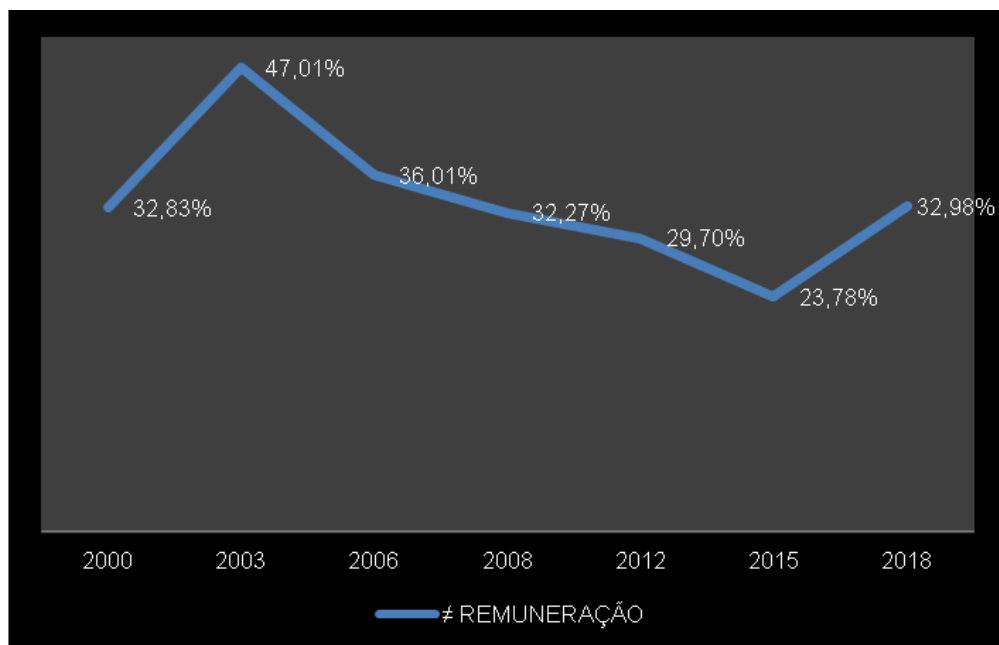
Fonte: CAGED – Ministério do Trabalho, com coleta do DIEESE – subseção CONTRAF/CUT. Elaboração própria.

**Anexo D:** Diferenças nas Remunerações Médias Entre Bancários Desligados e Admitidos, em %, 2000-2018 (anos selecionados)

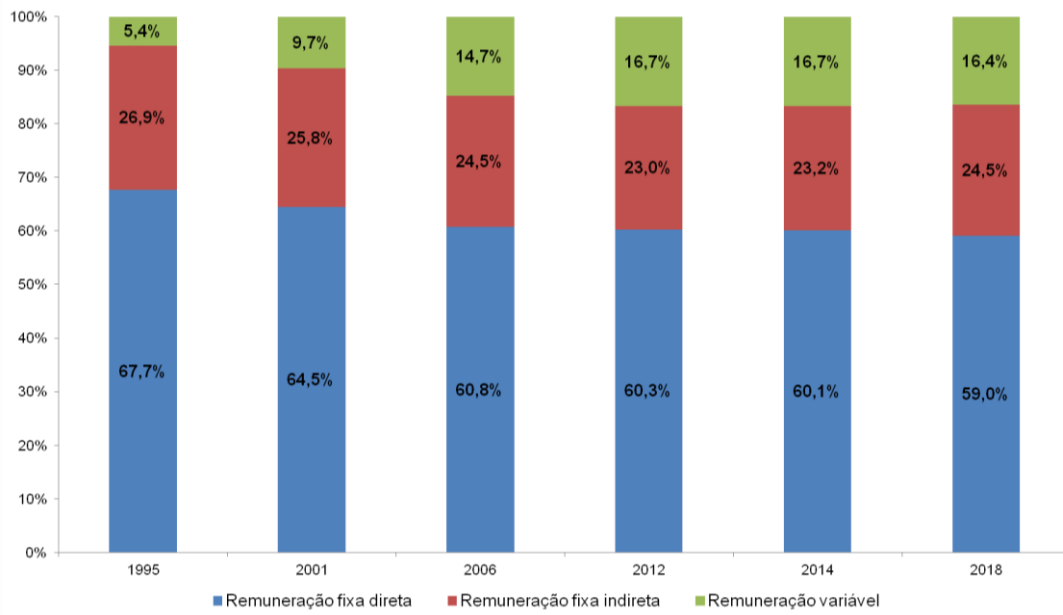


Fonte: CAGED – Ministério do Trabalho, com coleta do DIEESE – subseção CONTRAF/CUT. Elaboração própria.

**Anexo E:** Diferenças na Remuneração de Bancários por Gênero (Homem/Mulher), em %, 2000-2018 (anos selecionados)



Fonte: CAGED – Ministério do Trabalho, com coleta do DIEESE – subseção CONTRAF/CUT. Elaboração própria.

**Anexo F: Composição da Remuneração Total do Bancário, 1995-2018**

Fonte: Convenção Coletiva de Trabalho dos Bancários. Elaboração: Rede Bancários, DIEESE.