

GLAUCIA DE SOUZA MUNHOZ

**O ESPAÇO CEIFADO E O RECONSTRUÍDO:
a trajetória dos egressos do Banco do Brasil em Maringá (PR)**

Presidente Prudente – SP
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GLAUCIA DE SOUZA MUNHOZ

**O ESPAÇO CEIFADO E O RECONSTRUÍDO:
a trajetória dos egressos do Banco do Brasil em Maringá (PR)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para a obtenção do título de Doutora em Geografia. Área de Conhecimento: Produção do Espaço Geográfico.

Orientadora: Prof^a Dr^a Eda Maria Góes

Presidente Prudente – SP
2007

TERMO DE APROVAÇÃO

GLAUCIA DE SOUZA MUNHOZ

O ESPAÇO CEIFADO E O RECONSTRUÍDO: a trajetória dos egressos do Banco do Brasil em Maringá (PR)

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para a obtenção do título de Doutora em Geografia. Área de Conhecimento: Produção do Espaço Geográfico.

Aprovada em 21 de março de 2007.

BANCA EXAMINADORA:

Presidenta e orientadora – Prof^ª Dr^ª Eda Maria Góes

EXAMINADORES:

Prof^ª Dr^ª Lea Carvalho Rodrigues (UFC)

Prof. Dr. Jones Dari Goettert (UF/Grande Dourados)

Prof. Dr. Raul Borges Guimarães (FCT/UNESP)

Prof. Dr. Eliseu Savério Sposito (FCT/UNESP)

Dedico

*Aos meus queridos filhos Guilherme e Lorena,
pelo carinho e compreensão
das muitas horas privadas da nossa convivência.*

Agradecimentos

*A Deus,
pela certeza do seu amor e cuidado com a minha vida.*

*Aos meus pais Joaquim e Ofélia,
pelo incentivo, compreensão e amor.*

*Aos professores e colegas,
que muito contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.*

*Aos egressos anônimos do Banco do Brasil,
pela atenção e disponibilidade das informações.*

*Especiais, à Prof^a Dr^a Eda Maria Góes,
pela orientação dedicada, pelas riquíssimas contribuições e prestatividade
nos contatos pessoais e eletrônicos durante a construção dessa tese.*

*Um homem se humilha, se castram seus sonhos.
Seu sonho é sua vida e vida é trabalho.
E sem o seu trabalho o homem não tem honra ...
e sem a sua honra, se morre, se mata.
Não dá pra ser feliz, não dá pra ser feliz....
(Gonzaguinha)*

Resumo

Este é um estudo de caráter exploratório-descritivo, sobre as trajetórias vivenciadas por um grupo de egressos, ex-funcionários, do Banco do Brasil. O recorte empírico foi a cidade de Maringá (PR). Tais desligamentos foram frutos da implementação de um instrumento gerencial conhecido por Programa de Desligamento Voluntário (PDV) em julho de 1995. Buscou-se compreender o espaço anterior ao PDV, com suas implicações e imbricações incorporadas, combinando uma contextualização do avanço neoliberal, com o intuito de auxiliar no entendimento desse processo de desligamento, com as trajetórias pessoais vivenciadas por seis funcionários durante e após o processo de adesão ao referido programa. Diante disso, nossa tese se propõe a identificar e analisar o quanto à construção do novo espaço contém de negação e de continuidade em relação à atividade exercida no Banco, bem como as possíveis contradições inerentes aos mesmos, levando em conta o papel da cultura organizacional e sua ruptura, representada por seu poder e ideologia, ensejando no passado à construção de uma identidade coletiva dos funcionários do Banco do Brasil, e após a indicação dos “elegíveis” ao PDV, uma (des)construção desta mesma identidade. Concluímos que o desaparecimento dessa identidade coletiva afetou a auto-estima de alguns e, a outros possibilitou, após o espaço ceifado, emergir o reconstruído, evidenciando que os egressos pesquisados souberam ou aprenderam a alterar suas histórias, deixando a condição de vítimas e passando a sujeitos participantes e efetivos em um novo espaço. Assim, procuramos contribuir para a compreensão das múltiplas conseqüências vivenciadas por homens e mulheres em decorrência da inexistência do emprego formal e estável, e quiçá para estimular aos administradores uma reflexão sobre as ações pertinentes ao espaço atual onde estão inseridos, além de propiciar aos geógrafos, outros olhares sobre o espaço das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Espaço organizacional. Empregabilidade. Banco do Brasil. Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil. Identidade coletiva. Maringá (PR).

Abstract

This is an exploratory and descriptive study about the experience lived by a group of six former employees of the Bank of Brazil in Maringá (PR), result of the implementation of a management instrument known as Voluntary Dismissal Program (VDP) in July, 1995. This paper tried to understand the organizational space before the VDP with its implications and inter-relations, combined with the “contextualization” of the neoliberal advance, with the auxiliary purpose of understanding this dismissal process through the personal experiences lived by these employees during the program and after joining it. Before that, our thesis aims to identify and analyze how much negation and continuity exist in the construction of a new space in relation to the work done in the bank, as well the possible contradictions related to this space. It was taken into account the role of the organizational culture and its rupture represented by its power and ideology which, in the past, produced the construction of a collective identity of employees of the Bank of Brazil and, after the indication of the “eligible ones” for the VDP, produced a (dis) construction of this same identity. We conclude that the disappearance of this collective identity affected the self-esteem of some employees and allowed others to emerge the reconstructed, which shows that the former employees analyzed knew or learned how to change their histories, by giving up their conditions of victims to become participant and effective subjects in a new space. So, we tried to contribute to the comprehension of the multiple consequences lived by men and women due to the lack of a stable and formal job and maybe to stimulate managers to reflect on the pertinent actions of the space where they are, as well as to offer the geographers others visions on the space in organizations.

KEY WORDS: Organizational space. Employability. Bank of Brazil. Voluntary Dismissal Program of the Bank of Brazil. Collective identity. Maringá (PR).

Esclarecimentos

Sinto a necessidade de expor as razões que me levaram, como administradora, a participar de um programa de doutorado em Geografia e justificar o meu olhar sobre este trabalho, o qual se propôs a disponibilizar elementos de análise e reflexão para ambas as áreas.

Aproveito, também, para apresentar minhas desculpas pela forma sintética com que trato os temas, tão vastos e importantes, contudo, na medida em que a minha formação anterior foi pautada por uma praticidade inerente, procurei, dentro de uma superação pessoal, avançar em sua redação.

Costumo dizer que me lançar na Geografia foi um misto de ousadia e aventura. Ousadia, porque minha formação na graduação, especialização e mestrado foram nas áreas de Administração. Aventura, pelo fascínio de adentrar ao campo da Geografia, a qual possibilitou ler, ouvir, debater tantos temas e autores com que não tinha tido contato até então.

Minha formação, como administradora, foi extremamente tecnocrata e tecnicista, de acordo com o interesse, a ideologia e o comportamento esperado pelo capital, como abordados por Wright Mills¹ e Maria de Lourdes Manzini Covre². Até 1999, servi o capital com todo o meu empenho, porém, mesmo sem a devida consciência da brutal exploração do trabalhador para o alcance dos objetivos da empresa, sempre procurei formas alternativas para minimizar tais relações, observando detidamente o meu entorno e tentando promover discussões junto aos meus superiores, sobre a responsabilidade social que a empresa tinha em relação ao seu quadro funcional.

Vivenciei, na década de 1990, os programas de reengenharia e *downsizing* implantados como decorrência do novo modelo de gestão que o mercado adotou, como a panacéia para a competitividade e produtividade das empresas. Atuando na gerência da área de recursos humanos, auxiliei na condução de muitos desses processos, nos quais pude perceber a efemeridade a que as relações de trabalho estariam cada vez mais sujeitas, e isto me motivou a buscar uma nova carreira.

¹ MILLS, C. Wright. **A nova classe média**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

² COVRE, Mara L. Manzini. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

Em 2000, iniciei o mestrado em Administração na UEM³ e passei a me dedicar a este novo desafio. Depois de tanto tempo, voltar para a academia, ter contato com uma geração de professores tão diferentes da época da minha graduação e (re)descobrir novas formas de pensar, ver e estudar. Foi fascinante e ao mesmo tempo, conflitante, pois cheguei a sofrer uma crise existencial pela cegueira do papel que desenvolvi por tantos anos nas empresas.

O meu despertar começou no mestrado, quando cursei uma disciplina sobre a abordagem sociológica do administrador, na qual tive os meus primeiros contatos com autores como Antonio Gramsci⁴, Jean-Paul Sartre⁵, Jacques Le Goff⁶, Norberto Bobbio⁷, Wright Mills⁸, Max Weber⁹, Daniel Pécaut¹⁰, Russell Jacoby¹¹, Maurício Tragtenberg¹², entre outros, e posteriormente Richard Sennett¹³, Boaventura de Souza Santos¹⁴ e Viviane Forrester¹⁵, importantes para minha dissertação e alguns dos quais seriam aprofundados durante o doutorado, além do novo rol a este acrescentado, dos quais destacaria Milton Santos¹⁶, Henri Lefebvre¹⁷, Harry Braverman¹⁸, David Harvey¹⁹ e Ricardo Antunes²⁰. A cada leitura e

³ Universidade Estadual de Maringá – Paraná.

⁴ GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A.

⁵ SARTRE, Jean-Paul. **Em defesa dos intelectuais**. São Paulo: Ática, 1994.

⁶ LE GOFF, Jacques. **Os intelectuais na idade média**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

⁷ BOBBIO, Norberto. **Os intelectuais e o poder: dúvidas e opiniões dos homens de cultura na sociedade contemporânea**. São Paulo: UNESP, 1997.

⁸ Wright Mills, 1979, op. cit.

⁹ WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. v. 1, 4. ed. Brasília: UNB, 1998.

¹⁰ PÉCAUT, Daniel. **Os intelectuais e classe dirigente no Brasil (1920-1945)**. Rio de Janeiro: DIFEL, 1979.

¹¹ JACOBY, Russell. **Os últimos intelectuais: a cultura americana na era da academia**. São Paulo: EDUSP, 1990.

¹² TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

¹³ SENNETT, Richard. **O declínio do homem público: as tiranias da intimidade**. São Paulo: Cia. das Letras, 1998. Também do mesmo autor, **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

¹⁴ SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

¹⁵ FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

¹⁶ SANTOS, Milton. **Economia espacial: críticas e alternativas**. São Paulo: HUCITEC, 1979.

_____. **A natureza do espaço: técnica e tempo; razão e emoção**. 2. ed. São Paulo: HUCITEC, 1997.

_____. **Pensando o espaço do homem**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

_____. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. 4. ed. São Paulo: HUCITEC, 1998a.

_____. **O espaço do cidadão**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1998b.

¹⁷ LEFEBVRE, Henri. **Espacio y política: el derecho a la ciudad, II**. Barcelona: Ediciones Península, 1976.

_____. **La presencia y la ausencia: contribución a la teoría de las representaciones**. Cid hade do México: Fondo de Cultura Económica, 1983.

discussão, era o desvendar de um novo mundo, de uma nova visão, de uma nova crise, chegando a pensar por várias vezes que ter seguido a carreira de administradora foi um grande erro.

Entretanto, como havia iniciado uma nova carreira profissional, a de docente, decidi que este despertar poderia me dar condições de levar aos meus alunos reflexões que nunca tinha vivenciado antes, e que talvez pudessem contribuir, mesmo de uma forma bastante singela, com a formação de uma geração de administradores um pouco conscientes da realidade em que estão inseridos e quiçá pudessem fazer diferença em seus espaços.

_____. **La producción de l'espace**. 3. ed. Paris: Éditions Anthropos, 1986.

¹⁸ BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

¹⁹ HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 12. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

²⁰ ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2000.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Relação dos egressos do PDV do Banco do Brasil, de acordo com o Sindicato dos Bancários de Maringá	22
Quadro II – Características dos respondentes por gênero, idade e tempo de admissão no BB	23
Quadro III – Dados pessoais dos egressos que atuam em atividades diferentes (negação)	24
Quadro IV – Dados pessoais dos egressos que atuam em atividades correlatas (continuidade)	25
Quadro V – Situação profissional atual (2006)	139

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

AABB	Associação Atlética do Banco do Brasil
AB	Automação Bancária
ATMs	<i>Automatic Teller Machines</i>
BANESTADO	Banco do Estado do Paraná
BB	Banco do Brasil
CACEX	Carteira de Comércio Exterior
CASSI	Caixa de Assistência dos funcionários do Banco do Brasil
CBNN	Comissão Bancária Nacional de Negociação
CESEC	Centro de Serviços e Comunicações
CGT	Centro de Gestão Territorial
CPD	Centro de Processamento de Dados
CONTEC	Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito
FHC	Fernando Henrique Cardoso
PAQ	Programa de Adequação de Quadros

PDV	Programa de Desligamento Voluntário
PREVI	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
RNTx	Rede Nacional de Telex
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TTFs	Terminais de Transferência de Fundos
UEM	Universidade Estadual de Maringá

SUMÁRIO

	Introdução	16
1	Procedimentos metodológicos	20
1.1	Delineamento e perspectiva da pesquisa	20
1.2	A trajetória da pesquisa	21
1.3	A seleção e o contato com os entrevistados	24
	Capítulo 1 – O espaço do fato: o PDV	29
1	A prática do Programa de Desligamento Voluntário – PDV	29
1.1	A opção	41
2	O olhar sobre a gênese do PDV do Banco do Brasil	46
2.1	O discurso da destruição para a (re)construção	50
2.2	O imperativo da reestruturação do Banco do Brasil	53
2.3	O impacto das tecnologias de informação	60
2.4	Movimento sindical bancário	65
	Capítulo 2 – O espaço do pré PDV	81
1	Espaço do poder e sua ideologia	86
2	O Banco e seus (ex)bancários	95
3	Pertencer ao Banco do Brasil	98
3.1	Eu, bancário?	99
3.2	O início no Banco e o trabalho em si	101
4	A cultura organizacional e sua ruptura	105
4.1	Relacionamento com os chefes e a pressão	107
4.2	O traçado da ruptura	115
5	A implosão da imagem	122

	Capítulo 3 – O espaço do pós PDV	128
1	Ficar ou partir, eis a questão!	129
1.1	O arrependimento da decisão	132
2	Sem o seu trabalho o homem não tem honra	136
2.1	O início e a trajetória no pós PDV	140
2.2	O deixar de pertencer	144
3	Essa tal de empregabilidade	146
4	Negócio próprio: o espaço almejado	149
	 Conclusões	 154
	 Bibliografia	 157
	 Anexo – Dados pessoais dos egressos pesquisados	 167

Introdução

Este é um estudo sobre as trajetórias vivenciadas por um grupo de egressos, ex-funcionários, do Banco do Brasil, fruto da implementação de um instrumento gerencial conhecido por Programa de Desligamento Voluntário (PDV) em julho de 1995.

Realizamos nossa pesquisa na cidade de Maringá-PR, considerada como cidade média²¹ e uma das mais importantes do Estado do Paraná, sendo pólo em sua região norte em relação ao comércio e a indústria. Maringá, de acordo com Endlich (1998), é um município cuja ocupação se deu no período cafeeiro, na década de 1940, como um empreendimento imobiliário da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, que adotou estratégias bem

²¹ Os aspectos determinantes para a caracterização da cidade média, além do tamanho demográfico, segundo Amorim Filho (1984), são sua posição e seu papel na região e no sistema urbano de que faz parte. O autor mostra que a cidade de Maringá passou a fazer parte na nova etapa do Programa para as Cidades de Porte Médio, no período de 1978/1979, recebendo investimentos para projetos de caráter intra-urbano (AMORIM FILHO, 1984, p.22). Porém, a escassez de recursos para os referidos programas, levou as autoridades governamentais a apelar para as organizações financeiras internacionais, como o Banco Mundial (CPM/BIRD). AMORIM FILHO, Oswaldo Bueno. Cidades médias e organização do espaço no Brasil. **Revista Geografia e Ensino**. Belo Horizonte: UFMG, Instituto de Geociências, Depto. De Geografia, v. 2, n. 5, 1984, p. 5-34.

Mais recentemente, Soares (1999, p. 57) apresenta as seguintes variáveis a serem consideradas para a identificação das cidades médias: “tamanho demográfico, qualidade das relações externas, especialização e diversificação econômica, posição e sua importância na região e na rede urbana de que faz parte, organização espacial e índices de qualidade de vida; atributos que podem variar de região para região, de país para país, tendo em vista sua formação histórico/geográfica, que é diversificada segundo sua localização espacial”. Segundo a autora, as cidades médias ou intermediárias são definidas pelo lugar que ocupam não apenas na rede urbana, mas também no sistema econômico global. SOARES, Beatriz Ribeiro. Repensando as cidades médias brasileiras no contexto da globalização. **Revista Formação**. Presidente Prudente: FCT/UNESP, n. 16, 1999.

Para Sposito (2005, p. 106-107), o avanço no plano teórico-metodológico em relação à distinção entre cidades médias e cidades de porte médio, possibilitará à compreensão mais segura de como vêm se redefinindo as estruturas urbanas dessas cidades e os seus papéis nas redes urbanas, apresentando-se como desafio “avaliar a redefinição das relações entre as cidades, decorrente do aumento das relações internacionais e dos avanços na difusão das informações, em função da constituição de um megassistema de telecomunicações que combina transmissão de imagens e informações por satélite e capacidade de armazenar e tratar informações por meios computacionais”. A autora também destaca que a ampliação da incorporação tecnológica levou, por exemplo, a redefinição do número de agências de um mesmo banco em cidades médias, pela possibilidade de alcançar os consumidores por meio dos caixas eletrônicos. SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão. “A produção do espaço urbano” em dez anos de GASPERR: reflexão individual sobre uma trajetória coletiva. In: SPOSITO, Eliseu Savério (Org.). **Produção do espaço e redefinições regionais**: a construção de uma temática. Presidente Prudente: UNESP/FCT/GASPERR, 2005, p. 85-115.

definidas para ser uma capital regional. Sua composição atual tem no passado, muitas de suas determinantes, haja vista o cuidadoso planejamento realizado, isto é, a autora afirma que Maringá já surgira predestinada a ter uma posição hierarquicamente superior na composição da rede urbana. Adotando uma perspectiva histórico-geográfica, Endlich (1998, p. 61) destaca três aspectos que garantem esta posição: a localização privilegiada, no que se refere à situação geográfica e a articulação rodoviária existente; o dinamismo econômico relacionado à agricultura e agroindústria; e o planejamento de uma rede urbana que lhe atribuía à condição de capital regional.

À medida que Maringá, como capital regional, foi tendo seus papéis urbanos ampliados, houve em contrapartida, para Endlich (1998), uma ampliação da sua área de influência, consolidando-se, progressivamente, como um centro urbano expressivo, que continua agregando novos papéis, os quais têm propiciado um crescente dinamismo econômico. Assim, decidimos desenvolver nosso trabalho em uma cidade média, inclusive, porque na maioria das vezes, as pesquisas que tratam das questões sobre o trabalho ou da falta deste, são voltadas às grandes cidades, especialmente as capitais.

Com relação ao recorte temporal, coletamos e analisamos os dados referentes ao período que antecedeu o primeiro PDV e a década posterior a sua implantação (1995-2005) no Banco do Brasil, uma vez que, além de ser marco significativo – uma década – consideramos ser um tempo razoável para conhecer e analisar as trajetórias destes referidos egressos.

Diante disso, nossa tese se propõe a identificar e analisar até que ponto a definição ou construção do novo espaço pelos egressos do Banco do Brasil, se deu pela negação ou continuidade do espaço que vivenciaram no Banco, bem como as possíveis contradições inerentes aos mesmos, levando em conta o papel da cultura organizacional.

Como afirma Massey (2004), a espacialidade permite a produção de novas trajetórias e de novas histórias, e que o seu pleno entendimento envolve reconhecer que há mais de uma história se passando no mundo e que essas histórias têm, ao menos, certa autonomia. Neste sentido, procuramos, através da identificação dos espaços engendrados e das trajetórias percorridas pelos referidos egressos, contribuir para a análise das múltiplas conseqüências vivenciadas por homens e mulheres em decorrência da inexistência do emprego formal, identificado aqui por aquele registrado em carteira de trabalho, ou estável, no sentido da garantia de emprego até a aposentadoria. Procuramos também, contribuir com a caracterização desse período recente, marcado pelo desligamento em massa através do PDV, da sociedade do trabalho, sem perder de vista as especificidades brasileiras.

Desse modo, buscamos contextualizar, a partir do avanço neoliberal, o processo de desligamento dos funcionários do Banco do Brasil, além de analisar sob uma perspectiva social, as representações daqueles que participaram do referido processo e que optaram pelo desligamento da instituição, visando compreender os espaços vivenciados.

A construção do espaço, no âmbito organizacional, é instaurada e reafirmada pela cultura presente na organização, a qual normalmente encontra-se repleta de significados próprios para os seus integrantes. No caso em estudo, tais egressos vivenciaram e assimilaram valores, direitos e vantagens, além dos deveres e responsabilidades, e da perpetuação de um espaço de trabalho que durou décadas. Mas após a reforma administrativa do Banco do Brasil em 1995, experienciaram a expulsão e orfanização deste espaço. A decisão pela opção ao PDV, foi marcada, conforme os relatos, pela possibilidade de construção de um novo espaço em suas vidas, seja ele a materialização de sonhos, tais como se aposentar, cuidar da casa, se aventurar, entre outros, ou a busca de alternativas laborais para a sua continuidade no mercado, como atuar em novas áreas, empreender negócios próprios e, até mesmo, como principal motivação, se afastar do clima organizacional gerado em decorrência na nova cultura implantada pelo Banco do Brasil.

Neste sentido, procuramos compreender o espaço com suas implicações e imbricações incorporadas, mais detidamente ao *espaço fragmentado*, que no caso deste estudo, refere-se ao espaço das organizações ou firmas, a partir dos textos de Santos (1979; 1997a; 1997b; 1998a e 1998b) e Lefebvre (1976 e 1986), aliados a outros autores que discutem a ideologia e o poder integrantes do espaço.

Santos (1979, p. 112) argumenta que a instauração do capitalismo tecnológico, após a 2ª Guerra Mundial, restringiu e impôs modelos quase exclusivos, entre outros, de tecnologia, de organização e de utilização do capital à sociedade. Estas ações têm acarretado, diante da falta do caráter privilegiado nas relações entre as sociedades e seu espaço-suporte, uma dependência da determinação externa a qual domina este espaço, a orientação da sua produção e o destino de seus habitantes.

Os espaços aparecem cada vez mais como se diferenciando por sua carga de capital, pelo produto que criam e pelo lucro que engendram e, em última análise, por seu desigual poder de atrair o capital. Tal como o homem, o espaço tornou-se mundial. O capital – por suas possibilidades de localização e suas necessidades de reprodução – se torna o intermediário entre um homem destituído e um espaço alienado. (SANTOS, 1979, p. 112)

Para este mesmo autor, há diversas formas para entender o espaço. Uma delas é ver o espaço como uma reunião dialética de fixos e fluxos, isto é, considerá-lo como a soma indissociável entre sistemas de objetos (fixos) e sistemas de ações (fluxos), que se influenciam reciprocamente, através de seu caráter dinâmico e unitário, reunindo materialidade e ação humana (SANTOS, 1998a, p. 38). Em outras palavras, o espaço concebido como *linguagem* e também como *meio*, onde a vida é tornada possível.

Massey, ao discutir filosofia e política da espacialidade, apresenta três proposições para a conceitualização do espaço:

1. O espaço é um produto de inter-relações. Ele é constituído através de interações, desde a imensidão do global até o intimamente pequeno.
2. O espaço é a esfera da possibilidade da existência da multiplicidade; é a esfera na qual distintas trajetórias coexistem; é a esfera da possibilidade da existência de mais de uma voz. Sem espaço não há multiplicidade; sem multiplicidade não há espaço. Se o espaço é indiscutivelmente produto de inter-relações, então isto deve implicar na existência da pluralidade. Multiplicidade e espaço são co-constitutivos.
3. Finalmente, e precisamente *porque* o espaço é o produto de relações-entre, relações que são práticas materiais necessariamente embutidas *que precisam ser efetivadas*, ele está sempre num processo de devir, está sempre sendo feito – nunca está finalizado, nunca se encontra fechado. (MASSEY, 2004, p. 8)

Inegavelmente, para a autora, o espaço é um produto de relações, constituído através da coexistência da(s) diferença(s), que se encontra sempre em processo, num fazer-se, existindo sempre extremidades inacabadas, num *continuum* de produção de novos espaços, novas identidades, novas relações e diferenças.

Contemporaneamente, os objetos (fixos) são cada vez mais artificiais, convertidos em sistemas capazes de invadir qualquer outro sistema já instalado, como no caso do modelo de gestão flexível que destituiu o modelo taylorista-fordista. E as ações, como enfatiza Santos (1998a, p. 81), aparecem cada vez mais movidas por uma racionalidade de acordo com os meios ou fins, subjugadas à razão do instrumento e à razão formalizada por outros, que prescinde o debate, eximindo-se de uma explicação a todos e apenas sendo ensinada aos agentes ou aos auxiliares da exploração, como mostra Althusser (1996, p. 108).

O espaço do trabalho contém técnicas permeadas por autorizações sobre o que fazer, como, em que ritmo e em que seqüência, as quais, segundo Santos (1997, p. 45), participam na produção da percepção do espaço, bem como na percepção do tempo, tanto por sua existência física, que marca as sensações diante da velocidade, como pelo seu imaginário.

Desse modo, torna-se interessante resgatar a problemática do espaço discutida por Lefebvre (1976, p. 26), a qual busca compreender a relação existente entre o espaço mental, composto, segundo o autor, pelo espaço *percebido, concebido e representado*; e o espaço social, composto pelo espaço *construído, produzido e projetado*. Assim, sinteticamente, tal relação se dá entre os *espaços da representação*, que se apresentam (com ou sem código) de simbolismos complexos, lugares ao lado clandestino e subterrâneos da vida social, e as *representações do espaço*, formadas por lugares das relações de produção, da “ordem” que eles impõem ao mesmo, ao desconhecimento, aos seus signos, aos seus códigos, e as relações “frontais” (LEFEBVRE, 1986, p. 43).

Srour²² (2005, p. 152), no contexto do espaço social, argumenta que o mesmo não é povoado por indivíduos, mas por relações sociais, e que os agentes individuais inerentes são apenas os portadores dessas relações. Nesse aspecto, retornamos a Lefebvre (1986), ao afirmar que as representações contidas no espaço resultam das interferências de relações sociais de produção e de reprodução, englobando lugares específicos e espaços parecidos, próprios de cada formação social, que visam assegurar a continuidade de uma relativa coesão, que acreditamos ser necessária para a manutenção do *status quo*.

1 Procedimentos metodológicos

1.1 Delineamento e perspectiva da pesquisa

Esse trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório-qualitativo, no qual utilizamos entrevistas abertas com egressos do Banco do Brasil (BB) que aderiram ao Plano de Desligamento Voluntário, tendo apenas as seguintes perguntas norteadoras: o que o levou a entrar no BB? Como foi trabalhar lá? Por que decidiu sair? O que fez após o desligamento? Tais questionamentos visaram conhecer as trajetórias e as condições atuais deste grupo de pessoas, desde a sua entrada no Banco, passando pela fase da opção pela “saída voluntária” até os dias atuais. Não nos interessou uma pesquisa em extensão, que tivesse significado

²² Robert Henry Srour é um autor bastante referenciado na Administração. Ele é cientista social e doutor em Ciências Humanas (Sociologia) pela USP, professor dos MBAs das fundações da FEA - Universidade de São Paulo, participou da diretoria do Instituto Ethos. É autor de vários livros, tais como: Modos de produção: elementos da problemática; A política nos anos 70 no Brasil; Classes, regimes e ideologias; Poder, cultura e ética nas organizações; e Ética empresarial e poder.

estatístico sobre a população em estudo, mas um estudo que abordasse aspectos qualitativos da experiência vivida, uma vez que, diante de uma conjuntura de desemprego estrutural, as condições de trabalho oferecidas pelo BB eram consideradas, até então, acima da média do mercado.

Os relatos orais, de acordo com Menezes (2005), buscam possibilitar uma interpretação da fala do outro, não só pela reconstrução dos eventos, experiências e processos sociais, bem como pelo sentido atribuído ao mesmo. Assim, a autora considera importante levar em conta as interações sociais no processo de entrevista, uma vez que a História Oral permite conhecer a realidade passada e presente, através do ponto de vista daquele que a vivenciou, sem perder de vista que o documento final, obtido a partir da necessária transcrição das entrevistas, é o resultado de um diálogo entre pesquisador e pesquisado, uma vez que, a despeito de toda ética que deve permear essa relação, o pesquisador nada tem de passivo neste processo (FREITAS, 2002, p. 77).

1.2 A trajetória da pesquisa

As primeiras ações do trabalho de campo iniciaram-se em março de 2004, quando tentamos de diversas maneiras, entrar em contato com o Banco do Brasil, primeiramente através da agência principal da cidade de Maringá-PR, depois em Curitiba-PR e através de e-mails e do *site* do próprio Banco, para expor nosso trabalho e obter informações dos egressos que optaram pelo PDV no ano de 1995. Nos contatos pessoais e telefônicos, com as respectivas gerências, a resposta unânime era de que eles não tinham as referidas informações e que tudo estava centralizado em Brasília. Também não tivemos retorno à nossa solicitação, seja através dos e-mails enviados diretamente à área de Recursos Humanos, bem como através da opção “Fale com o BB” na página da internet.

Diante da falta de informações da instituição bancária, partimos para levantamentos paralelos. De acordo com reportagem do jornal local O Diário do Norte do Paraná (WANTUIL, 1995a), o superintendente regional do BB de Maringá, na época, Sr. Valdemir Diniz, informou que haviam sido selecionados 942 funcionários “elegíveis” entre os 1.599 funcionários das 56 cidades da região, sendo que deste total, a expectativa era de que 322 pessoas aderissem ao plano. No caso específico da cidade de Maringá, o universo de “elegíveis” era de 339, havendo uma expectativa de adesão de 189 pessoas.

A outra alternativa para coletar os dados não fornecidos pelo Banco, foi através do Sindicato dos Bancários de Maringá e Região. Ao expor nosso trabalho para o presidente da instituição, Sr. Luis Carlos Pereira, o mesmo se dispôs a ajudar, contudo as informações que dispunham não eram atualizadas e se limitavam aos funcionários que eram sindicalizados. Além disso, em função do caráter incompleto do seu cadastro, não era possível identificar a cidade e a agência em que cada bancário estava lotado. Entretanto, obtivemos do Sindicato dos Bancários uma lista de 152 nomes de funcionários desligados no período proposto para análise do nosso estudo, representando 80% das expectativas iniciais do BB para a região, considerado posteriormente, como um percentual de sucesso de adesão em nível nacional, com o último endereço e telefone informado na época da rescisão de contrato.

O próximo passo foi tentar localizar essas pessoas para o envio de um questionário inicial para subsídio de futuros contatos. Com esses dados, elaboramos o quadro a seguir:

Quadro I – Relação dos egressos do PDV do Banco do Brasil (BB), de acordo com o Sindicato dos Bancários de Maringá

Último endereço	Fr	Localizados	Envio p/Correio	Retorno	Obs
Arapongas-PR	1	1	1		
Astorga-PR	8	6	6	1	EUA (1)*
Balneário Camboriú-SC	1	1	1		
Campinas-SP	1	0	0		
Cianorte-PR	1	1	1		
Colombo-PR	1	1	1		
Curitiba-PR	5	5	5	2	
Florianópolis-SC	1	1	1		
Jandaia do Sul-PR	2	2	2	1	
Mandaguaçu-PR	5	4	4		
Mandaguari-PR	7	6	6	2	
Marialva-PR	6	5	5	2	
Maringá-PR	106	62	62	27	Japão (1)*
Nova Esperança-PR	1	0	0		EUA (1)*
Paiçandu-PR	1	1	1		
Rio de Janeiro-RJ	1	1	1		
Rio Preto-SP	1	0	0		
Rondon-PR	1	0	0		
São Gabriel do Oeste-MS	1	1	1	1	
Tupã-SP	1	1	1		
Total ...	152	99	99	36	

OBS . (*) As famílias disseram não ter os endereços, telefones ou e-mails.

O quadro anterior mostra que dos endereços informados pelo sindicato, conseguimos localizar e enviar questionário para 99 pessoas, ou seja, 65,13% dos ex-bancários. Tal questionário visou inicialmente levantar dados como: as razões que na época levaram os respondentes a aderirem ao PDV; sobre as expectativas quanto ao futuro profissional e pessoal; como foi a utilização dos valores recebidos na rescisão contratual; se o Banco do Brasil ofereceu treinamentos e acompanhamentos para uma nova colocação no mercado de trabalho; condição profissional e de renda atual; e se houve arrependimento pela opção de se desligarem do Banco, além de outras observações que desejassem fazer. Retornaram dentro do prazo previsto apenas 24% dos questionários, mas após novo contato, 12% se dispuseram a responder, totalizando 36%.

Dos respondentes, o universo ficou assim constituído:

Quadro II – Características dos respondentes por gênero, idade e tempo de admissão no BB

MASCULINO			MASCULINO		
Nº	Idade*	Tempo no BB	Nº	Idade *	Tempo no BB
1	25	10	21	46	16
2	25	10	22	47	18
3	31	9	23	47	23
4	34	14	24	48	24
5	34	9	25	48	24
6	35	13	26	48	24
7	36	15	27	49	15
8	37	17	28	49	24
9	37	15	29	49	24
10	39	18			
11	40	15			
12	42	21		FEMININO	
13	42	18	Nº	Idade *	Tempo no BB
14	43	24	1	38	18
15	43	23	2	40	18
16	43	19	3	41	18
17	44	20	4	44	15
18	45	15	5	46	16
19	45	22	6	46	20
20	46	24	7	49	14

* Idade que tinha na época em que se desligou do BB

Estão sintetizados em anexo, os dados pessoais destes respondentes, identificados por nomes fictícios.

1.3 A seleção e contato com os entrevistados

Após uma análise preliminar, com base nos dados iniciais, optamos por entrevistar dois grupos de egressos: os que passaram a trabalhar em atividades diferentes ao serviço bancário (negação) e os que, aparentemente, deram continuidade, em sua vida profissional, a atividades relacionadas ao Banco.

As informações e os relatos expostos, no decorrer deste trabalho são apresentados através da utilização de nomes fictícios, a fim de preservar os depoentes, sem deixar de dar um caráter mais pessoal ao texto. Assim, embora as informações obtidas com o questionário preliminar sejam utilizadas ao longo do trabalho, nossa fonte principal foi composta pelos depoimentos dos seguintes egressos:

Quadro III – Dados pessoais dos egressos que atuam em atividades diferentes (negação)

<i>Nome (fictício)</i>	<i>Sexo</i>	<i>Tempo de BB</i>	<i>Idade na época do PDV</i>	<i>Formação na época / atual</i>	<i>Profissão atual</i>
Elias	M	10 anos	25 anos	Graduação em Economia (incompleto)	Caminhoneiro
Rute	F	18 anos	40 anos	Graduação em Pedagogia	Empresária do ramo de bandeiras
Tiago	M	24 anos	43 anos	Graduação em Design Industrial	Artesão/Consultor

**Quadro IV – Dados pessoais dos egressos que atuam em atividades correlatas
(continuidade)**

<i>Nome (fictício)</i>	<i>Sexo</i>	<i>Tempo de BB</i>	<i>Idade na época do PDV</i>	<i>Formação na época / atual</i>	<i>Profissão atual</i>
Davi	M	18 anos	42 anos	Graduação em Administração	Corretor de Seguros
Levi	M	18 anos	39 anos	Graduação em Administração	Vice-presidente de uma Cooperativa de Crédito
Paulo	M	24 anos	46 anos	Graduação em Economia/ Especialização	Empresário do ramo de cobranças e consultoria financeira

A escolha do local onde foram realizadas as entrevistas, por parte dos egressos, ocorreu, circunstancialmente, no espaço da identificação de suas atividades. Desse modo, o local da entrevista com Elias talvez tenha sido o mais inusitado de todos, uma vez que em meio ao burburinho, buzinas, aceleração de motores, entre outros, me vi dentro de uma oficina mecânica para caminhões. Após vários recados com sua família, enfim um dia ele ligou marcando a entrevista. Porém, como ele só fica em média dois dias em Maringá e nesse período dedica-se a resolver problemas com seu caminhão, a única possibilidade seria ir até ele naquele local.

Elias, com o estereótipo já incorporado em sua aparência de caminhoneiro, mostrou-se atencioso com a entrevista, mesmo em meio às interrupções dos mecânicos, os quais freqüentemente o chamavam para dar o parecer técnico da manutenção do caminhão, visando a autorização para executá-las. Aí, ele me explicou porque tinha que ficar o dia inteiro na oficina, pois a cada parecer dos mecânicos, era importante decidir sobre a melhor alternativa, de preferência que envolvesse menos gasto, uma vez que estes representam uma parcela significativa de dedução da sua renda.

Rute, uma mulher aparentando um pouco de altivez, me recebeu em sua casa, onde há um galpão nos fundos, o qual serviu para dar início a sua atividade como micro-empresária e que funcionou até um ano e meio atrás. Devido ao crescimento da empresa e por decisão dos sócios, resolveram construir um outro local, porém, ela comentou que se ressentiu com o

deslocamento da fábrica para outro lugar, e que tem a sensação que perdeu o controle sobre a empresa.

Tiago me recebeu em seu atelier, no seu espaço de experimento e criação, como ele mesmo denomina. Uma pessoa de semblante tranqüilo, bastante reservado, e que mesmo assim compartilhou a sua trajetória profissional, falou das suas crenças, inquietudes e até decepções no período em que trabalhou no BB, e também das dificuldades e realizações que têm vivenciado, em razão da escolha por seguir um caminho diferente do experimentado anteriormente.

Para entrevistar Davi, fui até a corretora de seguros, a qual ele é sócio atualmente. De origem oriental, foi bastante receptivo e demonstrava certo orgulho em apresentar a sua empresa. Algumas vezes tive a sensação que ele me tratava como uma cliente, o que pode expressar sua forte identificação com a atividade atual, pouco diferente da anterior. Ele disse que quando entrou no Banco era uma pessoa extremamente tímida, sempre falou apenas o necessário, e que depois que começou a atuar na área de vendas do BB, participando de muitos treinamentos, aprendeu a ser mais comunicativo, o que ajudou nos contatos profissionais.

Conseguir o contato com Levi foi um tanto difícil, pois estava sempre em reunião ou viajando, e apesar de saber que ele trabalhava em uma instituição financeira, não imaginava as razões dessa dificuldade de contato, até que, depois de alguns telefonemas, consegui um contato por celular e fui ao seu encontro no local de trabalho. Quando ele definiu que a entrevista poderia ser realizada na referida instituição, questionei se eu não iria atrapalhar o seu trabalho, pois imaginava que ele era um funcionário que ficava atendendo os clientes dentro da agência, sendo interrompido a toda hora, e me preocupei com a qualidade e a quantidade do tempo para a entrevista. Qual não foi a minha surpresa quando que ao chegar ao local, fui encaminhado para a área da diretoria e descobri que Levi era o vice-presidente daquela instituição de crédito. Ele foi extremamente atencioso, pediu desculpas por não ter podido me atender antes, transparecendo durante toda a entrevista o orgulho de ter sido o bancário que ele foi, no BB, e da posição que conquistou após a sua saída, no PDV.

O questionário respondido por Paulo havia chamado a atenção porque foi datilografado e continha uma carta, em anexo, com comentários adicionais, sobre o apoio na aposentadoria que o BB deu para os optantes do PDV e se colocando a disposição para dirimir qualquer dúvida. Fui entrevistá-lo em sua empresa de cobrança e consultoria financeira, que funciona em um anexo da sua residência, e na sua aparência formal, própria dos bancários mais antigos, mostrou-se muito receptivo.

Durante a entrevista, aquele homem firme, manifestando concordância com o processo de desligamento implementado pelo BB, que a cada comentário esboçava um certo riso, sugerindo leveza, de repente se descompõe frente à entrevistadora, ao lembrar de fatos que marcaram o início da trajetória final no Banco. Começou a ficar com a voz embargada, olhos vermelhos, e pediu licença para ir tomar água. Quando retornou, deixei-o à vontade para encerrar a entrevista ou falarmos sobre outras coisas, mas insistiu que queria falar, mesmo mexendo com suas emoções. Interrompemos mais umas duas vezes, apenas desligando o gravador, já que ele não manifestou mais a necessidade de sair da sala em que estávamos.

Este grupo de egressos, através dos seus relatos, possibilita-nos certo reconhecimento e compreensão dos espaços vivenciados por eles, bem como a apreensão das iniciativas, pessoais e organizacionais, que viabilizaram as referidas trajetórias. Sem perder de vista o contexto econômico, social e político que ajudou a definir tais trajetórias, procuramos valorizar cada um dos depoimentos em sua potencialidade, de modo que este trabalho pautou-se nos pressupostos do materialismo-histórico, porém, recusando qualquer ortodoxia, buscou ampliar suas perspectivas, sobretudo, a partir do diálogo com a produção teórica recente.

O ESPAÇO DO FATO: O PDV

Capítulo I

O espaço do fato: o PDV

Compreender as razões implícitas que levaram o Banco do Brasil a implementar um Programa de Ajustes, a partir de 1995, o qual apresentou, entre outras medidas, a polêmica implantação do Programa de Desligamento Voluntário (PDV), implica analisar o contexto político-econômico no qual o país e a instituição estavam inseridos.

Assim, diante do quadro a ser desenvolvido, o presente trabalho está sendo realizado com base nos pressupostos do materialismo-histórico e dialético, isto é, nas relações sociais entendidas como relações de produção, pelas quais os homens produzem e reproduzem suas condições materiais de existência (MARX e ENGELS, 1987) e o modo como pensam e interpretam essas relações.

A história, segundo Chauí (1984), não é uma sucessão de fatos no tempo, tampouco o progresso das idéias, contudo revela o modo como homens determinados em condições determinadas criam os meios e as formas de sua existência social. Na concepção marxista, a história é também o modo como os homens interpretam todas essas relações, seja numa interpretação imaginária ou real.

Neste sentido, contextualizar a política-econômica brasileira dos anos noventa, visa fornecer referências ou parâmetros relevantes para compreender o objeto de estudo, e ademais, a lógica dialética nos enseja a ver nas contradições dos discursos, a suposta realidade dos movimentos das relações sociais.

1 A prática do Programa de Desligamento Voluntário (PDV)

A partir dos anos 70, o capitalismo começou a apresentar um quadro crítico acentuado, cujos traços mais evidentes, segundo Antunes (2001, p. 29), foram: a queda da taxa de lucro; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção com a diminuição do

consumo, em resposta ao desemprego estrutural que se iniciava; a especulação do capital financeiro, em detrimento ao capital produtivo na nova fase do processo de internacionalização; a maior concentração de capitais, como consequência das fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; a crise do “Estado de bem-estar social”, com a necessidade de retração dos gastos públicos e o incremento acentuado das privatizações.

A década de 80 e, mais especificamente, os anos 90 foram marcados, sumariamente, pelos efeitos da globalização no cotidiano das empresas e, conseqüentemente, das pessoas que delas participavam. Ser competitivo no mercado passou a ser a tônica dos seus participantes e, neste sentido, as empresas, tanto públicas como privadas, optaram, entre outras alternativas, pela redução das despesas com a folha de pagamento de seus empregados, bem como dos demais gastos inerentes à manutenção do quadro funcional. Neste ínterim, não se pode perder de vista, os interesses já evidenciados anteriormente, dos novos capitalistas ao adotarem a cartilha neoliberal que previa, entre outras orientações, a exclusão da proteção do Estado para com os trabalhadores através dos encargos sociais e contava com o enfraquecimento das organizações sindicais de trabalhadores, que haviam dificultado a liberdade de ação do capital.

Deste modo, para implementação desta redução da estrutura vista como necessária, o capital utilizou-se de um instrumento gerencial, mais especificamente nos anos noventa, conhecido por *downsizing*, o qual foi adotado por muitas empresas de reconhecido desempenho, que passaram a “enxugar” o quadro de pessoal de forma quase permanente (CALDAS, 2000).

Segundo Singer (2000, p.21), a “globalização é um processo de reorganização da divisão internacional do trabalho, acionado em parte pelas diferenças de produtividade e de custos de produção entre países”, da qual decorre o “desemprego estrutural”, em razão, basicamente, das condições de importação ou exportação. Outras formas de eliminação de postos de trabalho podem ocorrer pelo “desemprego tecnológico” (SINGER, 2000), “sistêmico” e “voluntário” (CALDAS, 2000).

O desemprego estrutural ocasionado pela mundialização da produção e do consumo, das trocas e do mercado, do capital sob todas as suas formas e do trabalho, altera as dimensões geográficas da atividade humana:

Quando a divisão do trabalho e a cooperação perversa por ela ocasionada se estendem à escala do planeta, o mundo como espaço se torna o espaço global do capital. (...) A nova estrutura da acumulação tem um efeito certo sobre a organização do espaço, visto que ela agrava as disparidades tecnológicas e

organizacionais entre lugares e acelera o processo de concentração econômica e geográfica. (SANTOS, 1997b, p.15)

A vinculação a um emprego formal, ainda nos dias atuais, remete ao conceito de cidadania, ou seja, implica em ocupar um lugar numa determinada sociedade que, de acordo com Santos (1998b, p. 86), não tem o mesmo peso nem o mesmo usufruto, em função do lugar em que se encontra no espaço total. Assim sendo, com o advento da perda do emprego formal ocorre, na visão de Singer (2000), um dos mais importantes processos da exclusão social, que tem como consequência a cassação dos direitos individuais de suas vítimas.

Quase desconhecidos no Brasil até o início da década de 80, conforme nos informa Castanheira (1990), os programas de desligamento voluntário passaram a ser conhecidos na região do ABC paulista após a crise de 1981/1983, quando as montadoras de veículos (multinacionais) começaram a utilizar esse recurso para administrar, de maneira menos traumática, os processos de desligamento de funcionários. O caso precursor e mais famoso de implantação de um programa de desligamento voluntário ocorreu em 1985, na IBM, denominado de SOP – *Special Opportunity Program* e, no Brasil, logo foi sugestivamente chamado de “sopão”.

Importante notar que, o alvo principal desses programas, na década de 80, era os empregados em vias de aposentadoria, os quais representavam na época, além de altos salários, uma geração de profissionais improdutivos de acordo com o estilo toyotista, ou modelo japonês, de produção. As empresas privadas buscavam agilidade e renovação do quadro funcional, contudo, em virtude da grande atuação dos sindicatos nessa década, os cortes de pessoal de forma deliberada causavam indisposições significativas.

Neste sentido, a alternativa esboçada pelo capital para superar ou minorar o impacto negativo das dispensas coletivas em relação aos sindicatos de trabalhadores, foi à implementação de programas de dispensas sujeitas à adesão de empregados interessados, os quais incluíam vantagens adicionais em relação às previstas na legislação em vigor. A premissa desses programas foi de que o oferecimento de vantagens adicionais (aviso prévio ampliado, meses adicionais de cobertura por planos de saúde, compromissos de reconvocação em caso de reaquecimento da atividade econômica, entre outros), contribuiria para legitimar as iniciativas de corte de pessoal, conferindo às empresas um sinal de boa-fé e de sinceridade no trato com o problema, bem como tornando mais assimilável o custo social e humano a ser inexoravelmente pago por consequência da crise recessiva (FREITAS JR., RUSSO FILHO e MASCHIETTO, 2002, p.1).

Desta forma, a panacéia encontrada pelas organizações com interesses na redução do quadro funcional, foi a adoção de programas de incentivo ao desligamento, nos quais, oficialmente, eram os empregados que pediam demissão, motivados, é claro, pelo valor atraente da rescisão de contrato, nos quais, em média, além dos direitos legais, contavam com um salário a mais por ano trabalhado. O retorno financeiro para as empresas que implantaram tais programas, devido ao alto valor gasto com as rescisões, dava-se em torno de nove meses (CASTANHEIRA, 1990), uma vez que, com a demissão dos funcionários com altos salários e a sua substituição por trabalhadores jovens em início de carreira, com salários bem mais baixos, a folha de pagamento se equilibrava, diante dos novos parâmetros de custos da empresa.

Aos poucos, as empresas públicas começaram a ver nos programas de incentivo à demissão, até então adotados em empresas de iniciativa privada, uma boa alternativa para o enxugamento do quadro de pessoal e o engajamento na reforma administrativa exaustivamente prometida pelo governo, através da pressão pela produtividade das estatais e pela constante ameaça de privatização. A saída “voluntária” passou a ser a alternativa para a legislação que protege o trabalhador público concursado da demissão (COSTA e MAZZILLI, 2002), porém, no caso do Banco do Brasil, os funcionários não detinham a “estabilidade” de direito, apenas como tradição, no emprego, haja vista que os contratos eram, e são, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Vale a pena ressaltar que algumas empresas estatais, já na década de 80, utilizaram programas de demissões incentivadas, como foi o caso da Petrobrás (CASTANHEIRA, 1990), todavia, com a mesma finalidade das demais empresas privadas da época, ou seja, utilizando o sistema para renovar suas equipes técnicas, favorecendo a antecipação das aposentadorias.

Com relação aos Bancos, é interessante lembrar que o processo de trabalho bancário começou, nestas últimas décadas, a sofrer as conseqüências da introdução de novas tecnologias de automação e de informação, quais sejam: a intensificação do trabalho de caráter repetitivo e monótono, a desqualificação do trabalho e do trabalhador bancário, a redução de pessoal e a redução salarial.

Antunes (2001, p. 239) observa que tem sido expressiva a redução dos trabalhadores bancários em virtude do ajuste dos bancos e do incremento tecnológico, pois, enquanto que em 1989 existia mais de 800.000 bancários, em 1996, esse número havia sido reduzido para 570.000.

Diante da necessidade da organização da redução com os gastos de pessoal, lançou-se em julho de 1995, no Brasil (LEMANN, 2001; LEME e MAZZILLI, 2001), o primeiro PDV - Programa de Desligamento Voluntário (o que posteriormente ficou conhecido por Plano de Demissão Voluntária), com características mais amplas, além do incentivo a aposentadorias antecipadas²³. De iniciativa do Banco do Brasil, o referido programa visou conduzir as demissões (corte de 10% de seu quadro funcional) de uma forma menos traumática, uma vez que o mesmo contemplava um pacote de benefícios mais atraente que o previsto em lei. Esse modelo passou a ser usado, posteriormente, por outras empresas, tanto públicas como privadas, com atrativos diferenciados e restritivos, conforme os estágios de implementação e realidade das respectivas empresas.

Para Moulin, Sachi e Zanotti (1999, p.1), a implantação do programa de demissão voluntária representa, sempre, o “anúncio aos funcionários que eles não são mais ‘adequados’ à nova ordem neoliberal” e, como veremos mais adiante, os “elegíveis” ao PDV do Banco do Brasil, como foram denominados aqueles funcionários cuja saída estava sendo incentivada pelo Banco, também perceberam tal realidade.

Aparentemente, este processo de desligamento implica em riscos para ambas as partes (LEME e MAZZILLI, 2001). Para as empresas, o risco está na possível perda de um funcionário-chave ou detentor de qualificações e competências imprescindíveis ao negócio, contudo, há a possibilidade de reverter o problema recontratando-o ou admitindo outra pessoa que atenda às suas necessidades. Entretanto, para os egressos, os ex-empregados optantes do PDV, a opção pode ter sido um “caminho sem volta” fadado ao sucesso ou insucesso profissional, contudo, o desligamento também pôde representar uma continuidade na carreira ou o início de uma nova trajetória. Constatamos, através dos questionários iniciais, que a saída do Banco permitiu, para alguns, continuar morando na cidade enquanto outros, circunstancialmente, migraram. Além disso, alguns tiveram a possibilidade de continuar atuando como empregados, enquanto outros passaram à condição de autônomos ou proprietários de uma empresa.

Diante do contexto acima apresentado, podemos inferir que a prática das demissões voluntárias, invenção do capitalismo no final do século XX, surgiu sob a égide de um instrumento gerencial moderno, com o intuito de atingir, entre outros interesses, a redução do número de funcionários, com a conseqüente redução da folha de pagamento e o expurgo de

²³ No caso do BB, o programa previa também o depósito para a previdência privada por mais cinco anos, para os funcionários com mais de 15 anos de contribuição junto à PREVI. Também foi assegurado o benefício oferecido pela CASSI, por mais 18 meses após o desligamento.

um quadro funcional que não mais atende aos interesses das organizações inseridas na ordem neoliberal.

Como vimos, este tipo de programa contempla, num primeiro momento, para os funcionários que a ele aderem, benefícios financeiros, além dos legais, sob um caráter de “recompensa” pelos anos trabalhados e dedicados à empresa, o que, é claro, também representa um fator altamente motivador para a referida adesão.

Contudo, Ruben (2004) considera que esta prática, tida como extremamente moderna nos processos de reestruturação das empresas, pode significar, na verdade, o exercício de uma das práticas mais violentas, embora invisíveis, haja vista que, no caso específico do BB, em apenas 11 dias (o caderno de normatização do programa foi entregue aos funcionários no dia 03 de julho de 1995, com prazo para expirar no dia 14 do mesmo mês), milhares de funcionários teriam que optar por não fazer mais parte do que era sua vida profissional, até então.

... milhares de funcionários que viviam o BB como uma casa e uma família tiveram que optar por ficar à mercê dos caprichos da geografia política da alta direção da empresa ou aderir “voluntariamente” ao plano, sujeitando-se às dificuldades colocadas por um cenário de desemprego e retração econômica para se verem posteriormente, muitos deles, em situação de total abandono. (RUBEN, 2004, p.14)

O Banco do Brasil justificou, no caderno entregue aos funcionários, que este tipo de programa havia se tornado um procedimento usual em empresas que racionalmente necessitavam reduzir seu quadro de pessoal, e tal opção oferecia condições altamente respeitadas para com seus colaboradores. Como observa Rodrigues (2004), o conceito de “voluntário”, apresentado no programa, enfocava o ato de vontade individual, um exercício de cidadania, ou seja, a possibilidade da escolha, como uma chance do funcionário viabilizar antigos sonhos e mudar o seu futuro profissional.

O PDV do BB destinava-se a um público de 50.000 funcionários, com mais de 12 anos de empresa, dos quais o Banco tinha expectativa de adesão em torno de 16.500, tendo aderido 13.369, ou seja, 83%, o que foi considerado, posteriormente, como um bom índice pela instituição.

Houve vários dissabores em torno do programa. Em um primeiro momento, não foi atingida a meta estabelecida pelo Banco no prazo anteriormente estipulado, também houve diversas ações e interrupções motivados pelo sindicato, bem como o envolvimento do

Ministério Público e da Procuradoria Geral do Trabalho. Frente à toda a celeuma criada, foi reaberto o programa para mais um dia apenas, no dia 20 de julho de 1995, oferecendo a possibilidade de reversão das opções aos funcionários que optaram no primeiro prazo e a possibilidade de opção para aqueles que não tinham feito, porém, após fechamento, o resultado foi a adesão de mais 4.000 pessoas.

Com base nos questionários preliminares aplicados em fase inicial desta pesquisa, constata-se em linhas gerais, que a insatisfação com o BB (46% dos entrevistados) e a questão salarial (26%) foram apontadas como as razões mais fortes para optar pelo PDV. Com relação a estes aspectos, Marcos²⁴, um de nossos respondentes, apresenta sua insatisfação, detalhando os problemas por ele detectados:

A instituição não tinha critério adequado para o aproveitamento do potencial do seu corpo funcional; o plano de cargos e salários não contemplava as expectativas pessoais; as indicações e nomeações para cargos comissionados eram exercidas por pessoal sem qualificação para identificar corretamente as necessidades da empresa e a aptidão dos nomeados; a carreira era limitada, exclusivamente, ao cumprimento de normas, sem aproveitamento de idéias e principalmente sem a autonomia de decisões, tornando estanques as iniciativas, o desenvolvimento intelectual e a aplicação dos conhecimentos técnicos e administrativos.

Para Lucas²⁵, “*havia muita pressão exercida sobre todos os funcionários para o cumprimento das metas, sendo que, dependendo do setor que você estava lotado, não havia como atingir as metas estabelecidas e aí você passava a ser mal visto*”. Outros também mencionaram suas insatisfações: João²⁶ não tolerava mais o relacionamento dentro daquela “casa”, pois segundo ele, era assustador; Paulo²⁷ não esquece a pressão psicológica que vivenciou para que o Banco conseguisse demitir 13.000 funcionários até 31 de julho de 1995 e Moisés²⁸ se refere à falta de perspectiva de crescimento pessoal, profissional e salarial. Num primeiro momento, estes problemas apontados pelos respondentes remetem às pressões vivenciadas a partir da implantação do Programa de Ajustes (dezembro de 1994), com o qual o BB passou a atuar, mais incisivamente, como um Banco comercial privado. Pode ser que tais transformações, já viessem ocorrendo em anos anteriores, porém a lembrança mais forte e

²⁴ Marcos, com 15 anos de BB e 37 anos de vida na época do desligamento.

²⁵ Lucas, com 20 anos de BB e 44 anos de vida na época do desligamento.

²⁶ João, com 24 anos de BB e 49 anos de vida na época do desligamento.

²⁷ Paulo, com 24 anos de BB e 46 anos de vida na época do desligamento.

²⁸ Moisés, com 15 anos de BB e 36 anos de vida na época do desligamento.

recorrente junto aos respondentes refere-se ao primeiro semestre de 1995, o que revela o caráter seletivo (ou hierárquico) da memória.

Outro fator significativo que impulsionou a opção pelo programa refere-se à extinção do Cesec, que obrigaria àqueles que não conseguissem vagas em outras agências locais, a mudança para outra cidade, como informa Samuel²⁹, que *“não pretendia mudar de cidade em cidade, como nômade, como estava acontecendo com muitos colegas”*.

Para as funcionárias, a mudança de cidade implicava na desestruturação e falta de assistência familiar, como podemos perceber nestas respostas: Sara³⁰ afirma que se não optasse pelo PDV, teria que mudar de cidade, deixando filhos que estavam estudando na universidade local; Raquel³¹, que trabalhava no Cesec em Maringá, o qual estava sendo extinto, comentou que não conseguiu vaga em outras agências da cidade e *“teria que me deslocar ou residir em Londrina para trabalhar no Cesec de lá e, na época, tinha filhos adolescentes e pais com problemas de saúde para cuidar”*. O fator saúde na família, também pesou sobre a decisão da Débora³², que optou pelo desligamento para se dedicar em tempo integral à sua mãe que estava doente.

Houve, também, aqueles para os quais a opção pelo PDV veio a calhar, como foi o caso do Jonas, engenheiro civil recém-formado, que trabalhava no Cesec à noite e precisava optar por uma única atividade; Gabriel³³ e Daniel³⁴ passaram em concurso público federal, e Pedro³⁵ já tinha intenção de se desligar para fazer o curso de Teologia.

A ilusão, também, permeou a decisão de alguns, como foi o caso de José³⁶ que, segundo seu próprio depoimento, teve a expectativa enganosa de que poderia ficar sem trabalhar, se quisesse, até se aposentar. Depois do seu desligamento, comentou que a realidade foi dura e teve que trabalhar muito. Caso semelhante foi Eliseu³⁷, que estava envolvido com o marketing de rede da Amway e, na época, vislumbrou a possibilidade, com a verba rescisória, de investir neste segmento, o que depois veio a representar um grande prejuízo para ele, comprometendo 40% de todo o valor recebido no pagamento de dívidas com o marketing de rede.

²⁹ Samuel, com 15 anos de BB e 49 anos de vida na época do desligamento.

³⁰ Sara, com 14 anos de BB e 49 anos de vida na época do desligamento.

³¹ Raquel, com 18 anos de BB e 41 anos de vida na época do desligamento.

³² Débora, com 18 anos de BB e 38 anos de vida na época do desligamento.

³³ Gabriel, com 09 anos de BB e 31 anos de vida na época do desligamento.

³⁴ Daniel, com 19 anos de BB e 43 anos de vida na época do desligamento.

³⁵ Pedro, com 10 anos de BB e 25 anos de vida na época do desligamento.

³⁶ José, com 23 anos de BB e 47 anos de vida na época do desligamento.

³⁷ Eliseu, com 15 anos de BB e 40 anos de vida na época do desligamento.

Encontramos, também, aqueles que só queriam descansar e esperar a aposentadoria, desejo mencionado por 20% dos egressos respondentes, uma vez que entre os benefícios do PDV, um se referia ao compromisso do Banco de continuar a efetuar os recolhimentos a Previ (Caixa de Previdência dos Funcionários do BB) por um período de cinco anos, para aqueles que estivessem em condições de se aposentar nesse período.

Podemos identificar o desejo da aposentadoria nos seguintes relatos: Débora³⁸ nos contou que *“na época não havia feito nenhum plano de trabalho para o futuro. Apliquei financeiramente 60% do meu dinheiro e atualmente trabalho em minha casa. Faço serviços domésticos e cuidado do jardim que é enorme”*. Já, Ester³⁹ esboçou com muita praticidade, as razões da sua opção pelo PDV, pois segundo ela foi *“pura matemática: aposentadoria do INSS + aplicação dos valores da contribuição da PREVI + FGTS + indenização do PDV = alcançariam/ultrapassariam os vencimentos que recebia na ocasião”*. Ela também conta que, profissionalmente, não fez nada após a sua saída do BB e que agora segue apenas uma rotina de aposentada: *“cuidado da saúde, faço atividades físicas, leitura, desfruto do convívio familiar e trabalho como voluntária para o Roupeiro Santa Rita de Cássia, e também faço algumas viagens”*.

À princípio, parar de trabalhar e descansar foi o sonho que permeou a vida de Sara⁴⁰, mas após seis meses desligada do Banco começou a fazer o curso de Psicologia na universidade local, formou-se e clinicou por dois anos, mas, segundo ela, *“foram dois anos gratificada profissionalmente, mas não financeiramente”*. Hoje, ela afirma: *“sou só do lar e eu e meu marido (também aposentado pelo BB) cuidamos da casa e dos filhos que trabalham e estudam”*.

Podemos perceber que, dentre os diversos relatos, os das mulheres apresentam uma tendência maior para cuidarem das famílias e acompanhar seus maridos, como no caso da Raquel⁴¹, que logo após a saída do BB, trabalhou em uma escola técnica dirigida por familiares, mas um ano e meio depois o seu marido (também do BB) foi transferido para Curitiba, quando se tornou “dona-de-casa” e ainda tenta preencher a sua vida. Ela nos informa que foi difícil a adaptação à cidade, em razão dos costumes, pessoas e falta de amigos e, principalmente, pela falta de um objetivo específico: *“Fiz alguns cursos (cabeleireira no Senac, bordado, bijuteria e outros), mas não consegui me encontrar em nenhum deles”*.

³⁸ Débora, com 18 anos de BB e 38 anos de vida na época do desligamento.

³⁹ Ester, com 15 anos de BB e 44 anos de vida na época do desligamento.

⁴⁰ Sara, com 14 anos de BB e 49 anos de vida na época do desligamento.

⁴¹ Raquel, com 18 anos de BB e 41 anos de vida na época do desligamento.

O que está por trás deste desejo de se aposentar, descansar e cuidar da família, como discute Gorz (1982), não tem o sentido de querer trabalhar menos para descansar mais, mas sim de querer “viver mais”, ou seja, vislumbrar a possibilidade de realizar muitas coisas que o trabalho impedia, pois é importante lembrar que a separação entre trabalho e vida, é uma característica própria do capitalismo.

Diversos fatores, em nível nacional, contribuíram para a adesão ao PDV, de acordo com Rodrigues (2004). A indefinição sobre o futuro dos Cesec influenciou sobremaneira a opção, pois a incumbência de procurar uma nova vaga em outra agência era responsabilidade do próprio funcionário.

Um outro fator mencionado pela autora, mas não identificado em nosso universo, foi o endividamento de alguns funcionários com o Banco. Sobre essa questão, embora, porém ninguém tenha assumido tal condição, alguns comentaram que, em função da falta de correção salarial e perda de comissões e adicionais, tiveram colegas que, por não mudar o padrão de vida, começaram a usar e ultrapassar o limite do cheque especial. Isto teria gerado situações desconcertantes para o funcionário e BB, pois havia pressão por parte do banco para quitarem as dívidas. Não descartamos a hipótese de que, a referência ao endividamento dos outros seja uma estratégia para não falarem de si mesmos já que, como observaram, tratava-se de situação desconcertante.

A tensão diária nas agências, em razão da insistente cobrança das instâncias superiores quanto ao cumprimento de metas, recuperação de créditos vencidos e obtenção de lucro, foi um dos fatores mais relatados em nosso universo de respostas e depoimentos. Importante lembrar que, quando do anúncio do Programa de Ajustes do BB, em dezembro de 1994, o objetivo principal do Banco era ser competitivo no mercado do setor privado.

Além disso, haviam as ameaças veladas de perda de direitos adquiridos e a apreensão quanto à possibilidade de demissões compulsórias no futuro, para os “elegíveis” que não optassem naquele momento. Dos 499 funcionários existentes em Maringá, foram selecionados 339 elegíveis, dos quais 189 deveriam passar pelo ajuste, conforme a entrevista do Sr. Valdemir Diniz, superintendente regional do BB de Maringá ao jornal local, O Diário, no dia 4 de julho de 1995 (já citada).

O medo de ter mais perdas que a da saída nada voluntária, permeou a decisão de muitos. Parecia a saída mais vantajosa, já que não eram mais necessários. Este sentimento ficou mais explícito ao verificarmos que, no primeiro prazo para a adesão, somente 36 funcionários, segundo o Sindicato dos Bancários de Maringá e região, optaram pelo PDV.

Contudo, na reabertura do programa, este número passou para 194 funcionários (WANTUIL, 1995b).

Alguns respondentes expressaram a mágoa que sentiram ao perceber que eram considerados “elegíveis”, contudo, na leitura da maioria, o sentimento era de ser “descartáveis”, ou seja, aquele Banco que fazia parte da vida deles, não os queria ou não precisava mais mantê-los. Neste sentido, José⁴² faz o seguinte comentário sobre a motivação do Banco para implementar tal programa: *“penso que, com o PDV, o Banco descartou os funcionários mais antigos e contratou novos com salários bem inferiores, maximizando seus lucros”*. Sua observação crítica reflete a notória praticidade com que o Banco realizou seus ajustes.

Dentro deste contexto, cabe uma reflexão sobre o que Silva (2001) chama de “auto-exclusão”, isto é, a própria pessoa é levada a sair abruptamente do meio onde está envolvida, sem preparo anterior, seja profissionalmente ou emocionalmente, apenas pela pressão das condições econômicas da instituição e pela frustração de uma expectativa de ascensão em sua carreira profissional, como respondeu Moisés⁴³, sobre o suposto arrependimento de ter optado pelo PDV, nos informando que o único arrependimento foi o de ter entrado no banco, que representou sua estagnação profissional. Silva (2001, p. 108) questiona se os optantes tiveram verdadeira autonomia para decidir, uma vez que “um cidadão que aceita sua auto-exclusão, numa sociedade que tem no trabalho o centro da vida, não poderia ter a voluntariedade de demitir-se”.

Visando minimizar o impacto dos desligamentos, o BB propôs ajuda para recolocação dos ex-funcionários no mercado de trabalho, através da busca de um novo emprego, pelas centrais de atendimento estabelecidas junto aos Centros de Formação e pela realização de seminários promovidos pelo Sebrae que, supostamente, facilitaríamos tanto a obtenção de um novo emprego, quanto a abertura de negócio próprio. Estes mecanismos de ajuda, divulgados na mídia pelo BB, não foram reconhecidos pelos respondentes. Apenas Paulo⁴⁴ comentou que fez um curso de duração de uma semana no Sebrae, sobre Negócio Próprio. Em nosso universo de respostas e depoimentos, muitos chegaram a afirmar que não tomaram conhecimento de tais cursos e de nenhum tipo de orientação. Corroborando esta informação, Rodrigues (2004) comenta que esses mecanismos tiveram um efeito simbólico, mais que pragmático, pois os Centros de Apoio tiveram pouco resultado efetivo. Podemos acrescentar,

⁴² José, com 23 anos de BB e 47 anos de vida na época do desligamento.

⁴³ Moisés, com 15 anos de BB e 36 anos de vida na época do desligamento.

⁴⁴ Paulo, com 24 anos de BB e 46 anos de vida na época do desligamento.

a partir das respostas coletadas em Maringá, que essa pode ter sido mais uma estratégia de marketing e menos uma ajuda efetiva.

As centrais de atendimento, visando apoio aos ex-funcionários, apenas foram implantadas nos grandes centros, inclusive houve ausência de informações sobre cursos e seminários promovidos pelos Sebrae. Ao contatarmos o Sebrae, em Maringá, sobre os possíveis cursos realizados na época, bem como sobre quem foram os participantes, não obtivemos nenhum dado concreto, sendo alegado que não tinham mais nenhum registro, em função de terem mudado o sistema de informatização em 2000/2001. Apenas um dos respondentes, Paulo, informou que fez um curso no Sebrae sobre a abertura de novos negócios, patrocinado pelo BB, e que ficou sabendo, através de um amigo consultor, da possibilidade de matricular-se no curso pago pelo Banco, ou seja, não foi montado um curso específico e nem turmas especiais para os ex-funcionários, apenas lhes foi dada à chance de participar, aleatoriamente, de algum curso com o qual não teriam despesas.

No pós PDV, foi implantado o PAQ – Programa de Adequação de Quadros, como medida contínua dos ajustes que viessem a ser necessários, só que em condições menos vantajosas do que as constantes no PDV. Importante notar que, a introdução deste novo programa vem reforçar, como observa Rodrigues (2004), a promoção cada vez maior da precarização das relações de trabalho por meio da desmobilização funcional, congelamento salarial, ausência de negociações, redução da remuneração no quadro de carreira, rejuvenescimento do quadro com a inserção de funcionários com menor remuneração salarial e oferta de benefícios, além da forte intensificação do trabalho e do não pagamento de jornadas extraordinárias. Isto vem ao encontro da afirmação de Ouriques (1998), de que tais estratégias e programas não constituem uma excepcionalidade ou transitoriedade, em virtude das orientações neoliberais, mais sim, de que ganham, cada vez mais, características de permanência.

Pelas condições analisadas, transparece que o Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil, como parte integrante de um amplo Programa de Ajustes, tinha, além da redução de custos como um dos componentes centrais, a intenção de romper, como afirma Rodrigues (2004), com certos valores que configuravam as relações entre a empresa e os seus funcionários, tais como a suposta condição de “estabilidade” no emprego. Assim, pretendia provocar uma mudança significativa na cultura organizacional do Banco e, quem sabe, para o funcionalismo público em geral. O que podemos constatar é que o PDV marcou a história do Banco do Brasil, dividindo a empresa e a vida dos egressos, em um antes e um depois.

1.1 A opção

Partindo, mais especificamente, para as entrevistas realizadas com os dois grupos de egressos que compreende o núcleo central da nossa tese, ou seja, o grupo dos que tenderam a negar a sua vivência bancária (Elias, Rute e Tiago), e o grupo dos que deram continuidade à atividade (Davi, Levi e Paulo), é possível perceber em suas falas, os fatos e os sentimentos decorrentes das atitudes presentes na cultura organizacional do BB, que contribuiu significativamente para a adesão ao desligamento.

Rute, na maior parte de seu relato, expressou o seu desapeço pelo Banco, afirmando que nunca quis crescer dentro dele, e que quando se falou em PDV, estava acontecendo *“muita pressão e eu não agüentava, tanto é que, depois que eu saí do Banco dava a impressão que eu nunca tinha trabalhado naquele Banco ... eu não passava nem em frente”*.

Tiago participou ativamente da implementação dos programas de qualidade no BB, a partir da década de noventa, uma vez que fez uma especialização *latu sensu* nessa área, e foi chamado pelo Banco a integrar as equipes que orientavam as novas condutas preconizadas pelos ditames do mercado. Entretanto, após alguns anos de atuação nestes programas, ele e alguns colegas com postura mais crítica, começaram a discutir as suas crenças e o caminho no qual estavam enveredando:

Quando o Banco começa a introduzir o projeto neoliberal, partimos para discussões quase acadêmicas sobre o que tínhamos conseguido até então com os programas participativos, de qualidade, etc., e aí vem decisões unilaterais, impostas de maneira tão abrupta, que perdi a vontade, o tesão mesmo, de ficar. Sempre falo que eu fui o último que sai do Cesec, que apagou a luz, depois que tive que demitir todo mundo. Foi um tempo horrível, porque fui chamado pra fazer cumprir as decisões do Banco. Não sou contra a tecnologia, a inovação, aos ajustes que tinham que fazer, mas achei que o Banco foi horrível na forma de conduzir o processo. Tive uma reunião com a consultoria que o BB contratou, a DBM - Drucks Beam Morin do Brasil , para dar suporte aos desligados ... não foi legal.

Como era o responsável pelo Cesec e tinha um cargo de confiança no Banco, ele não saiu logo no primeiro PDV, pois teve que primeiro desligar todos e encerrar o departamento. Comenta que durante todo este processo ficou tão desencantado que não se via mais no Banco, daí conversou com a família e decidiu sair. Após a decisão enfrentou outro problema, o Banco não queria aceitar o seu pedido de adesão ao PDV, pois alegaram que ele já estava nomeado para assumir uma gerência em outra agência. Segundo ele, foi um mês de luta, em

que teve que escrever várias cartas à direção do Banco, e somente depois de um mês, eles se convenceram de que não queria estar mais lá.

No caso de Elias, ele se encontrava fora do Banco há um ano, pois estava em licença interesse⁴⁵ e nesse período veio o primeiro PDV. Segundo ele, começou a ver o pessoal aderindo e viu que saía até um dinheiro bom, e como já estava até bem entrosado com caminhão, a atividade do pai, acabou se decidindo também, resolvendo pegar o dinheiro para investir em um caminhão próprio.

Davi, o atual corretor de seguros, não teve muitos problemas para decidir e diante da sua praticidade argumentou:

Então, eu tinha oportunidade de crescer dentro do Banco, só que chegou um certo ponto que eu pensei comigo assim – eh, hoje da forma que eu tava (sic) no Banco, naquela época, tava ... as coisas tavam complicadas, tava assim, ganhava e dali outro dia já entrava a folha de pagamento, e no dia seguinte tava complicada a coisa, por causa dos filhos que começaram a estudar ... essas coisas todas, aí eu tomei a decisão. Estava com 42 anos ... tenho dez à vinte anos pela frente, vou tentar alguma coisa sozinho, sozinho, fora do Banco, e não era questão financeira não, que eu não tinha dívidas, não tinha nada.

A sua decisão de sair do Banco se deu em dez dias do lançamento do PDV. Ele diz que as pessoas não acreditavam que ele ia sair, afinal ele era um dos gerentes da agência na época, “*eu creio que a intenção do Banco não era tirar pessoas igual (sic) a mim, e outros colegas que saíram comigo, mas não dava né, eu cuidava da parte de vendas, fazia visitas, e sabia como estavam as coisas, aí resolvi sair pra tentar alguma coisa fora*”.

Paulo, com toda a sua formalidade e cuidado ao opinar, alternava posturas racionais e emocionais:

Quando as pessoas saíram do Banco, e ... deixa eu dizer sobre essa saída – essa saída foi uma saída assim, que cada um assinou, não foi que você foi obrigado a sair, não, pelo menos aonde eu estive não ocorreu isso, o Banco falou que ele precisava sair treze mil funcionários e quem sair primeiro vai receber um valor de um salário por ano trabalhado, mas não houve assim “a, b, ou c”, eles usaram de um terrorismo ... mas depois eu quero falar sobre isto com mais detalhe, mas não houve assim: é o José, é o Antonio, Ademar que vai sair.

⁴⁵ A licença interesse era concedida aos funcionários com prazo de até três anos, na qual o funcionário pedia afastamento do trabalho, sem remuneração, para resolver assuntos pessoais.

Quando começa a falar do seu desligamento, a emoção vem à tona:

Eu fui o último, no primeiro lançamento do PDV em 95, a aderir. Eu na verdade, eu nunca pensei em sair do BB, eu gostava demais. Falando propriamente da adesão, foi a meia-noite do último prazo, mas ... (voz embargada) foi ... é difícil (raspou a garganta), é o seguinte: eu nunca pensei em sair do Banco, mas conversando com o meu irmão, é ... meu irmão na época era juiz do trabalho, e aí eu fui falar com ele e ele falou: bom, o Banco não está assim igual era. Mais cedo ou mais tarde você vai ter que sair do Banco, até então (risos) eu nunca pensei em sair, mesmo a aposentadoria eu achava que estava muito distante, mesmo faltando apenas três a cinco anos, mas eu nunca imaginei ... porque eu gostava de trabalhar lá, gostava demais (aí as lágrimas não se contiveram e rolaram) – “guenta” um pouquinho ...

Neste momento desliguei o gravador, para que ele ficasse a vontade, para respeitar a sua emoção e aguardar a sua decisão de continuar ou não a entrevista. Depois de um tempo, ele disse que queria continuar:

Voltando ao caso lá, meu irmão, ele chegou e até falou: mais cedo ou mais tarde você vai ter que sair do Banco, agora não foi isso o que me influenciou, é ... o que me influenciou é que ele falou o seguinte: ... (de qualquer maneira, analisando a minha receita e a minha despesa que eu tava, eu tava na verdade na época, incluindo o aluguel que recebia, com uns R\$ 200,00 de sobra) – então a tua despesa vai continuar aumentando e a tua receita, se você continuar no Banco não vai continuar aumentando, então eu acho que é melhor você sair, pega esse recurso, aplica ele, eu até te ajudo na aplicação e talvez você vai ter que continuar trabalhando mesmo. Nessa noite foi complicado porque eu saí da casa dele imaginando, bom, preparado pra ouvir isso, ninguém vai querer ouvir uma coisa que é ruim pra você, mas se você analisar ele tem razão, o que ele falou tá correto né, na verdade a realidade é essa, você vai ter que enfrentar, e ... não quer dizer que vai ser ruim, às vezes pode ser bom, porque toda mudança depende de como você encara a mudança, eu já comentei isso, pode ser uma coisa boa, depende de como você está preparado. Quem está preparado para a mudança, faz a mudança cantando, ele vai com alegria e quem não está, ele já meio acomodado ele, lógico que não vai gostar, vai reclamando e acaba não se dando bem.

Paulo observa que, tudo isso foi uns vinte dias antes, logo que começou o PDV, que trocou idéias com vários amigos, e que apesar de ser uma situação difícil, nunca ficou preocupado por sair do Banco e encarar um outro serviço, porque em sua vida já tinha enfrentado desafios grandes e tinha se saído assim, razoavelmente bem. Justifica sua

confiança, nesse momento, alegando que “nunca deixei de fazer cursos, todo ano eu fazia um ou dois cursos, né, assistia palestras, lia livros aqui por minha conta, eu sempre achando que eu ia fazer alguma coisa a mais, né, o Banco era uma etapa que também eu ia passar e depois eu ia continuar fazendo outro serviço”.

Com toda a sua cautela, ou receio de verbalizar a sua opinião, se torna às vezes bastante reticente:

Eh ... não ... e eu sei que nesses períodos, lógico, achei, falando um pouco do sistema do Banco, o Banco na verdade terceirizou esse serviço, por exemplo, esse serviço sujo, não sujo, mas vamos dizer assim, difícil da diretoria do Banco fazer. A diretoria não quis fazer, ela terceirizou pra uma empresa de reengenharia que eles chamam isso aí, pra fazer esse serviço. Eles usaram de uma truculência muito grande né, isso aí não se faz com ninguém, né, imagina você se dedicar vinte, vinte e cinco, quinze anos, os melhores na verdade, os melhores anos da tua vida ... eu entrei no Banco com vinte e um anos, quer dizer, eu entrei numa situação, com experiência de outro serviço para o Banco, quer dizer, comecei dando lucro para o Banco né, lógico, eu fui, e fiquei até os quarenta e cinco anos, um pouquinho mais, então os melhores anos da minha vida foram ali, pra mim, foram excelentes, porque eu gostei de trabalhar no Banco, para o Banco foi ótimo. Essa empresa aí foi de uma truculência e eles erraram, eles se preocuparam só com eles, que eu não concordei eu falo, não acho certo, eles tinham que ter preparado os funcionários, certo! Tudo bem, vamos precisar demitir, mas prepare, dêem cursos pras pessoas, certo, dê oportunidade pra ele, ou às vezes até coloque eles em outro serviço, porque não colocar, no Banco tem muita gente inteligente, colocava num serviço, por exemplo, de fazer pesquisa, ou alguma coisa assim importante, as pessoas iam se adaptar, muita gente ... tinha muita gente inteligente, capacidade, que poderiam trabalhar em outro setor. Então, eles usaram assim os métodos assim muito violentos, porque foi uma coisa ... a violência também passou a ser maior porque foi uma coisa repentina, certo, de uma hora pra outra, você está trabalhando e vem aquela informação assim... é uma violência, ninguém tá preparado pra isso, vamos dizer assim, então é isso que eu acho que tava errado, tem que preparar as pessoas, não sei, é ... seria tem que oferecer oportunidade porque o ser humano ele faz muitas coisas, ele tem capacidade, mas ele precisa também de uma oportunidade de ... de ..., se não fica muito complicado pra ele né, depende da pessoa ele não consegue reação, fica difícil, nem todo mundo, eu mesmo ... não é por aí, um país ... desse jeito ... não tem como um país (risos lânguidos) de ... pessoas inteligentes você não aproveita ... então quer dizer, fica complicado, é ... eu achei muito ... eu gostaria até que você colocasse aí, esse sistema que eles usaram não foi bom porque eles teriam que preparar melhor as pessoas, não é assim.

Paulo, que foi o único a afirmar, no questionário, que participou do treinamento oferecido pelo Banco, dentro do projeto de apoio aos funcionários desligados, retoma o assunto, mas sob uma outra perspectiva:

A gente fez lá no Sebrae, acho que foi de uma semana, ajudou muito, foi bom, mas não é ... não foi suficiente. Mais um detalhe, o curso foi depois que saiu, é após, não é por aí, você tem que chegar e fazer uma preparação, mesmo que você, seja depois ... mas você falar não! Uma coisa eu vou até bancar isso aí, os treinamentos, bancar pelo menos um certo período o salário da pessoa, pra ele ir vendo o que ele vai fazer, afinal de contas essas pessoas que saíram do Banco colaboraram com o Banco, certo, porque no nosso setor eu lembro que falavam: alguém daqui vai ter que sair, alguém.

Percebe-se, a latente necessidade de proteção que o Banco deveria proporcionar aos seus ex-funcionários, de acordo com a sua ótica, o que reforça a extrema confiança que todos tinham na Instituição, como a mantenedora de suas vidas profissionais, ao mesmo tempo em que se vislumbra a frustração gerada, frente à realidade das demissões.

Levi, ao justificar a sua opção pelo PDV, retoma a condição que desfrutava no Banco:

Nesse período todo ... fiz vários concursos internos do Banco, e naquela época o Banco tinha três níveis: nível B – básico; nível M – médio e nível S – superior. Nesse período eu passei nos três, eu já tava no nível superior com uma letra já meio alta, não me recordo agora, e naquela época, não sei hoje como está, era uma questão do Banco, uma norma do Banco, que uma vez que você tinha, que você chegasse em determinado nível, você tinha que sair pra gerenciar lá pra ... igual eu tive colegas que foram pro Pará, na Bahia, foram pra Minas, mas eu não vislumbrava interesse. Mas aí foi, em 95 saiu o PDV, analisamos certinho, eu e minha esposa, os prós e contras, né, e eu aderi ao PDV e saí nessa época em julho de 95, quase dezoito anos. Saí, mas saí tranqüilo, sem problemas, não me desesperei jamais.

A questão de que a opção ao PDV não era obrigatória, também está presente na fala de Levi, porém ressalta que em sua agência, graças ao gerente da época, houve uma certa pressão, mas que nos outros locais que ele conhecia isso não aconteceu. Afirma, também, que não sofreu uma pressão direta do respectivo gerente, porque a relação já estava tão desgastada que eles não mais conversavam, o que contribuiu para a sua decisão.

2 O olhar sobre a gênese do PDV do Banco do Brasil

Rodrigues (2004) afirma que, a atuação do Banco do Brasil, sempre expressou a lógica e o modelo de administração dos diferentes governantes ao longo do tempo, desde o Império até a República, haja vista que o Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira do país, fundada em 1808, por D. João VI, quando da vinda da família real para o Brasil. Destaca-se, ainda, que o Banco ocupou, ao longo de sua história, até meados do século passado⁴⁶, um papel preponderante nos rumos da política financeira nacional e uma atuação crucial à vida econômica do país, do que decorre uma singularidade nas relações com os governos a que se reporta.

A última grande proposta de mudança do Banco do Brasil, engendrada no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, alardeada pelo discurso da modernização, em virtude do fenômeno da globalização, está, ao nosso ver, atrelada aos acontecimentos ocorridos décadas antes em nível mundial e há anos anteriores ao governo de FHC, no Brasil. Estes acontecimentos são decorrentes do avanço neoliberal⁴⁷, que assola, primeiramente a Europa e os Estados Unidos, e posteriormente, como consequência, os países dependentes da política econômica internacional.

Importante ressaltar, neste momento, o caráter ideológico que permeia este avanço neoliberal, uma vez que, em termos do materialismo histórico e dialético, a compreensão da origem e função da ideologia, passa necessariamente pela luta de classes, ou seja, a ideologia é um dos meios usados pelos dominantes para exercer a dominação, fazendo com que esta não seja percebida, como tal, pelos dominados (CHAUI, 1984, p. 86).

O argumento central dos neoliberais⁴⁸ para justificar as raízes das crises econômicas, principalmente dos anos setenta, voltava-se para o poder, dito excessivo e nefasto dos sindicatos e, de forma geral, abrangia o movimento operário que, segundo eles, corroía as bases de acumulação capitalista, com suas pressões reivindicatórias sobre os salários e pelo

⁴⁶ Em 1964, foi criado o Banco Central no Brasil que passou a definir a política financeira nacional.

⁴⁷ Apesar do Brasil não ter implantado o Estado de bem-estar, como na Europa, Estados Unidos e Chile, Jeffrey Sachs, economista que assessorou vários governos que implantaram programas de cunho neoliberal, declarou que a versão brasileira do Estado do bem-estar social refere-se à herança da legislação trabalhista do governo de Getúlio Vargas (ALMEIDA, 1998).

⁴⁸ O primeiro texto contra o Estado intervencionista e de bem-estar foi escrito na Inglaterra, em 1944, por Friedrich Hayek, com o título “O caminho da servidão”. A partir deste, surgiram outros nomes que compartilhavam da mesma orientação ideológica, tanto na Europa, os quais eram contra o Estado de bem-estar, como nos Estados Unidos que eram contrários ao New Deal. Entre os que mais se destacaram temos, Milton Friedman, Karl Popper, Lionel Robbins, Ludwig Von Mises, Walter Eupken, Walter Lipman, Michael Polanyi, Salvador de Madariaga, entre outros (ANDERSON, 1995, p.10).

aumento dos gastos sociais, através do Estado. Neste sentido, Anderson (1995) ressalta que a idéia básica dos neoliberais era a disciplina orçamentária, com a contenção dos gastos com bem-estar, e a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos.

A “dessindicalização”, como afirma Netto (1995), não é apenas um processo estritamente econômico, mas sim, decorrente de um novo tipo de trabalhador, exigido pelo mercado de trabalho. Este novo tipo de trabalhador está atrelado não só às exigências de novas competências e habilidades, mas, principalmente, às condições de flexibilização e precarização do trabalho, o qual leva a perda da força e vigor do movimento sindical tradicional (ALVES, 1999; POCHMANN, 2001 e 2002). Assim, o neoliberalismo representa um retorno à fase inicial do liberalismo, na qual inexistia sindicatos e partidos de trabalhadores, como aborda Petras (1998), prejudicando o movimento operário e eliminando a legislação social, ou seja, “o neoliberalismo contemporâneo é, dessa forma, um exemplo clássico de desenvolvimento progressista e retrógrado: a tecnologia do século XXI é utilizada numa formação social do século XVIII” (PETRAS, 1998, p.18).

Entretanto, o neoliberalismo em sua versão radical, proposta por seus defensores originários, não está implantado em lugar nenhum, como afirma Fernandes (1995), porém temos testemunhado, no mundo, mudanças significativas concernentes às políticas econômico-sociais, especialmente sobre a ofensiva privatizante e a retração de programas de proteção social. No Brasil, especificamente, estes aspectos foram inseridos com força, a partir da eleição do presidente Collor, em 1989. Contudo, segundo o autor, isso representou uma, primeira e politicamente fracassada, tentativa de aplicação do projeto neoliberal em nosso país.

Do ponto de vista sociológico, sobre o capitalismo contemporâneo, Therborn (1995, p.47) afirma que as crises constituem o seu ritmo de vida e que as crises cíclicas fazem parte da vida normal deste sistema social e histórico. Desse modo, o autor defende a tese de que a contradição fundamental do capitalismo atual é mais ideológica do que econômica, uma vez que, se manifesta na destruição social criada pelo poder do mercado, ou seja, através da tendência autodestrutiva da competição que o capitalismo atual enseja, geram-se mecanismos, cada vez mais, intensos de exclusão social, de uma grande parte da população. Com relação à esta tendência, há um dado sumamente importante para o autor, o qual não atinge apenas as classes populares, mas as médias mais instruídas.

O desemprego estrutural, além de relacionar-se aos processos de modernização e de gestão implantados nas organizações, como resposta à ineficácia do taylorismo-fordismo, decorre desta competição e é notório nos países que tem adotado esta política, como no caso

do Brasil, no qual há grande número de trabalhadores que não tem mais acesso ao emprego formal e porventura contínuo, para não falar em “estável”. Para Singer (1999), a precarização do trabalho, durante o governo de FHC, produziu um número de novos miseráveis, pouco acima da linha da pobreza, em razão da mão-de-obra excedente e do decréscimo da remuneração. Tal volume de desemprego estrutural, de uma só organização, foi o constatado, a partir da demissão de cerca de 13.500 funcionários do BB em nível nacional, que “voluntariamente” decidiram pela “auto-exclusão”.

Outro aspecto interessante é a discussão apresentada por Petras (1998, p. 21), sobre a linguagem dos neoliberais. Segundo ele, “além de distorcer e inverter o bom senso na compreensão dos conceitos políticos e econômicos, os neoliberais recorreram à eufemismos crus, ao invés de recorrerem à conceitos precisos”, como no caso do conceito-chave de “ajuste” que, ao invés de significar modificações incrementais, passa a representar maior concentração de renda para os que estão no topo da estrutura de classe, diminuição nos subsídios de Estado para as necessidades básicas dos pobres e um aumento nos subsídios para as elites exportadoras, venda de empresas públicas para os monopólios privados e diminuição na produção para o mercado interno e aumento nas exportações, destinadas ao mercado externo.

Uma constatação importante é feita por Ouriques (1998, p.129), com relação à política de “ajuste”. Para o autor, tal política não constitui uma excepcionalidade na vida de milhões de trabalhadores, de caráter temporário que, ao término voltará à “normalidade”, mas sim, uma política duradoura que garante às classes dominantes a consecução de seus objetivos. Corroborando com esta assertiva, a implantação do PAQ – Programa de Adequação de Quadros do Banco do Brasil – posterior ao PDV – Programa de Desligamento Voluntário – deixou claro para os funcionários remanescentes do Banco, que os mesmos estarão, continuamente, sujeitos a transferências e desligamentos por iniciativa do empregador.

Diante do exposto, não é de se estranhar que a última grande proposta de mudança, no Banco do Brasil (BB), foi denominada de “Programa de Ajustes”. Como já apresentado anteriormente, o Banco sempre esteve à serviço dos governos a que se reporta, não se podendo esquecer, como enfatiza Rodrigues (2004, p.18), da duplicidade de papéis que o BB desempenha, ou seja, tanto atua nos moldes de empresa privada, voltado para o lucro e a competição, como se mantém atrelada aos interesses do governo, por ser uma empresa pública. Desta forma, consideramos pertinente inferir, que as mudanças propostas têm, acima de tudo, o direcionamento da política neoliberal.

Dentre as várias propostas defendidas, no governo de FHC, a necessidade de reformas da Constituição era vista como imperiosa, tanto que no início de 1995, o governo conseguiu aprovar as primeiras reformas que eliminavam o monopólio das estatais, abriam o mercado aos capitais estrangeiros e revogavam qualquer distinção entre empresas brasileiras e estrangeiras (SINGER, 1999), sempre, sob o argumento-chave de que a “globalização”, estágio irreversível e inevitável do capitalismo, não apresenta outra alternativa, se não a abertura de mercados e economias para o “livre fluxo” de capital e do comércio (PETRAS, 1998). No Paraná, a abertura para a instalação de multinacionais, previa, como principal benefício fiscal, um período de carência inicial de quatro anos para pagamento de 100% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)⁴⁹.

A competitividade, de acordo com Souza (1998), torna-se o jargão predileto do discurso empresarial e governamental, em sólida aliança contra a ação sindical nos governos Collor e FHC, visando o desmonte, cada vez maior, das relações capital-trabalho fundadas no bem-estar⁵⁰, bem como, procurando reduzir a massa salarial e elevando ao máximo as taxas de produtividade. Parte destas ações está explicitada no Programa de Ajuste do BB, uma vez que, com o PDV, o Banco reduziu gastos com a folha de pagamento, desligando os funcionários mais antigos e que conseqüentemente recebiam salários mais altos, bem como com a introdução de novas tecnologias, reduziu o número de funcionários e passou a estipular metas de desempenho para os remanescentes. Segundo o autor, este é o limite do “novo paradigma”, ou seja, pela impossibilidade de extinção do trabalho (condição essencial do capitalismo), extingüe-se, então, as obrigações ou direitos, utilizando-se a estratégia da modernização ou “flexibilização” das relações de trabalho.

Interessante e paradoxal, é o discurso neoliberal que defende o afastamento do Estado das relações trabalhistas, anulando direitos sociais e representação sindical, enaltecendo a flexibilidade e as privatizações das relações de trabalho, como condição para uma competitividade sadia, ao mesmo tempo, em que busca no Estado, condições para a competitividade do setor privado, reivindicando subsídios, isenções fiscais, créditos e

⁴⁹ O governo do Paraná montou um vantajoso programa de créditos dirigidos à multinacional francesa Renault, com prazos de pagamentos de 10 anos sem juros ou qualquer atualização monetária, inclusive não divulgando o valor dos empréstimos e nem a magnitude dos fundos envolvidos na operação (OURIQUES, 1998).

⁵⁰ Apesar do Brasil não ter implantado o Estado de bem-estar, como na Europa, Estados Unidos e Chile, Jeffrey Sachs, economista que assessorou vários governos que implantaram programas de cunho neoliberal, declarou que a versão brasileira do Estado do bem-estar social refere-se à herança da legislação trabalhista do governo de Getúlio Vargas (ALMEIDA, 1998).

recursos, como o exemplo mencionado no Paraná, que ofereceu diversas vantagens para facilitar a instalação de multinacionais.

O mesmo ocorreu nos anos noventa, quando o sistema financeiro passou por transformações institucionais importantes⁵¹, como discute Minella (1998, p. 167). Ademais, os banqueiros privados nacionais, apoiados pela sugestão recorrente de organismos financeiros internacionais, como o Banco Mundial, teceram críticas e pressões, em relação aos bancos estaduais, no sentido de diminuir, ou mesmo eliminar, a participação no mercado, ensejando a privatização dos mesmos. No Paraná, o Banestado – Banco do Estado do Paraná – foi vendido para o Banco Itaú e, em virtude da fusão e aquisição, também ocorreram “ajustes” em relação ao quadro funcional, desligando um número significativo de bancários.

A constatação das ações e políticas neoliberais adotadas, mais intensamente a partir da década de 1990, tanto em nível internacional, como nacional, regional e local, remete-nos ao neologismo “glocal”, apresentado por Trivinho (2005), ao discutir o impacto da emergência social-histórica da comunicação, na experiência da condição urbana, o qual enfoca o “glocal” como sendo um dos processos vetoriais que estão na base desta problemática, e que, segundo ele, representa um contexto, para além, do global e do local, uma vez que, diante da expansão do fenômeno da globalização, aliado aos avanços tecnológicos de produção, gestão e comunicação, esta condição tem adentrado no âmbito de mercado.

2.1 O discurso da destruição para a (re) construção

O modelo de gestão taylorista-fordista, do início do século 20, inicialmente instalado nas linhas de produção das fábricas, avançou rapidamente, de acordo com Braverman (1981), pelas estruturas administrativas que se tornavam, cada vez, maiores, mais diversificadas e complexas, tendo como base a parcialização e mecanização das atividades administrativas, nas quais as tarefas parciais eram distribuídas a uma grande quantidade de funcionários, extremamente especializados em desenvolver determinadas funções, agrupados em seções e departamentos separados uns dos outros.

Conseqüentemente, ainda segundo este autor, o funcionamento e gestão deste sistema de trabalho, e deste contingente de funcionários, requereu uma expressiva quantidade de

⁵¹ Minella (1998) menciona a criação dos bancos múltiplos e o crescimento do número de instituições bancárias pequenas e médias, a partir de 1989, pela eliminação da carta patente, permitindo a expansão de grupos econômicos para atividades financeiras diretas.

supervisores, chefes e subchefes, assistentes, gerentes, entre outros. Assim, dentro de uma visão estrutural das organizações, eram e são, ainda, as linhas de comando retratadas nos organogramas que articulam e conferem uniformidade às tarefas parciais e reduzidas. Diante desse modelo de gestão, as ações e decisões, também, se encontram fortemente centralizadas na cúpula da organização, a qual se apóia numa complexa rede de assessores e controladores.

Desta forma, o gerenciamento de tal estrutura organizacional, altamente racionalizada do trabalho administrativo, requereu e propiciou, na visão de Quadros (1996, p.178), o avanço da informática nos escritórios.

Outro fato, que vem marcar a segunda metade do século passado, no âmbito das organizações, é o esgotamento do modelo taylorista-fordista diante dos processos de trabalho e gerenciamento da produção, ensejando um novo modelo de gestão (toyotista ou modelo japonês⁵²), o qual traz profundas mudanças na esfera do trabalho e, conseqüentemente, para os trabalhadores, que passam a conviver com situações de precarização ou subproletarização tardia, aumento da carga de trabalho e limitações da ação sindical (ALVES, 1999; BENKO, 1999; ANTUNES, 2001)⁵³.

Ao abordar o caráter evolutivo do processo capitalista, Schumpeter (1984) discute a importância da criação de novos bens de consumo, métodos de produção, mercados e novas formas de organização pela empresa capitalista, revolucionando incessantemente a estrutura econômica, destruindo a velha e criando uma nova, num “processo de destruição criativa” considerado, também, segundo ele, como fato essencial do capitalismo.

No caso do Plano de Ajuste do BB, do qual o PDV fez parte, podemos encontrar similaridade com o discurso schumpeteriano, uma vez que, pelo caráter evolutivo do capitalismo, a destruição da estrutura existente fez-se necessária, para a emergência de um novo modelo organizacional que atenda às necessidades atuais de mercado. A justificativa de que o “mercado” é que rege as condições econômicas, sempre esteve atrelada ao discurso da classe dominante, principalmente após o fenômeno da globalização.

Tal destruição, na afirmação de Rodrigues (2004, p.72), é como um rolo compressor que prepara o terreno para instalar o novo, com um sentido promissor, de um futuro aberto a uma abundância de possibilidades, embora carregado de contradições. Esse desejo de mudanças extremas, presente neste último século (HOBBSAWM, 1998), nos conduz a negar

⁵² Sugerimos ler a apreciação crítica em ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

⁵³ A precarização do trabalho é bastante discutida em Antunes (2001) e este tema é tratado como subproletarização tardia em Alves (1999).

o passado, vendo-o ser destruído, enquanto ainda, segundo Rodrigues (2004), o presente transcorre, sob o signo da mudança ininterrupta, e o futuro se torna, cada vez mais, incerto e vazio de possibilidades.

Apesar de Rodrigues justificar em seu trabalho, que o conjunto de medidas implantadas, das quais o PDV era o ponto central, estava voltado à modernização, não podemos deixar de refletir sobre o cenário maior, representado pelos “interesses neoliberais”, que induz a viabilização destas mudanças. Assim, por trás de todo o arcabouço que procura justificar as mais diversas ações em nome da modernidade, atreladas ao fenômeno da globalização e dos avanços tecnológicos, encontram-se as políticas neoliberais, que favorecem o surgimento dos novos mecanismos para controle do capital.

Desta forma, o discurso que tem permeado as organizações, em geral, principalmente, a partir dos anos noventa, baseia-se na busca, incessante, pela modernidade, na qual a adoção de novos instrumentos gerenciais representa a possível solução para os problemas atuais e futuros, problemas estes que, dentro do conceito de modernidade, foram gerados no passado, e que agora ensejam a destruição planejada das práticas, anteriormente, estabelecidas.

Neste sentido, Harvey (1993, p. 22) afirma que “a modernidade não apenas envolve uma implacável ruptura com todas e quaisquer condições históricas precedentes, como é caracterizada por um interminável processo de rupturas e fragmentações internas, inerentes”, o qual se pode perceber, face aos programas de caráter “contínuo” instaurados nas organizações, como o caso do PAQ – Programa de Adequação de Quadros do Banco do Brasil (RODRIGUES, 2004, p. 329) –, que surgiu logo após o PDV, visando a avaliação contínua dos funcionários e os respectivos remanejamentos internos, bem como possíveis desligamentos.

O grande dilema, desta busca pela modernidade, presente nos anseios de maior eficiência, produtividade e agilidade, utilizando a racionalidade instrumental, segundo Touraine (1999), reside no uso de uma racionalidade que dissocia meios e fins, privilegiando a técnica em detrimento do humano e sobrepondo os princípios do mercado sobre os ideais da sociedade.

A empresa deixa de ser considerada como a expressão concreta do capitalismo; ela aprece cada vez mais como uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como um agente de utilização de novas tecnologias. Não é nem a racionalização nem a dominação de classe que a definem melhor, é a gerência de mercados e de tecnologia. (TOURAINÉ, 1999, p. 150).

O autor considera que a modernidade mais divide do que une e que por muito tempo, se definiu muito mais pelo que destruía, do que construía.

2.2 O imperativo da reestruturação do Banco do Brasil

O sistema financeiro internacional, dominado pelos países de capitalismo avançado, como discute Jinkings (1996), impacta os graus de autonomia das economias dos países menos desenvolvidos, através de organismos como o FMI (Fundo Monetário Internacional), o BIRD (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento) e o Banco Mundial, que dentre outras diretrizes, impõe normas e determina os rumos do capital em circulação pelo mundo. Um exemplo clássico desta submissão a tais organismos, segundo a autora, é o projeto do Banco Mundial, apresentado em 1988, sobre a reforma do sistema financeiro nacional, que atrelou a possibilidade de concessão de empréstimo ao governo brasileiro, em apoio a um programa de reformas.

Para se ter uma idéia desta condição, Jinkings (1996, p.20) descreve parte das exigências/recomendações apresentadas em 02.11.1988, em Washington (EUA). Entre os itens, destacamos: a) eliminarão a interferência governamental nos mercados de crédito e desenvolverão os mercados de capitais privados e os instrumentos de empréstimos a longo prazo; b) nivelarão as exigências de reserva legal para todos os instrumentos e instituições financeiras, mediante a redução do nível e da variância dessas exigências; c) fortalecerão o ambiente operacional, mediante o aumento da competição entre os bancos e a introdução de um sistema de seguro de depósitos; d) apoiarão as reformas institucionais do Banco Central, mediante a melhoria das práticas de supervisão e o aprimoramento da capacidade de pesquisa econômica; reestruturarão o sistema bancário estadual, mediante a liquidação ou privatização dos bancos estaduais; e f) reformarão o sistema financeiro de habitação, mediante a eliminação do crédito direto e o desenvolvimento de fontes de recursos no mercado.

Em 1995, o Banco do Brasil (BB) lança um Programa de Ajustes que redefinia estratégias do conglomerado, a modernização organizacional, o desenvolvimento em tecnologia, ajustes na rede de agências, vendas de imóveis, redução do quadro de funcionários, recuperação de créditos vencidos e regularização das pendências com o Tesouro Nacional, com o objetivo de eliminar o desequilíbrio financeiro, elevar receitas, reduzir custos

e, a médio e longo prazo, adaptar o Banco à estabilidade econômica advinda com a adoção do Plano Real⁵⁴.

Estava, também, implícita neste programa, de acordo com um artigo na Revista de Pesquisa Fapesp (2003), a estratégia do BB de abandonar sua vocação original e secular de ser um banco estatal no “estilo antigo”, passando a enveredar pelo caminho da competitividade, cindindo com o projeto desenvolvimentista de outrora, em favor do capital especulativo. O Estado, em função da redefinição do seu papel e a suposta necessidade de implantação de políticas de liberalização que almejavam um padrão de crescimento centrado numa nova inserção internacional, combinado com a estabilidade proposta pelo Plano Real, utilizou-se do BB como um dos sustentáculos dessa nova política econômica.

Ao considerar este contexto, Rodrigues (2004, p. 280), apesar de proceder sua análise sob a perspectiva da modernização, observa que as mudanças na forma de atuação do BB e a queda de sua representatividade, junto ao aparelho do Estado, vêm ao encontro do processo de transição de um modelo político-econômico centrado na opção nacional/desenvolvimentista, para o chamado modelo neoliberal, cuja consolidação se deu ao longo da década de 1990. Assim sendo, conhecer um pouco mais sobre este processo requer, segundo a autora, analisar dois momentos de especial relevância na história mais recente do BB, quais sejam, a perda do estatuto de autoridade monetária, com a Reforma Bancária de 1964, que criou o Banco Central, e a perda da conta-movimento, em 1986, quando deixou de exercer as funções de caixa do Tesouro Nacional⁵⁵.

A perda do estatuto de autoridade monetária com a criação do Banco Central representou na época, 1964, a consolidação da hegemonia do capital financeiro e a ascensão de integrantes dos grupos financeiros dominantes, a posições estratégicas na área econômica e política do governo federal. Enquanto que a perda da conta-movimento, em 1986, consistiu na

⁵⁴ A PRIMEIRA função social do BB é dar lucro. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, junho de 1995.

⁵⁵ A história do Banco do Brasil, contada pelo economista Sydney A. Latini (1995) revela, entre outras coisas, detalhes interessantes sobre a organização e composição do quadro funcional da SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito – criada em 1945 com o objetivo de “preparar a criação do Banco Central”. A partir de 1951, começa a preparação do quadro profissional do DEPEC – Departamento Econômico da SUMOC (núcleo do futuro Banco Central) – constituído basicamente por funcionários selecionados do Banco do Brasil, os quais foram postos a disposição do órgão criado e enviados para treinamento e qualificação acadêmica no exterior. Dentre estes, o autor cita Ernani Galvêas, que foi para o Centro de Estudos Monetários Latino-Americanos (CEMLA) e depois fez o mestrado em Yale; Eduardo Gomes, que fez o curso de programação monetária do FMI e mestrado em Yale; Casimiro Ribeiro que foi para a London School of Economics e estagiou no Banco da Inglaterra; Fábio Reis que estagiou no Banco Mundial; José Luiz Miranda que foi para o Banco da Inglaterra e Universidade de Cambridge; Guilherme Peguier e inclusive o autor, Sydney A. Latini que foram fazer o curso de balanço de pagamentos no FMI.

mudança mais drástica na história recente do BB, uma vez que tinha acesso automático a recursos do Tesouro, garantindo-lhe grande liberdade de ação no mercado e, conseqüentemente, uma lucratividade expressiva, ainda que não pudesse atuar em todos os segmentos do mercado. A saída, então encontrada, frente à perda desta conta, foi buscar recursos no mercado, mas para tanto, era necessário atuar à semelhança dos bancos privados. Desta forma, as mudanças de 1986 marcam a consolidação e o fortalecimento do sistema financeiro privado e o enfraquecimento do setor público e estatal (RODRIGUES, 2004).

Para complementar o processo de enfraquecimento das funções do BB, como parte dos interesses neoliberais, ocorre em 1990 a extinção da Carteira de Comércio Exterior (Cacex) e, em 1994, a exclusão do BB do Conselho Monetário Nacional, através da medida provisória que institui o Real, perdendo assim, o poder de participar no processo de definição das políticas monetárias. Outro fato importante, nesta época, dentro do processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil, sob a coordenação do Banco Central, refere-se, de acordo com Segnini (1999), aos ajustes relativos à composição dos produtos bancários e a mudanças no sistema de garantia de créditos, objetivando a manutenção e a ampliação das carteiras de clientes e de lucratividade, inseridos num contexto de intensa concorrência entre os bancos.

Importante salientar que, para compreender as mudanças ocorridas no BB através do Programa de Ajustes, faz-se necessário considerar todo esse jogo de forças que ocorreu no plano nacional, que representou não só uma luta pela ocupação de espaços no sistema financeiro, mas também um conjunto de ações governamentais para a redefinição do setor e, paralelamente, o movimento de mudanças nos mercados financeiros no plano mundial.

Sinteticamente, podemos inferir que a imperiosidade da reestruturação engendrada pelo governo e BB, envolveu duas abordagens, sendo uma externa, representada pela privatização/liquidação de bancos públicos, pela liberação da entrada de bancos estrangeiros no mercado, pela criação dos bancos múltiplos e pela desregulamentação do mercado financeiro, e outra interna, a qual envolveu, segundo Machado (2000), a imposição de novas formas de organização do processo de trabalho (vinculadas ao aperfeiçoamento contínuo dos processos e à constituição do trabalhador polivalente/multifuncional), as novas modalidades de contratação (estagiários, terceirizados, contratação temporária, etc.), o gerenciamento da força de trabalho (qualidade total), e uma nova base tecnológica (centrada na tecnologia microeletrônica).

Corroborando com essa visão, sobre a estratégia da política neoliberal, Segnini (1999, p.185) afirma que “o processo de reestruturação do capitalismo se expressa no sistema financeiro adequando-o a um novo patamar de acumulação”, e que “a reorganização do

sistema financeiro, global e o emergente poder da coordenação financeira caracterizam-se pela proliferação e pela descentralização das atividades financeiras, bem como pela criação de novos instrumentos e mercados”, regidos por organismos internacionais como, por exemplo, o Banco Mundial, os quais “orientaram” a condução de um processo de ajuste das economias nacionais às exigências de uma nova ordem mundial caracterizada, politicamente, por propostas neoliberais.

O referido processo de reestruturação dos bancos é compreendido como uma das características constitutivas do *processo de reestruturação próprio capitalismo*, mais amplo e complexo do que ocorre no âmbito dos espaços produtivos; trata-se de um processo de intensificação da internacionalização do capital, acompanhado pela expansão do ideário neoliberal. (SEGNINI, 1999, p.184, grifo do autor)

Assim sendo, acreditamos ser pertinente a observação de Chesnais (1996), de que há um caráter seletivo nesse movimento de capitais, que é controlado por aqueles que se encontram em posição privilegiada no mercado e que, ao mesmo tempo em que seleciona, também exclui países e camadas sociais, não permitindo, desta forma, a participação da mesma maneira no processo que envolve o grande movimento de mundialização dos capitais financeiros.

Segundo a Revista Pesquisa Fapesp (2003), as políticas neoliberais iniciaram-se no Brasil, no governo de José Sarney (1985-1989), porém, a maioria dos autores reporta o início ao governo de Fernando Collor de Mello (1990) e a sua sedimentação ao governo de Fernando Henrique Cardoso que, no primeiro semestre de 1995, passa a defender e a preparar a sociedade para a divulgação e implantação do Programa de Ajustes do BB. Importante lembrar que, neste mesmo período, constavam da pauta de discussão do Congresso, as propostas de Reforma Tributária, Previdenciária e Administrativa, as quais estavam presentes na mídia e pareciam ter o apoio da sociedade em relação às alterações no setor público e nas estatais.

Na época, os conceitos de “reengenharia” e “*downsizing*”, decorrentes do modelo de gestão flexível, estavam presentes na maioria das organizações privadas, como a mais moderna das técnicas de reorganização de empresas. Diante da proposta da reforma administrativa, começou-se a fazer associações à possibilidade de implantar estes mesmos conceitos no setor público, sob o auspício de alcançar serviços de melhor qualidade, produtos melhores e mais acessíveis.

Especificamente, quanto à Reforma Administrativa, Rodrigues (2004) nos lembra que haviam três alvos indicados pelo ministro Bresser Pereira como prioritários, quais sejam, a estabilidade do servidor público, a isonomia e o regime jurídico único. Destes, a questão da quebra da estabilidade era a mais evidente, pois o argumento era que: se os funcionários fossem qualificados, estariam aptos para transitar entre a iniciativa privada e o setor público.

Cabe ressaltar, que o discurso de que a qualificação pessoal é que assegura sua posição no mercado, é falaciosa e típica dos novos capitalistas, transferindo para o trabalhador a responsabilidade pelo não emprego, não assumindo o desemprego estrutural que causam continuamente.

Paulo César Ximenes, então presidente do BB, em entrevista à revista *Conjuntura Econômica* (1995), em junho de 1995, mês anterior ao lançamento do PDV, afirmou que “a maior função social do BB é dar lucro”. A referida entrevista versava sobre a importância da implantação do Programa de Ajustes, iniciado no final de 1994, argumentando que, para tanto, era necessário romper com modelos de gestão inviáveis a uma empresa moderna e competitiva, bem como romper com o modelo de atuação do Banco, como parte do Estado.

Dentre os problemas apontados pela administração do BB, que requeriam mudanças, encontrava-se a opção por uma postura de empresa voltada para o mercado, com prioridade ao lucro, como parte do compromisso com os acionistas; a existência de excedente de pessoal em diversas áreas; a implantação futura de um programa de automação e modernização de processos que aumentaria os ganhos de produtividade; o acúmulo de prejuízos nos últimos meses; o excesso da folha de pagamento e insuficiência dos recursos provenientes de campanhas de captação e a recuperação de dívidas vencidas, para cobrir os elevados custos.

Um ponto que merece destaque e que teve um papel fundamental no desenho e implementação do PDV, de acordo com Rodrigues (2004), foi a idéia de “crise”, que se tornou norteadora e premissa básica, para a alta administração do BB, para efetuar e justificar as mudanças.

Neste rol de “ajustes necessários”, o BB lança em julho de 1995, o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), que mais tarde ficou conhecido como “Programa de Demissão Voluntária”, o qual, entre todas as medidas adotadas pelo Programa de Ajustes, foi o que gerou maior impacto na instituição e na sociedade. Em torno de 13.500 funcionários optaram pelo PDV, o que representou uma adesão de 80% da quantidade pretendida pelo Banco, tendo sido considerado um grande “sucesso”, para este tipo de programa.

Assim, diante dos contextos anteriores, pode-se perceber que a implantação do PDV vinha ao encontro das idéias, pautadas pela política neoliberal, que permeavam as propostas

da Reforma Administrativa Pública, ou seja, tratava da questão da estabilidade, dos altos salários e da importância da qualificação profissional. O que chocou, tanto os funcionários do BB, quanto parcelas da sociedade, foi a maneira inesperada e racionalizada que a administração do Banco empregou na implantação das medidas. Nota-se, então, que foi o PDV do Banco do Brasil que alavancou e desencadeou as demais reformas nas empresas públicas, no tocante, a revisão do quadro funcional.

Ao resgatar as primeiras manifestações sobre a adoção de medidas que viriam culminar com a implantação do PDV, Machado (2000) relata que já em 1994 comentava-se sobre a possibilidade de demissões e transferências compulsórias dos funcionários do Banco e, em 28 de dezembro deste mesmo ano, surgem as primeiras listas de “excedentes”. No primeiro semestre de 1995, o BB incrementa o processo de terceirização dos serviços bancários, com a admissão de estagiários e sub-contratados. Quando do lançamento do PDV, os funcionários listados, anteriormente, como “excedentes” passaram a ser considerados “elegíveis” ao desligamento ou a uma suposta transferência para outra agência que tivesse interesse em recebê-lo.

A partir desse momento, inicia-se um processo permanente de desqualificação e ruptura da estabilidade no emprego desses bancários e um processo de degradação das condições de trabalho e de fragilização da resistência coletiva a precarização. (MACHADO, 2000, p.20).

Ficou claro, então, que o que movia o Programa de Ajustes, no tocante ao quadro funcional, era o deslocamento do paradigma da “estabilidade”, para o conceito de “empregabilidade”, o qual sinalizaria para o funcionalismo, o tipo de profissional que o BB estava querendo e que teria interesse em manter.

Além destes programas de ajustes específicos do BB, Segnini (1999, p.188) apresenta um conjunto de medidas que objetivou a minimização dos custos e que afetou diretamente o emprego bancário. Segundo a autora, desde que a inflação deixou de ser uma fonte segura de lucratividade para os bancos, em geral, foram observadas as seguintes tendências, desde a década de 1970, que se intensificam cada vez mais: a) a evolução, bem como o uso intensivo das tecnologias de informação, informática e telemática permitiram automatizar serviços para reduzir custos e aumentar a segurança e a qualidade dos serviços disponibilizados para uma parcela da população, via fax, telefones, computadores em escritórios e residências; b) a terceirização de um volume crescente de trabalho considerado “não bancário”, como

transporte, segurança, limpeza, engenharia e manutenção de prédios e equipamentos, restaurante, desenvolvimento de softwares. Posteriormente, serviços bancários como análise de crédito, compensação de cheques e centrais de atendimento, também passaram a ser terceirizados; c) diferentes formas de gestão que objetivam a fusão de postos de trabalho e a redução dos níveis hierárquicos, através de programas como a reengenharia.

A autora destaca que as mudanças referentes à organização do trabalho, no interior dos bancos, não são simplesmente decorrentes de aspectos tecnológicos, como apregoado por muitos, mas sim, decorrentes dos fatores anteriormente descritos, os quais fazem parte dos processos inerentes ao que Harvey (2003, p. 140) chama de “acumulação flexível”.

Para Harvey (2003), a acumulação flexível emerge de um confronto direto com a rigidez do fordismo, a qual se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho dos produtos e dos padrões de consumo.

Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 2003, p.140)

Neste sentido, a acumulação flexível, para o autor, envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, entre outros, um amplo incremento no emprego do chamado “setor de serviços”, bem como novos processos de produção, novas formas de financiamento, novos mercados de consumo e, notadamente, um alto índice de inovações tecnológicas e comerciais, com repercussões nos processos de trabalho.

Importante notar, na visão de Rodrigues (2004), que o Programa de Ajustes do BB, também, procurou alterar os componentes simbólicos que vinculavam o Banco à idéia de nação, e desta forma, ao negar e destruir esses vínculos, apostou que seria possível colocar-se mais em acordo com a lógica de mercado, relegando ao segundo plano o seu papel social.

O PDV, lançado como algo provisório em julho/95, posteriormente, foi transformado em Programa de Adequação de Quadros (PAQ), tornando-se parte da política permanente de pessoal da empresa. Assim, a demissão e a transferência “voluntárias” fazem parte, agora, do dia-a-dia das relações de trabalho do BB.

De maneira resumida, procuramos demonstrar quais foram as possíveis motivações do processo de reestruturação bancária em que o BB esteve envolvido, procurando salientar que

não se vinculou, apenas, às contradições e exigências diretamente econômicas, mas também, às contradições políticas do processo de produção e reprodução capitalista.

Dentre os respondentes do questionário, apenas um egresso, Jonas, manifestou concordância à reestruturação do BB. Para ele, era necessária tal decisão e não viu isso como um problema social, inclusive acha um absurdo tanto alardeamento feito pela sociedade em torno de ações pertinentes a qualquer empresa. Entretanto, é significativo que o mesmo era engenheiro civil, recém formado, empregado em uma construtora durante o dia, e à noite trabalhando no Cesec (Centro de Serviços e Comunicações) do BB. Na época do PDV, ele havia sido convidado para assumir uma posição de maior responsabilidade como engenheiro, que iria exigir maior tempo de dedicação ao trabalho. Segundo ele, graças a sua dedicação, é que atualmente ocupa um cargo de direção na referida construtora.

2.3 O impacto das tecnologias de informação

Um dos pontos que sempre se destaca, em relação aos programas de reestruturação bancária, se refere à questão do avanço e assimilação das tecnologias de informação que passam, cada vez mais, a fazer parte dos modelos de gestão.

Concernente ao argumento de que a globalização é o resultado da revolução tecnológica ou da informação, Petras (1998) afirma, enfaticamente, que as novas tecnologias informáticas facilitam o fluxo das informações, aumentam a velocidade das transferências e da circulação de capital e alimentam as redes de comunicação, porém, as mesmas *não* determinam a locação do investimento, pesquisa ou projeto.

As taxas de lucro determinam como as informações serão utilizadas. O tipo de atividade econômica (seja ela a de investimentos financeiros, seja a de bens de produção) e a locação estão em função das decisões sociopolíticas e da capacidade que o Estado tem de executá-las. A política comanda a tecnologia. As novas tecnologias facilitam e fornecem os recursos para as decisões sociopolíticas, tomadas por qualquer classe social e instituição econômica que controle o Estado. (PETRAS, 1998, p. 22, grifo nosso)

Jinkings (1998, p. 47) afirma que o processo de introdução da automação bancária no Brasil, sempre esteve relacionado ao contexto político e econômico brasileiro e às transformações estruturais por que passava o sistema financeiro nacional após a Reforma

Bancária. Para a autora, as inovações tecnológicas e organizacionais, implementadas nos bancos substituem, a tradicional matéria-prima do trabalho bancário, o papel, por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseados em redes de computadores, fazendo com que a forma dinheiro da mercadoria adquira uma nova dimensão: “torna-se capital-dinheiro sob a forma efêmera e volátil de impulsos eletrônicos” (JINKINGS, 1996, p. 18-19).

As mutações do trabalho bancário, decorrentes dos avanços tecnológicos, dos novos métodos de acumulação de capital e de expropriação da força de trabalho vêm, segundo a autora, alterando a própria divisão social do trabalho e criando métodos sempre mais sofisticados de extração de mais-valia, através da crescente produtividade do trabalho que os conhecimentos científicos e tecnológicos possibilitam.

Impossível tratar com indiferença, segundo observação de Machado (2003), que o desenvolvimento das tecnologias de informação e a conseqüente expansão das redes de computadores, tem proporcionado, além, de uma maior velocidade e dinamismo às comunicações e relações entre os indivíduos e agrupamentos humanos, também a abertura de novos e amplos horizontes em relação ao seu uso. Entretanto, faz-se necessário ressaltar que houve e há importantes implicações na mobilidade dos fluxos econômicos, bem como, nas relações humanas, na produção de conhecimento, no trabalho e na produtividade, o que também tem influenciado as relações dos indivíduos com os organismos públicos, as relações entre os países, entre outros aspectos.

Em razão destas alterações e implicações, a noção de que o mundo virou uma pequena “aldeia” passa a ser, cada vez mais, presente, uma vez que as informações e controles em função do avanço tecnológico têm propiciado uma maior interdependência entre os atores sociais e políticos.

Neste sentido, cabe observar, ainda, sobre as mutações do trabalho, especialmente nas instituições bancárias, que em decorrência das novas tecnologias, passaram a não requerer mais um grande número de trabalhadores para as atividades burocráticas, tais como ordens de serviço, registros, controles e relatórios. De acordo com Quadros (1996), a base do processo de informatização consiste na centralização e unificação de tarefas parciais em *softwares*, que incorporam e organizam o fluxo das ações administrativas em virtude do desempenho primário das diversas áreas que compõem uma empresa, quais sejam, vendas, produção, investimentos, entre outros.

A difusão das tecnologias microeletrônicas possibilitou e possibilita, cada vez mais, uma autonomia relativa do capital financeiro com relação ao bancário taylorista-fordista, bem

como a apropriação do trabalho *morto* em detrimento do trabalho *vivo*⁵⁶ para o encaixe e atuação no capitalismo mundializado contemporâneo. Para tanto, acreditamos ser elucidativo conhecer um pouco da trajetória da Automação Bancária (AB), em nosso país.

As reformas bancárias e as políticas do Banco Central, iniciadas na década de 60, dirigidas à redução dos custos operacionais do sistema financeiro, contribuíram para os processos de expansão, concentração e conglomeração do setor bancário, associado à ampliação dos sistemas de telecomunicações e de controle interno (contas correntes, folhas de pagamento, carteiras de títulos, entre outros), segundo Pires (1995), favoreceram o crescimento da velocidade de circulação de capital, bem como a intensificação no processo de automação bancária.

A automação bancária (AB) transformou os métodos tayloristas de contabilidade tradicionais, realizados com o emprego intensivo de trabalho vivo, pelo processamento de dados, que era efetuado com o emprego de grandes “*mainframes*” ou máquinas “inteligentes”. (PIRES, 1995, p. 160)

Segundo o autor, o processo de AB foi, primordialmente, desenvolvido, nos seus estágios iniciais, através da concentração e da centralização das atividades dos Centros de Processamento de Dados (CPDs) e da contabilidade financeira dos bancos nos grandes Centros de Gestão Territorial (CGTs), localizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A partir de meados dos anos 60, o crescimento dos volumes de depósitos e de transações financeiras passou a requisitar a utilização de grandes *mainframes* que compunham a estrutura de *hardware* dos CGTs, os quais, através dos CPDs que estavam interligados por via telex, centralizavam o processamento das informações do sistema financeiro nacional. Os avanços, na estrutura tecnológica do *hardware* implantado e dos sistemas de telecomunicações, influíram, decisivamente, nas formas territoriais de gestão das informações centralizadas em grandes CPDs.

Uma das conseqüências mais significativas que a automação bancária produziu, além da ampliação da velocidade de circulação das atividades financeiras e da melhora da qualidade e eficiência dos serviços bancários, como observa Pires (1995), foi o enxugamento (*downsizing*) das instituições financeiras, as quais, devido ao processo de concentração das atividades bancárias, possibilitou a diminuição do número de Bancos e aumento do número de agências, tendo como reflexo a redução e esvaziamento do número de postos de trabalho.

⁵⁶ Este tema é abordado por Antunes (2001), em seu livro “Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho”.

Autores como Pires (1995, p.157) e Silva (2001, p.32) recorrem à evolução histórica das instituições bancárias, no tocante aos processos de gestão do trabalho e dos fluxos financeiros dos grandes conglomerados, respaldados pelos avanços tecnológicos. Assim, basicamente, estes autores identificam três períodos distintos.

O primeiro, entre 1964 e 1973, foi marcado pela implantação da automação bancária, com destaque para o surgimento dos centros de processamento de dados. Neste período, a gestão era baseada numa forte concentração territorial dos fluxos financeiros e na ampliação da escala de atuação, na qual as informações e decisões eram centralizadas em grandes centros de processamento de dados (CPDs), interligados pela rede nacional de telex (RNTx).

No segundo período, entre 1974 e 1986, ocorreu a expansão da automação bancária, destacando-se a adoção do, chamado, “sistema *on line*”. A gestão foi descentralizada e assentada na territorialização da automação bancária dos fluxos financeiros, na segmentação, na integração vertical e na continuação da ampliação da escala de atuação, na qual as informações e decisões passaram a ser efetuadas por processamento de dados distribuídos, compartilhados regionalmente por minicomputadores, *automatic teller machines* (ATMs) e terminais de transferência de fundos (TTFs), interligados por telex, hipertexto e satélite.

O último período, de 1987 à 1993, que se estende aos dias atuais, foi marcado pelo processo de oligopolização da automação bancária e ‘mundialização’ do capital. A gestão passa a ser instantânea, desenvolvida a partir do processo de reestruturação territorial dos fluxos e das operações financeiras, efetuada através da desintegração vertical, da diferenciação e da ampliação do escopo de atuação das atividades, na qual as informações e decisões passaram a ser tratadas instantaneamente, em tempo real, via *on line*, em várias redes locais integradas por servidores e microcomputadores, telefones, *fax/modens*, ATMs, TTFs, interligados por satélites.

O grande paradigma que surge, neste último período, em função do discurso hegemônico de mercado, baseia-se na primazia do “cliente”, o que faz com que as organizações (e no caso aqui específico das instituições bancárias) busquem, desesperadamente, o aumento da produtividade do trabalho. Assim, o trabalhador bancário é conclamado a prestar a maior colaboração possível, como forma de satisfazer as exigências mercadológicas, apresentadas pelo processo de acumulação capitalista, o que significa explorar, ao máximo, o trabalhador.

As modificações nas formas de gestão do trabalho, associadas aos processos de automação tecnológica, nestes períodos, como demonstra Pires (1995), influíram nos indicadores de produtividade, de lucratividade e na competitividade das atividades bancárias

dos períodos, anteriormente, descritos. Para o autor, no primeiro período caracterizado por uma gestão taylorista do trabalho, a produtividade era média, mas a lucratividade era alta; já no segundo período, caracterizado por uma gestão fordista, a produtividade passou a ser alta e a lucratividade também; no último período, já inserido no modelo de gestão flexível, a produtividade continuou a ser alta, mas a lucratividade, embora continuasse alta, passou a ser regida pelas influências dos planos econômicos, tendo maior rentabilidade no aumento da taxa de juros e inflação.

Desta maneira, os avanços tecnológicos alteram o conteúdo, a forma e o ritmo do trabalho, bem como, desenvolvem novos processos de trabalho, novas formas de gestão, maximização da produtividade e do lucro, em acordo com a lógica de mercado vigente. Todas estas mudanças têm transformado a natureza do trabalho bancário e o perfil do trabalhador, reduzindo, drasticamente, o contingente de bancários, necessários à execução dos serviços.

O Programa de Ajustes do BB, divulgado no final de 1994, previa medidas de reorganização interna que afetaram, principalmente, os Cesec, de acordo com as observações de Rodrigues (2004), uma vez que tais centros possuíam um elevado número de funcionários e vinham passando por inúmeras e sucessivas modificações no curso dos últimos anos. Importante mencionar que estes centros de processamentos trabalhavam num modelo taylorista-fordista de divisão do processo de trabalho, atendendo os serviços de várias agências, o que produzia uma forte economia de escala, uma vez que concentravam a quase totalidade dos serviços internos, antes alocados nas agências e executados por um número muito elevado de funcionários.

Frente à previsão de avanços no processo de informatização da empresa, o rumor que pairava, segundo a autora, era de que a maioria das tarefas realizadas pelos Cesec seria eliminada ao longo do tempo, e que vários serviços internos seriam retornados às agências. Assim, já havia começado o esvaziamento destes centros com uma expectativa de perda gradativa de funções e a possibilidade de sua extinção, contudo, o que era esperado acontecer de forma paulatina – até pelos riscos à qualidade dos serviços, já bastante precária – passou a ser anunciado como iminente.

Para que se tenha uma idéia da magnitude dessas medidas, à época do PDV havia cerca de 142 Cesec distribuídos por 26 estados da Federação, abrigando um total de 25.902 funcionários (aproximadamente 24% do quadro geral de funcionários). No início do ano 2000 esse contingente estava reduzido a um total de oito Cesec, com centralização de todas as informações em Brasília, no Centro de Tecnologia construído no ano de 1998. (RODRIGUES, 2004, p. 261)

Com os avanços tecnológicos e as mutações das atividades bancárias, alguns serviços que antes eram feitos apenas nos bancos, agora são passíveis de ser realizados em casas lotéricas próximas à residência dos usuários. Como consequência, Silva (2001) chama a atenção para a emergência do que ele denomina de “novos bancários”, ou seja, de um grupo de trabalhadores que atuam em lotéricas, supermercados e correios, que bem poderia estar trabalhando dentro de um banco se esse serviço não tivesse sido extinto na agência bancária. Esse “novo bancário” recebe um pouco mais que o salário mínimo, sem nenhuma das garantias sociais que tem os bancários nos seus acordos coletivos de trabalho.

Neste cenário de aparente fragmentação e enormes desigualdades, estão presentes diversos problemas antigos ligados ao subdesenvolvimento e à dinâmica de um sistema econômico desigual, mas agregam-se novos embates, provenientes dos desencontros e conflitos desta sociedade mundializada, que ainda não conseguiu aliar, ao menos de forma satisfatória, desenvolvimento tecnológico com desenvolvimento social e humano.

Cabe compreender, então, que o processo de introdução das novas tecnologias microeletrônicas reflete, não apenas a agilização e a ampliação do capital, mas vem revestido de aspectos político, afetando, principalmente, a organização sindical da categoria dos trabalhadores atingidos, enfraquecendo-a, haja vista, a redução de postos de trabalho, condições de emprego e salário.

2.4 Movimento sindical bancário

O neoliberalismo surgiu como uma reação teórica e política contra o Estado intervencionista e de bem-estar, visando preparar as bases para um outro tipo de capitalismo, livre de regras. Alegavam seus idealizadores, que as raízes da crise dos anos setenta estavam no poder excessivo e nefasto dos sindicatos (ANDERSON, 1995, p.10).

Historicamente, constatou-se que as atividades administrativas e burocráticas, também assumiram o modelo de gestão taylorista-fordista, no século passado. A atividade bancária, especificamente, foi apropriada e reordenada, de forma parcelar, seguindo rotinas rígidas e obrigatórias, passando a constituir o trabalhador especializado (TAYLOR, 1960), o que ensejava, conseqüentemente, um contingente maior de pessoas nestas atividades.

Com a inserção das máquinas e a parcialização dos processos de trabalho, o capital passa a ter uma autonomia relativa diante do trabalho manual bancário, como observa Machado (2000), uma vez que continua necessitando da habilidade, velocidade e conhecimento individual, bem como da plena integração e funcionamento do trabalhador coletivo bancário, para manter o processo de produção e reprodução do capital financeiro. Assim, na ótica deste mesmo autor, o poder de barganha dos bancários passa a se assentar nesta “autonomia relativa” do capital, associado à importância dos bancos na economia do país.

O processo de formalização, normatização e taylorização das relações sociais e trabalhistas reforçou uma homogeneidade relativa da categoria bancária e a semelhança com outros segmentos dos trabalhadores assalariados. A partir dessas experiências, os bancários se constituíram enquanto trabalhadores assalariados, com necessidades e expectativas comuns, fundando concepções e práticas coletivas e se inserindo (às vezes impulsionando e dirigindo) as lutas gerais dos assalariados. (MACHADO, 2000, p. 5)

Frente a este contexto, os bancários passam a deter um alto nível de organização, grande poder de barganha e pressão junto aos empregadores. Dentro desta categoria, se destacam entre as décadas de 1930 e 1980, os funcionários do Banco do Brasil, como o segmento mais organizado e poderoso dos trabalhadores bancários. Para o autor, a partir das experiências desses trabalhadores, esse poder, principalmente no âmbito da prática sindical, não se restringiu aos limites das reivindicações corporativas. Pelo contrário, esses bancários se envolveram nas lutas da categoria como um todo e, mais do que isso, em grande parte das mobilizações e lutas da classe trabalhadora brasileira.

Em tempo, cabe lembrar da crítica mais radical que Bihr (1999, p. 64) faz em relação ao isolamento da própria classe trabalhadora (no caso, européia), afirmando que as lutas limitavam-se ao quadro imediato da empresa, alienando-se dos “novos movimentos sociais”, como os ecológicos, antinucleares, regionalistas, urbanos, feministas, entre outros, surgidos nas décadas 60 e 70, atacando, apenas verbalmente, os custos sociais e ecológicos decorrentes do desenvolvimento industrial inerente ao fordismo.

Na tentativa de engajamentos por lutas fora do interesse específico da classe, os funcionários do Banco do Brasil, nos anos 90, participaram ativamente da campanha “Contra a miséria e a fome”, liderada por Betinho, através da doação sistemática mensal de um vale refeição. Porém, diante da crise salarial e de benefícios que os funcionários do BB passam a

vivenciar no primeiro semestre de 1995, decorrente do Programa de Ajustes, ocorre uma retração na campanha da Ação da Cidadania (RODRIGUES, 2004, p. 119).

Os bancos, na década de 80, representavam um dos setores econômicos mais lucrativos, porém a categoria bancária enfrentava a rotatividade e o rebaixamento salarial, principalmente nos bancos privados nacionais. Neste sentido, com base na história sindical bancária, observa-se que, em 1985, ocorre a primeira greve geral nacional dos bancários, após a ditadura militar, iniciada em 1964. Este movimento constituiu, para Blass (1992), o ponto culminante de uma trajetória de lutas dos bancários, que apresentou diversas formas de contestação, protesto e interrupções do trabalho, sempre acompanhadas por reações dos banqueiros e do Estado.

Essa luta sindical questionou o domínio capitalista sobre o trabalho, dificultando a exploração dos trabalhadores, alterando a correlação de forças na **Luta de Classes** e impondo às classes hegemônicas a busca de um programa político-econômico que objetivasse novas formas de exploração do trabalho. (MACHADO, 2000, p. 7, grifo do autor)

As lutas sociais, presentes nos movimentos grevistas, questionavam a legislação salarial e sindical vigentes na época, partindo de questões referentes ao cotidiano de trabalho e de vida. Visavam também, como ressalta Blass (1992), politizar os locais de trabalho, ao questionar as relações estabelecidas de poder, o autoritarismo das chefias e da gerência, o ritmo estafante de trabalho, o controle sobre o uso do tempo individual pelas empresas, entre outros.

Na pauta de reivindicações das convenções coletivas dos trabalhadores bancários, a partir de 1982, são incluídas cláusulas sobre a automação. Jinkings (1996, p. 101) observa que as preocupações iniciais centravam-se nas demissões, no treinamento adequado às novas funções, na participação dos trabalhadores nos lucros e demais vantagens em caso de aumento da produtividade. Como estratégia para o avanço das conquistas sindicais, na campanha salarial de 1989, foi incluída na minuta de reivindicações, uma cláusula relativa à participação dos trabalhadores no processo decisório de introdução de novas tecnologias, porém jamais atendida.

A mesma autora analisa esta ausência de conquistas relativas às novas tecnologias, em se tratando de um dos maiores sindicatos do país, sob dois pontos de vista. Na visão da classe trabalhadora, este insucesso se deveu ao contexto de uma economia inflacionária e concentradora de renda, que impulsionou o sindicato a priorizar as reivindicações salariais

(reposições de perdas) em detrimento das questões organizacionais, bem como, diante da velocidade e intensidade das inovações, os representantes sindicais não vêm conseguindo acompanhar os efeitos reais do processo de automatização e racionalização do trabalho bancário. Já, sob o ponto de vista do capital, a irredutibilidade em concordar com a participação dos trabalhadores, na reestruturação tecnológica e organizacional implicaria uma questão, estrategicamente, fundamental para o capital, ou seja, a perda do controle sobre o trabalho.

O “sucesso” de mobilização dos bancários na greve geral de 1985, e nas posteriores, se deveu entre outras estratégias, à paralisação inicial dos centros de processamentos (Cesec, no caso do BB), uma vez que, nesses grandes centros, realizava-se grande parte do serviço de retaguarda das agências, desde a elaboração e atualização das listagens contábeis das contas correntes, poupanças, aplicações, até o controle do funcionamento das agências interligadas ao computador central. Dessa forma, ao concentrar os serviços de uma extensa rede de dependências e ao congregar em um mesmo local um número expressivo de funcionários, estes centros potencializavam a organização do movimento dentro da própria empresa. Blass (1992) e Rodrigues (2004) afirmam que era nos Cesec que se iniciavam praticamente, todos os movimentos grevistas e que quando uma greve se inicia à zero hora, a interrupção do trabalho nesses centros é estratégica para a sua propagação.

Diante desse contexto, percebe-se que a organização do capital foi mais ágil que a dos trabalhadores, uma vez que, rearticularam-se rapidamente, apropriando-se das reivindicações dos trabalhadores e transformando em mudanças que visavam, dentre outros interesses, minimizar o poder de barganha dos mesmos. Blass (1992) ressalta que os movimentos de resistência e de confronto podem, paradoxalmente, provocar mudanças como, por exemplo, na gestão e organização do trabalho, redefinindo as bases sociais da dominação, como destacado por Marx (1985), ao referir que as greves serviam constantemente de motivo para inventar e aplicar novas máquinas, e que as mesmas constituíam-se na arma que os capitalistas empregavam para sufocar a rebeldia dos operários qualificados, exercendo desta forma, imensa influência sobre o desenvolvimento da indústria, desde o século XIX.

A reestruturação bancária, em curso no sistema financeiro brasileiro, iniciou-se nos bancos particulares na década de 80, tendo como ponto de partida o ano 1985, em razão do grande movimento grevista, ocorrido. Nas instituições públicas, as iniciativas empresariais que caracterizam mudanças essenciais nos bancos federais, regionais e estaduais, passam a ocorrer, na década de 90, mais especificamente em 1995, tendo como precursor, o Banco do Brasil, que posteriormente viria a subsidiar as experiências de reestruturação

institucional/administrativa, organizacional e tecnológica, no âmbito do serviço público brasileiro.

A categoria dos bancários, como um dos segmentos mais ativos da classe trabalhadora, teve importante participação nos momentos de luta dos assalariados no Brasil, mais especificamente, com relação à nova classe média (MILLS, 1979), nas décadas de 80 e 90.

Ao conhecer os objetivos do Programa de Ajuste do BB, reconhece-se que a reestruturação bancária embasou-se na necessidade capitalista de debilitar o poder de barganha e a capacidade de resistência, organização e luta dos bancários no país, através da precarização das relações de trabalho, até então, existentes e conquistadas historicamente. Mesmo assim, obviamente, não se pode caracterizar o trabalho bancário como precarizado, uma vez que, ainda, mantém condições de trabalho diferenciadas em relação à maior parte dos assalariados do país.

A precarização se refere, nesse caso, à imposição do **esfacelamento da condição salarial** e da **intensificação da exploração do trabalho**, em virtude da **degradação das condições de trabalho e de emprego**, e da **fragilização do poder de barganha** e da **capacidade de resistência coletiva** desses bancários. (MACHADO, 2000, p. 19, grifos do autor)

O PDV foi lançado, de acordo com Rodrigues (2004), num momento de enfraquecimento do movimento sindical, decorrente das próprias reformas que estavam acontecendo no país, bem como da expectativa de aumento do desemprego em virtude da abertura de mercado. Cabe lembrar que o governo, na época, tinha deixado claro, diante da recente greve da Petrobrás⁵⁷, que estava disposto a enfrentar com dureza qualquer mobilização nas empresas estatais, não importando os custos.

Quando do anúncio do PDV, o Sindicato dos Bancários, em nível nacional, colocou em questão as regras do programa e a forma como ele estava sendo conduzido. Rodrigues (2004) lembra que se denunciava, sobretudo, o caráter coercitivo do programa, argumentando que eram tênues as distinções entre o “voluntário” e o “compulsório”, haja vista a existência de uma lista de “elegíveis”.

⁵⁷ A greve dos petroleiros se estendeu por cerca de 30 dias, de 02/05/1995 a 03/06/1995. O governo de FHC considerou vital conter as manifestações nesses setores como forma de evitar a mobilização de outras empresas estatais. Quando principiava a mobilização de funcionários do setor estatal, sobretudo das que estariam brevemente envolvidas nos processos de privatização, FHC ordenou que fossem punidos todos os funcionários de estatais que assumissem posições contra as propostas governamentais de reforma, com demissões sumárias (RODRIGUES, 2004, p. 295).

Frente a esse contexto, foi proposto pelo Ministério Público do Trabalho aos representantes sindicais, estudar a possibilidade de se incluir numa negociação com o Banco a substituição das demissões pela redução equivalente quanto à algumas vantagens econômicas que estariam pesando sobre a folha de pagamento da instituição, ou seja, era o incentivo para as entidades sindicais se envolverem no processo de precarização das relações de trabalho, abrindo mão de direitos arduamente conseguidos, ao longo de toda a trajetória sindicalista no país.

A década de 90, a partir da reestruturação bancária, foi balizada pelas dificuldades e dilemas que os bancários sofreram nas suas tentativas de resistência à degradação de suas condições de trabalho e emprego, e ao aumento da exploração e dominação capitalistas. Ressalta-se também, nas visões de Blass (1992) e Machado (2000), que diante da crise sindical e do desemprego, houve uma fragilização da identidade coletiva que unificava todos os funcionários do BB, desde os administradores e gerentes até as funções mais simples, o que vem acarretar certa dificuldade de organização e mobilização destes trabalhadores.

O movimento sindical, nos governos Collor e FHC, começa uma trajetória decrescente em sua atuação, haja vista que o enfraquecimento dos sindicatos traduz-se na condição essencial para a implementação de ajustes estruturais próprios de políticas neoliberais. Enfatiza-se a ideologização exacerbada do mercado como instrumento de regulação econômica, descaracterizando, paulatinamente, as relações capital-trabalho baseadas em uma legislação de proteção ao trabalhador, procurando reduzir a massa salarial e elevando ao máximo as taxas de produtividade. Assim, o termo “competitividade” passa a ser a palavra de ordem dos discursos empresarial e governamental, para justificar a adoção de novas regras e o conseqüente enfraquecimento da ação sindical.

Para Souza (1998), os dirigentes neoliberais se esforçam para quebrar o poder dos sindicatos, pois apregoam que a eficiência e dinamicidade das empresas dependem da diminuição dos salários reais e dos gastos sociais, porém, o autor assegura que o interesse maior destes dirigentes está na concentração de renda. Outro fator de agravamento que tem desencadeado a crise contemporânea do sindicalismo, em termos mundiais, localiza-se na cisão no mundo do trabalho, entre trabalhadores “estáveis” e aqueles inseridos no mercado de trabalho informal, na medida em que, a atuação do sindicato está relacionada aos trabalhadores formais e as respectivas empresas, assim, a diminuição de trabalhadores sindicalizados minimiza o poder de defesa e negociação.

Por “estáveis”, estão os funcionários fixos da empresa contratados de acordo com a legislação, e os inseridos em trabalho informal, são os decorrentes, além do desemprego

estrutural, das novas modalidades de terceirização, atividades *part-time*, entre outros (JINKINGS, 1996).

O crescimento das taxas de desemprego, a partir dos anos oitenta, a contenção drástica de salários e a exigência de um novo tipo de trabalhador, sujeito a condições precárias quanto à legislação trabalhista, tem enfraquecido, significativamente, o movimento sindical tradicional. Entretanto, o que chama mais a atenção para Jinkings (1996, p. 112) é a atuação defensiva dos sindicatos, mostrando-se incapazes de desenvolver práticas efetivamente questionadoras do domínio capitalista sobre o trabalho, que articulem os amplos e heterogêneos setores que compõem a classe trabalhadora. Neste sentido, Souza (1998, p. 161) alerta que o movimento dos trabalhadores não deve declinar carregando este estigma, mas sim, perceber que as formas mais avançadas de capitalismo exigem formas mais avançadas de luta.

Buhr (1999) discute a grave crise de representatividade, na qual o movimento operário ocidental encontra-se, marcada tanto pela queda dos efetivos, fraqueza do militantismo e pela incapacidade de mobilização, como pelo número de transformações mais gerais que afetaram a sociedade em seu conjunto, decorrentes da influência crescente das relações sociais capitalistas, tais como a dissolução de identidades coletivas, ascensão do individualismo, perda generalizada de direção, entre outros.

Interessante notar que, dentre os entrevistados durante nossa pesquisa, apenas Rute revelou uma postura politizada e envolvida com o movimento sindical na região. Talvez, isto se deva ao fato de viverem em uma cidade do interior com característica ainda fortemente agrícola, que tinham no BB uma condição de trabalho mais privilegiada que os demais empregos oferecidos na região.

Eu trabalhei em sindicato, eu fui diretora de sindicato em Maringá, então eu era assim ... trabalhava pelos direitos. Fui diretora, já era ligada ao sindicato, sempre fui de brigar pelos direitos dos funcionários, então eu era mal vista no Banco, tá, de não trabalhar de graça ... tanto é que eu tenho uma empresa hoje que ninguém trabalha de graça, ninguém nunca trabalhou de graça, eu trabalho com banco de horas, trabalho com compensação, no caso, trabalhou uma hora a mais, ganha duas. Todo mundo é registrado, eu tenho assim mais de 30 funcionários, hoje eu já nem sei mais, porque eu não cuido desta parte, mas se tem uma costureira ou uma bordadeira que trabalha em casa, ela é registrada. Todas que trabalham em casa eu acho que são doze facções, todas são registradas, porque nós não admitimos não ter registro. Você vê, dentro da minha empresa hoje tenho um professor de educação física que faz exercícios, eu tenho as bordadeiras que tem o apoio pra não ter problema de LER. Todo esse apoio a gente paga uma pessoa pra isso, é psicóloga ...

Olha, sempre eu fui aquela que quando tava na greve eu me enfiava, de deitar na rua em frente ao caminhão da polícia. Minha experiência com o sindicato começou quando eu tava em Mandaguáçu, eu sempre fiz parte das reuniões.

Nota-se, neste relato, que por ter vivenciado o descaso do Banco em relação à legislação trabalhista, Rute, numa posição de negação daquela prática, adota outra que visa garantir os direitos dos funcionários da sua empresa.

Ao responder sobre a posição do sindicato local, diante das mudanças que vinham ocorrendo no Banco, ela afirmou que o sindicato tinha as informações das mudanças que estavam acontecendo, e que “já era previsto o Banco mandar embora, só que não se falava em PDV, então a briga, a luta era pelos direitos da estabilidade, dos reajustes”.

Tal postura política, por parte dos egressos, caracterizada majoritariamente pelo distanciamento em relação ao sindicato, nos motivou a verificar junto à imprensa local e ao jornal (informativo) elaborado pelo próprio sindicato⁵⁸, a expressão do embate produzido diante da implementação do PDV, no ano de 1995.

Na imprensa local, o assunto teve apenas oito inserções⁵⁹ restritas ao período de 02 a 25 de julho de 1995, sendo que deste total, apenas quatro referiram-se a notícias locais. No dia 04 de julho, a reportagem intitulada “322 funcionários do BB devem pedir demissão” tratava de expor os requisitos do programa pelo superintendente regional em Maringá, Sr. Valdemar Diniz, com sua foto ao alto, enquanto que no terço final da reportagem, o Sindicato dos Bancários, através de seu Diretor de Assuntos Jurídicos, Sr. José Lucas da Silva, afirmava que o Banco apenas havia comunicado a eles a decisão e que estavam programando uma reunião para o dia 12 de julho em Brasília, com os representantes da diretoria do Banco e dos empregados. Enquanto isto, sugeriam “cautela” aos funcionários.

⁵⁸ A imprensa local mais expressiva pesquisada foi o jornal **O Diário do Norte do Paraná**. O jornal produzido pelo Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Maringá e Região, denominado “DivulGAÇÃO BANCÁRIA”, teve em 1995, uma circulação mensal, com tiragem de 3.200 exemplares.

⁵⁹ As inserções tiveram as seguintes datas e títulos (todas elas publicadas pelo Diário do Norte do Paraná):

- 02/07/95 – BB inicia demissões voluntárias (nacional)
- 04/07/95 – 322 funcionários do BB devem pedir demissão (local)
- 14/07/95 – Apenas 10 funcionários do BB pediram demissão em toda região (local/nacional)
- 15/07/95 – Sem saber da decisão judicial, 36 funcionários pediram demissão (local/nacional)
- 18/07/95 – Programa de demissão do BB tem adesão de 9.800 (nacional)
- 19/07/95 – Banco do Brasil reabre programa por 24 horas (nacional)
- 20/07/95 – Funcionários do BB indecisos (local)
- 25/07/95 – BB termina seu programa de demissões (nacional)

Se levarmos em conta a sugestão de Foucault (1974) de pensar a mídia e, nesse caso, a página do jornal como um campo de luta, compreenderemos que a localização superior da foto do superintendente do BB nada tem de casual, reforçando o controle da instituição sobre tal situação potencialmente conflituosa.

A cautela enfatizada pelo representante do sindicato, assim como sua atuação limitada até então, são reforçadas pelo espaço por eles ocupados – o terço inferior – da mesma página. Numa outra direção, seria mesmo necessário questionar, frente à situação tão grave: por que o pronunciamento é feito pelo Diretor de Assuntos Jurídicos, em nome do Sindicato dos Bancários, e não pelo Presidente?

Nota-se que o prazo para a adesão expirava, no dia 14 de julho, isto é, a reunião se daria apenas dois dias antes, deixando os funcionários sem uma orientação mais planejada e amadurecida. Tal situação é reforçada, ao nosso ver, pela argumentação do Sr. José Lucas, de que, na futura reunião, o sindicato poderia obter mais benefícios do que estavam sendo oferecidos naquele momento, ou seja, era uma forma de aceitação do programa, apenas com o velho discurso de se conseguir mais vantagens.

A próxima notícia sobre o PDV, que o jornal publicou, foi apenas no dia 14 de julho de 1995, último prazo, até então estipulado pelo Banco para receber as adesões dos funcionários. Nesta reportagem são mencionados dados fornecidos pelo Sindicato dos Bancários de Maringá sobre o baixo índice de adesão, bem como uma posição um tanto passiva, na qual o referido sindicato manifesta, apenas desagrado quanto à maneira unilateral do lançamento do programa e inclusive, concorda que havia excesso de funcionários na Agência Centro do BB, em Maringá (a maior da região). Embora discordasse da quantidade indicada pelo Banco (99), “reconhece” um excesso de vinte e oito funcionários. Este “reconhecimento” por parte do sindicato, em relação ao excesso de funcionários, nos remete a afirmação de que a ideologia é o processo pelo qual as idéias da classe dominante se tornam idéias de todas as classes sociais, ou seja, se tornam idéias dominantes (CHAUI, 1984, p. 92).

Além disso, a orientação que o presidente do sindicato, Sr. Jair Certório, dava aos bancários nesta reportagem, era que refletissem bastante sobre a decisão de aderir ao desligamento, mas caso achassem conveniente, que deixassem para fazê-lo somente na última hora (sic). Ou seja, a cautela estava na base do discurso sindical, mais uma vez.

Outra informação dada pelo Sr. Jair Certório era que a reunião agendada, para 12 de julho, tinha sido transferida para o dia 19, a pedido da direção do Banco, argumentando que este adiamento era sinal de que o BB estava evitando discutir o assunto. Desta forma,

alegando inconsistência do programa e irredutibilidade do Banco, convocou a categoria para uma nova assembléia.

No dia seguinte, 15 de julho, a reportagem informava sobre a suspensão do PDV por uma liminar na Justiça Federal, acompanhada do comentário do presidente do sindicato local, de que havia um clima de revolta junto aos funcionários do BB, os quais foram orientados a não ceder à possíveis pressões, e que somente deveriam entregar o pedido de demissão, no último momento. Constatou-se a revolta, mas sugere-se o conformismo, misto característico da cultura popular, como nos mostra Chauí (1987), mas bastante problemática quando se trata do discurso de uma liderança sindical, frente à uma situação crítica.

Em 18 de julho, a reportagem fazia um balanço do número de adesões até a data anteriormente estipulada, 14 de julho, com argumentações de que a expectativa do Banco não tinha sido atendida em virtude da liminar concedida naquela data, criando, segundo a direção do BB, uma situação confusa para o funcionalismo. Outro fato que se aventava era da possibilidade de abrir o programa por mais um dia. No dia seguinte, a reportagem, em nível nacional, tinha como principal informação a reabertura do programa até à meia-noite daquela data. Nesse caso, parecia haver coincidência (ou complementaridade) entre a estratégia sindical e a do Banco do Brasil – adiar ou retardar a solução, ou a assimilação do problema. Mais uma vez, na perspectiva de Chauí (1984), a ideologia da classe dominante revelava-se eficiente, ao neutralizar a luta de classes.

No dia 20 de julho, a informação local restringia-se a dados fornecidos pelo BB, através de seu superintendente regional, na qual reforçava as metas do Banco, comunicava o fechamento de algumas agências na região, e fazia um alerta às demais agências que caso não se tornassem superavitárias em curto espaço de tempo, seriam fechadas também.

A última informação veiculada no jornal local sobre o PDV, em 25 de julho, trazia o número final de adesões em nível nacional, cerca de 13.000 dos 15.000 previstos, sendo considerado satisfatório, o resultado, pela direção do Banco. Na oportunidade, informava-se que naquela semana e na próxima, começariam as transferências para remanejamento de 7.500 funcionários, dando prioridade, inicialmente, para os pedidos dos funcionários e, posteriormente, caso não houvesse movimentação espontânea, as mesmas seriam compulsórias. Ou seja, frente à vitória do BB, nem se justificava mais a presença de outra voz, isto é, do discurso sindical. Para o jornal, trata-se de refletir em suas páginas, as relações de poder predominantes na sociedade, e não de questioná-las.

Diante da pouca expressividade sindical na imprensa local, sobre o episódio do PDV, procuramos confrontá-la com o tratamento dado no informativo produzido pelo sindicato a

mesma realidade. Partimos da hipótese de que tal confrontação tornaria evidente uma posição unilateral da imprensa, contudo, o que encontramos, ao ler todo o material produzido no ano de 1995, foi muito pouco expressivo, frente ao que já ocorria desde o final de dezembro de 1994, quando o Banco do Brasil lançou o Programa de Ajustes, que dentre vários itens relacionava o fechamento de agências, a adoção de novos modelos de gestão e tecnologia, a redução do quadro funcional e a eminência de um novo perfil de trabalhador bancário.

Os informativos do ano de 1995, compostos de quatro páginas, traziam, em sua maioria, notícias sobre convênios, lazer, transcrição de algumas cláusulas de acordos coletivos e informações gerais, como prestações de contas do sindicato e índices sobre perdas salariais, denúncias e ações impetradas contra os Bancos, conagraçamentos entre os bancários (festas, campeonatos de futebol, homenagens) e histórias diversas sobre o sindicalismo e suas conquistas.

Tal foi a posição defensiva e, de certo modo, até alienante, do sindicato local, que apenas em alguns dos exemplares houve menção ao Banco do Brasil, ou relatando fatos sobre denúncias e ações, ou transcrevendo decisões. Diante do grande processo de transformação que os bancários estavam vivenciando, podemos perceber, através das mensagens do informativo interno e sua periodicidade, o quanto o sindicato não se deu conta do importante momento pelo qual estavam passando, ou seja, não assimilaram o lançamento do Programa de Ajustes do BB, em dezembro de 1994.

Esta falta de percepção por parte do sindicato pode estar relacionada àquilo que faz da ideologia uma força quase impossível de ser destruída. Como aborda Chauí (1984), tal força está no fato de que a dominação real é justamente aquilo que a ideologia tem por finalidade ocultar. Não obstante, seu papel também é de fazer com que as pessoas creiam que tais idéias representam, efetivamente, a realidade e que essas idéias são autônomas (não dependem de ninguém).

Outra possibilidade é que o pequeno destaque dado à transformação experimentada, pelo BB, e as suas implicações para os bancários aceitas, sem luta, ao menos em Maringá, simultaneamente a presença de um espaço editorial dedicado as conquistas passadas do Sindicato dos Bancários não seja casual.

A partir dos mesmos parâmetros interpretativos propostos por Chauí e anteriormente referidos – conformismo e resistência – mas numa direção oposta àquela sugerida por Thompson (1998), acerca da busca de referências antigas, da cultura popular plebéia, por parte da classe operária inglesa para dirigir suas lutas, situamos, neste caso, o Sindicato dos Bancários de Maringá, parece ter se apegado à memória sindical como forma de consolar suas

bases, ao invés de buscar, a partir do aprendizado proporcionado pela recuperação dessa memória, novas estratégias frente à situação adversa, então enfrentada.

Em janeiro de 1995, o informativo do sindicato cita o BB em duas comunicações⁶⁰, uma sobre a ação junto ao Ministério do Trabalho, referente à extrapolação da jornada de trabalho de seis horas, que alguns bancos, com destaque para o BB e Banestado (Banco do Estado do Paraná), estavam adotando como prática rotineira, para que tais agências recebessem inspeção técnica por parte do órgão federal, visando coibir tal prática. Outra se refere à denúncia que o sindicato fez ao Ministério do Trabalho sobre o procedimento ilegal tomado do BB/Cesec de, segundo eles, “convidar” bancários a seu serviço para proceder a uma espécie de mutirão não remunerado nas dependências da empresa em pleno sábado, ocorrido no dia 3 de dezembro de 1994, acusando chefia e subchefes de utilizar a força de trabalho dos bancários de forma não pactuada.

A primeira nota, sobre os ajustes propostos pelo Banco, aparece no informativo de março daquele ano⁶¹, alertando sobre a campanha de privatização das estatais e o remodelamento do sistema econômico proposto por FHC, chama a atenção para o discurso do prejuízo do BB ,apresentado no balanço do ano anterior, e para as propostas de redução de 1.000 agências e demissão de 30 mil funcionários. A nota encerra conclamando os representantes dos bancários a ficar atentos para exigir maior participação nas decisões envolvendo a reestruturação das estatais, bem como os prefeitos, vereadores e segmentos da sociedade para ficar alertas para que tais ajustes não tornem os municípios mais fragilizados. Trata-se, neste caso, de esforço de ampliação das bases de luta contra as mudanças em curso, em nome do papel historicamente desempenhado pelo BB.

A edição de junho⁶² traz informações sobre a reunião, realizada em 12 de maio do corrente ano em Brasília, entre o Comitê de Relações Trabalhistas do BB e os representantes dos funcionários do referido Banco, para tratar de assuntos expostos no ofício enviado pela CONTEC – Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito – ao presidente do BB, Sr. Paulo César Ximenez. Tal ofício expunha o péssimo tratamento que o funcionalismo vinha sofrendo pelo Banco, desde a deterioração do poder aquisitivo dos salários, do terrorismo institucionalizado, da imposição de trabalho gratuito, do descumprimento de cláusulas do Acordo Coletivo 94/95, além da questão do endividamento

⁶⁰ As matérias têm os seguintes títulos: Bancos que extrapolam jornada são inspecionados e Trabalho ilegal leva BB/Cesec à DRT. **Divulgação Bancária**, v. 2, n. 17, jan/95, p. 2.

⁶¹ Banco do Brasil e o prejuízo “inevitável”. **Divulgação Bancária**, v. 2, n. 20, jan/95, p. 3.

⁶² Frustração na reunião do Comitê de Relações Trabalhistas do BB. **Divulgação Bancária**, v. 2, n. 25, jan/95, p. 3.

pessoal dos funcionários. Com relação a este último fato, o Banco na época argumentou que em breve, seria concluído um levantamento para definir uma providência definitiva e que, por enquanto, suspenderia a cobrança das prestações dos empréstimos dos funcionários junto à PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do BB –, durante os meses de junho a outubro. Importante notar que, em maio, muito provavelmente, já estava sendo delineado o PDV, que entre outras razões, contribuiu para a adesão dos funcionários que precisam quitar suas dívidas, junto a PREVI.

O representante sindical local que esteve nesta reunião, comenta, na referida nota, que está ficando cada vez mais evidente o descaso com que o Banco vem tratando os problemas de seus funcionários e que o mesmo não esclareceu a situação real da instituição, tornando difícil, para todo o quadro funcional, tomar uma posição mais definida sobre as metas a serem estabelecidas para o saneamento do Banco.

O PDV passou a ser noticiado na edição de julho, constando na seção “Fique de olho” sob o título “Plano de demissão voluntária do BB” e em outro espaço da mesma página com o título “BB sacaneia (sic) funcionalismo com demissão voluntária”. A primeira coluna informa que o Banco do Brasil apresentou, em 26 de junho para a CBNN (Comissão Bancária Nacional de Negociação) e a CONTEC (Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito), o referido programa, e transcreve os requisitos, direitos e garantias para a adesão, observando que aparentemente este “plano salvador” não passa de mais uma armadilha para o funcionalismo que, devido às pressões, salários defasados, dívidas mensais superiores aos ganhos e metas impostas inatingíveis, verão no plano, a única saída.

Na outra seção, afirma-se que a implantação do PDV é mais uma etapa do plano de terrorismo sobre o funcionário do Banco e o que é mais interessante notar é que o debate sobre o tema, desde o nível superior da organização sindical (CONTEC) até o nível local (Sindicato dos Bancários de Maringá e região), gira em torno do que o Banco apresentou como saída para resgatar a “saúde financeira” da empresa, ou seja, a imperiosidade da redução do quadro funcional, e conseqüentemente, da folha de pagamento.

Neste sentido, os sindicatos organizados pela CONTEC se esforçam para apontar outros caminhos, alegando que este tipo de atitude não irá resolver os problemas da instituição, sugerindo, de certa forma, que as questões de inadimplência e das dívidas do Tesouro para com o Banco é que poderiam resolver. Mas, em nenhum momento, nos textos publicados nos informativos do Sindicato dos Bancários de Maringá, seja reproduzindo discursos da CONTEC, seja emitindo opiniões próprias, percebe-se que a organização sindical se deu conta do desmonte e do enfraquecimento das relações de trabalho, que visava a

descaracterização da tradição da estabilidade, o afastamento dos funcionários mais antigos que vivenciaram as lutas reivindicatórias através de seus sindicatos, o que, provavelmente, dificultaria a implantação do novo modelo de gestão adotado pelo neoliberalismo. O presidente do sindicato local, Jair Certório, avalia que a situação pode piorar, ainda mais, para os funcionários, pois o Banco não sinalizou um plano de melhoria para os que ficarem, assim, o clima de incerteza e terror teria desestimulado a atuação dos mesmos.

Como já analisamos anteriormente, essa aparente apatia do sindicato pode ser entendida na concepção marxista, como um dos momentos de produção da ideologia, no qual os dominados percebem que os interesses defendidos pela classe dominante são exclusivamente dela, porém essa percepção não afeta a aceitação das idéias e valores dos dominantes, haja vista que a tarefa da ideologia consiste, justamente, em separar os indivíduos dominantes e as idéias dominantes, como independentes uns dos outros (CHAUI, 1984, p. 109).

Nas edições dos meses seguintes⁶³, os assuntos de destaque eram a campanha salarial, com a aproximação da data-base da categoria (setembro), a comemoração do Dia dos Bancários (28 de agosto) e um comparativo dos benefícios conquistados pelas mulheres bancárias entre bancos públicos e privados. Não houve nenhuma nota sobre o desenrolar do PDV, implementado no mês anterior.

Em outubro, o informativo trouxe, como uma das manchetes de primeira página, a questão da sobrecarga de trabalho no BB, em decorrência do PDV, e das transferências “voluntárias”. A matéria⁶⁴ mostrava que, de acordo com estudos realizados pelo sindicato nas diversas agências sobre sua jurisdição, constatou-se que após os desligamentos e transferências, os funcionários que permaneceram estavam trabalhando além da jornada normal de trabalho, inclusive aos sábados. O discurso da diretoria do sindicato insiste na impossibilidade de realização dos mesmos serviços com a redução do quadro. Tal situação estaria acarretando problemas de estresse, estafa física e mental, além da má qualidade no atendimento ao cliente e do aumento do tempo de espera nas filas. Assim sendo, a orientação do sindicato era para que os bancários denunciasses e não se sujeitassem à esta prática de exploração.

Nenhuma outra menção sobre o programa foi feita, naquele ano, pelo informativo sindical, inclusive, nem mesmo quando publicou opiniões e denúncias, convocou os

⁶³ **Divulgação Bancária**, v. 2, n. 27, ago/95 e n. 28, set/ 95.

⁶⁴ PDV e transferências acarretam sobrecarga de trabalho. **Divulgação Bancária**, v. 2, n. 29, out/95, p. 3.

sindicalizados para reuniões e debates que visavam reverter algum processo de exploração. Também não deixou clara a atuação do sindicato junto ao Banco para dirimir dúvidas ou tentar minimizar a situação. Desta forma, consideramos que a inexpressividade da imprensa local, frente à importância do PDV, combina-se com a ausência de manifestações da consciência política-sindical notada durante as entrevistas realizadas ao longo de nossa pesquisa que, em sua maior parte, apenas refletiram o entendimento e a postura dos dirigentes do sindicato local.

O ESPAÇO DO PRÉ PDV

Capítulo II

O espaço do pré PDV

Para adentrar aos espaços do grupo de egressos pesquisados, buscamos através dos relatos orais, conhecer as representações sociais dos mesmos, em três grandes momentos: o período em que estiveram no BB; diante da emergência de um plano de desligamento, no qual eram os sujeitos principais, sob a terminologia de “elegíveis”; e após o desvinculo com a instituição. Este capítulo procura abordar o significado de se iniciar uma trajetória como funcionário do Banco do Brasil, num período em que essa, ainda, era uma das melhores opções de emprego no país.

A produção de idéias ou representações é necessária ao ser humano para tentar explicar e compreender sua própria vida, para agir sobre ela.

A produção de idéias, de representações, da consciência, está, de início, diretamente entrelaçada com a atividade material e com o intercâmbio material dos homens (...) os homens são os produtores de suas representações, de suas idéias, etc. (...) e, com efeito, os homens são condicionados pelo modo de produção de sua vida material, por seu intercâmbio material e seu desenvolvimento ulterior na estrutura social e política. (MARX e ENGELS, 1987, p. 36)

Nos últimos anos, muitos autores têm procurado avançar nesse debate. As representações sociais, para Jovchelovitch (2000), apresentam uma gênese social, envolvendo sujeitos e certo modo de conhecer o mundo, identificando nas narrativas uma das principais formas discursivas para desenvolvê-las.

Dentro dessa linha de pensamento, Leme (1995) ressalta que o ato de representar não deve ser visto como um processo passivo, como mero reflexo de um conjunto de idéias, mas sim, como um processo ativo, reconstruído a partir de dados, valores, reações, regras e associações, que servem para organizar a realidade, ou seja, tornar familiar o não familiar, numa dinâmica em que objetos e eventos possam ser reconhecidos e compreendidos com base em situações anteriores, utilizando-se, assim, da memória que sobrepõe a lógica e de um passado que influencia o presente.

Com relação ao passado, Lefèbvre (1983) afirma que a lembrança difere da representação pelo aspecto da vivência, pois enquanto há lembrança, o passado se enlaça com o atual e conserva a vivacidade do presente, ou seja, não significa uma presença, porém, é uma ausência na presença. Desta forma, enquanto é representado, o passado se fixa tanto na história como na memória subjetiva.

Este mesmo autor explica que o poder das representações está ligado à uma “realidade” ou “idealidade” específica, caminhando em direção à uma “presença na ausência”, seja pela intervenção subjacente de um afeto, ou pela adjunção de um saber. Assim, se compõem pequenos mundos, ao mesmo tempo interiores (ao dos sujeitos) e exteriores (objetivos, por ser sociais e por incluir relações com os objetos). Estes pequenos mundos que figuram no grande mundo do representável, competem com o mundo do sonho e da lembrança, da mentira e do saber; e este saber, centrado nas representações, filtra-as através da ideologia e da sua crítica. De forma geral, as representações ocupam os intervalos e os interstícios entre o sujeito e o objeto, entre a presença e a ausência, entre o vivido e o concebido, entre outros.

Oliveira e Werba (2003, p. 105) consideram que as representações sociais são “teorias” sobre saberes populares e do senso comum, elaboradas e partilhadas coletivamente que, em função da sua dinamicidade, levam os indivíduos à produzir comportamentos e interações com o meio, modificando ambos.

A construção da representação social coletiva em relação ao quadro funcional do Banco do Brasil, remete, a nosso ver, à três situações básicas, quais sejam: a de pertencer a uma instituição representante da nação; ao fato de executar um trabalho “limpo”⁶⁵, e de poder participar de condições sócio-econômicas privilegiadas da classe trabalhadora.

Tais situações são evidenciadas nos relatos de Rute, que afirmou que *“trabalhava no Banco naquela época porque o Banco era a melhor opção que tinha na cidade, não tinha melhor, pagavam bem na época”*; do Tiago que foi influenciado pelo irmão mais velho que já trabalhava lá; do Elias que foi indicado pelo pároco da igreja, que tinha bom relacionamento com o superintendente do BB local, para trabalhar como menor estagiário, pois era um emprego de futuro. Tanto Davi, como Paulo, afirmaram que o BB era, na época, pelo menos no interior, o lugar que oferecia as melhores condições de trabalho e salário. O caso de Levi permite identificar o desejo do trabalho “limpo”, pois o mesmo trabalhava na lavoura com o

⁶⁵ O conceito de “limpo” vem de encontro ao trabalho fabril, realizado principalmente nas indústrias metalúrgicas, mecânicas, siderúrgicas, entre outras, o qual é identificado com o “trabalho sujo”.

pai e “*quando eu tinha treze anos eu vi que não era aquilo que eu queria continuar, então eu saí, eu vim pra cidade, e comecei a trabalhar com carteira assinada desde os quatorze anos*”.

A memória, como parte de um processo social, desempenha papel central para as construções imaginárias e simbólicas das representações sociais (SANTOS, 1998c). A história do Banco desempenha papel central na história do país, sendo possível que a sociedade transfira para aqueles que atuam na referida instituição (funcionários), o reconhecimento da importância de representar a nação e, conseqüentemente a responsabilidade inerente.

Machado (2000) discute as importantes representações presentes no imaginário social brasileiro no que concerne aos funcionários do BB, destacando, dentre outras, o fato do funcionário ser um “bom partido” para as mulheres; e de ser, ao lado do juiz, do prefeito, do delegado e do padre, uma das pessoas mais importantes nas pequenas cidades do sertão nordestino brasileiro.

Na mesma direção, uma reportagem da revista Isto É (TEIXEIRA, 1995, p. 94) comenta que “já houve época em que gerente do Banco do Brasil era figura ilustre em qualquer município do interior do país. Era chamado para batizar crianças ou apadrinhar casamentos e, nos fins de semana, era convidado a ser o juiz das partidas de futebol no clube local”. Quem viveu em cidades interioranas, pode confirmar tal assertiva.

Mas, a reportagem evidencia, também, o caráter dinâmico, de mudança acelerada, experimentada pelo BB. O que se vê é um conflito entre um “Banco do passado”, que se tornou, por longo tempo, parte do imaginário brasileiro, como parte constituinte do imaginário da nação, e o “Banco do presente”, atuando segundo uma lógica pautada nos princípios da racionalização econômica que, segundo Touraine (1999), está mais voltada para as idéias universalistas de produção, de racionalização e de mercado, do que à idéia de nação.

Esta tentativa de quebra da dimensão simbólica do passado, tão fortemente presente nas relações e na ordem cultural, na visão de Rodrigues (2004), choca-se constantemente com os princípios da racionalidade econômica que conformam a lógica empresarial. Contudo, resta ainda uma vontade permanente – de unidade, integração, progresso, igualdade – que nunca se realizou plenamente, na observação da autora, mas que, talvez, leve muitos a buscá-los a todo custo.

O Banco do passado resgatava um tempo em que havia um compromisso claro entre a empresa e os funcionários; um tempo em que todos eram valorizados do ponto de vista profissional, bem remunerados, com um status diferenciado e com expectativas claras de carreira futura. E, nesse sentido, de certa forma o Banco do passado também justificava as condições ditas “privilegiadas” dos seus funcionários, pois atuar em uma empresa que serve ao país faz com que o

indivíduo se sinta merecedor dos ditos “privilégios”, ou da boa remuneração, uma vez que estaria exercendo elevadas funções em benefício da nação. (RODRIGUES, 2004, p. 183)

Outro fato relevante para a constituição das representações sociais coletivas relativas às práticas de trabalho nos bancos, encontra-se, para uma parcela da sociedade, em um trabalho assalariado com maior prestígio social por tratar-se de um serviço “limpo” (BLASS, 1992), isto é, baseado no trato com o público, intelectualizado, de maior responsabilidade e confiança, dado que manipula grandes somas de dinheiro.

No que concerne às condições de trabalho e sócio-econômicas privilegiadas, trabalhar no Banco do Brasil representou, notadamente nos anos 70 e 80, a construção do futuro profissional para os jovens que poderiam fazê-lo com maior sucesso social do que seus familiares.

Esses bancários usufruíram, pelo menos desde a década de 1930, como destaca Machado (2000), de condições de contratação mais vantajosas em relação aos outros segmentos da categoria bancária, no tocante a remuneração salarial direta e indireta; a previdência complementar (através da PREVI); a assistência médica integral e de ótima qualidade para os trabalhadores e familiares (através da CASSI); e a expectativa de uma estabilidade no emprego, o que ensejava a segurança de um futuro “tranquilo” para si e para a família.

A lembrança deste período, com saudosismo é muito forte em Elias, em virtude da sua condição atual de trabalho, que segundo ele, não tem regalia nenhuma, ganha-se bem, mas sem vida pessoal:

Tinha muitas vantagens. Todo ano tinha anuidade, nossa! ... Era muita vantagem. Esporadicamente, liberava umas linhas de crédito com juro muito reduzido mesmo, só pra funcionário. A gente tinha toda uma tranqüilidade, todo um status. A gente não necessitava sair pro mercado pra captar recurso, pra buscar cliente, a gente não tinha necessidade nenhuma. A pessoa entrava dentro da agência do BB pra pagar uma conta, às vezes não era bem atendida, às vezes demorava na fila, a pessoa vinha falar mal do Banco e ninguém tava nem aí, ninguém ligava – eh, nunca vou abrir uma conta aqui, dizia a pessoa, e os funcionários diziam: eh, não precisamos da sua conta, pode ir a outro Banco qualquer. Isso tinha muito no BB, o pessoal era muito tranqüilo, a “conta garantia” do governo era o filão do Banco, depois quando perdeu é que veio o “novo rosto do BB”, que veio a captação de recursos, o pessoal tinha metas pra cumprir, tinha que vender, tinha que captar recurso pra poupança, principalmente pra poupança.

Na época, caía o dinheiro na conta dia 20. A gente tinha dinheiro pra gastar o mês inteiro e sobrava, você ia num dentista, podia marcar qualquer um, a Cassi pagava pra você ir a qualquer médico, não precisava marcar hora, afinal era o funcionário do BB, todas essas regalias ... você chegava num restaurante, numa loja, não precisava fazer cadastro muitas vezes, você só tirava o cheque ouro do BB, cartão – você é funcionário do BB? Não precisava nada, a matrícula no talão de cheque do funcionário mandava muito, você não tinha um número da conta, era a matrícula.

A questão salarial, muito vantajosa para a época, é lembrada por Levi que contou que quando entrou no BB, o salário de escriturário era o triplo do que ele ganhava em outro Banco privado, então *“eu aproveitei a época boa de salário, eu me capitalizei nessa época boa, porque depois de 90 os salários já não eram essas coisas não”*.

O surgimento do Programa de Ajustes do Banco do Brasil afetou grande parte dos casos, além do funcionário e seu grupo familiar, também uma rede bem mais extensa de pessoas a ele ligadas por laços de parentesco ou afinidade, pois como ressalta Rodrigues (2004), a existência dos clubes de campo (AABB) acabava congregando os funcionários, seus filhos e demais parentes, favorecendo, inclusive, a participação em festas, jantares e comemorações tão costumeiras na empresa, principalmente em cidades interioranas. Tudo isso contribuía para o estreitamento e a sedimentação, ao longo do tempo, das relações de proximidade da comunidade para com o Banco.

Com relação à “estabilidade” do funcionalismo do Banco do Brasil, presente no imaginário coletivo, esta nunca foi legalmente caracterizada, uma vez que, embora houvesse concursos seletivos para ingresso no quadro funcional, estes eram contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a referência ao emprego “estável” estava mais em acordo com o estilo de administração, até então, adotado.

Elias lembra que, por mais grave que fosse a atitude de um funcionário, o Banco nunca mandava embora. Ele se recorda de um gerente de expediente, na agência em que ele trabalhava, que deu um desfalque que foi comprovado:

Todo mundo ficou sabendo e a pessoa foi punida apenas ... não foi dado nem advertência ... a punição era ficar cinco anos sem participar de processo seletivo pra promoções, só isso foi a punição. Teve também os funcionários do Cesec que deram desfalque, mexeram no patrimônio do Banco e o Banco não mandava embora.

Frente à este forte componente, a estabilidade, que permeava as relações de trabalho, e diante da necessidade de mudança para o novo modelo de gestão a ser adotado, o Banco do Brasil, através do Programa de Desligamento Voluntário visou, além de “enxugar” a estrutura e reduzir os gastos, quebrar o paradigma da estabilidade, como salienta Rodrigues (2004, p. 86), ao afirmar que “Romper com a estabilidade e outros valores e significados a ela articulados, para os idealizadores do programa, era promover a quebra (sic) com elementos culturais que, até então, sustentavam as relações internas na empresa”.

Guimarães (2003) observa que a produção das representações sociais, sempre, permeia a comunicação social, através de palavras e signos. Assim, os relatos dos egressos do BB, motivadoras deste trabalho, nos permitem conhecer as diversas representações engendradas diante do pertencer (vivido - presente) e do deixar de fazer parte, quando aquela presença se transformou em ausência.

1 Espaço do poder e sua ideologia

As discussões sobre o espaço global nos ajudam a compreender o micro espaço ou espaço fragmentado, identificado por nós como sendo o da organização (instituições, empresas), resguardando, apenas, a amplitude das ações e conseqüências.

Esta perspectiva implica reconhecer que o espaço, como defende Lefebvre (1976, p. 46), tem sido sempre político e estratégico, permeado por uma ideologia, a qual está sempre presente, porque a despeito do espaço parecer homogêneo em sua forma pura, ele é um produto social. Desta forma, o autor enfatiza que o espaço é, inexoravelmente, político e ideológico.

Dentro do espaço do poder, o poder não aparece como tal; ele, de acordo com Lefebvre (1986, p. 370), se dissimula sobre “a organização do espaço”, emudecendo, escamoteando e eliminando tudo o que se opor aos seus interesses. Segundo uma das hipóteses postuladas pelo autor (1976, p. 30-31), o espaço não seria nem um ponto de partida (mental e social, como na hipótese filosófica), nem um ponto de chegada (um produto social ou o ponto de reunião dos produtos), mas sim um intermediário em todas as acepções desse vocábulo, ou seja, um procedimento e um instrumento, um meio e uma mediação, nas mãos “de alguém”, indivíduo ou coletividade, isto é, de um poder (Estado, por exemplo), de uma classe dominante (a burguesia) ou de um grupo que pode, em certas ocasiões, representar a sociedade global e, em outras, ter seus objetivos próprios, por exemplo, os tecnocratas, aos

quais nos remetem àqueles integrantes da implementação da reforma administrativa do Banco do Brasil.

Este tipo de mediação, ainda segundo o mesmo autor, está sempre a serviço de uma estratégia, que se impõe por uma certa coesão e que se oculta por uma aparente coerência racional, significando no seu âmago, uma *regulação* buscada, ansiada e projetada, porém, não obtida.

Os sistemas de regulação social visam, de maneira ampla, encaminhar os modos de coordenar, organizar ou ajustar, reciprocamente, as ações sociais (SROUR, 2005, p. 89 e 90), correspondendo à construções mentais que captam fenômenos recorrentes em diversas formações históricas, sendo composto, de acordo com o autor, pelos sistemas do mercado, que se fundam na dimensão econômica; da corporação, que atua na dimensão política; e do imaginário, que se instaura na dimensão simbólica, ou seja, todo sistema regulador tem uma dimensão social que lhe serve de âncora preferencial.

O sistema de mercado não afeta apenas as relações econômicas, mas extravasa de seu leito e irradia-se para as relações políticas e simbólicas. A corporação, de maneira simétrica, não se circunscreve às relações políticas, reflete-se nas relações econômicas e nas relações simbólicas. Por fim, o imaginário não se limita a pautar as relações simbólicas, ecoa também nas outras relações estruturais. (SROUR, 2005, p. 90)

No bojo do entendimento da atuação dos sistemas da corporação e de mercado, convém resgatar a questão da reforma do Estado, na década de 1990, da qual a reforma administrativa do Banco do Brasil teve parte importante neste processo. Este episódio serve, na visão de Srour (2005), para compreender que os aparelhos públicos contemporâneos operam sob a égide do sistema da corporação, na medida em que atuam de forma burocrática, e que em alguns casos são compelidos a atuar pelo sistema de mercado, ao obedecer à forma empresarial de gestão. Dessa maneira, torna-se evidente que a tônica da reforma administrativa do BB foi de incorporar o modelo de mercado, uma vez que no sistema de corporação prevalecem os procedimentos, e no de mercado, prevalecem os resultados.

Através de pesquisa bibliográfica e dos depoimentos colhidos, podemos inferir que o BB atuou de forma mais enfática, durante décadas, pelo sistema de corporação, haja vista que a chave deste sistema baseia-se, em última análise, como esclarece Srour (2005, p.99), não na liberdade de escolha por parte dos agentes, mas sim, na conformidade e obediência, deles, à um *sistema de garantias*, passando pela lógica da proteção e da maximização das prerrogativas dos seus membros, tendendo-se a identificar com os *estamentos* que, entre

outras características, possibilitam aos seus integrantes, desfrutar de honra e prestígio social, em virtude de um estilo ou de um modo de vida peculiar, como o experienciado pelos funcionários do BB durante décadas.

Podemos associar ao sentido da regulação, o sistema de ações (fluxos) que Santos (1997a, p. 64) identifica como integrante do espaço comandado pelo meio técnico-científico, no qual destaca que cada ação está subordinada à normas, escritas ou não, formais ou informais, e que a noção de atuação liga-se diretamente à idéia de práxis e as práticas são atos regularizados, rotinas ou quase rotinas que participam da produção de uma ordem.

Essas relações de comunicação, como argumenta Silva (2003), são na verdade relações de poder, dependentes tanto na forma como no conteúdo, do poder material ou simbólico, que permeiam os agentes ou as instituições. Portanto, “É o discurso do poder que o concebe como verdadeiro, sustentando-se no ocultamento do contra-discurso. O poder é, então, constituído e legitimado pelo discurso” (p.43).

Desse modo, as ações, também, estão cada vez mais precisas e cegas, em virtude da obediência a um projeto alheio, tornando-as mais racionais, convergidas pela razão técnica. Neste espaço do poder, Santos (1997a, p.65) distingue os atores que decidem, denominados por ele de “decididor” (empresas nacionais e multinacionais, organismos internacionais, governos, entre outros), os quais escolhem o que vai ser difundido e como a ação vai se realizar, e os atores que executam a ação.

Dentre esses atores executores da ação, podemos identificar Tiago, como revela seu depoimento:

Apesar do meu jeito meio contestador, eu sempre encarei o trabalho pra valer. Nunca deixei nada sem fazer e procurava fazer da melhor maneira possível. Acho que foi por isso que consegui as transferências e tive muitas promoções ... ocupei vários cargos e fiz muitos cursos pelo Banco. Atuei na área de instrutoria do Banco e fiz parte do projeto “Novo Rosto”, que era a introdução da gestão da qualidade no BB, e comecei a atuar nesta atividade em diversas agências do Banco.

Atualmente, na visão de Santos (1998a, p. 63), as formas organizativas, assim como as formas de mercadeio, ou ainda as de previsão, são essenciais para a explicação da rentabilidade das empresas (instituições), e todas são dados subordinados ao poder das mesmas, poder que não é apenas econômico, mas também político. Tal poder revela-se exclusivamente pela maior ou menor capacidade de combinar, eficazmente, os fatores da produção de que dispõe, de um ponto de vista eminentemente técnico, ensejando uma forma

oriunda muito mais da sua capacidade de modificar, no momento hábil, as regras do jogo econômico, em sua própria área de atividade e em função dos seus interesses emergentes.

Esta internalização do poder, sobre as ações voltadas para o interesse do capital é bastante representativa nas falas de Davi e Levi, quando comentam sobre as metas que o BB passou a estipular ao seu quadro funcional. Cabe ressaltar que ambos ocuparam posições de liderança no Banco, e que, inclusive, atualmente são líderes em suas atividades.

Davi – tem funcionário que diz que era pressionado, mas se fosse numa empresa privada já tinha sido mandado embora. A grande maioria que reclama, hoje, que teve pressão foi isso, só porque ele era concursado e tinha vinte anos de Banco, ou coisa parecida, se achava que era ... então, essa pressão houve porque você como gerente do Banco não queria funcionário improdutivo na tua agência . O Banco cobrando metas, querendo que você venda isto, venda aquilo, e você vai pegar um funcionário que entrava oito horas da manhã, trabalhava até as quatorze, ou pegava as onze e saía as cinco, pegava meio-dia e saía as seis, e era um relóginho, chegava trinta segundos pra dar meio-dia, aí ele chegava, entrava no Banco, ia pro banheiro, ficava meia hora e começava trabalhar, aí, dava quatro horas, cinco minutos pras quatro já guardava tudo, às quatro horas você não via mais o cara dentro da agência, então pessoas assim que realmente foi pressionada a sair, pressionada em termos! Que não era assim, não ia ser mandado embora, ia ser removido, então você não serve aqui, então vão te colocar à disposição. Estas pessoas pra mim eram funcionários bitolados, pra ele quando saía promoções, saía alguma coisa, o cara nem se interessava, o negócio dele era fazer seis horinhas, o salário era bom, entendeu? Então, existia muito dentro do Banco, então, o foco do PDV era esse, era tentar pegar essas pessoas, só que dos treze, quinze mil, você pode ter certeza que, de repente, metade tinha cargo no Banco, saiu porque realmente queria outra coisa fora do Banco. Então, as pessoas que não conseguiram nada aqui fora, ou coisa parecida, foi porque dentro do Banco, também, era improdutivo, e muitas vezes são pessoas que não trabalhavam com a área externa, trabalhava fechado, então igual passarinho, você abre as portas da gaiola ... até ele se habituar ele fica lá, ele acha que lá é a casa dele. Então muita gente é assim, então eu não digo que o Banco teve culpa em tudo isso aí não, acho que a iniciativa foi de cada um, ninguém foi obrigado. Pressão, claro que tem, em empresas privadas se o funcionário não serviu está fora, o Banco não tinha esse histórico dessa forma, o cara entrou e aposentava nele, hoje acho que ta mais criterioso, sabe? (grifos nossos)

Levi, ao comentar sobre as metas, fala com certa indignação e austeridade sobre uma condição normal e premente de toda atividade produtiva:

E sobre as metas, ter que vender produto no Banco – ah sim, isso é uma realidade, isso aí, não tem dúvida. Pra mim, foi uma fase tranqüila, sem problema nenhum, porque eu já tinha passado pelo Bradesco antes, e aqueles dois anos que eu fiquei no Bradesco foi uma escola pra mim, então, assim como, quando eu sai do Banco e entrei no cooperativismo de crédito, eu fiquei estarecido, porque, aqui, não se oferecia nada, não se vendia nada, então eu não me conformava com isso na época, e assim foi quando eu entrei no BB, porque lá em 75 e 75 o Bradesco já era vendedor de produto. Naquela época eram poucos produtos, mais aplicações, essas coisas, o Banco batia muito forte nisso aí, então, pra mim só postergou um pouco aquela ansiedade que eu tive no início que não acontecia no BB, então eu não tive problema nenhum de adaptação. Em relação às metas de vendas, olha ... eu creio que toda meta é razoável, depende de você se adaptar a ela. Se você olhar aí fora, todas as instituições trabalham com metas pesadas, e o BB também tinha que fazer isso aí era uma questão de administração, de sobrevivência. Tem pessoa que gosta de reclamar de tudo, e nós temos pessoas aqui dentro da cooperativa ... nós tivemos um colaborador que foi demitido há dois meses porque ele, simplesmente, não aceitava ter que vender produto, pô! caramba ... nós sobrevivemos disso hoje. Quando o juro cai, você sobrevive de produto e serviço, se não você fecha, e o BB se ele, apesar de tudo, das críticas que acontece, se ele não vender produto ele fecha. Hoje o funcionário, colaborador, que seja, qualquer empregado de uma empresa que não se paga, ele é um peso morto pra empresa, nós temos que ver isso! Nós temos que olhar o lado humano, mas temos que olhar o lado da empresa. (Grifos nossos)

Cada nova técnica implementada no espaço conduz, de acordo com Santos (1997a, p. 148-149), à uma nova percepção e uso do tempo, a uma obediência, cada vez mais, estrita ao relógio e a um rigor de comportamento adaptado ao novo ritmo, ou seja, a influência das técnicas sobre o comportamento humano afeta as maneiras de pensar, sugerindo uma economia de pensamento adaptado à lógica do instrumento. Desta forma, o espaço se torna mais encorpado, mais denso e mais complexo, selecionando as informações que constituirão a base das ações, buscando incidir sobre os lugares onde se possam tornar mais eficazes, como uma lei implacável, num mundo sequioso de produtividade e onde o lucro é uma resposta ao exercício da produtividade. Contudo, para o autor, essa necessidade frenética de competitividade não vem da técnica, mas da política produzida pelos atores globais, isto é, empresas globais, bancos globais, instituições globais.

As normas das empresas são, hoje, uma das locomotivas do seu desempenho e de sua rentabilidade. Tais normas tanto podem ser internas, relativas ao seu funcionamento técnico, como externas, relativas ao seu comportamento político, nas suas relações com o poder público e nas suas relações, regulares ou não, com outras firmas, sejam essas relações de cooperação ou de concorrência. [...] O espaço, por seu conteúdo técnico, é regulador, mas um regulador regulado, já que as normas administrativas (além das normas internas às empresas) é que, em última análise, determinam os comportamentos. (SANTOS, 1997a, p. 183-184)

Lefebvre (1976, p. 140) argumenta que as classes detentoras do poder tratam, por todos os meios de servir-se do espaço, como se um instrumento fosse. Instrumento este com vários fins, desde a dispersão da classe operária, designando lugares específicos para a mesma, como organizando os diversos fluxos e subordinando-os as regras institucionais. Em síntese, visa subordinar, conseqüentemente, o espaço ao poder, isto é, “controlar o espaço e regir de formar absolutamente tecnocrática a sociedade inteira, conservando as relações de produção capitalistas”.

Dentre as diversas formas de conceber o poder, Srour (2005, p. 167) apresenta-o como sendo uma relação social formada por duas articulações, isto é, a da dominação e sujeição e a do mando e obediência. O mando representa um trabalho político e é a face operacional do poder, o qual é atribuído pelos seus detentores aos agentes que irão aplicar as decisões, ou seja, passam ao direito de dar ordens e de cuidar diligentemente do seu cumprimento, em benefício de quem detém a dominação política.

Outra forma de intervir na realidade social, se dá pela indução à outrem a fazer o que convém ou pareça correto sem o uso do mando, isto é, pela influência. Com base em Srour (2005, p. 171), a influência perpassa a razão, os raciocínios elaborados e a persuasão fundamentada, levando os agentes sociais à moldar-se à determinadas idéias de modo voluntário, ao menos em princípio, podendo recusar ou não seu consentimento, aceitar ou rejeitar pontos de vista previamente formulados, tais como orientações, sugestões, opiniões, recomendações, entre outros, bem como defender com presteza os pensamentos adotados, como a posição adotada pelos responsáveis nas agências do BB para alcançar a meta de adesões ao PDV.

Essa situação foi vivenciada por Tiago, já que era o responsável pelo seu departamento e tinha que cumprir as ordens de seus superiores, repletas de ambigüidades: “*em uma semana tinha que demitir duzentos funcionários e ainda falar das oportunidades que teriam fora dali,*

foi horrível ... a pressão era muito grande ... ou eles decidiam sair ou iam ser transferido para sabe lá Deus onde”.

Em suma, podemos dizer que a dominação é poder puro, o mando é poder atribuído e a autoridade política é poder institucional – normalizado e legítimo. Esses conceitos todos se inscrevem na dimensão política. Por sua vez, inscreve na dimensão simbólica os conceitos de hegemonia – saber inculcado, resultante da instrução ou da mistificação –, de influência – saber acatado, resultante da persuasão e do convencimento – e de legitimidade – saber validado, resultante do reconhecimento de suas justificações. (SROUR, 2005, p. 186)

Cabe ressaltar que, no espaço fragmentado representado neste texto pelas organizações, o poder maior é detido pelos proprietários, sejam acionistas (S.A.) ou cotistas (Ltda.), e o seu exercício, em suas múltiplas formas, cabe aos gestores. Daí, pode-se inferir que os modelos de gestão retratam, em sua gênese, as diversas formas de poder, necessárias à condução dos resultados almejados. E vale, também, dizer que suas práticas e simbolismos agem de forma articulada e coerente com a ideologia determinada.

Na visão marxista apresentada por Althusser (1996, p. 123), a ideologia é o sistema de idéias e representações que domina a mente de um homem ou de um grupo social, conferindo-lhe uma dada alienação frente às condições de existência destes próprios indivíduos. Para o autor, as idéias de um indivíduo existem ou devem existir em seus atos, quando isso não acontece, emergem outras idéias que de fato ele pratica. Tais atos inserem-se em práticas que são regidas por rituais. Decorrente dessa exposição, o autor (p. 131) afirma que: “não existe prática, a não ser através de uma ideologia, e dentro dela; e não existe ideologia, exceto pelo sujeito e para sujeitos”. Corroborando com estas afirmativas, Pêcheux (1996, p. 143) ressalta que as ideologias não se compõem de “idéias”, mas de práticas.

Dentre os vários autores que Eagleton (1996, p. 218) analisa e critica, sob a égide da ideologia, se destaca Althusser e os avanços que propicia ao pensamento marxista moderno⁶⁶, ao refletir que a ideologia é um meio indispensável para a produção de sujeitos humanos, e que a mesma constitui-se de uma estrutura que se impõem aos indivíduos, não passando, necessariamente, pela consciência. Assim, a ideologia é, em termos psicológicos, mais um conjunto de imagens e símbolos, e em termos sociológicos, uma gama de práticas ou rituais.

⁶⁶ Apesar de não ignorarmos as críticas feitas ao trabalho de Althusser, consideramos importante sua contribuição sobre ideologia.

Para Srour (2005, p. 215), as ideologias atuam como núcleos que estruturam o universo simbólico, podendo ser vislumbradas como ideários cognitivos e ativistas, através de conjuntos articulados de convicções que retratam sistemas de princípios, valores e crenças, possibilitando expressar e justificar os interesses de agentes coletivos, além de orientar suas ações no confronto com outros agentes. Nas situações sociais ocupadas pelos agentes coletivos, as ideologias visam, entre outras ações, delimitar objetivos comuns e enunciar o que tem valor e o que deixa de tê-lo, racionalizar os interesses sob um verniz lógico, e também mobilizar e canalizar energias para a inovação, a contestação ou a manutenção da ordem vigente.

Ainda segundo este mesmo autor, todo indivíduo encontra-se dentro de um cerco ideológico, uma vez que não há indivíduos que não ocupem posições sociais e, por conseqüência, não defendam interesses próprios e os corporativos ou gerais das coletividades as quais pertencem. Desse modo, para os agentes individuais as ideologias constituem sistemas de referências para pensar o mundo, a partir da posição social que ocupam, representam um conjunto coerente de percepções e de representações mentais que simplificam a apreensão do real e viabilizam a modelagem de comportamentos, aspirações, expectativas e opiniões.

Um exemplo dessas percepções e representações mentais que viabilizaram novos comportamentos pode ser encontrado no depoimento de Rute:

Eu sou muito ... o Banco me trouxe ... o Banco foi uma escola pra minha vida ... o Banco foi ... hoje eu sei ... no começo eu tinha raiva do Banco, hoje eu vejo o Banco diferente. Eu sempre fui muito íntegra dentro do Banco, tá, eu sempre fui muito confiável, hoje eu sinto assim, é que as pessoas sentiam isso, que eu era confiável. Eu poderia não ser uma boa funcionária, no sentido assim ..., de relacionamento, nunca fui boa, eu sempre brigava, mas eu sempre fui uma pessoa perfeccionista, tá, por isso que eu to hoje num lugar assim ... eu sou perfeccionista na minha empresa, não admito erro, e no Banco eu pude exercitar isso, eu não admitia fazer alguma coisa errada, então quando eu achava que num tava também correto, eu brigava, mas eu acho que eu nunca soube me expressar muito bem.

Eu fui rebelde, eu fui muito rebelde, hoje eu vejo. Se eu tiver algum funcionário igual a mim dentro do Banco eu não agüento ele, agora, eu como funcionária que fui ... hoje ... o respeito que eu tenho com os meus funcionários é muito grande, então eu não tenho funcionário igual a mim porque ele não tem porque ser, sabe? Os direitos dos meus funcionários são direitos, nós respeitamos todos os direitos, até coisa que eles não sabem nós fazemos.

Tinha gente que achava porque era chefe, ele tinha o poder de pisar nas pessoas, né, então, hoje pra administrar eu tenho essa escola, de

não pisar nas pessoas, de respeitar, ouvir ... mas eu sei administrar com amor, eu sei fazer isso, eu tenho assim certo orgulho de falar isso, sabe?

O Banco foi uma escola pra mim, no sentido que aprendi que não se pode dever, não faça empréstimo, aplique o dinheiro em outra coisa. O Banco paga pouquinho pra você e ganha muito.

As imbricações entre as ideologias políticas e as econômicas, como postula Srour (2005, p. 219), são as fornecedoras do conteúdo das culturas organizacionais, exprimindo, em certo sentido a identidade das organizações, na medida em que oferecem a trama que justifica as decisões que se tomam e as ações que se executam.

Esta postura de continuidade do modelo capitalista e de justificativa das ações é perceptível no comentário do Levi, quando associa passado e presente, para contextualizar a forma de atuação profissional:

Eu comento muito com o pessoal que trabalha comigo, nossos colaboradores: ah, tá difícil agora, os gerentes tão lá na ponta, né, eu falo – por tudo isso eu já passei, eu já passei, desde que eu tô numa instituição financeira, desde 75, quantos planos econômicos já tivemos? E não parou, o mundo continua, as empresas continuam, os fracos desaparecem. É o que vai acontecer agora na agricultura, vão sobrar os agricultores que sabem enfrentar os desafios. Qualquer um fala: eu entro aí nessa agência de Banco, numa unidade cooperativa, ah gerenciar isso? Isso é a coisa mais fácil do mundo, enquanto você tá do lado da frente da mesa, né verdade? A partir do momento que você passa do lado detrás da mesa, a partir do momento que você sobe num trator e vai trabalhar e vai produzir e aí você começa a ver custo, porque quando tá tudo favorável é uma beleza, é uma maravilha né, é o paraíso. Agora nós estamos no inverso, principalmente na agricultura, falo porque tenho raiz na agricultura e acompanho de perto, porque somos uma cooperativa de crédito rural.

Volto a dizer pra você, o fardo é pesado pra quem é mole, eu sempre falo, você tá reclamando das metas, porque você é mole, você nem tentou pra ver se vai conseguir ... não entra na minha cabeça uma pessoa desistir antes de tentar fazer. (Grifo nosso)

Diante dessa afirmação tão enfática, observei que talvez esta postura fosse decorrente da experiência de vida de cada um, e aí, com voz mais impostada, ele completa: “*então não reclama! Não pode reclamar ...*”

Frente à esses elementos, e direcionando o campo de alcance da ideologia para as organizações, é possível afirmar que no âmago da cultura organizacional, encontra-se uma

ideologia determinada, que através de seus símbolos e práticas sociais, viabiliza a articulação e coerência necessárias para sua instauração e manutenção.

2 O Banco e seus (ex) bancários

O Banco do Brasil (BB), como primeira instituição financeira do país, fundada em 1808, por D. João VI, foi um dos marcos da constituição da nação brasileira, mesclando-se sua trajetória à história do próprio país. De acordo com Rodrigues (2004), sua atuação seguiu os moldes de atuação dos diferentes governos que o administraram ao longo do tempo, desde o Império até a República.

Dada a importância das funções que ocupou ao longo de sua história, exerceu durante mais de 150 anos um papel preponderante nos rumos da política financeira nacional e uma atuação crucial à vida econômica do país. Em decorrência dessa atuação, há que se considerar, ainda, a singularidade de suas relações com os governos aos quais se reporta e que nele intervêm abertamente e as relações de interação com a própria sociedade brasileira. (RODRIGUES, 2004, p. 18)

Para além da instituição financeira, representante e instrumento do governo nos mais diversos objetivos e interesses, a imagem do BB, também, se fixou como detentora de uma função social, haja vista, ter participado dos projetos de expansão do interior e regiões longínquas do país, principalmente no tocante ao financiamento agrícola, pelo qual não havia interesse da iniciativa privada.

Nesse sentido, recorro à minha experiência pessoal para resgatar indícios da relevância do Banco do Brasil em diversas cidades da região. Trabalhei quase dez anos em uma cooperativa agrícola em Maringá, e de tempos em tempos, tinha que visitar as filiais presentes nas diversas cidades da região. Ali, percebi claramente, o que o BB representava para a comunidade. Ele era sinônimo de prosperidade e de apoio para os agricultores e, conseqüentemente, para o comércio local.

A análise de instituição e organização proposta por Enriquez (1997) é esclarecedora sobre esse aspecto, quando afirma que as instituições, como qualquer outra organização, são constituídas de pessoas, que ocupam diversas posições e funções, e nas quais se desenvolvem relações de poder, porém, para o autor, são as instituições que apresentam um caráter transcendente e perene, em seus aspectos culturais, simbólicos e imaginários.

A importância do BB, derivada de sua tradição e de seu papel na economia do país garantiu, aos seus funcionários, por muito tempo, uma posição superior em relação aos demais bancários e à grande maioria dos assalariados brasileiros (MACHADO, 2000). Esta posição conferia um status diferenciado dentro das próprias “classes médias”, uma vez que a “situação de classe”, descrita por Weber (1998, p. 199), apresenta-se como a oportunidade típica de abastecimento de bens, de posição de vida externa e de destino pessoal. Embora não se ignore, as importantes diferenças teóricas entre Karl Marx, cujo materialismo histórico norteia a análise desenvolvida nesse trabalho, e Max Weber, avaliamos que as contribuições do segundo, incorporadas por Pierre Bourdieu (1974) quando trata do universo das trocas simbólicas, constituem um avanço em relação à compreensão das dimensões subjetivas da ordem social, também, fundamentais nesse trabalho.

De acordo com a abordagem proposta por Bourdieu (1974), os bancários do Banco do Brasil foram detentores de um status diferenciado, pelas distintas nuances em relação aos demais bancários e a grande maioria de trabalhadores assalariados no país. Além disso, tais distinções relacionavam-se ao futuro profissional, no qual estava implícita a estabilidade e as condições salariais (salário direto e benefícios) superiores a média do mercado.

Ao analisar o pensamento weberiano, Bourdieu (1974) afirma:

Uma classe não pode jamais ser definida apenas por sua situação e por sua posição na estrutura social, isto é, pelas relações que mantém objetivamente com as outras classes sociais. Inúmeras propriedades de uma classe social provêm do fato de que seus membros se envolvem deliberada ou objetivamente em relações simbólicas com os indivíduos das outras classes, e com isso exprimem diferenças de situação e de posição segundo uma lógica sistemática, tendendo a transmutá-las em distinções significantes. (BOURDIEU, 1974, p. 14)

Além do exposto, o autor considera a importância da trajetória social que um indivíduo ou um grupo percorre na estrutura social, uma vez que a mesma não é estática e pode mudar de posição num dado momento.

Outra observação relevante, que Bourdieu (1974) apresenta em sua análise da obra weberiana, refere-se ao universo das relações simbólicas presentes na ordem social. Segundo o autor, as diferenças econômicas são duplicadas pelas distinções simbólicas na maneira de usufruir destes bens, inclusive de maneira ostentatória, os quais convertem os bens em signos, presentes no estilo de vida ou nos privilégios honoríficos, tais como o uso de roupas

específicas (estilo social para os bancários), participações em clubes fechados (Associação Atlética do Banco do Brasil – AABB), destaques em eventos sociais, entre outros.

Assim, Blass (1992) comenta que o prestígio social, atribuído pelos próprios bancários ao trabalho que executam, redimensiona as exigências relativas ao vestuário e dá outro sentido à pressão vivida no dia-a-dia. Os ideais, sonhos e valores, aliados às situações socioeconômicas, compõem as “marcas de distinção” da condição bancária e, corroborando com a análise de Bourdieu (1974), a autora afirma que não é simplesmente a posse de bens que define um determinado grupo social, mas a maneira de usar estes bens, produzido e reproduzido socialmente.

Entretanto, a prática do trabalho bancário pode gerar, segundo Blass (1992), conflito interno para o bancário, na medida em que se permuta dinheiro por dinheiro, sem que resulte desse trabalho, qualquer mercadoria. Também o fato de manipular altas somas de dinheiro, recebendo em contrapartida, especialmente nestas duas últimas décadas, baixos salários (principalmente do setor privado), gera um contra-senso diante da imagem divulgada pelos bancos, isto é, a imagem que a instituição cria para ser apresentada ao público, se contrapõe à condição sócio-econômica que a maioria dos bancários vivem.

No âmbito da categoria dos bancários, e diante das observações anteriores, Machado (2000, p.15) refere-se aos funcionários do BB como “aristocracia bancária”. Esta designação deve-se à situação social de prestígio que o Banco sempre desfrutou, e às condições salariais e empregatícias bastante vantajosas que eram oferecidas, em relação às demais empresas do setor. Seus funcionários constituíam um grupo social com necessidades e expectativas próprias.

A sustentação de tal identidade grupal, mediante à esse universo simbólico e compartilhado, pode ser encontrada nas representações sociais (SPINK, 1996), as quais possibilitam e orientam a ação do cotidiano para a institucionalização de determinadas práticas sociais. Estas representações devem ser vistas, na observação de Kozel (2002, p. 230), como mais uma forma de pensar e entender a “teia da vida” em suas múltiplas relações, mediando as relações entre os atores sociais e a realidade.

Na Geografia, Kozel (2002) afirma que as representações

constituem-se em criações individuais ou sociais de esquemas mentais estabelecidos a partir da realidade espacial inerente a uma situação ideológica, abrangendo um campo que vai além da leitura aparente do espaço realizada pela observação, descrição e localização das paisagens e fluxos, classificados e hierarquizados. (KOZEL, 2002, p. 216)

Percebe-se então, frente às observações da autora, que o resgate do vivido e das subjetividades, através de narrativas e visão de mundo (JOVCHELOVITCH, 2000), contribui para uma análise espacial mais ampla, que possibilita desvendar aspirações e valores pertinentes à determinados grupos sociais, refletidos em sua organização espacial. Desse modo, a apreensão das representações sociais dos egressos do Banco do Brasil, de Maringá e região, que aderiram ao PDV em 1995, possibilita-nos identificar as diversas nuances desse período marcante na sociedade do trabalho.

3 Pertencer ao Banco do Brasil

A ideologia que se forjava no plano social em relação ao bancário, era de um “homem de bem”, e como aborda Jinkings (1996), sua conduta tinha que ser impoluta, regida pela honestidade e correção. Seu comportamento deveria conquistar a confiança da empresa e dos clientes, assimilando e reproduzindo, tanto no trabalho como em sua vida privada, os valores éticos e culturais propalados pela ideologia burguesa.

Neste sentido, os próprios bancos divulgavam a imagem do funcionário que serviria aos interesses capitalistas, criando neles, como no caso do Banco do Brasil, a idéia de que existia algo superior ao exercício do cargo, como descrito na Circular do Banco do Brasil, nº 358 em 12 de junho de 1932:

Os funcionários do Banco têm de dar aos seus concidadãos, de fora do estabelecimento, a impressão de correção completa em seu procedimento social; a impressão de que nos cargos que exercem há alguma coisa de superior ao simples ganho pecuniário; desde o mais graduado até o mais modesto funcionário desta casa, todos devem compreender que estão exercendo funções estreitamente ligadas ao sentimento de patriotismo. Estamos todos aqui servindo a Pátria, em funções de grande alcance, de grande delicadeza, de grande confiança em cada um de nós depositada. Ser funcionário do Banco do Brasil é, portanto, um título de honra cívica. (CANÊDO, 1978, p. 43)

Evidencia-se, desse modo, a dimensão ideológica que permeava a concepção do trabalho bancário na instituição, visando não só os interesses hegemônicos, como minimizar os antagonismos da classe subalterna quando enfatizava que todos estão servindo com honra à nação.

As narrativas sobre o ingresso no Banco do Brasil, elaboradas pelos entrevistados, remontam ao sonho de fazer parte de uma elite de trabalhadores. De acordo com o imaginário coletivo, tinham a chance de um futuro profissional seguro e altamente vantajoso.

3.1 Eu, bancário?

Frente ao grupo de egressos pesquisados, é possível constatar, através de seus relatos, que aqueles que classificamos, a princípio, como negadores da experiência de trabalho no BB, após a adesão ao PDV, ingressaram no Banco quase por acaso, enquanto que aqueles que deram continuidade à tal experiência, após a saída do Banco, já vislumbravam anteriormente o desejo de pertencer ao BB.

Rute, Tiago e Elias são alguns desses casos em que as circunstâncias os levaram a trabalhar no Banco, deixando para trás outros sonhos:

Rute – Eu não ia ser bancária nunca! Nunca tive essa aptidão de Banco. Foi muito engraçado, porque eu fui levar uma turma que ia fazer a inscrição pro concurso do BB em Maringá, porque eu dirigia na época, isso foi em 76, e chegando lá o pessoal falou: por que você não vai fazer também? Aí fui tirar uma fotografia instantânea num foto lá, e fiz a inscrição. No final, só eu passei, ninguém mais passou. Na verdade, eu queria ser arquiteta, eu já tava assim, ia fazer cursinho pra fazer a faculdade de Arquitetura, e aí, como eu passei no Banco, e fui assumir o emprego.

Antes de trabalhar no BB, eu fui professora na APAE, fui professora numa escola municipal, seis meses cada uma, depois trabalhei no Bradesco de dia enquanto eu fazia faculdade de noite, é ... depois eu passei no concurso do Banestado, passei nos dois, então entrei primeiro no Banestado, depois que eu fiz o concurso do BB. O resultado do Banestado saiu antes, aí trabalhei uns três meses e depois o BB me chamou, foi assim ...

Trabalhava no Banco, naquela época, porque o Banco era a melhor opção que tinha na cidade, não tinha melhor, pagavam bem na época, então até que você arrumasse alguma coisa fora, eu pensei, vou trabalhar no Banco pra fazer o cursinho, de repente eu ia fazer o cursinho pro vestibular de Arquitetura, só que meu pai não deixou eu sair fora daqui.

Ela, durante toda a entrevista remete à frustração de não ter estudado Arquitetura, e diz que fez uma faculdade de Pedagogia na região, porque o pai não a deixou ir estudar fora, “eu

sei que daí eu me desencantei de estudar e eu fiquei no Banco, mais porque teve uma época que se pagou muito bem, então financeiramente tava bom e eu continuei”.

Tiago nos conta que começou a trabalhar muito cedo como *office-boy*, aos 12 anos, porque seu pai faleceu quando tinha 10 anos. Ao terminar o segundo grau, naquela fase de transição, segundo ele, foi influenciado pelo irmão que já trabalhava no BB a fazer o concurso, fez e passou. No entanto, neste mesmo período, ele também passou no vestibular para Engenharia Civil na UEM e aí, começou a se descortinar outra realidade:

Quando passei no vestibular tive o meu primeiro embate com o meu chefe, porque naquela época o contrato era de oito horas – seis horas normais mais duas horas extras, e como o meu curso era integral, queria trabalhar apenas às seis horas. Quando fui pedir para o meu chefe ele me disse: pra que estudar? Afinal eu tinha entrado no BB e não precisaria mais de estudar. Apesar das dificuldades de ir para as aulas, cursei até mais ou menos o terceiro ano de Engenharia, aí que descobri que queria mesmo era fazer Design Industrial.

Desde pequeno a gente gostou de desenho, de arte, dessas coisas. Meu pai tinha uma olariazinha que fazia aqueles tijolinhos maciços. Quando era molequinho, a gente vivia ali, vendo aqueles fornos, fazia muita bolinha pra tacar no estilingue, tartaruguinha ... esses bichinhos assim. O artesanato, a arte, sempre fez parte da minha vida. No curso de Design, a gente aprende a trabalhar com três tipos de materiais: o plástico, o metal e a cerâmica. A cerâmica sempre me seduziu, acho que porque meu pai tinha uma olaria e eu gostava de mexer no barro e ficar brincando, inventando coisas. Sempre me envolvi no movimento artístico na cidade, e comecei a trazer uma ceramista de Curitiba pra dar cursos pra um grupo pequeno, pra estar descobrindo coisas ...

A cerâmica faz uma ponte muito boa, ela serve muito bem pra dois tipos de coisas: o design enquanto alguém que pretende alçar um vôo como artista e ela serve como matéria-prima de suporte pra isto; e como possibilidade de desenvolvimento. Eu sou de uma escola, eu diria romântica (risos) que achava que o Design iria resolver o problema do Brasil, e eu achava mesmo, só que faz trinta anos e ainda estamos discutindo. Meu acesso à estas discussões começou no curso de Engenharia, e foi aí que resolvi que realmente queria fazer isto ...

(Grifo nosso)

Elias, também, começou a trabalhar muito cedo, aos 13 anos, e como estudava em um colégio religioso, o seu primeiro emprego foi numa livraria da igreja, a qual a escola era ligada. Afirma que, nunca teve a intenção de trabalhar no BB, na verdade era muito jovem para entender o que representava esse emprego, até que um dia o pároco da igreja, que era muito amigo do superintendente do BB na época, perguntou-lhe o que tinha intenção de fazer na vida e propôs que fosse trabalhar no Banco.

Na época eu tinha 14 anos, e aí me apresentou pro superintendente e fui para uma entrevista e passei a ser menor estagiário em abril de 1985, aí eu comecei a trabalhar, e ali trabalhei, prestei concurso interno, passei e assumi como funcionário aos 18 anos, em 1988, e vim trabalhando até 1995.

Para Davi, que estava fazendo o curso superior de Administração e já trabalhava há algum tempo, fazer o concurso para o BB foi uma seqüência natural. Entretanto, quando passou e teve que assumir o cargo, surgiu uma grande dúvida, pois o seu salário na época era vinte por cento maior do que o salário inicial do Banco, mas pelo incentivo dos amigos e pelo histórico de garantias e possibilidades de crescimento, decidiu iniciar sua carreira no BB.

Paulo e Levi já eram bancários e cursavam, respectivamente, Economia e Administração. A identificação com a atividade estimulou a fazerem o concurso, uma vez que, o BB oferecia maiores salários, vantagens e a perspectiva de uma carreira sólida e estável. Levi lembra que quando assumiu no BB, o salário era três vezes maior do que ele ganhava no Banco privado em que trabalhava.

3.2 O início no Banco e o trabalho em si

Iniciar esta nova etapa profissional não foi tão fácil assim, pois muitos tiveram que mudar para outra cidade, para poder tomar posse do cargo. Foi o caso do Levi, que mudou para Nova Londrina, noroeste do Estado; do Davi e da Rute que foram para Foz do Iguaçu. Porém, esta mudança e o afastamento do convívio familiar foi mais marcante na vida da Rute, que lembra em detalhes essa fase:

Terem me mandado pra Foz do Iguaçu pra assumir o emprego, foi assim, a maior agressão pra mim. Nunca tinha saído de casa, com 22 anos, num lugar como Foz, imagina ... era tudo muito caro, cidade turística. Fui direto pra um hotel, porque o que eu ganhava era só pra pagar o hotel. Eu ganhava \$ 3.210,00 e pagava \$ 3.000,00 num hotelzinho mixuruca, nem ar condicionado tinha, não tinha nada ... era um quartinho. Então, não tinha assim um apoio do Banco, nunca teve, o Banco nunca apoiou o funcionário fora. Eu sei que fiquei quatro meses e meio lá.

Meu pai também não deixou eu ir trabalhar no BB, porque eu tinha que ir pra Foz do Iguaçu ... fui contra a vontade dele, fiz a mala peguei e fui embora. Ele não tinha deixado sair e ficava bravo quando eu vinha pra

casa ... então não sobrava dinheiro pra eu comer ... minha mãe tinha que pegar escondido pra me dar dinheiro pra comer lá, e daí, como eu trazia uns dois litros de whisky, dois litros de não sei quê, vendia aqui pra poder pagar minha viagem e minha comida lá, também. Foram quatro meses e meio ... eu chorava tanto, que era terrível pra mim. Tinha medo na hora de dormir ... quartinho de um hotel lá, eu tinha medo que alguém entrasse no meu quarto ... essa moça caipira ainda ... mas eu enfrentei. Eles (pessoal do Banco) falavam: “guenta firme” que já já sai a transferência, daí eu entrava no Banco assim – eu chorava alto (dramatizando) que eu queria ir embora, daí eles ajudaram pra sair a transferência. Eu subia a escada chorando, descia chorando que eu queria ir embora, daí eles ficaram ... daí, até o gerente tentou a transferência ... Acho que foi eles que conseguiram, não sei, eu fiz armação, chorava pra ver se alguém me mandava embora.

Os depoimentos sugerem que tanto para Levi como para Davi, isto não significou muita coisa, pois Levi já não morava mais com os pais no sítio, e Davi já tinha 22 anos e um projeto de vida bem definido. A partir da admissão, passam a ouvir e conviver com os relatos dos antigos funcionários, que retransmitem o que ouviram de outros, anteriores à eles, perpetuando uma cultura organizacional própria, na qual era manifestado o orgulho de pertencer à instituição.

As instituições se apresentam como reprodutoras de uma cultura específica, também denominada “cultura organizacional”, que é constituída pelos aspectos formais, como: estrutura organizacional, títulos e descrições de cargos, objetivos e estratégias, tecnologia e práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal, métodos e procedimentos, medidas de produtividade física e financeira; e aspectos informais: padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas de grupos, valores e expectativas, padrões de interações informais, normas grupais e relações afetivas (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Enriquez (1997), esta cultura específica visa, sempre, a perpetuação e a reprodução dos mesmos homens e dos mesmos comportamentos, até sob um caráter quase sagrado de expectativa, em relação à seus membros, que em troca das oportunidades e benesses oferecidas, reivindicam um amor traduzido em cooperação e dedicação em torno de um trabalho comum. Essa ampla dedicação é identificada nos comentários de Paulo e de Levi, demonstrando orgulho pelo desempenho que tiveram:

Paulo – Trabalhava direto, nem tinha tempo de ir ao banheiro de tanta dedicação. Pra você ver o nível do serviço, vou te apresentar: quando eu assumi em Campo Mourão, na época o BB liberou muito dinheiro pra aquelas terras lá que eram campo né, e o Banco, a diretoria do

Banco liberou dinheiro para o plantio de soja na década de 70, então aquilo deu um serviço volumoso, serviço enorme, o pessoal trabalhava dia e noite pra dar conta do serviço, e a gente trabalhava também.

Mas eu, nos vinte e cinco anos que trabalhei no Banco, mais dois anos que trabalhei no Banestado, trabalhei vinte e sete anos como bancário, mesmo também no Banestado, você ta num setor você muda pro um outro setor, então você, por mais competente que você seja, você tem que aprender, chegar e falar: oh, eu aqui tenho um desafio novo que eu tenho que encarar com muita seriedade e desempenhar muito bem, porque se não você, se você começar a não entrar firme você não consegue dominar aquilo lá dentro, daquilo que a empresa precisa.

Levi – Trabalhávamos como um louco. Naquela época não tinha online, eu fui em Nova Londrina pra contabilidade do Banco, tinha que fazer tudo na agência, então eu iniciava às sete horas da manhã e ia até as três, quatro horas da tarde. No final de mês e principalmente no final de ano, que tinha balanço, eu cansei de sair as três, quatro horas da manhã todo dia, bailão de reveillon comendo lá no clube e eu e os outros colegas pediam uma pizza e ficava trabalhando ... e éramos felizes. Hoje o pessoal trabalha seis horas e reclama, o fardo é pesado pra quem é mole, eu sempre falo isso. Esse negócio de metas, você tem que abraçar e sair, você não pode dizer é muito, você tem que dizer lá no final que não conseguiu alcançar, mas não na hora que você pega a sua meta dizer que é muito, eu penso que a pessoa está menosprezando a capacidade dela. (Grifo nosso)

Nota-se que parte das representações sociais acerca do BB, pelos seus ex-funcionários, remete ao saudosismo, valorizando o pertencimento perdido. Esta percepção pode ser potencializada se a instituição ou organização é vista como tendo importância em nível nacional ou internacional, se agrega valor para o desenvolvimento do país, se possui modernidade notável ou outras qualidades socialmente consideradas. Comumente, é mais fácil aos indivíduos que a integram apresentar sentimentos de idealização, identificação e orgulho, tanto por se sentirem parte da organização como por serem socialmente reconhecidos (LEME e MAZZILLI, 2001).

Afinal, os bons salários e o espectro de benefícios (assistência médica, complementação de aposentadoria, possibilidade de aquisição de casa própria, entre outros), bem como a condição de um emprego seguro e a ascensão na carreira, estava muito mais relacionada à dedicação ao Banco, que se expressava pelas transferências para as cidades do interior ou agências menores, como alavancagem para novos cargos. Tudo isso fez com que parte dos funcionários, vinculassem seus sonhos à instituição, vivendo apenas em função dela.

Este viver em função da instituição pode ser percebido nas transferências a que os funcionários eram submetidos, haja vista que o Banco os alocava de acordo com as necessidades das agências, o que evidencia um novo aspecto dessa característica da vida dos bancários, que se contrapõe ao anteriormente apresentado. Davi e Levi foram os que, dentre os nossos entrevistados, mais transferências tiveram:

Davi – Em 77 assumi o Banco em Foz do Iguaçu, trabalhei quatro meses, vim pra Nova Esperança, fiquei quatro anos, aí vim pra Maringá, fiquei três anos. Passei no concurso interno e aí a gente tinha que ir embora, porque pra subir de cargo você tinha que ir se candidatar no Brasil todo, aí fui pra Santa Catarina e fiquei quatro anos, voltei pra Paiçandu, fiquei quatro anos também, aí em 91 que eu vim pra Maringá em outra agência aqui. Aí eu já tava com cargo de gerência adjunto, tipo assim, gerente de conta e gerente de vendas, então a agência era pequena, tinha, tipo assim, tinha 100 a 150 clientes que eram os melhores da agencia e eu cuidava disso aí.

Em outra agência que eu trabalhei em Santa Catarina, quando eu fui, eu voltei pra região por causa do clima e da família, meus filhos estavam todos pequenininhos, tinha nascido a última filha minha em 86 e onde eu morava era muito frio, médicos? Praticamente só dois médicos na cidade, qualquer coisa tinha que sair correndo, então, aí eu voltei pra começar do zero aqui. Lá eu tinha um cargo de supervisor, por exemplo, aí voltei a nada aqui, e nesse quatro a cinco anos em consegui voltar a ser o que eu era. (Grifo nosso)

Levi – Eu fui chamado, fiz o concurso em 76 e em sete do sete de setenta e sete, essa data é muito boa, eu tomei posse em Nova Londrina, lá no noroeste do Estado, tinha dezoito anos. Fiquei dois anos em Nova Londrina, foi bom, conheci pessoas maravilhosas, é ... não tive assim muitas mudanças, porque eu tava quase dois anos no Bradesco e instituição financeira só muda o nome, as regras basicamente são as mesmas. Depois de dois anos consegui uma transferência pra Arapongas, lá eu voltei a fazer a faculdade, porque quando eu fui pra Nova Londrina eu tranquei a matrícula. Três meses que eu tava em Arapongas, naquela época o Banco tinha um tal de fazer permuta, então tinha um rapaz de Arapongas que trabalhava no BB daqui ... eu tava lá, nós estávamos no mesmo cargo ... aí acabei voltando pra cá em 81, se não me engano, e aqui eu fiquei de 81 a 95, quando saiu o primeiro PDV. (Grifo nosso)

Os projetos em relação ao estudo nunca estiveram, pelo menos até a implantação do novo modelo de gestão no BB, dentre as prioridades do Banco, afinal, como disse o primeiro chefe do Tiago quando passou no vestibular “estudar pra quê? Você entrou no BB e não precisará mais estudar”.

Pertencer ao quadro funcional do BB implicou na agregação e assimilação de uma nova identidade coletiva, a qual, segundo Jacques (2003), refere-se a conteúdos como conjunto de traços, imagens e sentimentos, que o indivíduo incorpora e reconhece como parte de si. A identidade coletiva possibilita associar ou dar sentido a determinado grupo de pessoas, pelo princípio da integração social que, ao longo do tempo e do espaço (delimitando fronteiras), em virtude de interesses, concepções e práticas coletivamente constituídas, mantém interações entre os indivíduos no contexto das relações sociais das quais participam (SANTOS, 1998c; EDER, 2003). Da mesma forma, ela é percebida como construção de caráter político e social, que faz referência a interesses próprios e comuns dessas pessoas, em contradição ou antagonismo com os interesses de outras pessoas, grupos ou classes aos quais estão relacionados (MACHADO, 2000, p.11).

4 A cultura organizacional e sua ruptura

Para discorrermos sobre os aspectos construtivos ou destrutivos que a cultura organizacional, vivenciada pelos funcionários do BB, exerceu sobre os novos espaços construídos por eles, cabe, primeiramente, abordar a noção de organização e de instituição, nas quais enquadrámos o Banco do Brasil.

Srour (2005, p. 140-141), afirma que as organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo (produção de um bem ou serviço) e formam unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios. Ao analisar as organizações, o autor chama a atenção para o uso da terminologia “instituição”, a qual, coloquialmente, é utilizada para diversas organizações que, segundo ele, não atendem a três acepções básicas. Dentre tais acepções destacamos duas: a que se aplica às organizações ou aos agrupamentos sociais dotados de certa *estabilidade estrutural*, nos quais há relativa manutenção da composição dos órgãos decisórios e de apoio, como o caso do Estado e de seus múltiplos órgãos; e as que, além desta estabilidade estrutural, adquiriram prestígio e tradição ao longo dos anos, isto é, obtiveram *respeitabilidade social* e se consagraram como referências simbólicas. Com base nestas acepções, nos sentimos respaldados para referirmos ao BB, antes da implantação do PDV, ora como organização, ora como instituição.

Sinteticamente, na visão de Srour (2005), as organizações apresentam-se como sistemas abertos e campos de forças, ou seja, competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo, para processamento de insumos e geração de produtos e serviços,

administram pressões e apoios, e dependem da credibilidade que vão construindo, exigindo para tanto, enorme capacidade e disponibilidade de adaptação, podendo envolver o desmantelamento de práticas consolidadas.

As relações que estruturam as organizações podem ser estabelecidas sob dois formatos:

As relações estruturais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica, política e simbólica; e as *relações de consumo*, externas às organizações, ligam estas a seus públicos, e remetem aos processos de transferência de produtos e serviços para os consumidores finais. (SROUR, 2005, p. 146)

Assim, de acordo com o autor, toda a organização constitui um microcosmo social, e seu caráter principal define-se a partir das três dimensões analíticas (econômicas, políticas e simbólicas) que demarcam todo espaço social, interpenetrando-se ou imbricando-se. Para facilitar o entendimento, exemplificamos o caso das organizações bancárias: a) *práticas econômicas*: remessa de dinheiro, concessão de créditos, seguro de bens ou de pessoas, leilões, distribuição de dividendos; b) *práticas políticas*: deliberações de Conselhos de Administração ou de diretorias, aplicação de normas regulamentares, reestruturações organizacionais; c) *práticas simbólicas*: publicidade na mídia, campanhas de marketing, integração de novatos nas empresas, sessões de treinamento, diagnósticos organizacionais, seminários gerenciais, festas de confraternizações.

Neste sentido, um dado comentado pelos depoentes, acerca do período pré PDV, era do quanto os seus superiores imediatos (gerentes e sub-gerentes das agências) pactuaram com um clima de pressão para a maior adesão possível dos funcionários. Tais constatações são corroboradas pela afirmação de Srouer (2005, p. 156), de que a colaboração e a atuação dos agentes com os objetivos organizacionais depende, em função do medo que eles têm de perder vantagens ou posições, de processos de negociação, de cooptação ou de submissão, as quais podem estar também condicionadas por mecanismos de persuasão ou de mistificação.

Importante observar que tais gerentes e sub-gerentes, apesar de estarem vivenciando o novo modelo de gestão implantado, no qual, dentre tantas alterações, perdeu-se a tradição da estabilidade, atuaram de forma tão veemente em relação ao cumprimento das metas de desligamento, que provavelmente o fizeram na expectativa de manter no mínimo sua posição e condição como funcionário do BB.

4.1 Relacionamento com os chefes e a pressão

Os depoimentos, na sua totalidade, reportam as dificuldades de relacionamentos vivenciadas pelos egressos com os seus superiores no BB, tanto movidas por determinações da instituição, quanto pelos estilos pessoais das gerências. Este último aspecto, o estilo pessoal, é o que teve maior repercussão junto aos egressos, o que nos leva a observar a importância do preparo para exercer a liderança.

A administração tem enfatizado e requerido gestores que dêem importância aos relacionamentos, na medida em que, o respeito e o convívio salutar, minimizam as tensões da relação capital-trabalho, ensejando mais dignidade para com a atividade laboral daqueles que dela dependem e oferecendo, conseqüentemente, uma contribuição mais eficaz aos resultados da organização.

Mas os estilos negativos de liderança marcaram a vida de alguns desses egressos, pela hostilidade e agressividade que impuseram, deixando marcas profundas que favorecem a saída dos mesmos.

Rute – quando eu tinha um bom chefe, eu fazia hora extra de graça pra ajudar, pro setor não ficar ... quando eu não tinha um bom chefe eu não fazia, dizia: se vira! Na maioria do tempo tive bons chefes, só peguei um filho da puta aqui ... Tive fases boas no Banco, quando eu encontrava uns chefes bons ... o Banco, nossa, era um paraíso pra mim, então tem muito a ver o relacionamento do funcionário com o chefe dele, pro funcionário gostar do Banco.

Eu me recordo que muitas vezes passava muita raiva, chorava, eu tinha assim ... entrava em depressão do que acontecia, eu não gosto nem de lembrar. Certas pessoas, certos chefes que eu tive eram verdadeiros tiranos e a gente ter que agüentar aquilo lá e ter que muitas vezes calar a boca.

Tive épocas difíceis, teve época no Banco que eu tinha uma pressão tão grande que eu bebia bastante, então daí eu ia trabalhar eu levava um conhaquinho, assim, um vidrinho pra tomar durante o dia, porque eu precisava, sabe? Foi quando eu fui pra terapia, aí deixei, hoje bebo socialmente.

Esse jeito meio rebelde da Rute, como ela mesma se caracteriza, trouxe também conseqüências ruins na avaliação do seu desempenho. Ela disse que tinha boa classificação em diversos itens, mas que quando chegava no item relacionamento com o superior, a sua nota era a mais baixa.

Daí o tal do chefe que fez uma avaliação ruim de mim, no finalzinho (perto do PDV), me chamou lá no cofre, fechou a porta e mandou eu assinar que eu concordava com ele, porque se não, ele disse que minha vida ia virar um inferno alí dentro ... falei pra ele: fica tranqüilo porque eu vou pedir demissão, eu vou entrar no PDV e vocês vão se ver livre de mim. Depois de uns três a quatro anos ele veio me parabenizar pelo sucesso da minha empresa e eu disse com ironia: graças a você que me fez sair do Banco. Hoje eu nem olho na cara dele.

As duas passagens transcritas do depoimento de Rute expressam, com riquezas de detalhes, dois aspectos contraditórios da atuação das lideranças administrativas. Um “bom chefe” é capaz de tornar o trabalho e a exploração mais suportável, contribuindo, portanto, com a alienação do trabalhador. No caso estudado, um “mal chefe” (“filho da puta” *sic*) tornou as condições de trabalho no BB insuportáveis, quando o PDV tinha metas a atingir (quantidade de desligamentos por agência), mas as possibilidades de superação das condições impostas também se tornaram reais.

Deparando-se com contradições semelhantes, Levi também enfrentou um gerente que o pressionava para ser transferido de agência, até por determinação da diretoria do Banco, pois, segundo ele, a partir de 1990, toda vez que vinha uma auditoria, eles forçavam a sua transferência. O Banco já não proporcionava rendimentos melhores e apoio, e aqueles que se aventuraram, segundo Elias, tiveram muitas dificuldades. Como a sua esposa tinha um bom emprego, não compensava mudar para ganhar o mesmo salário e ainda perder o rendimento da esposa, que era gerente administrativa:

Então nós sempre tivemos assim, desde que casamos, uma postura de estar sempre ligado nestas coisas assim, principalmente ligado na região, onde você pode viver bem, eu acho que você ir pra algum lugar pra você não vislumbrar um crescimento muito grande, uma realização pessoal, não vale a pena, eu sempre vi dessa maneira, eu acho que vale muito mais ter uma realização pessoal, ter uma família unida do que dinheiro.

Em 94 a pressão começou a se muito grande pra que eu fosse embora, mas o que o Banco oferecia para eu ir embora, eu teria que primeiro sair da minha casa; segundo, tirar minha esposa do emprego, que na época ela já era gerente também, com bom salário, então, vamos supor assim, ir partir pra um lugar incerto e indeterminado ... você não sabia se ia se acostumar ou se não. A pressão vinha da própria direção do Banco, o Banco sempre teve essa ... essa ... Isso funciona até hoje com os gerentes do Banco, né, fica um período numa cidade, vai pra outra, é. Nessa minha visão de trinta anos já de instituição financeira, eu acho

que isso aí é uma idiotice, você cria vícios no local, mas também tem auditoria pra ver isso, só que se você está algum tempo na cidade, a chance de você errar é muito menor, principalmente cidade pequena, que se conhece todo mundo, você sabe quem é honesto, quem não. Ele não vem escrito na testa, mas pela convivência com o tempo, sei lá.

Na agência em que estava, Levi já tinha passado por todas as áreas de supervisão, e devido à pressão que vinha sofrendo, já havia pedido dispensa da comissão de supervisor e foi trabalhar no caixa, apenas aguardando o momento em que teria que sair do Banco, pois já havia decidido que não iria se transferir. Até que chegou um novo gerente com quem ele teve sérios problemas de relacionamento.

Eu tava me sentindo inútil no BB, se não saísse o PDV eu ia sair da mesma maneira, porque eu não concordava com aquilo que tinha ali dentro, um gerente fazendo ... porque eu sabia que não era a realidade do Banco, humilhando o funcionário, massacrando o funcionário ... não da maneira como tinha que ser feito. Existe várias maneiras de você cobrar metas ... existe várias maneiras de ... sabe aquela pessoa que não vai ser líder nunca, mas ele é líder porque se impõem? Este é o grande erro de gerentes do Banco, aqueles caras estavam muitas vezes por causa de cabide, que chegavam a gerência, que chegavam numa agência e queria se impor à força, isso que criou muitos problemas em alguns funcionários, não o fato em si do Banco estar estabelecendo metas, vendas de produto, essas coisas não tem nada a ver.

O atrito que teve com o último gerente foi devido, segundo sua versão, a postura arrogante que ele tinha, “*conversava olhando por cima, e ele sabia que eu não gostava, então nós entramos em atrito mesmo*”. Levi considerava-o muito pretensioso, pois dizia para todos que iria ser superintendente. Dois anos depois do PDV, ficou sabendo que ele estava numa agência menor do que aquela, “*criou mal estar com os outros também, ele humilhava todo mundo, e isso foi até bom, porque foi o incentivo que eu precisava pra sair*”.

A pressão que o Banco passou a exercer junto aos funcionários, a partir dos anos noventa, para concorrer com as instituições privadas, causou vários desconfortos e inquietações nos funcionários que não estavam acostumados a trabalhar daquela forma. A mudança veio com o projeto “Novo Rosto”, que visava implantar os programas de qualidade em todos os processos, passando inclusive, pela nova formatação de atendimento e gerência.

No período da implantação deste projeto, percebe-se o desequilíbrio das relações interpessoais, haja vista o despreparo dos seus executores, pois os gerentes nas pontas das

agências procuraram cumprir as ordens, sem se preocuparem com as reações das pessoas, através de uma praticidade, que chegou a beira da crueldade, de acordo com os depoimentos.

Na agência em que Davi trabalhava, veio à ordem de redução de posições no quadro funcional, e o método adotado pelo gerente local para definir quem iria sair da função de caixa, foi o de fazer uma votação, uma vez que ele tinha sido transferido recentemente e não conhecia os funcionários. Por trás de um recurso aparentemente democrático, outras práticas se efetivaram, conforme seu depoimento:

E saiu a votação, eu fui escolhido o melhor caixa pelos funcionários, eu e outro colega o segundo, então eu na verdade, pelo que ele me fez deveria ter ficado e o outro colega também, só que aí reuniu todo mundo e falou: oh, o fulano vai voltar a ser posto efetivo, que era o meu caso e o outro rapaz também, os dois melhores ele cortou, aí eu já tomei uma decisão, se eu não sirvo pra ser o que eu to fazendo agora, eu não vou me sujeitar a ficar na mesma agência fazendo coisas que já não seria da minha função, então eu pedi que ele disponibilizasse, me liberasse pra eu procurar qualquer agência, e que o funcionário que ele tava mandando embora pra outros lugares, que permanecesse ele e eu ia embora. Aí, eu e outro rapaz nós saímos, fomos procurar outra agência, aí eu vim pra cá em 90-91.

Quando Paulo começa a falar sobre a implantação do projeto Novo Rosto, sua emoção aflora. Segundo ele, foi um processo de uma dureza que ninguém pode imaginar. Percebi que vagueou por suas lembranças e seus olhos marejaram, sua voz ficou travada, “... *ele simplesmente é ... é difícil né! ... eu vou tomar um pouquinho de água, guenta um minutinho*”. Saiu da sala, eu desliguei o gravador e fiquei atônita, não sabia o que deveria fazer, pois não havia imaginado, primeiro que algum entrevistado ainda pudesse se abalar tanto depois de tanto tempo, segundo que aquele que me atendeu tão seguro de si, pudesse se fragilizar a ponto de não conter a emoção. Restava a pesquisadora assumir que realmente desempenha um papel na produção do depoimento, ainda que fosse através de manifestações discretas de compreensão.

Ele retornou, pediu desculpas e disse que queria relatar o que ele considerou uma das maiores agressões que presenciou no BB:

Este projeto atingiu os gerentes das agências, certo! Ele só atingiu os gerentes das agências, então aqui no nosso caso, o gerente geral local tinha trinta e poucos anos de serviços prestados ao Banco, foi o nosso melhor gerente, ficou oito anos ... ele e o subgerente que era também antigo ... e eles foram destituídos do cargo assim por uma ... sem a

menor ... chegou, veio uma carta dizendo que eles não eram mais gerentes do Banco e aí eles tinham opção, porque eles já tinham na época tempo pra se aposentar, então falaram: oh, vocês já estão na época de se aposentar, vocês não são mais gerentes do Banco. “Novo rosto” seria uma denominação que ele começou colocar gente jovem no Banco, ocupando os cargos de gerente, então por isso é que chamava “novo rosto”, porque eles optaram por pessoas bem jovens e retiraram, mesmo a pessoa tendo desempenho excelente, eles foram substituídos, então isso deixou ... foi muito ruim, foi ... (novamente os olhos marejaram e a voz ficou embargada) você perde toda a confiança ... não houve um critério assim justo né, foi uma coisa violenta, realmente muito violenta, não tem nem com palavras pra você dizer, a violência ... é uma violência que você ... fica marcada, deixa marcas ...

Cheguei a pedir desculpas por fazê-lo lembrar destes fatos e deixei-o à vontade para mudarmos de assunto, porém ele continuou seu desabafo:

Não, não, eu gosto, eu quero, é ... é , não tem problema nenhum, não porque ... o que ... choca né, choca, você com desempenho excelente, você é ... trabalhar ... dedicar toda a sua vida e chegar assim, acho que no mínimo você tem que mandar uma carta de reconhecimento, quer seria o normal, chegar e fazer uma homenagem né, pra pessoa ... e você chegar numa situação dessa, o que é que você vai imaginar. Depois aí veio uns gerentes, é, eles fizeram as substituições, é dos gerentes, mas foi um negócio tão esquisito, lógico, os gerentes que vieram aí, tinham uma apresentação muito boa, era uns caras ... parecia um artista, realmente, vieram, mas né, o gerente que o substituiu teve um desempenho muito ruim, ele não serve pra ser gerente, na verdade não sei o critério que foi usado, mas ele não servia pra ser gerente nem de uma agência de menor porte, ele veio de uma agência de menor porte mas não se adaptou, realmente não deu certo e em um ano já saiu. O outro gerente não! Era um rapaz muito bom, um cara novo, doze anos de Banco, mas ele realmente superou, lógico, o pessoal ajudou ele, mas ele superou e fez uma carreira muito boa no Banco.

Elias contou que, apesar de ter ficado afastado um ano do Banco, viveu boa parte desta pressão, quando eles mudaram a estrutura, e separaram a parte de atendimento da parte de suporte. O pessoal do atendimento começou a sofrer uma cobrança muito grande para captação de recursos e vendas de produtos do Banco, com metas altas pra cumprir.

Acho que as cobranças que tinham na agência como um todo começou a deixar a gente acuado ... acho que isso pode ter me influenciado a ir pra Espanha. Quando entrei no Banco o salário era ótimo, vivia muito bem, depois com o tempo comecei a entrar no limite da conta-corrente ... teve que aumentar o limite. No final do mês às vezes tinha que partir pra empréstimo a curto prazo, mas aí foi que a gente começou a perceber que o dinheiro estava defasado.

Com relação à pressão, junto às gerências, sobre o cumprimento das metas, Davi comentou sobre a arbitrariedade com que as metas eram estipuladas pela direção do Banco:

A pessoa lá de cima trabalha fechado e não sabe o que você faz, não sabe o que a cidade disponibiliza e manda metas pra você cumprir, você tem que vender hoje, esse mês dez previdências privadas, naquela época vender previdência era complicado porque tava iniciando. Empréstimos, essas coisas, claro que saia, mas era ... e a cobrança caía todo em cima do gerente de vendas e a cobrança era muito grande, não era que eu fujo da ... dos problemas né, mas aí coincidiu que com essa pressão, com o próprio problema financeiro, já não tava dando. Hoje se eu tivesse lá dentro eu não sei se estaria como eu estaria hoje, porque a pretensão um dia, de repente, era ser gerente, mas o Banco ele ... faz muitas retaliações, não por culpa dele, mas por culpa de quem trabalha dentro.

O BB, para concorrer no mercado, implantou diversas mudanças, dentre elas, aumentar o segmento de vendas de produtos. Desse modo, como havia reduzido os postos de caixa em decorrência do avanço tecnológico, transferiu parte destes funcionários para atuarem na área de vendas, sem avaliar se os mesmos tinham habilidades e competências para o exercício do cargo. Foi o caso do Paulo que se viu diante de um desafio que ele não almejou:

Eu fui gerente de vendas em 92 e 93, mas o cargo já existia antes. A dificuldade do cargo, ah (risos) é muito fácil de explicar, uma coisa é você estar dentro do Banco e o cliente ir lá te procurar, então quando ele vai te procurar, ele vem lá fazer um depósito, fazer uma aplicação, um RDB, CDB, ou fazer um empréstimo na rural, né, desconto de duplicata, enfim, ele já vai lá definindo fazer aquele serviço, ele até já leva os documentos ou o dinheiro, tudo certinho, agora quando você ... as vendas ... é uma venda externa, então você vai procurar o cliente, aí o cliente, ele não tá precisando daquilo (risos), ele tá com outra, ele tem inúmeros problemas dele e você tem os teus e você quer resolver o teu, mas ele tem os dele, então pra você obter sucesso, você tem que ter uma habilidade bem razoável, conhecer bem o produto, é você tem que ... é porque se você vai oferecer o produto pra alguém e você não

conhecer bem ele, a pessoa fica em dúvida e acaba não comprando o produto, é ... você tem que estar bem preparado, na verdade, você tem que estar bem preparado, inclusive tem que ter até uma boa amizade com a pessoa, porque se você, se ele não te conhecer e não sentir que você é uma pessoa confiável, você não vai obter sucesso não, em qualquer produto, qualquer situação.

Durante o relato sobre o período que trabalhou na área de vendas, deixou claro em muitos momentos, o quanto foi difícil desempenhar esse papel.

Na área de vendas a pressão era muito forte, é um serviço como eu falei, um serviço muito difícil ... não era um serviço fácil não, você tinha que se dedicar muito e era um serviço que dos que eu, nos meus quarenta e poucos anos que eu trabalhei, eu acho que foi o mais difícil realmente, por causa do serviço e por causa de você sair, né, não só por causa de sair, existia é (risos) um relatório semanal de resultado, então você tinha que obter um resultado muito amplo, de 80 a 100% daquelas visitas que você fazia, não era simplesmente você fazer uma visita, certo. O relatório você tinha que preencher do mesmo jeito né (risos) se atingisse a meta ou não, se conseguisse isso era uma coisa normal pra você continuar no cargo, se não, automaticamente você não estaria dando conta do recado e seria substituído dentro de pouco tempo, uma coisa normal dentro do serviço bancário, né.

Althusser (1996, p. 108), ao discutir a reprodução das condições de produção, afirma que a reprodução da força de trabalho necessita, além da reprodução de sua qualificação, no nível dos trabalhadores, de uma reprodução de submissão às regras da ordem estabelecida, ou seja, de uma submissão à ideologia vigente e, no nível da classe dominante, de uma reprodução da capacidade de seus agentes de manipular corretamente a ideologia dominante.

Neste sentido, as organizações necessitam, como qualquer tipo de coletividade, de padrões culturais a serem seguidos por seus participantes, que visando a produção e reprodução dos meios de subsistência, colidem com instrumentos de coesão e de integração, bem como, de controle e repressão. Desse modo, Srour (2005, p. 176), postula que tantos os meios de controle políticos ou coercitivos, como os meios de controle simbólicos ou mentais, apresentam o seu lado negativo. Sobre os primeiros, refere-se às ameaças contra a integridade física dos agentes, e sobre os de caráter simbólico, refere-se aos integrantes de determinado grupo que desvinculam-se do mesmo, sofrendo o desprestígio, desconsideração, despreço, rejeição, afastamento ou estigma, traduzidos como sanções sociais. Estes sentimentos foram vivenciados pelos depoentes, pois, ao se desligarem do Banco, perderam o suposto prestígio

que a comunidade lhes auferia, bem como, para alguns, terem sido “eleitos para adesão” ao plano de desligamento voluntário, significava *grosso modo*, uma incapacidade profissional.

Para conhecer e compreender a cultura de uma organização, há a necessidade de penetrar no universo simbólico que a permeia, uma vez que as representações imaginárias que uma organização cultiva, de acordo com Srouf (2005, p. 204), identificam quem é quem, delimitam práticas nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e condicionam comportamentos. Tal cultura organizacional envolve também códigos pouco claros, assim os seus integrantes precisam agir com cautela e apreender sistematicamente os “códigos de conduta” inerentes, visando à conformação e a respectiva sobrevivência neste espaço. Sintetizando, podemos compreender, que a cultura organizacional faz parte de uma das dimensões da organização, conforme expõe o autor:

Enquanto a dimensão política traça o espaço da *arena* em que se articulam as relações de poder e a dimensão de produção demarca o espaço da *praça* em que se imbricam as relações de produção, a dimensão simbólica representa o espaço do *palco* em que se tecem as relações de saber. (SROUR, p. 204, grifos do autor)

As relações de saber, que neste contexto refere-se ao conjunto de aquisições intelectuais, de evidências ou de informações mais ou menos sistematizadas e que podem ser transmitidas por um processo pedagógico, são discutidas pelo autor e apresentadas como convicções sociais, tais como: as relações de hegemonia e conformidade, no nível da moldagem e da apropriação das consciências; e as relações de influência e adesão, no nível da transformação dos signos em mensagens cognitivas. Tais relações estão entranhadas nas práticas cotidianas da organização, e podem ser percebidas, em seus princípios, valores, normas morais, conhecimentos, técnicas, estilos, códigos verbais e não-verbais, tradições, convenções sociais, estereótipos, preconceitos, imagens e mitos, entre outros.

Na medida em que a cultura organizacional representa a dimensão simbólica do espaço social da organização, tendo em sua base às representações imaginárias, se compreende que ela é tanto aprendida como apreendida, quanto transmitida e compartilhada, ou seja, envolve uma aprendizagem controlada e condicionada pelos interesses da organização, através de processos conhecidos como socialização, *marketing* interno ou endoculturação. Desse modo, seus integrantes assimilam e conformam-se aos códigos coletivos e aos padrões culturais vigentes, amalgamando-se em torno dos mesmos objetivos.

4.2 O traçado da ruptura

Em que pese a inculcação desta cultura, outro dado importante a ser considerado neste processo é a questão do “clima organizacional”, isto é, do sentimento que paira entre os integrantes da referida cultura. Tais sentimentos, podem ser traduzidos pelas opiniões e percepções, pelas tensões e anseios, satisfações e insatisfações, identificação ou não com a organização. Assim, por se tratar de um sentimento em relação à determinada postura integrante da cultura, pode tanto representar apenas um momento específico ou ser decorrente de um sentimento instaurado por práticas recorrentes.

O surgimento e a oscilação de novos sentimentos foram percebidos pelos relatos dos egressos do PDV, uma vez que, durante muito tempo, havia na maior parte, sentimentos de satisfação em relação à cultura reinante no BB, principalmente em relação à condição de trabalho, status e a suposta estabilidade. Com a introdução das novas práticas gerenciais, a partir de dezembro de 1994, com as quais os seus integrantes não estavam acostumados e nem preparados para o novo estilo imposto, emerge o sentimento de insatisfação generalizado, agravado pelo sentimento de desprestígio que vivenciaram os funcionários indicados para aderirem ao PDV.

Percebe-se então que a ruptura da cultura organizacional, no tocante a reforma do Banco, passou a ser a maneira encontrada pela direção para minimizar as resistências, que porventura viriam a se instalar, devido ao clima de insatisfação e revolta daqueles que durante sua trajetória na organização, jamais teriam imaginado tal contingência. O desligamento do Banco para muitos dos respondentes, foi almejado pelo descontentamento com a nova cultura que estava sendo implementada e, segundo eles, o clima de pressão exercido pelos superiores impulsionou a opção pelo PDV.

Após ter dedicado tantos anos ao BB, assimilado a identidade social e coletiva, os funcionários começaram, a partir da implementação do Programa de Ajustes, e do PDV em particular, a presenciar rupturas e a deterioração das relações internas no contexto de mudanças que estava sendo instalado. Todo o discurso, até então veiculado sobre o pertencimento a uma grande família e a garantia de um emprego seguro para a vida toda, se desintegra ao perceberem que os mesmos funcionários que estiveram ao lado da instituição por tanto tempo, agora não atendiam mais aos interesses do capital. Na atualidade, o que se assiste é a fragilização e a negação dessa identidade coletiva (MACHADO, 2000; RODRIGUES, 2004).

Podemos inferir que a construção da identidade coletiva dos funcionários do BB, atendia aos interesses do capital, pois como vimos anteriormente, o próprio Banco, através de suas circulares internas, descrevia a imagem que esperava de seus funcionários perante os clientes, bem como estimulava nos mesmos, o orgulho de pertencer a um grupo de trabalhadores que servia, acima de tudo, a nação. Após a implantação do Programa de Ajustes, muito provavelmente, o Banco passou a favorecer a emergência de uma nova identidade coletiva, porventura associada aos ditames do mercado, isto é, não mais pertencente a uma empresa paternalista, que oferecia vantagens acima da média e que se destacava socialmente, mas a de fazer parte de uma empresa competitiva no mercado que se traduz pela modernidade, agilidade e qualidade de seus profissionais.

Percebemos essa fragilização e negação da identidade coletiva na resposta ao questionário preliminar do egresso Mateus⁶⁷, que afirma:

O Banco foi muito bom comigo, mas, ao mesmo tempo, cria uma certa limitação do seu potencial. Você não tem liberdade e nem poder de transformar as coisas, de fazer de uma maneira melhor, é tudo muito burocrático. Se eu não tivesse saído no PDV, provavelmente teria sido obrigado a mudar-me de cidade ou cidades, como vi acontecendo com muitos de meus ex-colegas, sendo pressionado a cumprir metas, sem horário para sair do Banco, com o quadro de funcionários diminuto e podendo ser mandado embora a qualquer momento. Este já não era mais o BB do qual eu tinha o prazer e muito orgulho de fazer parte.

Apesar de não ter caráter legal, a estabilidade do funcionário do BB era um paradigma calcado em princípios informais, dados pela tradição, o qual representava uma segurança e uma previsibilidade quanto ao futuro profissional, em virtude da garantia de salários, benefícios e possibilidade de ascensão na carreira, bem como uma segurança à vida particular. No tocante a este aspecto, Rodrigues (2004) observa que a vida profissional do funcionário do BB mesclava-se à sua vida pessoal, e que o Banco era uma extensão da casa, uma metáfora da família.

Canêdo (1978), em sua pesquisa sobre a origem do sindicalismo bancário no Brasil⁶⁸, afirma que prevaleceu desde o início do século passado, a organização social do trabalho em

⁶⁷ Mateus, com 14 anos de Banco e 34 anos de idade na época do desligamento.

⁶⁸ Em 1923 foi fundada a primeira associação de bancários do Brasil – a associação dos Funcionários de Bancos do Estado de São Paulo. CANÊDO, Leticia B. **O sindicalismo bancário em São Paulo**. São Paulo: Edições Símbolo, 1978 (Coleção Ensaio e Memória, n. 13), p.21.

bases paternalistas na relação bancário-banqueiro, mesmo em núcleos urbanos privilegiados como São Paulo, uma vez que nos bancos brasileiros, os membros da elite dirigente tinham origem na aristocracia rural paulista.

Os membros do quadro administrativo viam as tarefas como parte do seu dever de respeito e obediência. Seus direitos eram considerados privilégios livremente concedidos pelo senhor. Podiam tratar os empregados tão arbitrariamente como eram tratados, desde que não fossem feridos os interesses do senhor e violada a tradição. (CANÊDO, 1978, p. 30)

Desta forma, retomando o conceito de pertencimento a uma família, enquanto trabalhador da instituição bancária, o que se evidencia, a partir do modelo patriarcal é a díade cuidado/concessão, sempre permeada pelo controle e pela dependência. O exemplo da influência desse modelo pode ser apreendido na resposta do Mateus, anteriormente citada, quando manifesta que o BB foi muito bom para com ele, porém, “ao mesmo tempo, criou uma certa limitação do meu potencial, você não tem liberdade e nem poder de transformar as coisas, de fazer de uma maneira melhor ... é tudo muito burocrático”. A dependência salarial e a estabilidade, que até então pensavam que detinham, se transforma em necessidade de gerirem suas próprias carreiras e os recursos financeiros. Talvez por não saber o que deveria fazer após a saída do Banco, 63% do universo pesquisado informou que, a princípio, resolveram aplicar financeiramente o dinheiro recebido, como garantia de sobrevivência num futuro incerto.

Esta metáfora da família aplicada ao BB remonta, ao nosso ver, ao surgimento da Escola de Relações Humanas (MAXIMIANO, 2000, p. 249), na década de 1930, com Elton Mayo⁶⁹, em resposta ao sistema industrial por via autoritária direta (taylorismo), no qual o trabalho seguia a disciplina militar, reforçando uma das principais características da sociedade capitalista, ou seja, a separação entre o trabalho e a vida pessoal dos seus funcionários. Assim,

⁶⁹ Elton Mayo (1880-1949) foi um cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard School of Business Administration. Coordenou as pesquisas em Hawthorne (uma das fábricas das General Electric) que pretendiam verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, porém o que ficou evidente nesta pesquisa foi à presença e a importância das relações informais junto ao grupo de trabalhadores. A partir de então Mayo delimitou os princípios básicos da Escola de Relações Humanas, dentre os quais afirma: quanto mais o empregado estiver integrado socialmente no grupo de trabalho, maior será a disposição de produzir; o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo; as recompensas e sanções não-econômicas (sociais) influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limita, em grande parte, o resultado dos planos de incentivo econômico; os grupos informais constituem a organização humana da empresa; e a compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados (CHIAVENATO, 1983, p. 98-106).

Tragtenberg (1985) afirma que em Mayo, a exploração apresenta-se de forma indireta, substituindo a lógica da eficiência taylorista pela lógica da cooperação.

Neste sentido, a Escola de Relações Humanas foi a “resposta patronal no plano intelectual, ao surgimento das grandes centrais sindicais norte-americanas que centralizavam a mão-de-obra operária” (TRAGTENBERG, 1985, p. 197), definindo-se como uma ideologia manipulatória da empresa capitalista num determinado momento histórico do seu desenvolvimento. Importante lembrar que, contemporaneamente ao desenvolvimento desta linha de pensamento, é implementado o Estado de Bem-Estar Social na Europa e Estados Unidos.

Na perspectiva desta Escola, os conflitos (por melhores salários e condições de trabalho) são considerados desajustes individuais, assim a habilidade básica requerida ao trabalhador é a adaptabilidade. Esta condição foi tão disseminada, que encontramos na fala do Paulo, resquícios desta ideologia, quando nos conta que o seu pedido de transferência para o Cesec foi equivocado, pois ao chegar lá, percebeu que o departamento estava em “decadência”. Porém, para justificar essa transição e o seu profissionalismo ele relata:

Quando eu cheguei lá, após é ... eu chegar, senti um pouco, aí já percebi, aí eu vi que ali ia ser muito complicado pra mim, porque é ... você passou pro um outro lugar, você começa uma vida nova né, então não adiante você ..., é diferente, e ali no Banco as oportunidades, por exemplo, de comissionamento, elas em vez de aumentarem, elas estavam em decadência, então eles estavam cortando, então, não havia como você ocupar algum cargo, certo! Ficou difícil, mas eu percebi isto só depois que eu cheguei lá. Antes, eu não sabia e também ninguém me falou, certo, e também, aí eu já tava lá, tinha que ficar e tal, então é ... acabou ficando, mas tudo bem também, arrependo em termos, mas não assim de dizer né ... eu tive que me adaptar a uma nova situação. Sempre penso o seguinte: todo o lugar é bom, só que você tem que se adaptar, né, lógico, sorte todo mundo tem, só que você tem que aproveitar a sorte, né verdade? Sorte é uma questão de ... eu até tenho uma definição – sorte é uma combinação de trabalho com habilidade – então você tem que ter essa ... esse jogo, é ... Mas ali realmente estava tão em decadência (risos) que depois acabaram fechando todo o Cesec. (Grifos nossos)

Para minimizar a luta entre classes, as empresas criam uma rede de serviços sociais para atender aos trabalhadores, desde jornais internos, cursos para transmitir as maneiras de pensar, sentir e agir de acordo com a ideologia dos dirigentes, símbolos de prestígio, até a

assistência personalizada de casos. Essas práticas combinam com o discurso que defende que a empresa é uma família, com seus problemas, mas que busca solucioná-los.

No caso do Banco do Brasil, além das comunicações internas sobre o orgulho de pertencer a uma importante instituição que valoriza seus funcionários, estabeleceu salários acima do mercado e uma rede de serviços sociais que incluiu, entre outros, a assistência médica diferenciada e um plano de previdência privada.

Entretanto, Rodrigues (2004) discute que se, por um lado, as vantagens de pertencer a uma empresa⁷⁰ que procurava atender as necessidades de seus funcionários e oferecia a tradição de estabilidade no emprego gerava tranquilidade e vínculos estreitos com a empresa (reforçados pelo alto grau de comprometimento e dedicação), por outro lado, a sua reinterpretação recente sugere que, em muitos casos, tais vantagens haviam gerado acomodação e dificuldades para a inovação.

Ademais, a estabilidade possibilitava aos funcionários do BB sentirem-se parte de um todo. Como se tratava de uma empresa onde os funcionários ingressavam por meio de concurso e nela permaneciam até a aposentadoria, pode-se concluir que o corpo funcional, como a própria metáfora bem o expressa, formava até então um grupo permanente ao qual iam se agregando indivíduos ao longo do tempo. Assim, a ruptura provocada pelo PDV significava também a cisão, a desagregação do quadro funcional. (RODRIGUES, 2004, p. 97)

A ruptura iniciou-se no momento do anúncio do PDV, ao dividir o corpo funcional entre “elegíveis” e “não elegíveis”. O elegível era o funcionário considerado descartável pela empresa, um potencial não-funcionário, alvo de todo o tipo de pressões, principalmente nas agências e setores que enfrentavam situações deficitárias ou excesso de funcionários, segundo a nova lógica de gestão (Cesec, por exemplo). Alguns depoentes comentaram sobre o clima de discriminação entre os não-elegíveis e os que estavam na lista de elegíveis.

Como mencionamos, o sindicato local não atentou para o que estava sendo posto pela classe dominante, não discutindo inclusive, esta distinção entre os que deveriam ficar e sair. Do ponto de vista marxista, a transformação da consciência vem a ser o mesmo que interpretar diferentemente o existente, isto é, reconhecê-lo mediante outra interpretação (MARX e ENGELS, 1987, p. 26). Assim, esta falta de consciência do sindicato, neste momento, quando a tônica fugia ao tradicional embate por melhores condições de trabalho e salário, deve ser relacionado à discussão que Marx e Engels (CHAUI, 1984, p. 97) propõem

⁷⁰ A opção por utilizar o termo “empresa” para se referir ao Banco do Brasil é de Rodrigues (2004).

sobre a interiorização das idéias dominantes. Segundo Chauí, em seu prefácio à obra “O silêncio dos vencidos” (DE DECCA, 1986):

A ideologia não é inversão especular do real, nem “visão de mundo”, mas um conjunto de dispositivos práticos e teóricos produzidos pela luta de classes com a finalidade de anular a realidade dessa luta. Descoberta alarmante quando se pensava estar falando dessa luta, para e por ela. Ou melhor, quando se imaginava estar de um lado, estando-se realmente, sem o saber, do outro. Que nome dar a esse trágico fenômeno de desconhecimento senão o de: hegemonia burguesa? (DE DECCA, 1986, p. 13-14)

Mas para compreender tais dificuldades enfrentadas pelas lideranças do Sindicato dos Bancários de Maringá, precisamos levar em conta também o esvaziamento vivenciado pelo movimento operário europeu frente à crise fordista, bem analisada por Bihr (1999) e particularmente, os problemas enfrentados pelo sindicalismo brasileiro nas últimas décadas, discutidos, entre outros, por Comin (2001).

Sem perder de vista as particularidades da História do Brasil no século XX, período principalmente estudado por Bihr (1999) e, conseqüentemente, da trajetória do movimento operário brasileiro, são relevantes os riscos e desdobramentos por ele identificados nas relações estabelecidas pelos sindicatos e lideranças sindicais européias quando o compromisso que sustentava as conquistas do Estado do Bem Estar Social se rompe.

Quanto à problemática situação sindical brasileira, discutida por Comin (2001), com base, por um lado, no descompasso das ações dos movimentos sindicais nos anos 1980, revigorados pelas lutas por reajustes salariais baseadas em estratégias grevistas, e, por outro lado, na emergência de um novo ambiente econômico nos anos 1990, no qual a interrupção do processo inflacionário (importante combustível da ação mobilizadora) associado ao desemprego estrutural e ao crescimento do trabalho informal arrefece a ação reivindicativa, inclusive pela baixa representatividade de trabalhadores formais. Neste sentido, o Sindicato dos Bancários de Maringá caracterizou-se por uma inércia aparente diante do discurso neoliberal pela redução de custos e flexibilização das formas de contratação e uso da força de trabalho, reservando-se apenas, como aborda Comin (2001), uma postura defensiva diante das mudanças, em razão da situação desfavorável em que se encontravam.

Esta postura pode ser percebida pelo relato anterior da Rute, que foi atuante no sindicato local, quando nos fala que a preocupação do sindicato era quanto aos direitos trabalhistas, isto é, segundo ela, já havia uma sinalização de cortes de pessoal, em virtude das

mudanças que o Banco estava fazendo, porém, o foco da atenção era o de assegurar o recebimento correto das verbas rescisórias.

Frente a esse contexto, Leme e Mazzilli (2001) ressaltam que, para os funcionários, a forma como foi realizado o PDV, em conjunto com o desmonte que se estava realizando no setor público, atrelado a ausência de perspectivas de melhora nas condições de trabalho, levou a um sentimento de perda associado à desvalorização. A perda foi relacionada também à questão dos pares, como alguns entrevistados mencionaram, a saudade que sentiam do espaço e da convivência com os colegas e à desvalorização ligada ao sentimento de ser descartável.

Alguns egressos falaram com saudosismo das pessoas com que conviviam, com quem posteriormente perderam o contato, bem como do trabalho que exerciam e da instituição, antes da mesma começar a gerar um clima que foi ficando cada vez mais desgastante e difícil de suportar. Neste sentido, relatamos o desabafo veemente do Lucas⁷¹, ao se reportar ao momento da implantação do PDV:

Nessa época tínhamos uma administração de safados, puxa-sacos (desde o gerente geral até os administrativos, principalmente). O PDV poderia ser chamado de PLPV - Plano de Livre Pressão Voluntária. Somente os puxa-sacos é que levaram vantagem, apesar de a maioria ser totalmente incompetente para os cargos que exerciam ou que passaram a exercer após o PDV.

Ao sacramentarem a adesão ao PDV, iniciava-se uma nova etapa, desconhecida para alguns e cheia de expectativa para outros. Mas, em todos os casos, a identidade social foi uma questão preocupante, seja porque não queriam ser reconhecidos como ex-funcionário do BB, pela associação com a imagem de descartável ou, para aqueles que acreditavam ter alcançado uma posição de destaque na sociedade em função do BB, por não saberem mais como se auto-referenciar.

Além do desabafo, descrito anteriormente, Lucas faz um comentário sobre a crise que vivenciou ao tentar estabelecer contatos para sua reinserção no mercado de trabalho, uma vez que não sabia mais como se identificar. A pergunta mais crítica que tinha que responder era: “Lucas de onde?” Percebeu, em suas tentativas, que quando se apresentava apenas pelo nome, tinha dificuldades em agendar entrevistas e obter retornos, porém se dissesse “Lucas do BB” (afinal, foram 20 anos de trabalho na instituição), além de não ser mais verdade, tinha que ficar explicando as razões por que saiu e enfrentar, algumas vezes, certo constrangimento, por

⁷¹ Lucas, com 20 anos de Banco e 44 anos de idade na época do desligamento.

achar que estavam associando seu desligamento a sua falta de competência para permanecer no Banco.

Para alguns, esta ruptura representou nesta última década, um espaço de vertigens que ora se apresentava sem referência e em outros momentos vislumbrava-se a possibilidade de almejar certo domínio sobre as suas vidas.

5 A implosão da imagem

A organização caracteriza-se como um sistema cultural, simbólico e imaginário, conforme afirma Enriquez (1997). Especificamente no aspecto cultural, encontramos uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar e um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos atores, isto é, compõe-se uma série de representações sociais historicamente constituídas, mais facilmente admitidas e interiorizadas.

Desse modo, Rodrigues (2004) constata que o Banco do Brasil, ao longo dos quase 200 anos de sua história, afirmou seguida e repetidamente a natureza diferenciada das relações de trabalho presentes na organização, o enfoque era dado pela proximidade ao invés da distância entre as partes. Diante do que oferecia, ou seja, uma carreira segura e boas condições de trabalho, o Banco valorizou e cobrou a dedicação, afirmando que o seu maior patrimônio era o conjunto dos seus funcionários e que existiam objetivos comuns, que não se restringiam à busca de lucro.

Este discurso ideológico, que serviu durante muito tempo, foi maculado com a entrevista dada a revista *Conjuntura Econômica*, em junho de 1995, pelo então presidente do Banco do Brasil, Sr. Paulo César Ximenes, com o título “A primeira função social do BB é dar lucro” (p.39). A reportagem enfatiza as diretrizes básicas que orientam as mudanças – a busca imediata do equilíbrio financeiro da empresa e as ações voltadas para a sua modernização – a partir das quais prevê a “otimização da alocação, capacitação, utilização e acompanhamento de desempenho dos recursos humanos disponíveis no conglomerado”, reforçando o pressuposto de que só poderá apoiar o desenvolvimento e exercer sua função social no país, se conseguir justificar-se como empresa eficiente e útil.

Face ao novo modelo de gestão a ser implantado na época, aliado a flexibilização das relações de trabalho, que impõe um controle capitalista do processo de trabalho com interesse exclusivo pelos trabalhadores mais eficientes surge, na observação de Machado (2000), uma certa re-individualização das relações de trabalho, como por exemplo, os novos modelos de

remuneração e carreira, repassando a cada trabalhador a responsabilidade, de forma não fixa, por várias funções. Todas essas metamorfoses atingiram diretamente os funcionários do BB, fragilizando sua identidade coletiva.

Com o anúncio do PDV, no qual havia a indicação de funcionários elegíveis para adesão ao programa, tornou-se explícito o fim da representação do funcionário como um valor para a empresa, uma vez que o Banco claramente rejeitava parte do seu quadro funcional e provocava a desintegração de valores que, até então, permeavam as relações internas.

Tanto o estilo de administração utilizado até então, como o novo modelo que estava sendo implantado, apresentaram uma função ideológica, considerando que, na visão de Tragtenberg (1985), a ideologia aparece ligada a valores como máxima produtividade, racionalização e eficiência, vinculada à utilização de *modelos* substituindo a formulação de *teorias*. Diante dessa constatação, o autor afirma que as teorias administrativas são dinâmicas, uma vez que mudam com a transição das formações sócio-econômicas, e representam os interesses de determinados setores da sociedade que possuem o poder econômico-político, no qual a ideologia da reprodução do trabalho visa traduzir a eficiência desejada pela classe dominante.

A predominância de certas teorias de administração num dado momento histórico, reflexo dos interesses da classe dominante, assume caráter ideológico, na medida em que se transforma em “teoria dominante”. Segundo ele, a Teoria da Administração reproduz as condições de opressão do homem pelo homem, apenas mudando seu discurso em função das determinações sociais. Continuam apresentando enunciados *parciais* (restrito ao momento do processo capitalista de produção), tornando *absolutas* as formas hierárquicas de burocracia da empresa capitalista, no qual o *capital* é encarado como *bem de produção* inerente ao processo produtivo, o *trabalho* complemento do capital, a *maximização do lucro* como objetivo da empresa, e a burocracia hierárquica como expressão *natural* da divisão do trabalho. (TRAGTENBERG, 1985, p. 216, grifos do autor)

A existência de uma identidade coletiva singular, que caracterizou os funcionários do BB durante os anos 70, como uma categoria diferenciada no segmento das classes trabalhadoras no Brasil, pela forma histórica com que assumiram, a partir das experiências, situação e posição de classe, começa a apresentar rupturas nos anos 80, em virtude das mudanças implementadas pelo no Banco. Para Machado (2000, p. 25), a “reestruturação bancária desvela o seu sentido de constituição de novas formas de exploração do trabalho”, através da “fragilização da identidade coletiva, do poder de barganha e da capacidade de resistência coletiva dos funcionários do BB”.

Outro choque, que veio abalar a imagem das relações de trabalho presentes no Banco, referia-se à estabilidade dos funcionários. Como vimos, a estabilidade baseava-se na tradição, e não em bases legais, uma vez que, mesmo sendo admitido por concurso público, os funcionários eram contratados pelo regime da CLT.

A quebra deste grande paradigma, a estabilidade, como infere Rodrigues (2004), era o ponto central do projeto de reformas do governo pois, segundo a autora, desde o início do governo Fernando Henrique, era a questão mais polêmica no tocante à Reforma Administrativa. Assim, “o PDV do Banco do Brasil surgiu concomitante às discussões que ocuparam o Congresso Nacional até o início do recesso, em julho/1995, indicando a ruptura com um dos símbolos mais fortes de emprego estável no país: a carreira de funcionário do BB” (RODRIGUES, 2004, p. 303).

Não obstante, a autora menciona que na época, a questão da estabilidade dependia de aprovação no Congresso, e que apesar do caráter não legal da mesma para os funcionários do BB, ela permeava o imaginário da sociedade brasileira. Simbolicamente, o sucesso do PDV do Banco do Brasil poderia gerar uma eficácia maior diante deste resultado, haja vista que, apesar de ser um lugar onde a estabilidade era pensada como intocável, a quebra desta tradição poderia ocorrer, inclusive de forma compulsória.

Todo o projeto de mudança exposto no Programa de Ajustes para 1995/1996, que previa ações com relação à gestão, organização, negócios, tecnologia e ações corretivas, deixava evidente que grande parte do seu quadro funcional, não estava apto para atuar segundo as novas exigências do mercado. Desenhava-se um novo perfil de funcionário, mais polivalente, escolarizado e disponível, inclusive com remuneração inferior.

Com base nos questionários aplicados na fase inicial desta pesquisa, no campo destinado a outras observações que eles desejassem fazer, alguns egressos mencionaram o que ficou subentendido no PDV, tanto para eles como para a sociedade. Segundo eles, o Banco generalizou a atuação dos funcionários como sendo acomodados, inexperientes em vendas de produtos do mercado financeiro, pois não tinham experiência no mercado privado e nem haviam sido treinados para isto. Não eram ágeis e nem detinham as novas competências requeridas pelo Banco, ou seja, encontravam-se despreparados para enfrentar a concorrência no mercado financeiro.

Esta constatação não deixa de ter um fundo de verdade, apenas vale ressaltar que durante vários anos, o processo seletivo para ingresso no BB, dava-se apenas através das provas de conhecimentos gerais e específicos, ou seja, a base da seleção era para os que poderiam ter mais facilidade para assimilar os procedimentos técnicos. Quando o Banco

implementou o novo modelo de gestão voltado para o mercado, se viu com um quadro funcional, em sua grande maioria, sem a competência, sem a *expertise* necessária, relacionada mais com a conduta e a atitude de atuar no mercado de vendas. E aí, frente ao despreparo geral da maioria das gerências das agências, passaram a priorizar os funcionários mais antigos para a nova função, talvez por achá-los mais responsáveis, mas não atentaram para o fato de que, além de não terem sido formados para isto, alguns tinham dificuldade de identificação com a nova atividade. Este foi o caso do Paulo, já relatado anteriormente, que durante mais de vinte anos, trabalhou na contabilidade do banco, em áreas de apoio, sem muito contato com o público, e que após uma experiência desgastante por dois anos como gerente de vendas, preferiu pedir transferência para o Cesec, num trabalho extremamente técnico, mesmo perdendo vantagens em seu salário.

A falta de escolaridade do quadro funcional, que foi um dos argumentos dos idealizadores do programa de ajustes, como já vimos, esteve atrelado por muito tempo à própria condição do Banco. Dentre algumas observações feitas no questionário inicial, destacamos a do Lúcio⁷²: “o Banco nunca apoiou diretamente, pois alguns dos meus colegas foram transferidos para agências em que o volume de serviço dificultava sair no horário para poder fazer um curso superior, e agora o Banco vem e cobra um curso que muitos não puderam ter”. Isto sugere, como já ressaltado anteriormente, que grande parte dos funcionários interpretavam que a dedicação ao Banco poderia ser a garantia de sua carreira profissional.

A imagem do BB para os funcionários começou a se desestruturar, principalmente, quando o Programa de Ajuste delineou as ações e culminou com o lançamento do PDV. A revolta de muitos funcionários, principalmente dos considerados “elegíveis”, retrata a implosão do suposto sonho de um emprego estável e seguro.

Após desvincularem-se da cultura da qual deixaram de fazer parte, advém o novo espaço a ser produzido, que para muitos do universo pesquisado, deveria estar distante do que vivenciavam até então. Foi assim que alguns preferiram se afastar da vida profissional, procurando no espaço doméstico a satisfação pela qualidade de vida que nos últimos tempos havia sido ceifada. Outros se aventuraram em atividades que a princípio lhes daria autonomia para atuar, ou pelo menos, não estariam tão vulneráveis a exigências de competências e habilidades que as novas práticas de gestão se impunham. E também, houve aqueles que de certo modo, deram seqüência a atividades correlatas ao exercido, como os que passaram a

⁷² Lúcio, com 24 anos de Banco e 48 anos de idade na época do desligamento.

atuar como corretores de seguros, auxiliares administrativos e os que se tornaram novamente funcionários públicos.

O ESPAÇO DO PÓS PDV

Capítulo III

O espaço do pós PDV

A trajetória pessoal e profissional dos egressos do Banco do Brasil foi marcada, de acordo com os relatos, por alegria, alívio, realizações e frustrações, medo e ansiedade, ou seja, por experiências e sentimentos contraditórios. Assim sendo, realizar a análise do percurso individual, através dos significados, valores e escolhas pessoais, torna-se relevante, uma vez que, segundo Kozel (2002), favorece a compreensão dos processos espaciais pela incorporação da experiência vivida.

Para conhecer o espaço reconstruído, isto é, os caminhos e os (des)caminhos desses egressos no pós PDV, optamos por priorizar quatro circunstâncias em suas vidas, considerados chaves neste trabalho, quais sejam: o anúncio do PDV; a reflexão sobre o significado do trabalho; a compreensão da empregabilidade e a geração da própria renda.

A primeira circunstância, marco da nova etapa em suas vidas, dá-se quando do anúncio do Programa de Ajustes, mais especificamente o PDV, quando, em caráter emergencial (em menos de duas semanas), tem-se que optar por continuar no Banco, e ter uma permanência sujeita a demissão compulsória posterior, sem as vantagens rescisórias oferecidas pela adesão ao plano, ou então, se desligar e enfrentar um futuro incerto.

A outra ênfase refere-se à reflexão acerca do significado do trabalho em suas vidas. Numa sociedade na qual o trabalho é associado ao conceito de cidadania, desvincular-se de uma instituição que representou sua segurança e prestígio por tanto tempo, faz desmoronar o sonho da carreira profissional estável e obriga, de certa forma, a buscar novamente sua inclusão no mundo laboral.

Associado a questão da significação do trabalho, emerge a noção de “empregabilidade” que precisou ser assimilada, principalmente pelos elegíveis, na medida em que esta nova exigência do mercado de trabalho passou a ser o discurso da instituição, apregoado, como requisito básico, tanto para permanecer no Banco, em virtude do Programa de Ajustes, como para estar novamente empregado.

Por fim, identificar o novo espaço construído em suas vidas, que em razão da necessidade de geração do seu próprio rendimento, se deu pela *negação* de um modelo vivenciado no Banco ou, de alguma forma, pela opção por atividades correlatas às desempenhadas como bancário dando *continuidade* a sua identificação profissional. No rol,

dos egressos entrevistados, apenas um, Levi, está subordinado a uma empresa, os demais são responsáveis pelos seus próprios empreendimentos.

1 Ficar ou partir, eis a questão!

A modernização preconizada no Programa de Ajustes do Banco do Brasil previa mudanças e rupturas com o passado, para a emergência do futuro. Em detrimento de tudo que representasse o passado, para a instauração do novo, havia a necessidade de expurgar do quadro funcional os funcionários considerados “elegíveis”, isto é, os admitidos há mais tempo e aqueles que, além de representarem altos custos, segundo a alta administração, não teriam condições de corresponder às novas expectativas do novo modelo de gestão que estava sendo implantado.

A expressão “elegível”, adotada pelo PDV, carregada de conteúdo ideológico, remete aos fatores “direitos e liberdades” que foram vitais nas origens e fases iniciais da sociedade industrial, conforme Marcuse (1979). Estar no grupo dos elegíveis, apesar de implicitamente significar ser desnecessário e descartável à lógica da forma de gestão implantada representou, pela ótica dos dirigentes, o “direito” do funcionário optar por sair da instituição, bem como a “liberdade” de escolha de um novo caminho a ser trilhado profissionalmente. Ainda segundo o autor, a liberdade pode ser transformada em poderoso instrumento de dominação, haja vista o jugo repressivo presente na sociedade em que se está inserido.

O alcance da escolha aberta ao indivíduo não é o fator decisivo para a determinação do grau de liberdade humana, mas *o que* pode ser escolhido e *o que é* escolhido pelo indivíduo. (MARCUSE, 1979, p. 28, grifos do autor)

Com a quebra do paradigma da estabilidade e os conseqüentes desligamentos, ocorre a transição de um Banco do passado, mais lento e menos competitivo, para um Banco do futuro, que tinha como objetivo a competitividade no mercado privado e, conseqüentemente, o lucro.

Não só a sociedade, mas principalmente os funcionários do BB, foram surpreendidos pelo anúncio do PDV, em 30 de junho de 1995. Paulo, que trabalhava no Banco há vinte e quatro anos, comentou: *“não esperávamos o PDV, fui pego de surpresa como os demais colegas, tivemos que decidir o futuro profissional em somente quinze dias”*.

O sobressalto decorrente do PDV e o tempo exíguo para uma decisão tão importante, deixaram os funcionários atordoados, com exceção daqueles que já tinham outra atividade paralela ou dos aprovados recentemente em concurso público (em nosso universo encontramos três egressos que foram trabalhar na Receita Federal). Como a estabilidade era tradicionalmente instituída no Banco, muitos funcionários nunca pensaram na possibilidade de ficar fora dele e desde o seu ingresso, assumiram o BB como projeto profissional para a vida inteira, até a sua aposentadoria.

Diante disso, “ficar” não significava mais a segurança de uma carreira crescente e estável e nem salários mais vantajosos como no passado. Foi o que pensou Davi, gerente de vendas em uma agência:

Então eu tinha oportunidade de crescer dentro do Banco, só que chegou um certo ponto que eu pensei comigo assim – eh, hoje da forma que eu tava (sic) no Banco, naquela época, tava ... as coisas tavam complicadas, tava assim, ganhava e dali outro dia já entrava a folha de pagamento, e no dia seguinte tava complicada de novo ... essas coisas todas, aí eu tomei a decisão. Estava com 42 anos, tenho dez a vinte anos pela frente, vou tentar alguma coisa sozinho, sozinho, fora do Banco.

Contudo, “partir” era tentar enfrentar o desconhecido, para o qual muitos nunca se prepararam, nem profissionalmente, psicologicamente ou financeiramente. Este impulso para enfrentar o novo foi abordado por Tiago de uma maneira muito interessante:

Bom, aí você tem essa fantasia, porque na verdade quando tava no Banco também passava dificuldade ... a vantagem talvez seja que você possa programar muito melhor, mas aqui fora também tem suas vantagens, assim como você pode ganhar menos, você também pode ganhar mais, não pode pensar só por baixo. Muitas vezes ganhei muito mais do que se estivesse no Banco. A questão financeira é uma questão de formato mesmo. Que formato te agrada mais? O formato “drops” (risos), dose sempre regular em balinhas quadradinhas (risos) ... É acho que faz parte da vida. Essa aventura eu acho que eu tinha que ter vivido, que uma hora tinha que sair desse negócio, não sei quando, mas eu não iria durar muito tempo, tinha que sair desse negócio, não iria durar até a aposentadoria. Eu ia sair em algum momento, porque eu tinha e tenho que experimentar estas coisas. Isso é coisa minha, pessoal, a questão de passar por um processo de ... não sei, de amadurecer certas coisas que eu não tinha vivido. Você sai de uma situação de 18 anos, entra num Banco, você ganha super bem, você começa achar que a coisa toda é uma maravilha.

Então aí eu acho que tem que experimentar o sofrimento que tem que passar, eu tive que passar. A família apoiou, e até hoje, a minha esposa principalmente, se fosse qualquer outra mulher ia me chamar de louco, maluco ... talvez se ela tivesse tido uma postura diferente, eu não tivesse saído, como muitos colegas, eu lembro que desistiram no meio do caminho porque embora tivesse toda aquela vontade, a pressão da família, e principalmente da mulher, da família da mulher. E com a minha esposa foi completamente diferente, na verdade foi ela que me apoiou, sempre me incentivou e não se sente nem um pouco constrangida em relação a isto, de repente a gente tem que se virar aí pra conseguir recurso pra fechar o mês e ela me dá o maior apoio. Eu acho que a maioria fica naquele ... então eles nunca vão ter uma barra de chocolate grande, vão sempre ter aquele quadradinho ... pra muita gente serve, eu não sei ... eu acho que tinha que viver uma experiência – o que é estar lá em baixo e o que é estar lá em cima, o que é essa coisa? Porque o Banco cria uma espécie de redoma em cima de você. Você entra num emprego deste tipo e você se sente completamente protegido, né, e eu me sentia.

Vimos que até o primeiro prazo “final”, antes da reabertura do PDV, o número de adesões era muito inferior ao almejado pela alta administração do Banco. Em Maringá, até o dia 14 de julho, foram, protocolados apenas 36 pedidos para uma expectativa de 215 adesões, conforme matéria publicada no Diário do Norte do Paraná (MENEGHEL, 1995).

Este acompanhamento do baixo índice de adesão, em nível nacional, fez com que o Banco, através de seus gerentes, promovesse reuniões com os funcionários para esclarecer sobre o futuro da empresa e sobre o novo perfil a ser exigido. Rodrigues (2004) comenta a fala de um desses gerentes, em uma reunião da qual participou, na véspera do prazo final:

Esclareceu que optar por ficar significaria trabalhar como uma intensidade maior do que até então e implicaria aceitar a nova postura da empresa e um novo padrão de relações empresa/funcionário. Além do mais, enfatizou que o funcionário que no passado não investiu em sua formação não atendia aos novos requisitos e que daqueles que optassem por ficar seria exigido um esforço adicional neste sentido. Solicitou então que cada um avaliasse com tranquilidade a sua situação e fizesse a opção que julgasse mais acertada. (RODRIGUES, 2004, p.50).

Podemos identificar uma ameaça velada, ao mesmo tempo em que transfere totalmente para o funcionário a responsabilidade pela sua empregabilidade. O tempo em que o Banco exigiu dedicação e disponibilidade, dificultando para alguns a possibilidade de fazer um curso superior, deixou de ser considerado naquele momento.

Essa pressão administrativa, algumas vezes velada, outras não, comentada pelos entrevistados, se transformou, segundo eles, em terrorismo, pois os boatos sobre os excedentes, exclusão de cargos, perdas de direitos, demissões compulsórias, fechamento de agências, entre outros, permearam o dia a dia desses bancários, durante o mês de julho de 1995.

A opção, dolorosa, nada voluntária e necessária para alguns dos egressos, como no caso do Paulo que disse que nunca pensou em sair do Banco, inclusive achava que a aposentadoria estava muito distante, mesmo faltando apenas uns cinco anos, com lágrimas nos olhos, afirmou: “*eu gostava de trabalhar lá, gostava demais*”. Isso reflete para autores como Leme e Mazzilli (2001) e Rodrigues (2004), o caráter dúbio do Programa de Desligamento Voluntário. Como já foi levantado, quem, em circunstância normal, provocaria sua “auto-exclusão”?

O que fica claro nas entrevistas são as pressões que os empurram para fora do Banco, ligadas tanto à deflagração do desmonte do setor público, a partir dos anos 90, quanto à insatisfação com as mudanças internas de trabalho, como a extinção de cargos comissionados e de setores, decorrentes da nova aplicabilidade de gestão. Há também que se considerar a falta de perspectiva de carreira e os salários defasados já há algum tempo, como visto pelos resultados das últimas greves.

Além dos motivos já citados para a adesão ao PDV, o montante em dinheiro a ser recebido poderia viabilizar projetos antigos, tais como o de iniciar ou ampliar um empreendimento, aposentar-se antes do tempo legal, descansar e cuidar da família. Assim, constatamos que, entre nossos depoentes que decidiram “partir”, houve os mais diversos sentimentos, como frustração, traição, inconformismo, raiva, entre outros, mas também alívio, tranquilidade, expectativa pela nova trajetória a ser seguida e até arrependimento ...

1.1 O arrependimento da decisão

Quando questionados sobre algum tipo de arrependimento por terem saído, a maioria respondeu negativamente e apenas Elias, o caminhoneiro, afirmou que se pudesse voltar atrás, não teria saído. Então pedi para ele explicar as razões e ao final da sua explanação, chegamos a uma constatação interessante do ponto de vista da pesquisa, porém, decepcionante do seu ponto de vista.

Me arrependo de ter saído do Banco nas épocas difíceis de serviço, de faturamento nosso. A gente sempre se arrepende da perda da liberdade, porque o caminhão é praticamente uma escravidão, a gente não tem vida com família ... com nada, e no Banco não, a gente trabalhava seis a oito horas durante a semana e você tem todo o seu final de semana, férias, feriado ... você trabalhando como autônomo você não tem direito a nada. Quanto mais você trabalhar, mais você fatura e aí eu entrei nessa roda viva – trabalhar, trabalhar, trabalhar, e não ter folga, não ter férias, não ter vida social, eu me arrependi de ter saído do Banco nestes momentos. Por exemplo, você chegava aqui na cidade, tinha alguma festa, alguma coisa pra ir, ou a namorada, na época eu namorava firme, tava quase noivo e ela cobrava: oh!, tem tal evento, tem isso, tem aquilo, e eu não podia sair, tinha que ir viajar. Descarregava aqui na cidade, tinha que voltar viajar ... então nesses momentos é que eu me arrependo de ter partido pro trabalho autônomo.

Na época, na realidade, eu não pensava muito sobre o futuro, sabe!, eu acho que foi muita imaturidade da minha parte ter saído. Hoje, com a idade que eu tenho, 36 anos ... se eu pudesse voltar no tempo eu não teria saído, nem pedido licença interesse, teria ficado no Banco, porque apesar de todas as crises, dificuldades, você trabalhando autônomo são muito maiores as dificuldades. A crise você sente muito maior, porque como empregado você não tem capital seu em risco, você não tem responsabilidade sobre o lucro ou prejuízo da empresa, como autônomo o capital é seu, o risco é seu, qualquer divergência política, qualquer crise no país afeta o seu capital diretamente, e como funcionário, ali, faça chuva ou faça sol, no dia 20 caía o seu salário na conta, muito ou pouco, mas caía. Tinha toda as regalias, férias, finais de semana, associação, um monte, que você trabalhando por conta você não tem nenhuma delas.

Se eu pudesse trocaria correndo a minha situação atual por ter ficado no Banco, mesmo tendo um bom capital, não tenho nem dúvida ... no Banco você tem cobrança do chefe, mas aqui você tem cobrança de todo mundo. Comecei a me arrepender em 1999-2000, quando começou a pesar mesmo as dificuldades. Me casei em 2002, aí que comecei a sentir mais ainda, porque solteiro não tinha importância ficar fora de casa.

Deparei-me com a multiplicidade de significados que um trabalho, como de caminhoneiro, pode ter, passando pela liberdade, idealizada por quem não é caminhoneiro e “vive preso” num escritório, por exemplo, chegando até o significado da “escravidão” a ele atribuído por um ex-bancário. Mas frente à justificativa, percebi também que Elias guardava em seu imaginário o Banco do passado, aquele do tempo das regalias: “*vamos supor, se eu tivesse na condição de caixa teria um salário de quatro a cinco mil reais hoje*”. Aí, não resisti e entrevi, esclarecendo que durante as minhas pesquisas descobri uma funcionária do BB, que não saiu na época do PDV e que está atualmente com vinte e três anos de Banco, recebe bruto

um salário de R\$ 2.297,20 e que quando é transferida para o caixa, recebe um adicional mensal de R\$ 439,80. Também informei que o salário inicial para os novos concursos gira em torno de oitocentos reais e que com mais alguns adicionais pode chegar a mil reais.

O que? Não pode ser! Sabe quanto é o salário de um menino (motorista) destes que trabalham comigo? Eles tiram brincando em torno de três mil reais, e quando tem bastante serviço, no auge da safra, por exemplo, esse valor pode até quase dobrar. Nossa! Acho que fiquei com a ilusão da época que trabalhava lá.

Interessante que, depois dessa constatação o seu semblante ficou diferente, como se estivesse em estado de choque, e mesmo depois de falar sobre outras coisas, ele retomou, como se pensasse alto: “*meus Deus, eu achava que hoje um escriturário ganhava R\$ 3.500,00 reais tranquilamente*”, então, pedi desculpa por ter lhe apresentado à realidade e ele riu da situação.

Houve também casos de arrependimento descritos nos questionários iniciais, como foi o caso do Eliseu⁷³ e do Simão⁷⁴. Para Eliseu, o BB deveria tê-lo orientado quanto às condições para sua aposentadoria, pois descobriu, um ano depois do seu desligamento, que se tivesse trabalhado mais um ano com carteira assinada, teria se aposentado. O caso de Simão também vai nessa linha, ressaltando que deveria ter suportado o trabalho no Banco um pouco mais para conseguir se aposentar, uma vez que faltava apenas contar o tempo de serviço em atividade rural. Podemos perceber que a aposentadoria, como garantia mínima que o trabalhador espera conseguir após anos de trabalho, representa, para os egressos, forte indício de que a suposta estabilidade que detinham no Banco possibilitaria tal segurança.

Outro que também se arrependeu em função da aposentadoria, foi Mateus⁷⁵, que escreveu com certa revolta, ter se sentido impelido a optar pelo programa, uma vez que, para ele, faltavam apenas três anos para se aposentar. Acredita que se tivesse continuado, não teria perdido a assistência médica e sua melhor renda mensal (salário fixo). Quando se refere ao dinheiro recebido, por ocasião do desligamento, afirma categoricamente que nada mais era do

⁷³ Eliseu, com 15 anos de Banco e 40 anos de idade na época do desligamento.

⁷⁴ Simão, com 24 anos de Banco e 46 anos de idade na época do desligamento.

⁷⁵ Mateus, com 24 anos de Banco e 49 anos de idade na época do desligamento.

que seu direito, não caracterizando indenização do BB, ou seja, ele não considerou como vantagem o valor adicional que o programa ofereceu⁷⁶.

Quanto aos demais que não expressaram arrependimento, uns foram mais enfáticos do que os outros. Rute disse: “*eu não senti falta do Banco nem um dia da minha vida*”, acrescentando que ficou tão decepcionada com o Banco do Brasil, que preferiu sacar o valor depositado da Previdência Privada – PREVI e não continuar mais contribuindo⁷⁷, porque “a coisa que eu mais queria era não ter nenhum vínculo com o Banco”. Hoje, ela se arrepende, porque acabou prejudicando a sua própria aposentadoria.

Davi destacou a qualidade de vida que ganhou saindo do Banco:

Aí aqui fora ... é tem coisas que eu perdi no Banco, tipos de plano de saúde, essas coisas que é mais caro aqui fora do que lá dentro, mas em termos de tempo, hoje eu não tenho horário, eu trabalho o dia que eu quero, né, eu visito os clientes que eu quero, faço planejamento, faço né, mas tudo isso aí me ajudou porque eu acho que você fica mais em liberdade, você vira ... o teu relacionamento melhora, porque lá dentro do Banco o teu relacionamento praticamente são sempre os mesmos. Você vai visitar os clientes que você vê todo mês, agora aqui fora não, eu tenho meus clientes o ano inteiro, mas sempre tem coisas novas, sempre tem produtos novos lançando e a meta quem faz sou eu entendeu? Então neste sentido eu achei assim ... que vivi melhor, e financeiramente também eu acho que tá melhor, e nunca me arrependi.

Vemos que a grande maioria dos entrevistados fala do não arrependimento de terem saído e das condições emocionais precárias a que estavam sujeitos nos últimos tempos no Banco, sem contar o sentimento da falta de consideração que tiveram pelo tempo de serviços prestados. Essas falas têm em comum a tendência à valorização da situação atual (pós-saída do Banco) em contraposição à desvalorização da experiência de trabalho no Banco, como foi o caso do depoimento de Samuel⁷⁸, que atualmente trabalha como professor do ensino médio, ao afirmar não ter se arrependido da opção ao PDV, pois “é mais gratificante ensinar e conviver com jovens do que contabilizar os lucros do Banco, que não reconhece a dedicação dos funcionários”.

⁷⁶ Como incentivo, o BB ofereceu ao funcionário com até 15 anos de banco, 30% do salário mensal por ano de trabalho ou fração; de 15 a 20 anos, 50% do salário mensal por ano de trabalho ou fração; e de 21 a 27 anos, 100%.

⁷⁷ Um dos benefícios que o PDV oferecia, para os funcionários com mais de 15 anos e que faltava pouco tempo para a aposentadoria, era a possibilidade de o Banco continuar depositando os valores da empresa e da parte do funcionário junto a PREVI (Plano de Previdência Privada), por mais cinco anos, desde que os mesmos não sacassem os depósitos a que tinham sido feitos nos anos anteriores.

⁷⁸ Samuel, com 15 anos de Banco e 49 anos de idade na época do desligamento.

Outro egresso, Moisés, que também contava com 15 anos de Banco na época, fala do arrependimento de ter entrado no BB, uma vez que, segundo ele, foi um período de estagnação, tanto pessoal, como profissional e salarial, enquanto que, ao ingressar, achava que seria a grande oportunidade de crescimento da sua vida. Frente ao PDV, previu que para quem ficasse haveria maior estagnação na carreira, o que ele pode constatar com os colegas que permaneceram.

De maneira geral, os que não se arrependeram reportaram a qualidade de vida que passaram a ter após o desligamento do BB, pelo rompimento da pressão que estavam sofrendo por metas e prazos, bem como pelo clima de insegurança que pairava no ar.

2 Sem o seu trabalho o homem não tem honra ...

O trabalho é entendido, dentre as diversas interpretações, segundo a observação de Antunes (2000), como sendo o ato de produção e reprodução da vida humana. É a partir dele e através de sua cotidianidade, que o homem torna-se um ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas.

Entretanto, Gorz (1982, p. 9/10) afirma que “os termos ‘trabalho’ e ‘emprego’ tornaram-se equivalentes: o trabalho não é mais alguma coisa que se *faz*, mas algo que se *tem*” (grifos do autor). Neste sentido, o trabalho será bom ou mau, dependendo do que se ganhe com ele, e só posteriormente é que se pensa na natureza e nas condições de sua realização.

Trabalho, neste texto, é interpretado como “emprego”, isto é, ter uma condição contínua de atividade laboral que traz, principalmente, recompensas financeiras para o seu sustento e o de sua família.

Bridges (1995) observa que o emprego é um constructo que, embora tão arraigado em nossas consciências, não devemos nos esquecer de sua artificialidade e nem do fato de que a maioria das espécies, desde o início dos tempos, tenha se saído muito bem sem empregos. O autor resgata o conceito de emprego, o qual surgiu no começo do século XIX, para englobar o trabalho que precisava ser feito nas crescentes fábricas das nações em processo de industrialização. Antes de ter empregos, as pessoas trabalhavam de maneira igualmente árdua, mas em grupos mutáveis de tarefas, numa variedade de localizações, de acordo com uma programação determinada pelo sol, pelo tempo e pelas necessidades do dia.

Cabe destacar que essa “artificialidade” a que o autor se refere, decorre das exigências da produção capitalista. Braverman (1981, p.55) mostra que, embora a “compra e venda da força de trabalho tenha existido desde a Antigüidade” (sic)⁷⁹, a transformação desse grupo de pessoas em classe de trabalhadores assalariados, só se tornou numericamente importante com o advento do capitalismo industrial. O autor distingue capitalismo industrial de capitalismo mercantilista, sendo o primeiro, a produção de mercadorias em bases capitalistas e o segundo a troca de produtos excedentes das forças anteriores de produção.

Marx (ca. 1848), ao analisar a condição dos trabalhadores, ou proletários, afirmava que estes só poderiam viver se encontrassem trabalho, e que só encontrariam trabalho se houvesse aumento do capital, ou seja, o trabalhador, em virtude da sua condição social, não via outra alternativa para ganhar a vida, a não ser a de tornar-se um trabalhador assalariado.

O DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (2000, p. 5) – apresenta a seguinte definição de emprego:

O emprego é a materialização de uma relação social que se estabelece entre a força de trabalho e o capital, traduzida em várias formas de contratação e de remuneração, dentre as quais o assalariamento tem sido, até agora, a mais usual.

Interessante observar que o trabalho sempre existiu para as pessoas, só que antes do século XIX, elas não “tinham empregos” no sentido fixo e unitário, segundo Bridges (1995), elas “faziam serviços” na forma de uma corrente constantemente mutante de tarefas, ou seja, no mundo pré-industrial, os empregos eram essencialmente atividades e não cargos⁸⁰.

Outro aspecto que merece destaque, é que nos primeiros tempos do capitalismo, as demissões atingiam principalmente as classes trabalhadoras mais baixas, e a partir das reduções e reengenharias destas últimas décadas, as classes médias são atingidas igualmente (SENNETT, 1999).

Apesar do desaparecimento, cada vez maior, de cargos e funções, e das respectivas quantidades de postos de trabalho, Forrester (1997) chama a atenção para um princípio secular que perdura nas sociedades, segundo o qual, para um indivíduo sem função, não há lugar, não há mais acesso garantido à vida, pelo menos, ao seu alcance. Ainda, segundo a autora, os sentimentos de angústia e opressão, relativos a perda do emprego, são vividos em

⁷⁹ Para Marx, o patrão não compra trabalho, mas sim a força de trabalho. MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. v. 1. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

⁸⁰ Para melhor compreensão da origem do emprego e suas transformações, sugerimos a leitura do capítulo 2 – *Ascensão e queda do bom emprego* em Bridges (1995).

todos os níveis da escala social, mesmo que de maneiras diferentes. O que antes era comum nos níveis inferiores, compreendidos por trabalhadores menos qualificados, agora caracteriza, inclusive, de executivos, que sofrem tanto quanto os demais.

No caso específico dos egressos do BB, percebemos em suas falas, o misto de alívio e angústia, primeiramente por ficar livre da pressão e do clima que estavam vivendo, e ansiosos pelo futuro em que muitos nunca se imaginaram e para o qual não se prepararam. Como afirmou Paulo, na época, *“a única certeza que eu tinha era que precisava continuar trabalhando, só que agora (sic) em uma nova atividade”*.

Estar empregado, no caso, como bancário do Banco do Brasil, possibilitou obter melhores condições de vida, em função dos salários e benefícios, e ascensão na carreira, entre outras vantagens. De acordo com Caldas (2000), o emprego também traz conseqüências involuntárias, como a estruturação do tempo, a experiência compartilhada, além do ambiente familiar, a ligação com objetivos e propósitos que transcendem a si mesmo, a definição de aspectos de status e identidade, os quais são inerentes às necessidades humanas. Neste sentido, deixar de pertencer a uma organização, mesmo nos casos de programas a princípio considerados voluntários, significa romper com a realização de tais necessidades, podendo gerar crises de identidade social, como a dificuldade que Lucas⁸¹ teve, já mencionada, quando saiu do Banco, ao dizer que na época não sabia como deveria se apresentar nos futuros contatos, como ex-BB ou apenas pelo seu nome.

O Programa de Ajustes, e dentro dele o Programa de Desligamento Voluntário, provocou a interrupção das condições adquiridas e involuntárias decorrentes do emprego, deixando explícitos os novos caminhos que a empresa iria seguir, bem como as novas configurações que passariam a fazer parte nas relações de trabalho. Os funcionários mais antigos que passaram para a condição de elegíveis viram no PDV o fim de um projeto de vida que foi construído por eles e estimulado, de certa forma, pelo Banco. Alguns egressos mencionaram que não sabiam o que iam fazer exatamente, mas pelo medo da demissão compulsória, sem os adicionais financeiros oferecidos na época, optaram pela auto-exclusão, como alternativa que oferecia menos perdas.

Importante perceber que, como a admissão no Banco representou para a grande maioria uma trajetória crescente em relação à situação profissional, a opção pelo desligamento “voluntário” representou para alguns um decréscimo nesta trajetória, interrompida antes do momento esperado, enquanto para outros, representou a possibilidade de iniciar uma segunda

⁸¹ Lucas, com 20 anos de Banco e 44 anos de idade na época do desligamento.

carreira ou um novo empreendimento. Desta forma, a visão schumpeteriana da destruição para a reconstrução se deu, não só no âmbito organizacional, como também esteve presente na vida pessoal dos egressos.

Perder a condição de emprego remete, para muitos, ao sentimento de fracasso. E o fracasso, como destaca Sennett (1999), passou a permear a vida de um número crescente de pessoas que, no capitalismo moderno, estão condenadas a vivenciar.

O fracasso não é mais a perspectiva normal apenas dos muito pobres ou desprivilegiados; tornou-se mais conhecido como um fato regular nas vidas das classes médias. A dimensão decrescente da elite torna mais fugidia a realização. O mercado em que o vencedor leva tudo é uma estrutura competitiva que predispõe ao fracasso grandes números de pessoas educadas. (SENNETT, 1999, p.141)

Ficar sem o seu trabalho (emprego), para Bihl (1999), resulta em conseqüências irreparáveis para os trabalhadores, seja para os que possuem alto grau de escolarização, seja para os que não tiveram oportunidade de adquiri-la, ensejando fenômenos de exclusão e de auto-exclusão em relação ao mercado de trabalho, maculando a sua honra.

Diante do universo pesquisado, pela situação profissional atual em que se encontram, constata-se que a grande maioria ainda continua ativa no mercado de trabalho (82% dos homens e 28% das mulheres), conforme quadro abaixo:

Quadro V – Situação profissional atual (2006)

Homens	Mulheres
05 sem atividade remunerada	05 sem atividade remunerada
03 funcionários em empresas privadas	01 auxilia a empresa da família
04 funcionários públicos	01 empresária
09 profissionais autônomos	
06 empresários	
01 caminhoneiro	
01 Artesão e consultor	

Podemos perceber que, para os homens, ainda é imperativo o trabalho externo, enquanto que para a maioria das mulheres, as atividades domésticas e familiares levam ao abandono precoce da participação no mercado de trabalho, resignando-se a aposentadoria.

2.1 O início e a trajetória no pós PDV

Em virtude de não ter mais aquela rotina do emprego no Banco, a referência do trabalho de tantos anos, levou cada egresso a lidar com essa ausência, de maneiras distintas. Para aqueles que já desenvolviam atividades paralelas, no caso do Elias e do Tiago, foi mais tranquilo, porque apenas passaram a dedicar mais tempo. Aos que, como Rute, procuraram rapidamente uma nova ocupação, apostando no novo empreendimento, além daqueles que não tinham nada em vista, precisaram de um tempo para definir o que iriam fazer. Interessante notar no relato do Paulo, que nunca imaginou estar fora do BB, a dificuldade de planejar o seu futuro. Porém, ele mesmo reconhece as possíveis causas dessa forma de agir:

Quando eu pedi a transferência pro Cesec eu sabia que iria perder a comissão, então aí (risos) ... eu já sabia que ia ter que fazer uma outra coisa, tal, mas, na verdade ninguém tá preparado pra, assim, perder rendimento e ficar procurando outro serviço pra fazer, porque o bancário, não só do BB, todo o bancário, ele ou a pessoa que fica trabalhando dentro de uma empresa internamente, ele ali, ele tem uma visão muito limitada, aí é que tá o problema de muitas pessoas não derem (sic) certo, eh ... limitado, e ... por causa do serviço interno e ao mesmo tempo ele tem que obedecer às instruções, as instruções são rígidas, você não pode sair daquilo, certo! Então essas ordens delimitam toda função, você é um caixa, a tua alçada é aquela, você é um chefe dos caixas a tua alçada é aquela, tudo depende, tudo limitado por ordem de serviço.

Quando efetivamente ocorreu o desligamento, Paulo ainda se viu envolvido com o curso no Sebrae, e com pendências familiares, o que durou em torno de dez dias, até que:

Um dia eu levantei, acordei às sete horas, que era o horário pra gente levantar e aí eu pensei (risos) o que é que eu vou fazer, eu já fiz tudo (risos), as pendências, o que é que eu vou fazer hoje, por exemplo, (risos), aí eu pensei, pô, e se eu não conseguir fazer nada, né? E se eu não conseguir acertar nada, como é que eu vou viver daí né! Aí eu pensei, fiquei um pouquinho preocupado, pode não dar certo, posso ... vou viver do quê? Eu não tenho mais salário do Banco, dia vinte não

vou receber nada, aí eu pensei: bom se não der nada certo, né, eu falei, eu tenho renda suficiente pra eu garantir pelo menos um ano e meio, que é o que falta pra me aposentar, então não vai ter problema pra mim, mesmo que não der nada certo, ainda, daqui um tempo eu vou voltar a receber, aí eu me acalmei e realmente foi só essa meia hora de preocupação mais forte, que chegou a incomodar, mas aí eu acho que eu acabei dando certo.

Ter investido numa empresa de cobrança e consultoria financeira, deveu-se basicamente a sua formação como economista e, principalmente, a necessidade de manter-se vinculado a atividades bancárias.

Eu comecei a trabalhar com aquilo lá, como eu já visitava, por exemplo, clientes do Banco, eu tinha um bom relacionamento fora, então eu visitei um cliente meu do Banco, amigo meu, e lá eu comecei a oferecer meus serviços, eu tinha algum dinheiro para aplicação para ele, tal, trocar algum cheque na verdade, não tinha empresa na época ainda, eu tava iniciando o serviço, e fui, comecei, então com o dinheiro, por exemplo, que foi aplicado em uma empresa eu fui também aplicando aos poucos e tal, pra ver se dava resultado, como é que funciona, e aos poucos eu fui entrando e como essas pessoas foram me ajudando, eu ... também trabalhando, sempre tinha serviço.

Paulo acabou abrindo sua empresa oficialmente somente em 1999, segundo ele, por falta de conhecimento na área, o que lhe acarretou alguns prejuízos financeiros, porém, desse período para cá, ficou menos vulnerável, pois pode trabalhar com duplicatas e está respaldado pela associação comercial local.

Para Rute, a saída traumática do BB fez com que ela procurasse urgentemente outra ocupação para esquecer esse período tão difícil em sua vida. Foi assim que começou ajudar sua irmã, que teve a idéia de confeccionar bandeiras, passando a desenhar e a fazer moldes. Essa atividade foi relacionada ao sonho não realizado do curso de Arquitetura, enfatizando que nos desenhos geométricos ela se encontrou. Diante dessa identificação e dedicação, a irmã convidou-a para ser sócia.

Daí eu trabalhava tanto, porque começou a vir pedido, pedido, trabalhava de manhã, de tarde, de noite, sábado, domingo, feriado e assim foi um ano de serviço que eu me joguei tanto nisso, que eu esqueci que o Banco existia.

Quando eu saí do Banco, importante isso aí, eu recebi cinquenta e poucos mil reais, eu fui e paguei a conta (dívida) dos irmãos, paguei a conta de todo mundo, fiquei com seis mil e seiscentos. Pensei, eu não

vou depender desse dinheiro, me virava, eu não quero depender desse dinheiro, daí com três mil eu reformei o barracão que não tinha piso, era tudo terra e três mil e seiscentos reais eu passei o ano vivendo com ele.

Depois que sai do Banco, se você soubesse o medo que eu tive de não dar conta, então eu me dediquei assim, isso é importante, eu cheguei num ponto assim, eu vou falar nisso porque, pra você ver o crescimento que houve tá. Nós tínhamos essa casa bem velha, minha mãe doente, meus irmãos com uma fazenda no Mato Grosso quebrando, com muitas dívidas, era mais de duzentos mil em dívidas, então eu fui vendendo tudo o que eu tinha, dois apartamentos, um apartamento na praia, mais um outro de sócio que eu adquiri no Banco, eu vendi tudo, eu paguei todas as dívidas, não é que eu sou boazinha não, é a forma de pensar, eu vendi tudo o que eu ganhei pelo Banco, eu fiquei sem nada.

A sua fábrica se estruturou, ganhou o mercado, e possibilitou, segundo ela, ganhar muito dinheiro e recuperar tudo o que ela perdeu. Tem vários investimentos, inclusive quer atuar no ramo de construção e locação de imóveis, usando recursos próprios. E o que lhe parece melhor, com liberdade para fazer o que gosta, sem a pressão que vivenciou.

Tiago já participava, fora do horário de trabalho no Banco, de uma consultoria, com outros três colegas do BB, que atuava na área de gestão, qualidade, planejamento e recursos humanos. Na época em que saiu do Banco, começaram a surgir alguns contratos bons de consultoria, então, foi ajudá-los com os novos clientes.

Elias, que estava trabalhando como caminhoneiro na frota do seu pai, decidiu vender tudo o que tinha conquistado, até então no Banco, mais o valor da rescisão do PDV e comprar o seu primeiro caminhão. Com muito trabalho, ele afirma que após esses dez anos, conseguiu adquirir outro caminhão.

A preferência pela continuidade pode ser identificada no depoimento de Davi. Apesar de ter feito empréstimos com o dinheiro recebido no Banco, percebeu que queria atuar em algo mais concreto e menos vulnerável, a área de seguros. Como gerente de vendas no Banco, ele já tinha familiaridade com tais produtos. Devido à rede de relacionamento que o seu cargo proporcionou, foi convidado, inicialmente, para trabalhar junto a uma corretora de seguros na cidade. Com o passar do tempo, firmou-se nessa área, e conseguiu, em 2003, passar no concurso para obter a licença oficial de corretor de seguros. Com mais dois sócios, abriu a sua própria empresa.

Levi talvez tenha sido o mais cauteloso. Ele atribui isso ao fato de sempre ter planejado a sua vida, pois procurou durante todo o tempo em que teve boa remuneração no

BB, se estruturar financeiramente. Comprou uma propriedade rural e fez investimentos nela. Quando saiu do Banco, não se apressou a fazer algo, como abrir um negócio, uma vez que, segundo ele, tinha para onde ir.

Do jeito que eu recebi o dinheiro do PDV, a maior parte eu deixei aplicado e fiquei uns seis meses praticamente, assim, parados, aí depois apareceu uma outra propriedade perto da minha, aí eu comprei, mas mesmo assim não usei todo o dinheiro. Eu fiquei praticamente três anos no sítio, vinha pra cá, passava o final de semana lá, fui plantar, fui arar a terra, que eu não sabia, e depois me chamaram (a cooperativa de crédito) pra vim fazer uma entrevista, um teste e eu vim, tava eu e outras pessoas. Eles estavam precisando de um gerente, estavam passando por uma reestruturação e aí o pessoal aqui, o diretor na época me conhecia e pediu pra me chamar e eu vim fazer, eu e mais um outro pessoal, e deu certo, não sei se fui bem ou não, mas comecei, assim, mas não pra ficar, comecei pra ... vamos lá, vamos trabalhar, diretor novo e comecei, já fez oito anos em maio.

Enquanto comentava o período que passou na propriedade, trabalhando como agricultor, deixava transparecer que foi uma fase muito boa em sua vida. Então indaguei sobre a razão de ter voltado ao sistema financeiro e se a possibilidade de ter um salário mensal pesou em sua decisão.

Desafio, eu sou um cara que adoro desafio, no BB eu diria que estaria talvez já meio monótono, mas não cansado, porque eu me dedico assim, eu sei separar muito bem as coisas. Eu estava sobrevivendo muito bem com o que eu tinha na propriedade lá, se eu não quisesse fazer nada lá hoje e pegar e arrendar, ela me dá um bom salário mensal, sem fazer nada, ficar sem problema, mas o desafio é gostoso né, e eu vim pra um desafio e tô aqui.

Levi começou a trabalhar em 1998, na cooperativa de crédito rural, como um gerente de atendimento. Depois passou a gerente geral e regional, fez parte de uma chapa que concorreu à diretoria na última eleição e ganhou. Então assumiu uma diretoria e hoje é vice-presidente. Sua meta para o futuro é chegar a ser presidente da regional em que atua e quiçá a outras posições de alcance nacional.

2.2 O deixar de pertencer

Passada uma década da grande cisão com o BB (1995-2005), percebemos nos relatos, por um lado, o saudosismo de trabalhar em uma “casa”, como mencionado por alguns, que foi o sonho acalentado desde muito jovens. Guardam, ainda na memória, a felicidade e realização dos seus familiares quando passaram no concurso, e o orgulho de trabalhar em uma instituição tão importante para o país. Por outro lado, mesmo depois de tanto tempo, a ruptura ainda se apresenta como mágoa, quanto ao desmoronamento do que o Banco representou para eles. Mas há relatos em que as duas reações, aparentemente contraditórias, se mesclam, talvez em função do caráter dinâmico das representações sociais elaboradas a partir dessas experiências particulares, mas também coletivas.

Esta ruptura tem como conseqüência, um aspecto importante a ser considerado em relação à identidade desses egressos. Os funcionários do Banco do Brasil não só desfrutavam de uma identidade pessoal, como também adquiriram uma identidade social, que perderam ao sair do Banco. Alguns entrevistados comentaram que foi difícil se posicionar frente a novos contatos sem a referência que detinham, que “era o sobrenome BB”, mostrando que, embora o caráter dinâmico desses sistemas identificatórios, assim como das representações sociais, seja intrínseco aos mesmos, ele não pode ser confundido como um processo automático ou mecânico, o que encobriria todas as dificuldades e obstáculos envolvidos.

O grupo social formado pelos funcionários do Banco do Brasil caracterizou-se por uma identidade coletiva singular, pois mesmo contendo características essenciais da classe dos trabalhadores assalariados, como situações e relações sociais crescentemente subordinadas à lógica e aos interesses capitalistas, também apresentavam diante da categoria dos bancários em geral, uma situação e posição de classe diferenciada conforme exposto ao longo da pesquisa.

O sentido de continuidade e permanência presente em um indivíduo ou grupo social ao longo do tempo depende, na visão de Santos (1998), tanto do que é lembrado, quanto o que é lembrado depende da identidade de quem lembra. Assim, a memória passa a ser considerada parte de um processo social em que aspectos da psique se encontram interligados a determinantes sociais, deixando de ser um fenômeno individual, passando a elemento constitutivo do processo de construção de identidades coletivas.

Neste contexto, dois comentários chamam a atenção quanto à representação social de que, como fizeram parte durante muitos anos do quadro funcional do Banco do Brasil, eles acreditavam que teriam consideração especial e que não perderiam o vínculo com a

instituição. Tanto Rute, como Paulo, alternam, em suas falas, mágoas por esse afastamento e desconsideração, como justificativas para as ações do Banco e mesmo o fato de continuarem clientes.

Rute – Se o Banco fechou às três horas eles não me deixam mais entrar, não tenho mais nenhuma ..., nunca fui convidada assim pra nada, eles esqueceram de mim como ex-funcionária, tá! Nunca tive um apoio, assim nesse caso, de ninguém, psicologicamente ... Também acho que não precisava, eu saí e passei a ser cliente, e uma ótima cliente do Banco, cliente em potencial que me respeitam.

Segundo seu depoimento, continuou cliente porque ainda tinha alguns amigos lá dentro e porque sempre achou que o Banco era bom para com o cliente, uma vez que trabalhou lá e via muita seriedade, “*era uma boa referência pra mim, então eu continuei cliente, porque eu atendia bem e os meus amigos também*”, apesar de declarar que hoje, só vai ao Banco de vez em quando.

Paulo, ao comentar sobre as conseqüências da ruptura, o deixar de pertencer a uma empresa que, segundo ele, absorveu os melhores anos da sua vida, diz:

No BB você saiu, a partir do dia seguinte você não é mais nada lá. Você pode ser o gerente, pode ser o chefe geral, não importa, você tem até uma dificuldade muito grande pra entrar lá, até esses dias um funcionário (risos) ... o problema do Banco é questão de segurança, problema de assalto, então os vigilantes também são trocados, eles não têm obrigação de conhecer você, de saber que você era o fulano de tal, trabalhou ali, então as coisas são assim, o Banco é uma empresa e ele tem que ... Não pode sofrer assalto, então ele é rígido ali com todo mundo, é lógico que a gente não gosta (risos), ninguém gosta né, mas é uma realidade, tem que ser assim mesmo, tá certo.

Sempre muito diligente em suas falas, reafirma que nunca fala mal do BB, tanto que a sua conta e da sua família continua lá, porque sempre gostou muito e acreditou no Banco.

3 Essa tal de empregabilidade ...

As mutações e transitoriedades pelas quais o mundo do trabalho vem passando, remetem aos novos modelos de gestão, às novas tecnologias e a formas inovadoras de organização do trabalho, as quais têm afetado, mais diretamente, os empregos permanentes e formais (MUNHOZ, 2004).

A gestão flexível, modelo mais atual e praticado pela maioria das empresas, visa, em linhas gerais, reduzir custos e otimizar os recursos, inclusive os humanos. Com o apoio das inovações tecnológicas aplicadas aos processos produtivos, este objetivo torna-se mais realizável. Na atividade bancária, como vimos, grande parte do contingente funcional era voltado para o registro de transações financeiras, envolvendo um trabalho extremamente burocrático, no qual a informatização de tais processos, teve enorme impacto.

Os novos modelos de gestão têm afetado o mercado de trabalho, tanto de empresas privadas, quanto públicas, forçando-as a se tornarem mais enxutas, eficientes e competitivas no mercado mundial, para expansão de seus mercados e otimização de resultados. Como conseqüência, ou atreladas a tais necessidades, as empresas passam a redefinir os relacionamentos com seus *stakeholders*, dentre os quais, os fornecedores, clientes e funcionários, são os mais afetados. Para que toda esta articulação configure a nova postura da empresa, cabe aos funcionários a capacidade de resposta e adaptação as novas exigências do mercado.

Em razão disso, as empresas passaram a requisitar trabalhadores polivalentes, com competências e habilidades capazes de agregar novas e maiores responsabilidades, frente às novas exigências do mercado. Diante desse quadro, o trabalhador precisa envolver-se continuamente, num processo de aprendizagem e atualização de conhecimentos e habilidades, a fim de manter o emprego atual, bem como, estar preparado para possíveis desligamentos.

Para designar esta nova exigência por parte do capital, surge o neologismo “empregabilidade”, termo surgido nos anos 60, em decorrência dos estudos econômicos sobre a emergência de uma definição institucional do desemprego, que visava discernir os inaptos ao emprego (*unemployability*), dos trabalhadores regulares e eficazes (GAZIER, 1990; HIRATA, 1997).

De acordo com o conceito americano de *employability*, o termo pode ser traduzido pela condição de dar emprego e ou pela habilidade de ter emprego (CHASSARD e TESSIER, 1998). Assim, Minarelli (1995, p. 49) define empregabilidade como sendo “a capacidade de gerar trabalho, de trabalhar e de ganhar”. Desta forma, podemos inferir que a empregabilidade

“é a qualidade de ser empregável”, através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos pela educação e treinamento voltados as novas tendências e necessidades do mercado de trabalho.

Bihr (1999, p. 92) chama a atenção para a lógica segundo a qual uma organização flexível do trabalho requer simultaneamente uma flexibilidade do processo de trabalho, no qual “o trabalhador deve ser capaz de ocupar diferentes postos de trabalho, de intervir em diferentes tipos de materiais, de inserir-se em diferentes segmentos do processo de trabalho, etc.”. Para o autor, esta flexibilidade está ligada a uma mão-de-obra polivalente, qualificada, bem formada, e que saiba trabalhar em equipes multifuncionais e intergrupais.

Corroborando com esta observação, Silva (2001) afirma que as empresas têm exigido de seus funcionários uma série de competências e habilidades específicas, no tocante a um conhecimento profundo do ramo de atividade da empresa; a capacidade de assumir responsabilidades, além das específicas do cargo ocupado, e habilidades na utilização das novas tecnologias e na tomada de decisão.

É visível a transformação do trabalho bancário nestes últimos tempos, haja vista que antes o bancário tinha uma atividade caracterizada, essencialmente, pela relação contábil e pela manipulação do dinheiro, enquanto hoje, o que presenciamos é um bancário que atua muito mais como vendedor de informações e de produtos. Foi para atender a esse novo perfil, que os bancos passaram a exigir novas competências e habilidades de seus funcionários, a fim de atingir seus objetivos, traduzidos na maioria das vezes, por aumento de produtividade e lucratividade. No caso do Banco do Brasil, a implantação do PDV objetivou afastar o contingente de funcionários que, na visão do Banco, não estavam aptos a atuar de forma tão diferente do que vinham atuando. Desse ponto de vista, desenvolver tais capacidades levaria tempo e demandaria investimento.

Silva (2001) considera a empregabilidade um fenômeno decorrente da reprodução ampliada do capital, criada e caracterizada pelas condições objetivas do modo de produção capitalista do final do século XX e início do XXI. Interessante notar que o capital não se sente co-responsável pelo desenvolvimento da empregabilidade de seus funcionários, bem como transfere para os mesmos a responsabilidade pela falta desta condição, como justificativa para o desemprego. A imagem que passa é que os trabalhadores têm que estar em “estado de alerta e de prontidão profissional”, não importando as condições em que estão inseridos.

Este pode ter sido o sentimento experimentado por muitos “elegíveis”, pois alguns entrevistados mencionaram que não se sentiam à vontade para sair no horário, determinado como término da jornada diária de trabalho, em função dos estudos, uma vez que, segundo

eles, ficava a impressão de que não faziam parte daqueles que se dedicavam ao Banco, entendidos pela maioria dos superiores, como aqueles que ficavam além do horário normal de trabalho.

Em razão da forte cultura organizacional presente no Banco do Brasil, em nível nacional, foi possível, em nossa pesquisa, colher depoimento muito semelhante aos apresentados por Silva (2001) e Rodrigues (2004). Tais autores afirmam que se um funcionário do BB almejasse fazer carreira no Banco, deveria ir para o interior, em regiões afastadas, eliminando a chance de cursar uma faculdade, ou qualquer outro investimento em sua qualificação. Tal posição, segundo os autores, parte do pressuposto de que o Banco considerava-se, intrinsecamente, uma “escola” e “auto-suficiente”, para formar os seus próprios funcionários de acordo com suas necessidades.

A realidade, porém, se mostrou outra diante de PDV. Os “elegíveis” sentiram-se golpeados pelo Banco e fragilizados em seu baixo nível de empregabilidade, pois nem se adequavam mais ao perfil que o BB desejava, nem tinham chances de se recolocar profissionalmente no mercado.

Ao indagar os egressos, no questionário inicial, sobre possíveis treinamentos realizados pelo Banco, para facilitar a nova inserção no mercado de trabalho, destacamos os seguintes comentários: “O BB só prepara o pessoal para atuar nas suas agências” (Samuel, 15 anos de Banco, 49 anos de idade na época do desligamento); “Fiz apenas alguns treinamentos para a execução de serviços específicos no Banco” (Ester, 15 anos de Banco, 44 anos de idade na época do desligamento); “Fiz vários cursos, mas talvez o único curso que poderia me preparar para o mercado de trabalho, fora do BB, seria o de informática básica” (Raquel, 18 anos de Banco, 41 anos de idade na época do desligamento).

Apenas um único egresso do universo pesquisado, Paulo, afirmou ter participado de um treinamento pós PDV, visando à abertura de negócio. Abriu uma empresa de consultoria financeira e cobrança e também foi o único que apontou fatores que, segundo ele, contribuíram para sua empregabilidade e facilitaram sua inserção no mercado de trabalho. Dentre estes fatores, destaca o fato de ter trabalhado na gerência de vendas externas no BB, além de ter se formado em Economia e feito curso de especialização. Também menciona que ter passado a fazer parte do Rotary Internacional, pelo seu interesse contínuo em participar de palestras e sua vontade de progredir, além da conscientização de que teria que se adaptar o mais rápido possível a nova situação, fizeram com que, atualmente, esteja bem profissionalmente.

Lucas, que trabalhou 20 anos no Banco, nos relatou que “acreditava que possuía conhecimentos e experiência suficientes para encarar a luta aqui fora, mas me enganei, porque quando saí do Banco estava bitolado com serviços bancários e não sabia nada daqui de fora, não tinha visão das dificuldades porque ia ter que passar”.

Raquel⁸², em função da dificuldade de se sentir preparada para o mercado de trabalho, informou que se pudesse voltar atrás, faria tudo diferente. Em vez de ter ficado tentando várias opções de trabalho, que não foram concretizadas, deveria ter feito concursos logo que saiu do BB, como único caminho seguro. Neste comentário, podemos inferir o desejo da continuidade, não especificamente pelo tipo de atividade, mas pela suposta segurança que o emprego no Banco lhe proporcionou.

Outro fator limitador frente ao mercado de trabalho, vivenciado por Timóteo, que tinha 46 anos de idade na época do desligamento, foi à idade. Ele afirmou que “o mercado de trabalho fora do Banco apresenta enormes dificuldades, seja para desenvolver o próprio negócio ou pior, para trabalhar como empregado, porque aqui o fator idade conta negativamente”.

Os desligamentos, em geral, exigem esforços consideráveis de adaptação, como afirmam Ayres, Bandeira e D’Amorim (2004), pois retomar a vida profissional pode representar para os envolvidos, tanto uma experiência extremamente ameaçadora, como a possibilidade de explorar novos caminhos e até de encontrar, em si mesmos, interesses, conhecimentos, habilidades e talentos até então desconhecidos.

4 Negócio próprio: o espaço almejado

O desligamento (in) voluntário de uma empresa traz, de forma geral, duas possibilidades. A primeira, refere-se aos que *se desligam sem ter perspectiva de trabalho*, seja pela situação do mercado ou pelo baixo nível de empregabilidade, que acarretam, em linhas gerais, perdas sobre os meios de sobrevivência e a referência da identidade social e coletiva. A outra possibilidade, se traduz na *chance de realização pessoal e independência financeira*, quer pelo início de uma nova profissão ou pela implementação de um negócio próprio.

Tanto uma como outra possibilidade está relacionada à ideologia da sociedade capitalista, seja no modelo liberal ou neoliberal, tudo dependendo dos interesses de momento

⁸² Raquel, com 18 anos de Banco e 41 anos de idade na época do desligamento.

da classe hegemônica, que articula pensamentos e representações visando envolver aqueles que dela dependem.

Quando foi interessante ao capital, disseminou-se a idéia de que trabalho seguro era o que, através da carteira assinada, garantia direitos básicos ao empregado, e que aqueles que trabalhavam sem esta “segurança”, estavam subempregados, no jargão popular, “viviam sem registro”. Não estamos, com essa afirmação, desmerecendo o papel do movimento operário e de suas lutas na conquista de tais benefícios. Trata-se apenas de considerar que o empresariado cedeu, travestindo conquistas em concessões, sobretudo no Brasil, quando percebeu que assim defenderia seus interesses.

Com o advento do desemprego estrutural, para minimizar a miríade de pessoas que perderam a condição anterior e para satisfazer as novas necessidades de trabalho, passa-se ao incentivo do trabalho autônomo e ao empreendedorismo, enaltecendo a ideologia burguesa de “serem donos do seu próprio destino”.

Nestas últimas décadas, a mídia tem relatado histórias de sucesso e fracasso, muito provavelmente para reforçar o discurso do capital, daqueles que tentaram o caminho do negócio próprio⁸³, nas quais é enfatizada muito mais a realização do sonho do que as agruras vivenciadas. Empenham-se também na desmistificação da imagem de que a falta de carteira assinada é sinal de empobrecimento ou incapacidade. Pode ser a vantajosa oportunidade de realização profissional.

Assim, gerir sua própria atividade e recursos, ou seja, atuar como empreendedor, foi um dos argumentos que a alta gerência do Banco do Brasil utilizou para motivar os “elegíveis” a aderirem ao Programa de Desligamento Voluntário. Junto com o caderno que continha as normas do PDV, foram entregues aos funcionários folhetos intitulados “Concretize o seu sonho”, o qual trazia informações sobre a futura atuação dos Centros de Orientação de Carreira do Banco do Brasil, recém-criados na época, que orientariam os egressos no tocante a busca de novo emprego, formação de negócio próprio e reciclagem profissional (RODRIGUES, 2004).

Esta iniciativa, principalmente em relação à formação de negócio próprio, vinha corroborar com o pensamento de vários estudiosos sobre o empreendedorismo, entre eles, Degen (1989), Fillion (1999); Dornelas (2001) e Dolabela (2003), que afirmam que ser empreendedor não é uma característica essencialmente nata, mas que, para ter sucesso, precisa

⁸³ Como exemplo, ver em ABBUD, Lia. A vida sem patrão. **VEJA**, v. 34, n. 24, 20 de junho de 2001.

ser aprendida. Assim, segundo eles, o preparo do empreendedor é o que justifica o maior índice de sucesso na abertura e manutenção do negócio.

Independentemente do fato de reconhecer que o incentivo ao próprio negócio esteve atrelado a estratégia dominante, constatamos o quanto o Banco foi competente neste discurso, haja vista que 55% do universo pesquisado visaram iniciar atividades próprias, como mostraremos a seguir.

A expectativa na época do desligamento do Banco, para muitos, era de iniciar um negócio próprio. Para alguns, a experiência foi frustrante, enquanto para outros, foi gratificante e até surpreendente. Dentre as experiências de insucesso, temos o caso de Zaqueu⁸⁴, que entrou como sócio de uma empresa de informática, tendo investido 40% do montante recebido e perdido tudo. Lucas⁸⁵ nos contou que “juntamente com os colegas de Banco, montamos uma empresa, que prefiro omitir, que não deu nada certo, pelo contrário, só prejuízo, aí tive que buscar outra coisa, então passei a atuar como representante comercial”. O despreparo para atuar como empreendedor, também foi identificado no depoimento de Jacó⁸⁶, ao informar que “após a minha saída do Banco, abri e fechei logo um restaurante por quilo. Hoje sou aposentado e vou e volto para o Japão”.

A atividade empreendedora já estava presente na vida de alguns funcionários do BB e a opção pelo desligamento foi motivada pela possibilidade de investir e se dedicar mais ao próprio negócio. Contudo, nos deparamos com Mateus⁸⁷, que era sócio de uma empresa de eventos (fotos, filmagens, locação de projetores, entre outros) quando resolveu investir 60% do montante recebido nesta atividade, porém, a empresa não prosperou. Teve que arrumar um emprego fixo, deixando para se dedicar a sua empresa (que ainda possui), apenas nos finais de semana.

Há também os casos de sucesso, seja pela abertura de empresas ou pela atuação como profissional autônomo. Como iniciativa de um novo negócio, destacamos o caso da Rute, já mencionado, que resolveu, junto com duas irmãs, abrir uma micro-empresa para confeccionar bandeiras oficiais e comemorativas, nos fundos da sua residência. Durante estes dez anos, a empresa cresceu, contando hoje com mais de 20 funcionários registrados, 30 terceirizados e ainda proporciona trabalho para cinco pessoas da família. Segundo nossa entrevistada, hoje ela tem uma renda em torno de 500% a mais, do que se tivesse no Banco. É importante

⁸⁴ Zaqueu, com 22 anos de Banco e 45 anos de idade na época do desligamento.

⁸⁵ Lucas, com 20 anos de Banco e 44 anos de idade na época do desligamento.

⁸⁶ Jacó, com 24 anos de Banco e 49 anos de idade na época do desligamento.

⁸⁷ Mateus, com 14 anos de Banco e 34 anos de idade na época do desligamento.

salientar que dentre as mulheres que compuseram o universo da pesquisa, esta foi à única que teve uma atuação profissional crescente e com sucesso, após a saída do BB.

Outro exemplo é o do Marcos⁸⁸, que decidiu enveredar pelo ramo de comércio exterior. Ele informa que passou por várias fases difíceis, pois teve que fazer muita busca, pesquisa e estudo, além de investir parte do dinheiro no empreendimento vislumbrado. Posteriormente, sobreveio a fase mais difícil para qual ele usou a metáfora das “chuvas e trovoadas”, na qual esteve sujeito a instabilidade financeira, psicológica, a prejuízos e toda gama de reveses. Mas como depois da tempestade vem a bonança, passadas as turbulências, conseguiu concretizar seu intento, sendo hoje despachante aduaneiro, diretor executivo e sócio de uma empresa *trading*. Para este egresso, ter enveredado por este caminho, proporcionou além de uma melhor situação financeira, uma compensação que ele classificou de “imensurável” e que sempre desejou, “que é a liberdade de acertar e de errar, e viver desta incerteza que ironicamente é garantida pelo nosso próprio potencial”.

Dentre os que passaram a atuar como empreendedores, temos Joel⁸⁹, que atua no ramo de restaurantes (comida chinesa). Após a primeira loja em um shopping da cidade, abriu algumas filiais (em outras cidades e até no Paraguai), porém não teve sucesso. Atualmente, está apenas com um restaurante em Maringá e com certas dificuldades em função da concorrência. Temos ainda Filipe⁹⁰, que adquiriu uma casa lotérica em São Gabriel do Oeste – MS e está satisfeito, pois sua renda equivale a 400% do que tinha antes. Esse também é o caso de Moisés⁹¹, que resolveu montar uma pequena indústria de produtos químicos de limpeza. Hoje, sua empresa está bem maior e mais completa, segundo ele, do que quando começou.

Dos empreendimentos, o mais paradoxal foi o caso do Elias, ao transformar-se em caminhoneiro. Também nessa linha podemos incluir Tiago que, apesar de continuar trabalhando como consultor na área de qualidade, partiu para a dedicação a sua formação como *design* industrial, desenvolvendo trabalhos como ceramista. Construiu um espaço para experimentação e desenvolvimento desta arte, formando alunos que expõem junto com ele em diversas mostras. Ou seja, do Banco às estradas e de bancário a artista plástico, muitas mudanças ocorreram.

Mas o que podemos constatar é que quase 50% dos egressos pesquisados, enveredaram pelo desafio de gerirem seus próprios caminhos e recursos financeiros. Tendo construído uma nova trajetória profissional durante esta última década, demonstram satisfação

⁸⁸ Marcos, com 15 anos de Banco e 37 anos de idade na época do desligamento.

⁸⁹ Joel, com 09 anos de Banco e 34 anos de idade na época do desligamento.

⁹⁰ Filipe, com 24 anos de Banco e 48 anos de idade na época do desligamento.

⁹¹ Moisés, com 15 anos de Banco e 36 anos de idade na época do desligamento.

e não pensam em se aposentar, não só pela questão financeira, mas, sobretudo, porque se sentem engajados em atividades que os realizam.

Conclusões

O desafio e a aventura, que me impulsionaram como administradora, a participar de um programa de pós-graduação em Geografia, me acompanharam durante todo o tempo de elaboração deste trabalho.

O questionamento e a motivação que permeavam minhas reflexões pautavam-se pelo desejo de poder contribuir com a Geografia, a partir do olhar de uma administradora, ao oferecer elementos que pudessem contribuir para a compreensão da relação capital-trabalho. Por outro lado, quis levar para a Administração, a gama de contribuições importantíssimas, muitas vezes ignoradas e sufocadas, em função da postura exigida pelo mercado, que pudessem minimizar os efeitos destrutivos na vida dos trabalhadores.

Assim, compreender a ideologia e o poder presente na cultura organizacional, não só através dos diversos autores, mas dando voz aos seus integrantes, fazendo emergir esses sujeitos, mostrando as influências e conseqüências que perpassam as ações e reações, foi importante objetivo que esperamos ter atingido.

Como procuramos mostrar, o espaço é produto das relações, em suas dificuldades e complexidades, que está sempre num fazer-se. Conhecer as trajetórias dos egressos do Banco do Brasil, desde o seu ingresso na instituição, passando pelo momento histórico marcado pela opção, em massa ao PDV, pela auto-exclusão, permite identificar qualitativamente o quanto à construção do novo espaço contém de negação e de continuidade em relação à atividade exercida anteriormente e ou vinculada à imagem que os superiores imprimiram em nome da referida instituição. Assim nos deparamos, mais uma vez, com a importância da cultura organizacional e, por conseqüência, com o alcance das mudanças a ela impostas.

A necessidade da aceleração do tempo no espaço, para maiores resultados diante do novo modelo de gestão adotado pelo Banco, ensejou, dentre outros aspectos, a implementação de novas técnicas gerenciais, dentre as quais o PDV. Esta dimensão temporal também impulsionou os novos espaços (re)construídos. Importante considerar ainda que a relação do tempo presente nos espaços, caracterizado principalmente no pré e pós PDV, nos remete à duração e extensão que o referido evento obteve, ao seu impacto, como evidenciado nas trajetórias dos envolvidos.

A imagem do Banco do Brasil para os seus funcionários, de modo geral, e mais especificamente para os integrantes da nossa pesquisa, pode ser visualizada em dois grandes momentos, entre os quais ocorre intensa ruptura: da admissão ao final dos anos noventa,

permeada por sonhos e realizações integrantes do imaginário coletivo; e do início da implantação do Programa de Ajustes (1994) ao pós-desligamento, passando pelos percalços que impulsionaram a adesão ao PDV, o qual caracteriza como a implosão da imagem.

Antes, a imagem que impulsionou o desejo de fazer parte do BB, que representava a grande oportunidade de um emprego, com inúmeras vantagens e regalias, inclusive a estabilidade, além de participar de uma instituição de reconhecimento nacional, pela função social que exercia no país, passando pela vivência e internalização de uma cultura organizacional, que estimulou o sentimento de pertencer a uma grande família. Depois, com as mudanças advindas do novo modelo de gestão que estava sendo implantado, a imagem torna-se obscura, deixando-os atônitos sem saber qual direcionamento seguir, devido ao abandono de uma cultura de trabalho em ritmo e padrões já consolidados, para um novo perfil com metas que apresentavam relativa dificuldade, em função das habilidades e competências que não detinham. Constata-se então, a mudança da condição estável para a instável e descartável; do pertencimento a uma família e a uma instituição nacional a um trabalhador inadequado ao mercado e a uma empresa que prioriza o lucro.

Do ponto de vista dos múltiplos sujeitos envolvidos com essa realidade, que experimenta intensas e rápidas mudanças, trata-se também de enfrentar as conseqüências sobre sua identidade social. Neste sentido, uma frase, uma pergunta, de um dos integrantes da nossa pesquisa é emblemática: *Lucas de onde?* Percebe-se que, além de uma grande parte não saber que trajetórias profissionais iriam seguir, se deparavam com a perda da identidade social que desfrutavam ao pertencer ao Banco do Brasil. Concluimos que o desaparecimento dessa identidade coletiva afetou a auto-estima de alguns, o que ajudaria a justificar, primeiramente, a recusa em participar de nossa pesquisa, manifestada por parte importante do conjunto dos ex-bancários que contatamos inicialmente e, em segundo lugar, a importância do reconhecimento de que não trabalhamos com uma amostragem dos demitidos pelo PDV.

Mas concluimos também que, para outros, após o espaço ceifado, emerge o reconstruído. Para alguns desses, o grande impacto da decisão, possibilitou resgatar sonhos e deixar aflorar um outro estilo de vida profissional e pessoal, enquanto que para outros, o domínio da atividade por tanto tempo, aliado ao formato de trabalho que os satisfaziam, ensinou buscar certa continuidade.

Evidencia-se assim, seja pelos empreendimentos próprios ou atrelados a outras empresas, que os egressos pesquisados souberam ou aprenderam a alterar suas histórias, deixando a condição de vítimas e passando a sujeitos participantes e efetivos em um novo espaço, isto é, de um espaço de vertigem a um espaço conquistado, significando novo

domínio sobre suas vidas. De tal constatação, decorre a necessária problematização das determinações econômicas simplistas, que não explicam tudo, além da importância de se atentar para as trajetórias pessoais, cujas estratégias apontam para uma multiplicidade de fatores a serem considerados.

Dentre os sujeitos que desempenharam importante papel nesse processo de ruptura, além da direção do BB, destacaram-se seus administradores, que não atentaram para a “fábrica de neuroses” que uma empresa pode se tornar, a partir daqueles que desempenham “cargos de confiança”. Os relatos mostraram o nível de despreparo com que as gerências atuaram em todo o processo, ficando evidente a falta de atenção com as relações interpessoais, restando apenas o jogo de interesses individuais, pois na medida em que procuraram cumprir as decisões e metas impostas pela diretoria do Banco, muitos, se preocuparam apenas com a garantia do seu emprego. Contraditoriamente, acabaram contribuindo com as novas metas do Banco do Brasil, ao mesmo tempo em que foram transferidos para cargos e agências menos relevantes e até desligados posteriormente, embora isso não tenha acontecido a todos, como sugerem nossos depoimentos.

Para terminar, aos administradores, conclamo a uma reflexão sobre as ações pertinentes ao espaço atual onde estão inseridos, e que a partir desta, sintam-se motivados a reconstruí-lo. Aos geógrafos, espero ter possibilitado outros olhares sobre o espaço das organizações.

BIBLIOGRAFIA

A PRIMEIRA função social do BB é dar lucro. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, junho de 1995.

ABBUD, Lia. A vida sem patrão. **VEJA**, v. 34, n. 24, 20 de junho de 2001.

ALMEIDA, Lúcio Flávio de. De JK a FHC: apontamentos para a análise das lutas sociais no Brasil contemporâneo. In: OURIQUES, Nildo Domingos e RAMPINELLI, Waldir José (Orgs.). **No fio da navalha: crítica das reformas neoliberais de FHC**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1998, p. 39-63.

ALTHUSSER, Louis. Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado: notas para uma investigação. In: ZIZEK, Slavoj (org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996, p. 105-142.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização**. 2. ed. Londrina, PR: Práxis, 1999.

AMORIM FILHO, Oswaldo Bueno. Cidades médias e organização do espaço no Brasil. **Revista Geografia e Ensino**. Belo Horizonte: UFMG, Instituto de Geociências, Depto. De Geografia, v. 2, n. 5, 1984, p. 5-34.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo (orgs.). **Pós-neoliberalismo, as políticas sociais e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2000.

_____. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

AYRES, Kátia Virgínia; BANDEIRA, Lucilene K. Rodrigues e D'AMORIM, Amanda Raquel F. F. **Programas de demissão (in) voluntária: ameaça ou oportunidade?** 2004. Disponível em <<http://www.ismabrasil.com.br/tpls/163.asp?idCadastro=165&idPg=537&mAb=n>>. Acesso em 08 mar de 2005.

BENADUCE, Gilda Maria Cabral. **Intensificação das redes de informações e novas espacialidades no Paraná**. 1999. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual Paulista/FCT, Presidente Prudente.

BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

- BLASS, Leila Maria da Silva. **Estamos em greve**: imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários. São Paulo: Hucitec; sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1974.
- CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **RAE - Revista de Administração de Empresa**, São Paulo: FGV, v.40, n.1, jan./mar. 2000, p. 29-41.
- _____. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.
- CANÊDO, Leticia B. **O sindicalismo bancário em São Paulo**. São Paulo: Edições Símbolo, 1978 (Coleção Ensaio e Memória, n. 13).
- CASTANHEIRA, Joaquim. O sopão pode ser um prato indigesto. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, v.22, n.19, 19 set. 90, p. 86-90.
- CHASSARD, Yves e TESSIER, Monique. **L'employabilité**: um concept qui révèle um changement de la nature du chômage. **ACTEURS**, n. 39, out 1998. Disponível em <<http://www.brunhes.com/EtudLigne/Acteurs/Acteurs39.htm>>. Acesso em 10 mar. 2001.
- CHAUÍ, Marilena de Souza. **O que é ideologia**. São Paulo: Abril Cultural; Brasiliense, 1984. (Coleção primeiros passos).
- _____. Prefácio. In: DE DECCA, Edgar Salvadori. **O silêncio dos vencidos**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- _____. **Conformismo e resistência**: aspectos da cultura popular no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Silvia G. e MAZZILLI, Cláudio P. **Programas de demissões voluntárias**: uma alternativa ao sofrimento do servidor público? Disponível em <<http://read.adm.ufrgs.br/read23/artigos/artigo3.pdf>> . Acesso em 08 ago. de 2002.
- DIEESE (2000). **Formação profissional**: um novo espaço de negociação. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/formacao.xml#>> . Acesso em 07 mar. 2005.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo uma forma de ser**. Brasília, DF: AED, 2003.

DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EAGLETON, Terry. A ideologia e suas vicissitudes no marxismo ocidental. In: ZIZEK, Slavoj (org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996, p. 179-226.

EDER, Klaus. Identidades coletivas e mobilização de identidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18 n. 53, outubro de 2003.

ENDLICH, Ângela Maria. **Maringá e o tecer da rede urbana regional**. 1998. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual Paulista/FCT, Presidente Prudente.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FERNANDES, Luis et al. A trama do neoliberalismo: mercado, crise e exclusão social. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo (orgs.). **Pós-neoliberalismo, as políticas sociais e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 139-164.

FILION, Louis Jacque. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho de 1999.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Editora Unesp, 1997.

FOUCAULT, Michel. A verdade e as formas jurídicas. Rio de Janeiro: **Cadernos da PUC** – série Letras e Artes, 1974.

FREITAS JR., Antônio R.; RUSSO FILHO, Antônio e MASCHIETTO, Mário Sérgio. **Administração pública e racionalidade gerencial**: programas de desligamento voluntário, características e efeitos alcançados. Disponível em <<http://members.tripod.com/~ibap/artigos/arfl.htm>> . Acesso em 08 ago. de 2002.

FREITAS, S. M. de. **História oral**: possibilidades e procedimentos. São Paulo: Humanitas – USP – Imprensa Oficial, 2002.

GAZIER, Bernard. L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation. In: **Sociologie du travail**. Paris Editions du Seuil, n. 4, 1990, p. 575-584.

GOETTERT, Jones Dari. **O espaço e o vento**: olhares da migração gaúcha para Mato Grosso de quem *partiu* e de quem *ficou*. 2004. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Estadual Paulista/FCT, Presidente Prudente.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

GUIMARÃES, Raul Borges. Atores políticos, representação social e produção da escala geográfica. In: MELO, Jairo Gonçalves (org.). **Espiral do Espaço**. Presidente Prudente, SP: FCT/UNESP; GASPER, 2003, p. 7-21.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 12. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, Alípio e al. (orgs.). **Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997, p. 23-42.

HOBBSAWM, Eric J. **A era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

JACQUES, Maria da Graça. Identidade. In: JACQUES, Maria da Graça. **Psicologia social contemporânea: livro-texto**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003, p. 159-167.

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo, 1996.

JOVCHELOVITCH, Sandra. **Representações sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

KOZEL, Salete. As representações no geográfico. In: MENDONÇA, Francisco e KOZEL, Salete (orgs.). **Elementos de epistemologia da geografia contemporânea**. Curitiba: Editora UFPR, 2002, p. 215-232.

LATINI, Sydney A. O Banco do Brasil. **Carta Mensal - Problemas nacionais: conferências pronunciadas nas reuniões semanais do Conselho Técnico da Confederação Nacional do Comércio – CNC** (palestra proferida em 15 de dezembro de 1994). Rio de Janeiro, v. 40, n. 480, março de 1995.

LEFEBVRE, Henri. **Espacio y política: el derecho a la ciudad, II**. Barcelona: Ediciones Península, 1976.

_____. **La presencia y la ausencia: contribución a la teoría de las representaciones**. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1983.

_____. **La production de l'espace**. 3. ed. Paris: Éditions Anthropos, 1986.

LEMANN, Mariana. Quando a demissão vale a pena. **Revista Você S.A.**, v. 4, n. 37, julho de 2001, p. 102-105.

LEME, Patrícia R. S. P. e MAZZILLI, Cláudio. Análise do programa de demissões voluntárias no Banco do Brasil. **Anais eletrônicos do XXV ENANPAD**. Gestão de relações de trabalho. Campinas: ANPAD, 2001.

MACHADO, Eduardo Gomes. **Reestruturação bancária e identidade coletiva: uma análise dos trabalhadores bancários do Banco do Brasil na década de 1990**. 2000. Disponível em: <<http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec-Gomes>> . Acesso em 08 mar de 2005.

MACHADO, Jorge Alberto (org.). **Trabalho, economia e tecnologia**: novas perspectivas para a sociedade global. São Paulo: Tendenz; Bauru: Práxis, 2003.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. v. 1. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. **A miséria da filosofia**. São Paulo: Global, 1985.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. Trabalho assalariado e capital. In: **Obras escolhidas**, v. 1. São Paulo: Alfa-Omega, [ca.1984], p. 60-82.

_____. **A ideologia alemã** (Feuerbach). 6. ed. São Paulo: Hucitec, 1987.

MASSEY, Doreen. Filosofia e política da espacialidade: algumas considerações. **GEOgraphia**. Niterói, RJ: UFF/EGG, v. 6, n. 12, 2004, p. 7-23.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 249.

MEDEIROS, Daniel de S.; SPOSITO, Eliseu S. A territorialização do sistema bancário na metrópole paulistana. **GEOUSP**. São Paulo: USP, n. 17, 2005, p. 121-132.

MENEZES, Marilda Aparecida de. História oral: uma metodologia para o estudo da memória. **Vivência**. Natal, RN: UFRN/CCHLA, n. 28, 2005, p. 23-36.

MILLS, C. Wright. **A nova classe média**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo: Gente, 1995.

MINELLA, Ary César. Elites financieras, sistema financiero e governó FHC. In: OURIQUES, Nildo Domingos e RAMPINELLI, Waldir José (Orgs.). **No fio da navalha**: crítica das reformas neoliberais de FHC. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1998, p. 165-199.

MOULIN, Maria das Graças B., SACHI, Renata A. e ZANOTTI, Suzane V. **Reestruturação produtiva no setor bancário**: programa de demissão voluntária e saúde mental. 1999. Disponível em: <<http://www.ufba.br/~conpsi/compsi1999/P087.html>>. Acesso em 08 ago. de 2002.

MUNHOZ, Glaucia de Souza. As mutações e transitoriedades do mundo do trabalho frente à suposta crise mundial. **Formação**. Presidente Prudente, SP: Unesp, n. 11, v. 1, 2004, p. 73-94.

NETTO, José Paulo. Repensando o balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo (orgs.). **Pós-neoliberalismo, as políticas sociais e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p.29-34.

OLIVEIRA, Fátima Q. de e WERBA, Graziela C. Representações sociais. In: JACQUES, Maria da Graça. **Psicologia social contemporânea**: livro-texto. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003, p. 104-117.

OURIQUES, Nildo Domingos. A sedução revolucionária e o Plano Real. In: OURIQUES, Nildo Domingos e RAMPINELLI, Waldir José (Orgs.). **No fio da navalha**: crítica das reformas neoliberais de FHC. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1998, p. 91-135.

PÊCHEUX, Michel. O mecanismo do (des)conhecimento ideológico. In: ZIZEK, Slavoj (org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996, p. 143-152.

PETRAS, James. Os fundamentos do neoliberalismo. In: OURIQUES, Nildo Domingos e RAMPINELLI, Waldir José (Orgs.). **No fio da navalha**: crítica das reformas neoliberais de FHC. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1998, p. 15-38.

PIRES, Hindenburgo Francisco. **Reestruturação industrial e alta-tecnologia no Brasil**: as indústrias de informática de São Paulo. Tese (Doutorado em Geografia) . São Paulo: USP, 1995. Disponível em <<http://www.cibergeo.org/tese/SUMARIO.pdf>> . Acesso em 08 mar de 2005.

POCHMANN, Márcio. **O emprego na globalização**: a nova divisão internacional do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.

_____. **Desenvolvimento, trabalho e solidariedade**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

QUADROS, Waldir José de. A reestruturação das empresas e o emprego de classe média. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso B. e MATTOSO, Jorge E. Levi. **Crise e trabalho no Brasil**: modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Scritta, 1996, p. 171-187.

REVISTA PESQUISA FAPESP. **Um banco com toda a cara do Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www.revistapesquisa.fapesp.br/show.php?lang=pt&id=revistas1.fapesp1..2003037>> Acesso em: 08 mar 2005.

RODRIGUES, Lea Carvalho. **Metáforas do Brasil**: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2004.

RUBEN, Guilherme. Apresentação. In: **Metáforas do Brasil**: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2004.

SANTOS, Milton. **Economia espacial**: críticas e alternativas. São Paulo: HUCITEC, 1979.

_____. **A natureza do espaço**: técnica e tempo; razão e emoção. 2. ed. São Paulo: HUCITEC, 1997a.

_____. **Pensando o espaço do homem**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1997b.

_____. **Técnica, espaço, tempo**: globalização e meio técnico-científico informacional. 4. ed. São Paulo: HUCITEC, 1998a.

_____. **O espaço do cidadão**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1998b.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. Sobre a autonomia das novas identidades coletivas: alguns problemas teóricos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 38, outubro de 1998c.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SEGNINI, Liliana R. Petrilli. Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 67, agosto/99, p. 183-209.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Luiz Ramos. **Empregabilidade**: o entendimento da gerência média do Banco do Brasil – um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: UFSC, 2001. Disponível em <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7614.pdf>>. Acesso em 31 mar de 2004.

SILVA, Márcia da. Pensando o espaço simbólico. In: MELO, Jairo Gonçalves (org.). **Espiral do Espaço**. Presidente Prudente, SP: FCT/UNESP; GAsPERR, 2003, p. 41-47.

SINGER, Paul. **O Brasil em crise**: perigos e oportunidades. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

_____. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

SOARES, Beatriz Ribeiro. Repensando as cidades médias brasileiras no contexto da globalização. **Revista Formação**. Presidente Prudente: FCT/UNESP, n. 16, 1999.

SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão. “A produção do espaço urbano” em dez anos de GAsPERR: reflexão individual sobre uma trajetória coletiva. In: SPOSITO, Eliseu Savério (Org.). **Produção do espaço e redefinições regionais**: a construção de uma temática. Presidente Prudente: UNESP/FCT/GAsPERR, 2005, p. 85-115.

SOUZA, Fernando Ponte de. Relações de trabalho sob a “aliança do mal”. In: OURIQUES, Nildo Domingos e RAMPINELLI, Waldir José (Orgs.). **No fio da navalha**: crítica das reformas neoliberais de FHC. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1998, p. 137-163.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1960.

TEIXEIRA, Paulo César. Órfãos do BB. **Revista Isto É**. n. 1336, 10 de maio de 1995, p. 94.

THERBORN, Göran. A crise e o futuro do capitalismo. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo (orgs.). **Pós-neoliberalismo, as políticas sociais e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 39-50.

THOMPSON, E. P. **Costumes em comum**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998, capítulo 4 (A economia moral da multidão inglesa no século XVIII), p. 150-202.

TOURAINE, Alain. **Crítica da modernidade**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

TRIVINHO, Eugênio Rondini. Sociedades em redes, cidades globais, tecnologias informacionais e a construção da vivência urbana contemporânea. Mesa-redonda no **Simpósio Interfaces das representações urbanas em tempos de globalização**. Bauru, SP, UNESP/SESC, 23 de agosto de 2005.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1, 4. ed. Brasília: UNB, 1998.

FONTES

1. Trinta e seis (36) questionários enviados via correio, a partir de nomes e endereços fornecidos pelo Sindicato dos Bancários de Maringá e Região.
2. Seis (06) entrevistas temáticas.
3. Matérias publicadas pelo jornal O Diário do Norte do Paraná sobre o PDV, no período:

BB inicia demissões voluntárias. **O Diário do Norte do Paraná**. Maringá, 2 de julho de 1995, p. 3.

MENEGHEL, Teresa. Sem saber da decisão judicial, 36 funcionários pediram demissão. **O Diário do Norte do Paraná**. Maringá, 15 de julho de 1995, p. 3.

PUPIM, Paulo. Apenas 10 funcionários do BB pediram demissão em toda região. **O Diário do Norte do Paraná**. Maringá, 14 de julho de 1995, p. 3.

WANTUIL, Edmilson. 322 funcionários do BB devem pedir demissão. **O Diário do Norte do Paraná**. Maringá, 4 de julho de 1995, p. 3.

_____. Funcionários do BB indecisos. **O Diário do Norte do Paraná**. Maringá, 20 de julho de 1995, p. 3.

4. Matérias publicadas pelo informativo do Sindicato dos Bancários de Maringá e Região, no período:

BANCO do Brasil e o prejuízo “inevitável”. **Divulgação Bancária**. Informativo do sindicato dos bancários de Maringá e região, v. 2, n. 20, março de 1995, p. 3.

BB sacaneia funcionalismo com demissão voluntária. **Divulgação Bancária**. Informativo do sindicato dos bancários de Maringá e região, v. 2, n. 26, julho de 1995, p. 2.

FRUSTRAÇÃO na reunião do Comitê de Relações Trabalhistas do BB. **Divulgação Bancária**. Informativo do sindicato dos bancários de Maringá e região, v. 2, n. 25, junho de 1995, p. 3.

PDV e transferências acarretam sobrecarga de trabalho. **Divulgação Bancária**. Informativo do sindicato dos bancários de Maringá e região, v. 2, n. 29, outubro de 1995, p. 3.

PLANO de demissão voluntária do BB. **Divulgação Bancária**. Informativo do sindicato dos bancários de Maringá e região, v. 2, n. 26, julho de 1995, p. 2.

SOBRECARGA de trabalho no BB. **Divulgação Bancária**. Informativo do sindicato dos bancários de Maringá e região, v. 2, n. 29, outubro de 1995, p. 1.

TRABALHO ilegal leva BB/CESEC à DRT. **Divulgação Bancária**. Informativo do sindicato dos bancários de Maringá e região, v. 2, n. 17, janeiro de 1995, p. 2.

ANEXO
Dados pessoais dos egressos pesquisados

DADOS PESSOAIS DOS EGRESSOS PESQUISADOS

<i>Nome (fictício)</i>	<i>Sexo</i>	<i>Tempo de BB</i>	<i>Idade na época do PDV</i>	<i>Formação na época / atual</i>
André	M	23 anos	43 anos	Economia / idem
Daniel	M	19 anos	43 anos	Economia / idem
Davi	M	18 anos	42 anos	Administração / idem
Débora	F	18 anos	38 anos	Sup. Incompleto / idem
Elias	M	10 anos	25 anos	Sup. Incompleto / idem
Eliseu	M	15 anos	40 anos	Economia / idem
Ester	F	15 anos	44 anos	Matemática / idem
Estevão	M	13 anos	35 anos	2º grau / idem
Filipe	M	24 anos	48 anos	2º grau / idem
Gabriel	M	09 anos	31 anos	Contabilidade / idem
Israel	M	24 anos	48 anos	Letras / idem
Jacó	M	24 anos	49 anos	Economia / idem
João	M	24 anos	49 anos	Direito / idem
Joel	M	09 anos	34 anos	Engº Elétrico / idem
Jonas	M	17 anos	37 anos	Engº Civil / idem
José	M	23 anos	47 anos	Sup. Incompleto / Direito
Levi	M	18 anos	39 anos	Administração / idem
Lia	F	16 anos	46 anos	Administração / idem
Lucas	M	20 anos	44 anos	2º grau / idem
Lúcio	M	24 anos	48 anos	2º grau / idem
Marcos	M	15 anos	37 anos	Sup. Incompleto / idem
Mateus	M	14 anos	34 anos	2º grau / idem
Moisés	M	15 anos	36 anos	2º grau / Administração
Paulo	M	24 anos	46 anos	Economia/ Especialização
Pedro	M	10 anos	25 anos	2º grau / História
Raquel	F	18 anos	41 anos	Letras / idem
Rebeca	F	20 anos	46 anos	Administração / idem
Rute	F	18 anos	40 anos	Administração / idem
Samuel	M	15 anos	49 anos	Matemática / idem

<i>Nome (fictício)</i>	<i>Sexo</i>	<i>Tempo de BB</i>	<i>Idade na época do PDV</i>	<i>Formação na época / atual</i>
Sara	F	14 anos	49 anos	2º grau / Psicologia
Simão	M	15 anos	45 anos	Economia / idem
Tadeu	M	18 anos	47 anos	Administração / idem
Tiago	M	24 anos	43 anos	Design Industrial / idem
Timóteo	M	16 anos	46 anos	Contabilidade / idem
Tomé	M	21 anos	42 anos	2º grau / idem
Zaqueu	M	22 anos	45 anos	Química / MBA Executivo

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)