

Luiz Cavaliéri Bazílio

PROCESSO E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BANCO VERDE

Tese apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Doutor em Educação na área de concentração de Administração e supervisão escolar à Comissão Julgadora da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação abaixo especificada.

Orientadora
Sílvia Maria Manfredi

Co-Orientador
Cândido Gerra Ferreira

Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Educação

UNICAMP

Este exemplar corresponde à redação final da
Tese de Doutorado defendida por Luiz
Cavaliere Bazílio e aprovada pela Comissão
Julgadora em 16 / Junho / 1993.

Data: 16 / 06 / 93.

Assinatura: Silvia Ilana J. Paes

Comissão Julgadora

Silvia Elvira Paolucci
A. Paolucci

Handwritten signature: *W. H. Stegmann*

RESUMO

Processo e Relações de Trabalho no Banco Verde.

O Banco do Estado do Rio de Janeiro - BANERJ, criado em 1946, é uma instituição de crédito relevante para o desenvolvimento econômico e social do estado. A tese de doutorado que ora apresentamos é um esforço no sentido de compreender e aprofundar aspectos relativos à organização do trabalho bancário, suas políticas de informatização e recursos humanos.

O texto está dividido em quatro grandes blocos. No primeiro, os conceitos de trabalho e alienação são aprofundados. No segundo, recupera-se a história da instituição na ótica dos bancários e da população solidária que comparece às agências. Já o terceiro bloco apresenta os principais eixos de investigação. Finalmente, na quarta parte, o leitor poderá conhecer o processo de desconstrução que vem sofrendo a instituição em estudo desde os últimos quinze anos; os aspectos operacionais e rotinas do Banco; as estratégias de resistência presentes na prática de seus trabalhadores.

Agradecimentos

Esta tese não seria possível sem

a dedicação e competência dos Professores Silvia Maria Manfredi e Cândido Guerra Ferreira, respectivamente, orientadora e co-orientador do trabalho;

o trabalho de Professores e Funcionários da UNICAMP - de forma especial da Secretaria de Pós-graduação;

a atenção dos colegas professores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, em especial do Departamento de Teoria e Prática de Administração Escolar, que assumiram as minhas disciplinas;

a bolsa de estudos fornecida pela CAPES que financiou parcialmente esta tese;

a existência do Programa de Capacitação Docente da Universidade do Estado do Rio de Janeiro que possibilitou a minha liberação;

o compromisso a dezenas de bancários do Banco do Estado do Rio de Janeiro, aposentados e da ativa, que me proporcionaram longas e ricas entrevistas;

o calor do movimento sindical bancário do Rio de Janeiro com o qual aprendi muito sobre trabalho e cidadania;

o apoio das diferentes entidades que organizam os funcionários do BANERJ;

a atenção dos amigos Titi Borges, Denise e Siomara;

as filhas Juliana e Luiza que fizeram menos bagunça do que deveriam durante a redação destas páginas;

a existência de Sonia companheira e amiga.

ABSTRACT

Process and Relations of work in the green Bank.

The Bank of State of Rio de Janeiro - BANERJ, founded in 1946, is a very important credit institution for the economic and social development of this State. The Doctor thesis that we now present constitutes an effort to understand and deepen aspects linked to the internal organization of the Bank, its policies of informatization and human resources.

The text is divided in four parts. The first one analyses the concepts of labor and alienation. The second part delineates the history of the institution, based on the point of view both of bank workers and users of its agencies while the third sets the main questions of the research. Finally, the purpose of the last part is to give sufficient knowledge to the reader in order to understand the deconstruction process that the institution has been suffering during the last fifteen years; the operational aspects and the Bank routine; and the workers resistance strategies.

Relações e Processo de Trabalho no Banco Verde

s u m á r i o

Apresentação em fragmentos	06

PRIMEIRO BLOCO Trabalho e Alienação

0. Introdução: Fundamentando a pesquisa, apresentando o pesquisador	14
1. Primeiro momento: apresentando o pesquisador.	
1.1. A trajetória da construção e desconstrução da Teoria do Capital Humano	16
1.2. A superação do paradigma taylorista-fordista: miragem ou realidade?	25
2. Segundo momento: Os clássicos.	
2.1. Marx e a paixão pelo trabalho vivo	33
2.2. Lenin e a urgência da industrialização soviética	39
2.3. Gramsci: americanismo e fordismo	43
2.4. Taylor e Ford: o legado da "gerência científica"	48
3. Terceiro momento: Atualidade do trabalho enquanto categoria de análise	54
3.1. A contribuição de Offe: descrevendo a crise	57
3.2. O debate social-democracia versus socialismo	62
3.2.1. Uma primeira crítica ainda provisória	62
3.2.2. Por uma crítica definitiva	65
A. Contrapondo a nova organização do trabalho	65
B. Contrapondo posicionamento filosófico - crítica conceitual	70

SEGUNDO BLOCO
A História do Banco Verde

0. Introdução: Por que escrever uma história do Banco do Estado do Rio de Janeiro?	79
1. O Banco da Prefeitura do Distrito Federal.	
1.1. Uma boa idéia na história da Cidade. "Allegro Sempre"	82
1.2. Implanta-se o Banco: 1946 - 1952. "Allegro Molto"	85
1.3. Crises e estratégias de superação: 1953 - 1955. "Adagio"	92
1.4. O Banco volta a crescer: 1956 - 1960. "Alegretto"	95
1.5. Os limites e os acertos do Banco da Prefeitura.	98
2. O Banco do Estado da Guanabara - BEG.	
2.1. Os Verdes Anos do BEG: 1961 - 1973. "Allegro Vivace"	101
2.1.1. O Banco no canteiro de obras. "Allegro Assai"	104
2.1.2. A Informatização e a busca de eficiência. "Allegro Abbastanza"	108
2.2. A Reforma Bancária em Marcha. "Adagio"	112
2.3. A Reforma Bancária e o BEG. "Adagio Meno"	116
2.4. Conflitos e Resistência no BEG	121
2.5. Os limites e os acertos do Banco do Estado da Guanabara.	125
3. O Banco do Estado do Rio de Janeiro.	
3.1. Fusão dos Estados da Guanabara e do Rio de Janeiro: componentes políticos. "Lento"	130
3.2. Autoritarismo e improvisação na segunda metade da década de 70: O BEG incorpora o BERJ. "Adagio Poco"	134
3.2.1. O Bancário na nova ordem. "Larghetto".	138
3.2.2. O BANERJ como prestador de serviços. "Andante"	141
3.3. Novas dificuldades: a década de 80 e os seus atores. "Grave"	144
3.4. Novos conflitos e resistência no BANERJ: o movimento se aprofunda	149
4. Epílogo:	
Há luz no fim do túnel. "Allegro Moderato"	157

TERCEIRO BLOCO
O trabalho no Banco Verde:
principais indagações

0. Introdução: O BANERJ nas manchetes	160
1. Primeiro eixo de investigação: a centralidade do trabalho na vida do funcionário do BANERJ	168
2. Segundo eixo de investigação: de como o funcionário representa o Banco	171
3. Terceiro eixo de investigação: Pessoal - desenvolvimento e tensões	173
4. Quarto eixo de investigação: base técnica - informatização/mecanização e Organização e Métodos	176

QUARTO BLOCO
O BANERJ por dentro: da desconstrução à resistência

1. A desconstrução do Banco	180
1.1. A confiança abalada	180
1.2. A frustração como sentimento	189
1.2.1. Contraponto: verificando as informações, amadurecendo a análise	199
2. As mediações operacionais	204
2.1. O processo de informatização	204
2.1.1. A primeira ofensiva	204
2.1.1.1. Resumindo a proposta	205
2.1.1.2. As dificuldades no percurso: o Banco retrocede	208
2.1.1.3. A informática na defensiva	210
2.1.2. A segunda ofensiva	212
2.1.2.1. Organizando a retaguarda	214
2.1.2.2. Retornando a linha de frente.	215

2.1.2.3. O processamento busca qualidade	220
2.1.3. Um panorama atual da informática no BANERJ	221
2.1.3.1. A informática no cotidiano do cliente	222
2.1.3.2. As novas prioridades	224
2.1.3.3. Gargalos de todos os tamanhos.	227
2.2. A política de Recursos Humanos	231
2.2.1. A fala dos bancários	233
2.2.1.1. A ausência de Política de Recursos Humanos	233
2.2.1.2. A distribuição do Pessoal	234
2.2.1.3. A não realização de Concursos.	236
2.2.1.4. O Papel dos Estagiários	238
2.2.1.5. O Treinamento de Pessoal	240
2.2.1.6. Ascensão Funcional	242
2.2.2. O Passivo Trabalhista: quando a Justiça fala	244
2.3. Novo contraponto: ainda ouvindo o pessoal de operação nas agências	249
3. As grandes tensões	257
3.1. Parcialização e alienação no BANERJ: uma perversa distribuição do trabalho bancário	257
3.1.1. Caos operacional no cotidiano das agências	258
3.1.2. Uma nova consciência dos trabalhadores.	263
3.2. Ética e corrupção no cotidiano do Banco ...	267
3.2.1. Buscando as razões	269
3.2.2. Superando o impasse	274
4. As Práticas de Resistência	277
4.1. Introdução: O Comando Nacional convoca	277
4.2. A Comissão Paritária de Acompanhamento	279
4.3. O Seminário e seu contexto: os bancários avançam na organização	282
4.3.1. Organização, realização e desdobramentos do Seminário	285
4.3.2. Os limites do Seminário como instrumento de resistência	287
4.4. A tese e o pesquisador no processo de resistência	290

Conclusão
O que faltava ao BANERJ
Meias Verdades no BANERJ
Uma opção pelo Rio: pesquisando o BANERJ

Conclusão	293

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia	304

ANEXOS

Anexos	311

Apresentação em Fragmentos

Fragmento 1:

Subjetividade e teimosia.

Duas observações iniciais. A primeira diz respeito ao caráter das apresentações uma vez que são sempre bem-vindas porque é possível redigí-las contendo algo de pessoal e que esclareça ao(-) leitor(a) quanto às verdadeiras intenções de quem maneja a pena. Este estudo nasce das preocupações de um professor que, tendo sido formado para se manter na lógica interna da escola, teimosamente, insiste em compreendê-la num contexto mais amplo a partir do que a academia passou a denominar de "sociedade de classes".

A segunda deve-se ao fato de que uma investigação não corre ao largo da experiência de vida de quem a produz, de suas concepções, ideologia e compromissos. A subjetividade se faz presente na escolha deste ou daquele enfoque, imagem ou autores de referência. Longe estou de uma proposta positiva que produza uma versão "neutra" ou, mais modernamente, "técnica" da instituição em estudo. Assim, rechaço a formulação de que os documentos ou atores falam por si só e que o pesquisador ideal seria aquele despojado de idéias prévias (preconceituosas) fazendo com que, pela sua natural isenção, ecoasse a voz de seu objeto através do simples ordenamento dos fatos objetivos.

Nada disso. A subjetividade não é perversa e, portanto, não devemos temê-la. Ela é parte da vida, da pesquisa e da história. E isto, como veremos adiante, está presente nesta tese.

Fragmento 2:**O texto no contexto.**

Este texto, que se insere na vertente dos estudos de educação e trabalho, está subordinado a uma tendência que vem se manifestando desde 1986 quando Silvia Manfredi, Acácia Keunzer e Miguel Arroyo (entre outros) iniciam o deslocamento do debate da educação e formação profissional para fora dos limites da escola. *1

Ora, ao tomar um Banco Estadual como campo privilegiado de investigação, me proponho não só a compreender como se desenvolvem em seu interior as relações de trabalho, a política de recursos humanos, os processos de treinamento - como seria o esperado de um profissional da área de educação - mas invisto profundamente nos processos e organização do trabalho bancário. Esta última temática se constitui na grande contribuição dos pesados créditos desenvolvidos na UNICAMP ao longo do curso de doutorado.

1 Estes autores são objeto de análise no Segundo Bloco da tese no item "apresentando o pesquisador".

Fragmento 3:

A primeira carta aos Orientadores da tese - justificando.

Rio de Janeiro, 10 de outubro de 1991.

Prezados Silvia e Cândido *²

Como vão as coisas? ...

... 2. Novidades. O Banco que pretendo estudar é o BANERJ. E por que o Banco do Estado do Rio de Janeiro? (i) em primeiro lugar sou professor da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, recebo meu contracheque por conta do contribuinte fluminense; (ii) estou liberado das aulas pra fazer o doutorado às custas do Estado do Rio de Janeiro; (iii) o BANERJ é uma instituição grande, que tem importância no conjunto da economia do Estado; (iv) o fato de ser um Banco Estadual (público) me motiva a dar uma contribuição acadêmica que não será incorporada por um banqueiro particular; (v) o BANERJ está investindo pesado, neste momento, em nova organização do trabalho e automação; (vi) o BANERJ tem uma história institucional que vale a pena ser resgatada com incorporações, fusão do Estado da Guanabara com o antigo Estado do Rio, Intervenção do Banco Central ...; (vii) a sede do BANERJ fica no Centro da Cidade do Rio de Janeiro; (viii) e, finalmente, a perspectiva concreta de quando acabar esta tese, no retorno à UERJ, existe a possibilidade de criar ou me integrar num grupo de estudos para pesquisar políticas públicas no Estado. ... Mais novidades. Estou conseguindo entrar no Banco. Como é difícil iniciar a pesquisa numa instituição financeira!

2 Silvia Maria Manfredi e Cândido Guerra Ferreira, respectivamente orientadora e co-orientador da tese.

Fragmento 4:

A estrutura da tese.

A tese está dividida em quatro grandes Blocos. O Primeiro, relativo a "Trabalho e Alienação", está dividido em três momentos. Inicialmente em, "apresentando o pesquisador", faço um resumo das idéias dos principais autores (interlocutores) que estiveram presentes na minha formação. Descrevo a Teoria do Capital Humano, sua construção e desconstrução. Desta forma tenho a oportunidade de me reportar a uma série de pensadores brasileiros que estão presentes no debate relativo à escola e aparelho produtivo (Rossi, Warde, Salm, Frigotto, Keunzer, entre outros). Eu diria que é uma forma de reconhecimento das relevantes contribuições que este grupo deu à Educação Brasileira.

Em seguida, deixo esta abordagem mais clássica e (re)conhecida pelos educadores e me dedico ao estudo do paradigma taylorista-fordista e a crise que esta forma de produzir bens e serviços atravessa. Trata-se de um texto marcado por interrogações. As constantes e atuais contribuições ao tema e sua complexidade não permitem conclusões levianas ou precipitadas do tipo "o fordismo está morto" ou "já foram gestados, de forma definitiva, novos conceitos de produção". O que me proponho a realizar é uma síntese entre os conflitos decorrentes das práticas de padronização da produção versus flexibilidade; controle e disciplina do capital versus resistência dos trabalhadores; e, por fim, as possibilidades que se abrem para a escola e os setores de treinamento das empresas. Ao desenvolver esta análise, me permito arrolar questões mais do que oferecer respostas acabadas.

No segundo momento do Bloco relativo a "Trabalho e Alienação" mergulho nos clássicos. Não de forma demorada ou exaustiva como estes autores merecem. Não é objetivo desta pesquisa "garimpar" conceitos desde Marx e reconstruí-los em sua trajetória de mais de 150 anos de idéias socialistas. O que tenho em mente é montar um breve painel sobre o conceito de trabalho a fim de fundamentar a perspectiva teórica e metodológica da tese. Esta tarefa é necessária para fundamentar o debate, travado no último Bloco da tese, relativo à organização do trabalho bancário no interior do BANERJ.

Finalmente, no último momento deste Primeiro Bloco, realizo com Offe uma polêmica sobre a centralidade do conceito de Trabalho na moderna sociologia. A tarefa inicial que me proponho é a de resumir seu importante artigo no qual afirma que tal conceito deixou de ser central nas ciências sociais e que a atividade laborativa decresce de estatus na vida dos trabalhadores. Após esta síntese contraponho algumas críticas. A primeira, considerada provisória, e duas outras tidas como definitivas.

Optei por contar a história do Banco Verde com profundidade e detalhes. O objetivo é dar ao leitor um panorama não do discurso oficial que é expresso em seus Relatórios - e que exprimem o pensamento das diferentes Diretorias - mas uma narrativa que privilegie o bancário enquanto sujeito (ator) que constrói a instituição. Aqui, confesso a influência de Thompson no clássico "A formação da Classe Operária Inglesa" livro que me foi apresentado durante os créditos deste doutoramento.

Acredito que no Segundo Bloco foi possível produzir uma narrativa "leve", que pode ser lida e entendida pelo Caixa de qualquer Agência, contemplando os principais fatos que ocorreram na instituição.

A principal dificuldade foi a de escrever, neste Segundo Bloco, um texto curto. Acabei por reunir elementos que me permitiriam redigir mais e mais páginas. Entretanto, optei por resumir e condensar informações a fim de não me desvirtuar do meu projeto de trabalho. Não é uma tese sobre a história da instituição, embora a ela recorra, mas um estudo sobre relações e processo de trabalho. Este é o limite inicialmente balizado por Sílvia Manfredi (orientadora) e que concordei de pronto.

Mas, se a quantidade de texto (páginas) pode ser resumida, sua importância no conjunto da tese não pode ser subestimada. O bloco relativo à história me possibilitou, em primeiro lugar, o imediato contato com funcionários. Também uma compreensão mais ampla do objeto estudado e o seu consequente entendimento como importante alavanca de desenvolvimento da cidade e do estado. Mas, sobretudo, ao redigir a história, foi possível deixar-me perpassar pela instituição estudada. Admitir que as ferramentas que inicialmente imaginei como as ideais para explicar a totalidade de suas relações eram, de fato, insuficientes.

Foi durante a guerra entre O Globo versus Jornal do Brasil de abril de 1992 que amadureci aqueles que seriam os quatro eixos de pesquisa, base do Terceiro Bloco. Percebi, como descrevo na sua introdução, que não seria suficiente explicar o BANERJ apenas pela sua hierarquia, funções, modelo de informatização, desenho de organização e métodos. Isto seria uma redução tecnicista do objeto. Também tratá-lo me reportando unicamente ao discurso e interpretações de seus funcionários, gerentes e sindicalistas se constituiria em estratégia equivocada.

Os quatro eixos da pesquisa, assim, estão agrupados dois a dois. O primeiro par dedica-se a captar, entender ou

interpretar os atores que acabam por se transformar em "sujeitos coletivos" na definição de Eder Sader. Os temas d'"A centralidade do trabalho na vida do funcionário do BANERJ" e do estatus do Banco junto a seu servidor (entidade privada ou pública), nesta perspectiva, vêm satisfazer ao anseio de compreender se para os trabalhadores do Banco a atividade laborativa é central ou não em suas vidas.

O último par objetiva recuperar a trajetória do tratamento das informações e da organização do trabalho no interior do BANERJ bem como sua Política de Pessoal. Neste sentido, acredito ser indispensável descrever com riqueza de detalhes o modo de operação de sua área técnica, o desenho institucional proposto por sua estrutura de organização e métodos, e também, o modelo de informatização que está sendo trilhado pela instituição. Quanto às práticas relativas à administração de pessoal me proponho a captar o discurso dos bancários a fim de entender os principais conflitos.

Vale ainda lembrar que as questões levantadas no Terceiro Bloco não serão respondidas de forma mecânica ou automática nas páginas seguintes. São roteiros preliminares que orientam as entrevistas e que podem, na perspectiva metodológica desta tese, sofrer alterações enriquecendo-se através da relação do pesquisador com os sujeitos que fazem o Banco funcionar.

Finalmente, o Quarto Bloco proporciona à leitora a oportunidade de ver o "BANERJ por dentro". Descrevo, no primeiro momento, o processo de desconstrução que vem sofrendo a instituição nos últimos 15 anos. "A confiança abalada" e a "frustração como sentimento" sintetizam este movimento oportunizando voz ao corpo coletivo de trabalho.

O passo seguinte é a descrição e análise de duas políticas setoriais de grande relevância na tese: a Política

de Informatização e a Política de Recursos Humanos. Busco aí compreender as prioridades, investimentos e treinamentos voltados para estas diretorias estratégicas.

Já no terceiro momento deste Quarto Bloco me proponho a sistematizar as grandes tensões recorrentes nos depoimentos dos bancários: a organização do seu cotidiano, de suas atividades no dia a dia das Agências ou Departamentos; e os conflitos entre ética e corrupção que, pela intensidade que foi apresentada nos depoimentos, acabou por merecer espaço e interpretação.

Finalmente, o último momento do Bloco é dedicado às práticas de resistência de seu funcionalismo, à luta que é travada contra o processo de desconstrução ou desintegração do Banco. Nele contemplo a rica composição do movimento sindical que se faz presente nos embates; as diferentes associações de servidores que, em momentos de crise, respondem na perspectiva de defesa da instituição; e as estratégias utilizadas para que os atores que fazem o BANERJ sejam ouvidos e respeitados.

PRIMEIRO BLOCO

TRABALHO E
ALIENAÇÃO

0. Introdução: Fundamentando a pesquisa, apresentando o pesquisador.

O objetivo do Bloco que segue é o de apresentar ao(-) leitor(a) tanto a minha trajetória e preocupações quanto os conceitos fundamentais da tese. Trabalho e alienação entendidos como faces da mesma moeda, procurando não perder a perspectiva histórica de sua construção e, assim, tratados de forma não abstrata mas como produto da atividade humana que se realiza num determinado tempo e lugar. Trabalho, tal como entendemos modernamente o termo, retomando a descrição de Gorz, como atividade comprada por salário, segundo objetivos e métodos fixados por quem paga, dividido, abstrato, subsumido, e, portanto, alienado: "O trabalhador agrícola da horticultura executa um 'trabalho'; o mineiro que cultiva seu alho no quintal realiza uma atividade livre." *1

Dividi este Primeiro Bloco em três momentos. Através do primeiro retomo os principais conceitos e autores (interlocutores) que se fizeram presentes minhas nas reflexões ao longo dos últimos quinze anos. A idéia das primeiras páginas é a de sistematizar tais contribuições e indicar os caminhos que percorri até escolher este objeto de estudo.

No segundo momento, denominado "os clássicos", proponho a realização de um breve passeio por autores de tradição marxista. É uma tentativa de resgate de como o próprio Marx, Lenin e Gramsci abordam a temática e suas

1 GORZ, André. Adeus ao proletariado - para além do socialismo. Rio de Janeiro, Forense, 1987.

consequências na formulação dos discursos e práticas socialistas. O retorno aos clássicos parece-me indispensável para podermos compreender a evolução do tema e inserí-lo na tradição que orienta a perspectiva teórica e metodológica desta pesquisa.

Por fim, no último momento, "atualidade do trabalho enquanto categoria de análise", a pretexto de polemizar com um artigo de Claus Offe *2 (um neofrankfurtiano de boa cepa), desenvolvo algumas reflexões sobre o significado social desta atividade humana, bem como registro o embate ideológico que o binômio trabalho/alienação aguça nos socialistas e social-democratas.

2 OFFE, Claus. Trabalho como categoria sociológica fundamental? in: Trabalho e sociedade - problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro, Tempo brasileiro, 1989.

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

1. Primeiro momento: apresentando o pesquisador.

1.1. A trajetória da construção e desconstrução da Teoria do Capital Humano.

Durante o curso de graduação - matriculado na Faculdade de Educação e lá se vão mais de 15 anos - tive a oportunidade, como muitos o fizeram, de contestar um currículo notadamente fragmentado e psicologizante. Assim, a consequente opção profissional pela cadeira de "Economia da Educação" vinha a confirmar esta insubordinação e me remetia ao estudo das relações entre escola e aparelho produtivo. O que buscava sistematizar eram as diferentes teorias ou correntes que tinham abordado o tema.

A primeira delas foi a Teoria do Capital Humano que já era parte do senso comum de todo e qualquer curso de educação na década de 70. A gênese de tal pensamento está, do ponto de vista histórico, ligada ao Plano Marshall e à

recuperação econômica da Europa no pós-guerra. O grande fluxo de capital deslocado pelos Estados Unidos da América para a reconstrução do continente europeu, desfigurado pelos bombardeios, necessitava, como contrapartida, de mão-de-obra especializada. É Coombs quem nos apresenta o problema:

"Mas em princípios de década de 50, essas economias reconstruídas haviam absorvido inteiramente o existente de recursos humanos especializados; daí, as dificuldades no tocante a eles começaram a surgir como um grande obstáculo a novo crescimento". *3

A partir destas dificuldades temos o deslocamento de um importante eixo. A educação que sempre havia sido encarada como despesa, passa a ser progressivamente vista como investimento. As modernas economias passaram a incluir nos seus planos um capítulo especial destinado à educação, à oferta de vagas, à formação dos trabalhadores. Estavam, portanto, criadas as condições necessárias para o surgimento do Planejamento Educacional enquanto disciplina e da Teoria do Capital Humano entendida como suporte teórico para justificar este planejamento setorial.

O caráter de investimento atribuído à educação foi objeto de longos e aprofundados estudos na década de 60. E mesmo um Prêmio Nobel de Economia brindou Shoultz por sistematizar o tema. É ele quem escreve:

"Embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam uma forma de capital, que este capital seja, em parte substancial, um produto de investimento deliberado, que tem-se desenvolvido no seio das sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido do que o capital convencional... Observou-se amplamente que os aumentos ocorridos na produção nacional têm sido amplamente comparados aos acréscimos de terras, de homens-hora e de capital físico reproduzível. O investimento em

3 COOMBS, Philip. O que é planejamento educacional. in: Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas, n4, São Paulo, 1972.

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

capital humano talvez seja a explicação mais consuetânea para essa assinalada diferença." *4

Ao afirmar que os aumentos reais de produtividade se dão mais em função do investimento em Capital Humano do que da expansão do chamado capital convencional (terra, capital físico, equipamentos), ele justifica sua abordagem neoclássica das relações econômicas e passa a desenvolver conceitos como os de renda marginal ou taxas de retorno que serão a base de longas tabelas e comparações estatísticas que passarão a habitar muitos papers de revistas científicas. Questões se tornam clássicas nesta nova literatura: "Teria o primeiro grau uma taxa de retorno maior do que os demais graus de ensino?" ou "A taxa de retorno dos homens brancos é em média superior a de mulheres negras com o mesmo nível de escolaridade?"

Mas se, por um lado, a Teoria do Capital Humano surge como uma preocupação do "mundo desenvolvido" (reerguimento da Europa), ela chega à África, Ásia e América-Latina envolta no discurso de que o investimento maciço em educação poderia nos libertar das cadeias do subdesenvolvimento. Assim, a equação apresentada pelos economistas de diversos organismos internacionais era bastante simples. O país que conseguisse combinar crescimento econômico com ampliação da rede escolar passaria a ser muito mais rico e com renda melhor distribuída. Caberia à educação o papel de tornar mais igual (ou menos desigual) a distribuição dos benefícios entre as classes sociais. Acreditava-se no "valor da educação" e, conseqüentemente, nas taxas de retorno público e privada.

"Esperava-se também que a expansão da escolarização e a igualação das oportunidades educacionais promovessem uma distribuição mais igualitária da renda. A escolarização deveria contribuir para a formação do

4 SCHULTZ, T. Capital Humano. Zahar, Rio de Janeiro, 1973.

capital humano ... Esperava-se também que a escolarização tivesse um efeito direto sobre a redução da pobreza, através do provimento de educação para os analfabetos e para aqueles indivíduos do nível mais baixo da ordem social, possibilitando-lhes competir por trabalhos semiqualeificados e reduzindo o excedente de trabalhadores não-qualificados." *5

O Brasil experimentou, durante a década de 60 até meados da década de 70, um enorme crescimento do PIB, consequência da pesada entrada de investimentos internacionais. Por outro lado, implementou: a ampliação de sua rede de ensino em todos os níveis; o aumento da escolaridade obrigatória de 4 para 8 anos; o segundo grau profissionalizante; a quadruplicação de vagas no ensino superior e a criação de cursos de pós-graduação.

Infelizmente, entramos na década de 80 com maior desigualdade de rendimento entre as diferentes classes sociais, além da exclusão de dezenas de milhões de brasileiros à margem de padrões mínimos de consumo e bem-estar. Tal modelo parece que não funcionou... Ao que tudo indica, a educação não tem sozinha o poder, a ela atribuído, de equalização ou redução de desigualdades. Teria sido a Teoria do Capital Humano apenas um discurso neo-imperialista para que aceitássemos a lógica do capital e a posição de desvantagem do Brasil na divisão internacional do trabalho? Teriam os organismos internacionais estimulado tantos seminários e oferecido bolsas de estudo para a difusão de uma teoria já sabendo de suas limitações?

Uma das primeiras obras brasileiras que apontou para os equívocos da Teoria do Capital Humano foi a tese de Wagner Rossi, defendida na Unicamp e orientada pelo Prof. Tragtemberg, publicada em 1975. Neste livro ele defende as idéias de que (i) a expansão das oportunidades educacionais

5 LEVIN, Henry. Educação e desigualdade no Brasil. Petrópolis, Vozes, 1984. p. 18.

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

em nada diminui as diferenças sócio-econômicas e (ii) que a educação vai ensinar as classes sociais dominadas o "fracasso", legitimando a discriminação por elas sofridas. Assim, segundo Rossi, a função do aparelho escolar é formar mão-de-obra servil ao sistema capitalista, e reforçar os mecanismos de exploração.

"Quando o capitalista amplia as oportunidades escolares, em nome da 'democratização das oportunidades' o que ele tem em mente são adicionais de excedente dos quais se apropriará. Apesar da advertência de Jencks, parece-nos que a educação capitalista contribui, ao mesmo tempo, para a capacidade produtiva e para a degradação da remuneração do trabalhador. A empresa ganha, em ambos os sentidos: por dispor de mão-de-obra mais produtiva e por pagá-la menos. A ampliação dos excedentes se dinamiza e a nova classe trabalhadora 'educada' contribui crescentemente para a reprodução ampliada da sociedade capitalista, isto é, da ordem que se baseia na expropriação de seu trabalho." *6

Como podemos observar, a crítica de Rossi se faz sob a influência reprodutivista concebendo a educação completamente subordinada aos interesses do capital. Fruto do pensamento pedagógico hegemônico na década de 70, onde são determinantes as contribuições de Bourdieu e Passeron, sua reflexão é reveladora do espírito de uma época em que o regime militar reduzia horizontes e possibilidades. Dentro da mesma ótica poderíamos também classificar a importante contribuição de Warde que, penetrando na lógica escola como instrumento de profissionalização, aponta que "nas sociedades de classes sob o domínio do modo capitalista de produção as instituições são penetradas por interesses específicos da classe dominante ..." *7

6 ROSSI, Wagner. Capitalismo e Educação. Cortez e Moraes, São Paulo, 1975.

7 WARDE, Miriam J. Educação e estrutura social. São Paulo, Cortez, 1979.

Em 1980, Claudio Salm avança no debate. Em seu livro *Escola e Trabalho* enfatiza que o Capital prescinde do aparelho escolar como formador de mão-de-obra.

"A empresa não irá depender nem de instituições externas de treinamento, nem de mão-de-obra que seu corpo coletivo de trabalho não possa formar. Esta é a verdadeira escola capitalista e a reitoria fica na Vice-presidência de Recursos Humanos. Não perceber isto é, ao nosso ver, a raiz dos equívocos dos críticos da escola institucionalizada." *8

Tanto a Teoria do Capital Humano quanto os enfoques crítico-reprodutivistas acreditam, a seu modo, na mediação do aparelho escolar. Seja como fator de aumento de produtividade e taxas de retorno; seja como instância reprodutora da ideologia dominante; o fato é que a escola cumpriria um papel. A originalidade da intervenção de Salm é que, para o economista, ela se transformara num "zero a esquerda" no mundo da produção.

Em seguida, Gaudêncio Frigotto nos brinda com um denso trabalho. Cinco anos mais tarde, "A Produtividade da Escola Improdutiva" irá ocupar um lugar de destaque. Neste livro, a Teoria do Capital Humano é enfocada deixando claro sua abordagem circular, seu caráter pseudo-científico, seus compromissos com a ótica burguesa de conceber as relações de trabalho. O autor defenderá a tese de que a escola traz consigo uma contradição. Ela é ao mesmo tempo produtiva e improdutiva:

"A escola também cumpre uma função mediadora no processo de acumulação capitalista, mediante sua ineficiência, sua desqualificação. Ou seja, sua improdutividade, dentro das relações capitalistas de produção, torna-se produtiva. Na medida em que a escola é desqualificada para a classe dominada, para os filhos dos trabalhadores, ela cumpre, ao mesmo tempo uma dupla função na reprodução das relações capitalistas de produção: justifica a situação de explorados e, ao

8 SALM, Claudio. *Escola e Trabalho*. Brasiliense, São Paulo, 1980.

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

impedir o acesso ao saber elaborado, limita a classe trabalhadora na sua luta contra o capital." *9

Segundo a visão de Frigotto, as classes dominantes irão formar seus funcionários aparentemente improdutivos - gerentes, supervisores, administradores - nos Centros de Excelência, enquanto que a escola regular (rede pública ou escolas privadas de baixo nível) formarão os profissionais semiquualificados sem conteúdos que lhes proporcionem a consciência de sua situação de explorados. Assim, a escola improdutiva ou de má qualidade presta valioso serviço ao capital negando saber aos filhos das classes trabalhadoras.

Na IV Conferência Brasileira de Educação, em 1986, é montada uma mesa para discutir o tema com a presença de Carlos Gomes, Gaudêncio Frigotto, Marcos Arruda, Miguel Arroyo e Paolo Nosella. As contribuições deste encontro estão publicadas sob o título de "Trabalho e Conhecimento: dilemas na educação do trabalhador". *10 Do conjunto destes importantes textos quero destacar a participação de Arroyo na qual ele enfatiza que o direito do trabalhador à educação de forma nenhuma se esgota nos limites da escola.

"Julgamos que defender o direito dos trabalhadores à educação é uma proposta mais radical do que apenas defender a escola para todos. A distinção entre educação, entendida enquanto instrução, e educação entendida enquanto produção-formação de homens, construção de identidade de uma classe, é uma velha

9 FRIGOTTO, Gaudêncio. A produtividade da escola improdutiva. São Paulo, Cortez, 1985. p. 224.

10 FRIGOTTO et alii. Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do trabalhador. São Paulo, Cortez, 1987.

distinção que vai além de uma pura diferença nominal e encontra uma longa e tensa tradição teórica e prática."

*11

Em 1986, Silvia Manfredi publica a primeira reflexão sobre um tema esquecido por intelectuais e demais profissionais da educação: a educação sindical. Na extensa obra ela traça um painel das principais propostas de formação do trabalhador levadas a termo pelos próprios órgãos de classe no período de 1963 a 1978. Educação e trabalho saem da escola e ganham espaço no aparelho produtivo. As palavras da autora expressam sua trajetória:

"Além disso, estávamos interessados em captar quais as transformações qualitativas ocorridas, no âmbito dos serviços educacionais e experiências de capacitação, por injunção das transformações mais gerais do próprio movimento sindical pós-1964. Entendemos que a apresentação destas relações possa permitir o estabelecimento de alguns parâmetros políticos-pedagógicos, para nortear o desencadeamento de futuras experiências de capacitação. Nesta medida, as futuras estratégias de capacitação poderiam derivar não só das intenções políticas de seus agentes, mas da conjugação destas com as possibilidades e necessidades identificadas no próprio movimento sindical, na Grande São Paulo." *12

No mesmo período, Acácia Kuenzer (1986) está produzindo no Paraná um estudo que também joga o debate para fora dos muros escolares. "Pedagogia da Fábrica" busca compreender as relações sociais que ocorrem no ambiente fabril, no interior das relações de produção, o educar da classe trabalhadora em seu cotidiano. A autora mostra como se dá a organização do trabalho numa montadora e fala do processo educativo no seio da empresa onde o controle é exercido através do trabalho dividido, da rotatividade

11 ARROYO, Miguel. O direito do trabalhador à educação in: trabalho e conhecimento. São Paulo, Cortez, 1987. p. 77.

12 MANFREDI, Silvia Maria. Educação sindical entre o conformismo e a crítica. São Paulo, Loyola, 1986. p. 298.

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

interna, da rígida especificação das tarefas, da estrutura de supervisão das atividades.

"... operário concreto, vivendo, produzindo, educando-se, elaborando o saber e dele sendo expropriado, nas condições que estão dadas aqui e agora, ou seja, no estágio em que se encontram as forças produtivas na especificidade da situação estudada. Esta discussão parece-nos fundamental porque é no interior das forças concretas que está sendo gestado o novo modo de produzir e educar o trabalhador, e há que respeitar o ritmo da História, que não se faz por saltos." *13

1.2. A superação do paradigma taylorista-fordista: miragem ou realidade?

Mas, perguntará o(a) leitor(a), até aqui sua descrição ou historização dos fatos e bibliografia não fez mais do que sistematizar o já conhecido. O que há de novo? Qual o sentido destas páginas? É apenas mostrar o "estado da arte" em que se encontra o tema?

O fato é que até este momento havia um consenso entre os profissionais da área. A escolaridade para a indústria fordista era aspecto secundário pois trabalhava-se na lógica da desqualificação, isto é, a engenharia da divisão do trabalho era de tal forma desenhada que a simplificação das tarefas e a rotina do trabalhador era a de permanecer "aos pés da máquina", executando ininterruptamente gestos

13 KUENZER, Acácia. Pedagogia da Fábrica - as relações de produção e a educação do trabalhador. SÃO Paulo, Cortez, 1986. p. 181.

programados. Esta lógica também se refletia no trabalho dos escritórios e serviços em geral. O taylorismo e o fordismo haviam triunfado. A "gerência científica", portanto, bastava à acumulação.

Os esquemas explicativos então montados se encaixavam muito bem. Vejamos, por exemplo, a valiosa contribuição de Frigotto: o planejamento, a gerência, organização e métodos, análise de sistemas, são preenchidos por profissionais de alto nível, muito bem formados e com bons salários. A estes compete que a fábrica funcione, são "funcionários do capital". Os demais operários, a grande maioria, são cada vez mais desqualificados. Aqueles que "pensam" a produção se encarregam de simplificar ainda mais suas tarefas, seus salários são rebaixados, torna-se mais fácil a substituição. Para que precisamos de boa escolaridade? Uma breve alfabetização funcional já é suficiente. O valor econômico da escola é, portanto, seu anti-valor, sua desqualificação, improdutividade.

Os profissionais da educação, no decorrer da década de 80, não afirmam que a escolaridade é importante para se produzir mais ou melhor. As idéias defendidas são as de que a escola é instrumento de cidadania. Precisamos educar o cidadão, eleitor, trabalhador, consumidor. Tudo muito certo. Educação para a crítica da sociedade, para a democracia.

A escola como que perdeu (?) o seu valor econômico. Fala-se em formação politécnica, em escola única diferenciada - que seria burguesa - em oposição à escola única unificada - socialista -. *¹⁴ Mas ninguém se arrisca a gritar em alto e bom som que nós, professores, realizamos um trabalho que tem valor econômico. Isto poderia ser confundido com as posições do Capital Humano. Já fizemos

14 MACHADO, Lucília. Politecnia, escola unitária e trabalho. São Paulo, Cortez, 1989.

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

esta crítica e somos contrários ao positivismo da qual ela se origina.

Entretanto, novas idéias emergem. Vamos apresentá-las e realizar uma crítica inicial.

Para muita gente o que mudou? Mudou a escola? Não, mudou a forma da sociedade produzir os seus bens e serviços.

Quando pela primeira vez ouvi falar em "novas formas de organização do trabalho" e numa parafernália de termos como "kanban", "círculos de controle de qualidade", "just in time", concluí, como Gomes o fez, que tudo se tratava de dourar a pílula da "gerência científica" para que o trabalhador, agora mais dócil, se rendesse aos encantos do capital. O que estava em jogo era uma proposta de cooptação da força de trabalho:

"Todas essas 'novas formas de gerenciamento' das relações capital-trabalho são antes de tudo respostas às resistências ao taylorismo dogmático. Elas são obrigadas a levar em conta os trabalhadores como 'seres pensantes', ou suas emoções ou potencialidades no processo de trabalho, embora continuem a ter a subsunção real como pano de fundo e a valorização como meta inquestionável." *¹⁵

Estávamos equivocados. A redução dos novos métodos de organização do trabalho a simples estratégias de dominação, subserviência ou "marketing" - embora estes elementos estejam presentes - não é o que caracteriza as novas

15 GOMES, Carlos M. Processo de trabalho e processo de conhecimento. in: Frigotto et alii. trabalho e conhecimento. São Paulo, Cortez, 1987. p. 53.

relações. O que acontece é que o fordismo está em crise: "Pretendo designar como 'novos conceitos' o fato de que os paradigmas clássicos da Organização do Trabalho, baseados no taylorismo e no fordismo, estão sendo renovados ou substituídos por novos paradigmas." *¹⁶

A melhor formulação que encontrei ao longo destes anos contestando a visão linear de que as novas formas de produção seriam exclusivamente renovados instrumentos de controle social é fornecida por Fischer:

"Da mesma forma, tomar o conceito de relações do trabalho como mera reprodução do antagonismo estrutural entre as classes sociais diferenciadas pela propriedade do capital não passa de um raciocínio simplista, que perde o detalhe e a profundidade com que as características desta relação se apresentam concretamente. Serve aos objetivos ideológicos da denúncia social da exploração do homem pelo homem, a qual peca pela redundância, já que se limita a afirmar o que é historicamente comprovado, sem fundamentar as condições em que se verifica e se transforma." *¹⁷

Para muitos estudiosos dos processos e relações de trabalho o paradigma taylorista-fordista que havia sido muito eficaz, separando trabalho manual de intelectual, definindo postos fixos para o trabalhador, controlando os tempos de execução das tarefas, esgota-se pelo decréscimo dos lucros:

"... esse paradigma entra em crise relativa, devido a uma instabilidade social recorrente (gerada pelo fato de o processo taylorista e fordista de trabalho se basear em grandes massas de trabalhadores não qualificados, submetidas a ritmos de trabalho muito intensos, frequentemente acompanhados de más condições de trabalho). A este aspecto somou-se outro fato.

16 CORIAT, Benjamin. Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. in: SCHIMITZ E CARVALHO. Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional. São Paulo, Hucitec, 1988. p. 13.

17 Fischer, Rosa Maria. "Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. in FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1987.

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

Trata-se de um dado importante para os especialistas em engenharia produtiva: dado o grau de sofisticação alcançado, a linha taylorista ou fordista tornou-se, pelo menos em parte, 'contraproducente'. Esta constatação foi feita na medida em que grande quantidade de tempos 'mortos' e de tempos 'improdutivos' eram gastos em técnicas complexas de balanceamento nas cadeias de produção." *¹⁸

Infelizmente, baseados nesta linha de raciocínio, concluiríamos que a "gerência científica" não muda porque o capital pressionado pelo sindicalismo ou pelo avanço da organização política dos trabalhadores exige. A transformação se faz porque a nova indústria, por razões de competitividade, busca a "integração" e "flexibilidade", dois novos conceitos que podem ser a diferença entre acumulação crescente ou quebra da empresa. Trata-se agora de flexibilizar setores altamente padronizados, mudar o lay-out das oficinas, substituir máquinas pesadas por especiais destinadas a pequenas séries, reduzir o tempo de instalação (setup) das ferramentas dos tornos e máquinas de comando numérico. Não que a esteira mecânica (conveyor belt), símbolo máximo do fordismo, deverá no início do próximo século se transformar em peça de museu, mas está claro que foi gestada uma nova forma de produzir. A nova organização do trabalho não apenas rebaixa os custos, mas fundamentalmente, exige nova qualificação do trabalhador e modifica as relações que se estabelecem no interior dos processos fabris.

A este novo paradigma de organização do trabalho deve ser concebido um novo tipo de educação. Nas palavras de Vanilda Paiva:

"Se o novo paradigma da racionalização é a eficiência capaz de permitir a despadronização, o taylorismo e o fordismo deixam de ser instrumentos adequados à obtenção de melhor desempenho. Pretende-se uma produção

18 CORIAT, op cit. p. 16.

barata sem os métodos de produção em massa e, para isto, é preciso contar com o trabalho qualificado não apenas técnica, mas também socialmente, o que significa introduzir nas fábricas e nas escolas conhecimento de dinâmica de grupo, valoração de critérios profissionais, qualificação para profissões integradas e sistemática de educação continuada. Demanda-se trabalho inteligente, capaz de diagnóstico e de independência. *¹⁹

Assim, para um grande número de intelectuais, a tendência de ampliação da divisão do trabalho é revertida. Estamos nos deparando com novos conceitos que nos escritórios ou fábricas "integram" as atividades ao invés de segmentá-las. Não seria justo atribuir esta nova dinâmica apenas à microeletrônica. Não se trata simplesmente de uma mudança na "base tecnológica". Trata-se da própria concepção de trabalho produtivo que está em jogo. Os japoneses já haviam inovado com o "kanban" partindo da idéia de produção "puxada" ao invés de "empurrada" o que não demandava grandes investimentos em automação.

Esta nova forma de produzir demanda uma escola em que a educação se realize de forma geral, abstrata, com abrangência de conteúdos. O novo trabalhador, agora vinculado a uma empresa que o quer criativo e participativo, terá uma seleção cada vez mais rigorosa que privilegiará o desempenho escolar e terá do empregador mais atenção nas atividades de treinamento.

Entretanto, uma primeira crítica é inevitável. Não estariam estes pensadores - que defendem a idéia de que o paradigma taylorista-fordista foi definitivamente superado pela forma mais "integrada" e "flexível" de produção - exagerando na percepção da velocidade das mudanças? Estariam as indústrias e escritórios de serviços tão despertas a

19 PAIVA, Vanilda. Produção e qualificação para o trabalho. in: FRANCO E ZIBAS. Final do século - desafios da educação na América Latina. São Paulo, Cortez,

Primeiro Bloco: Trabalho e Alienação

ponto de, em menos de uma década, transformar completamente sua forma de produzir? Ora, se tal forma de organização do trabalho é uma exigência do mercado, seria este tão uniforme a ponto de impor novas regras tão automaticamente à maioria das organizações?

Não temos dúvidas que muitas empresas mudaram. Entretanto, tais transformações não estariam confinadas a "nichos" ou setores da área produtiva mais competitivos? Neste sentido, a generalização parece-nos perigosa porque passamos a pensar a sociedade e a produção de sua existência a partir de falsas premissas.

Entretanto se, por um momento, admitíssemos que existe uma tendência de profunda modificação na forma de produzir os bens e serviços e que as modernas empresas que adotaram tais práticas não se constituem em casos isolados mas que apontam uma nova tendência, poderíamos ainda questionar: tudo bem, aceito a idéia de que a escola, neste novo paradigma de organização do trabalho, é importante para o capital. A educação tem valor. Entretanto, não será este um fato menor, uma vez que o trabalhador escolarizado e flexível que a nova empresa necessita é unicamente instrumento para que esta se aproprie de maior mais-valia? O que muda na relação de dominação do capital sobre o trabalho?

Desejo neste estudo buscar respostas a este tipo de indagações. Ora, o trabalho não se subordina ao capital de forma linear, sem resistências. Para que o modo de produção capitalista se tornasse hegemônico foi necessária uma longa luta em que os detentores dos meios de produção foram submetendo a mão-de-obra a seus ditames. Não é isto a obra de Taylor, a esteira de Ford? Por outro lado, os operários

não aceitaram passivamente a perda de sua autonomia. Responderam com as diferentes formas de absenteísmo ao trabalho, a luta pelos sindicatos, o voto na social-democracia, e, a forma mais acabada e definitiva de dizer não: a utopia socialista.

Quando constatamos que esta nova forma de produzir bens e serviços necessita de uma escolaridade maior e de melhor qualidade, que é indispensável que dentro da empresa se estabeleça uma relação de produção com maior troca entre os empregados, estamos admitindo que: (i) o capital utilizará toda a sua "inteligência" para vender a imagem de que uma organização pós-fordista é mais "humana" porque suaviza os ritmos e o cotidiano de seus trabalhadores; (ii) formas alternativas de resistência e organização dos funcionários irão surgir. As contradições se aguçam quando se agrupam explorados com mais informação - a educação formal passa a ter papel destacado - e maior possibilidade de troca de idéias. É este o grande tema que nestas páginas é posto.

Este estudo, portanto, é uma tentativa de inserção na tradição da produção dos educadores brasileiros que vem ao longo da última década se dedicando ao tema. O que ele traz de novo está diretamente ligado ao momento no qual é produzido. Já dispondo de uma larga bibliografia de críticas ao taylorismo-fordismo, a concepções marxistas que simplificaram a realidade - como no caso as objeções à contribuição de Braverman que será abordada mais adiante -, consultando 'papers' que nos esclarecem quanto a novas formas de organização do trabalho, o que desejamos empreender é um mergulho numa empresa de serviços de ponta e verificar como ela está organizando seu trabalho, selecionando e treinando seu pessoal, exigindo escolaridade.

2. Segundo Momento: Os clássicos

2.1. Marx e a paixão pelo Trabalho Vivo

"A dominação do capitalista sobre o operário é, por conseguinte, a dominação da coisa sobre o homem, a do trabalho morto sobre o trabalho vivo, a do produto sobre o produtor, já que, na realidade, as mercadorias, que se convertem em meios de dominação sobre os operários não são mais do que resultados do processo de produção do que produtos do mesmo." Karl Marx

É impossível debruçar-se sobre O CAPITAL e não se impressionar, de um lado, pelo respeito que Marx dedica ao chamado "trabalho vivo" - verdadeiro gerador de riqueza em oposição à inércia do capital - e, de outro, pelas ironias contundentes que o filósofo e economista dirige aos capitalistas. Uma releitura cuidadosa da Teoria do Valor talvez explique como um texto editado em 1867 ainda provoque tanto interesse confirmando sua "extraordinária capacidade de atrair intelectuais de alto nível." *1

O trabalho é o "fermento vivo" que se apodera dos elementos mortos (máquinas e materiais) e lhes dá valor-de-

1 HOBBSAWN, E. História do Marxismo. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.

uso produzindo os bens necessários. Entretanto, a lógica na qual opera o modo de produção capitalista ao converter trabalho em mercadoria subordina-o ao "trabalho morto", objetivado ou acumulado remunerando-o por meia jornada quando o esforço despendido foi de jornada inteira. É esta a grande crítica econômica formulada no texto e que apesar do fracasso do chamado socialismo real continua a despertar paixões.

"Ao penetrar o trabalhador na oficina do capitalista, pertence a este o valor-de-uso de sua força de trabalho, sua utilização, o trabalho. O capitalista compra a força de trabalho e incorpora o trabalho, fermento vivo, aos elementos mortos constitutivos do produto, os quais também lhe pertencem. Do seu ponto de vista, o processo de trabalho é apenas o consumo da mercadoria que comprou, a força de trabalho, que só pode se consumir adicionando-lhes meios de produção. O processo de trabalho é um processo que ocorre entre coisas que o capitalista comprou, entre coisas que lhe pertencem. O produto deste processo pertence-lhe do mesmo modo que o produto do processo de fermentação em sua adega." *2

Dentro desta oficina capitalista, no consumo diário de sua força de trabalho, o operário além de produzir mercadorias também gera a mais-valia, aqui entendida como valor embutido nos objetos e não pago ao assalariado. Mas este é apenas um dos subprodutos do seu trabalho. Ao realizar valor, o trabalhador também produz as relações sociais que permitem a existência da fábrica. A alienação do processo e do produto, bem como as relações autoritárias no interior do processo de produção, transformam seu cotidiano em inferno.

É isto que Marx e Engels souberam compreender e transcrever. Primeiro no Manifesto Comunista, texto ainda inicial considerado por Konder *3 "a melhor introdução ao

2 MARX, Karl. O Capital. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1980.
p. 210.

3 KONDER, Leandro. Marx - vida e obra. Rio de Janeiro, Jose Alvaro Editor, 1968.

estudo de Marx" e de grande impacto para o assalariado que o lê pela primeira vez. Em seguida n'O Capital, obra que reflete a maturidade de seu pensamento, que não se satisfaz com uma crítica genérica à acumulação, mas desce às entranhas da divisão do trabalho assumindo-a como campo privilegiado de investigação.

O operário troca a capacidade viva de seu trabalho - e o capital só se reproduz à base de trabalho humano - por salário. O dinheiro que recebe é uma grandeza constante, imediatamente consumida na sua existência, enquanto o que ele empresta à produção é grandeza variável que se multiplica. Daí o valor excedente, apropriado, não pago, que Marx denominou de sobretrabalho.

Ao reconstruir a divisão do trabalho ele nos irá apresentar como o saber do artesão foi incorporado às máquinas; de que forma o operário foi responsabilizado por uma e apenas uma atribuição permanente; o modo com que a esfera da decisão foi retirada das mãos do trabalhador; enfim, os caminhos que a alienação percorreu para instalar-se definitivamente no centro do modo capitalista de produção.

Mas seria incorreto pensar a lógica do crescimento do capital, até se transformar em modo de produção dominante, sem nos reportarmos à história da opressão que o trabalho objetivado passou a exercer sobre o trabalho vivo. Primeiro, submetendo-o formalmente aos seus ditames: comprando mão-de-obra artesã, reunindo-os na manufatura, prolongando a jornada de trabalho (a tônica é dada na apropriação de mais-valia absoluta), mas ainda não interferindo no processo e, portanto, mantendo o modo de trabalho preexistente. Em seguida, submetendo-o realmente uma vez que, operando em nova base tecnológica, o trabalhador perde o controle sobre o processo, radicaliza-se a divisão do trabalho (a tônica é

dada na apropriação da mais-valia relativa). Enfim, criando nova dinâmica ao processo fabril onde o "o mestre agora já não é capitalista por ser mestre; é mestre porque é capitalista." *4

A utopia que o filósofo alemão persegue é a da superação do modo de produção capitalista de tal forma que as normas de repressão que regulam a disciplina da fábrica sejam substituídas por outras. Estas novas regras, agora denominadas de normas de controle, necessárias a qualquer organização produtiva, devolveria ao trabalhador a dignidade que lhe foi usurpada. A fábrica comunista se constituiria no espaço onde o corpo de trabalho social assume as funções diretivas e, conseqüentemente, abole os mecanismos repressivos. Nas palavras de De Palma:

"Segundo Marx, enquanto que as normas de controle constituem a condição necessária de qualquer organização produtiva e é sempre possível discriminar suas funções técnicas da função social, as normas de repressão têm exclusivamente um significado social e o seu campo de aplicação está limitado àquelas formas de cooperação que se constituem na base da separação exclusiva entre as funções de execução e as funções de direção." *5

Mas uma das proezas de Marx, nem sempre citadas em aborrecidos trabalhos acadêmicos, é que ele soube conjugar boa teoria econômica (e também filosófica como veremos adiante) com estilo literário. Após descrever como o capitalista transforma seu dinheiro em fios de algodão, conclui, por um momento, que a operação não lhe foi vantajosa uma vez que apenas substituiu 3 xelins pelos mesmos 3. Vejamos o texto:

"... Mas, reparamos, não lhe compensou (ao capitalista) o trabalhador ao converter algodão e o

4 MARX, Karl. Capítulo VI Inédito de O Capital - Resultados do processo de produção imediata. SÃO Paulo, Editora Moraes. p. 100.

5 DE PALMA. A sociologia marxista na indústria in: a divisão capitalista do trabalho. Lisboa, Iniciativa Editoriais. p. 23.

fuso em fio? Além disso, não se trata aqui de serviço. Serviço nada mais é que o efeito útil de um valor de uso, mercadoria ou trabalho. Trata-se aqui de um valor-de-troca. O capitalista pagou o valor de 3 xelins. O trabalhador devolveu o exato no valor de 3 xelins, acrescido o algodão. Valor contra valor. Nosso amigo, até há pouco arrogante, assume subitamente a atitude modesta do seu próprio trabalhador. Não trabalhou ele, não realizou o trabalho de vigiar e superintender o fiandeiro? Não constitui valor este trabalho? Mas seu capataz e seu gerente encolhem os ombros. Entrementes, nosso capitalista recobra sua fisionomia costumeira com sorriso jovial. Com toda aquela ladainha, estava apenas se divertindo às nossas custas. Não daria um centavo por ela. Deixa esses outros subterfúgios e embustes por conta dos professores de economia, especialmente pagos para isso. Ele é um homem prático que nem sempre pondera o que diz fora do negócio, mas sabe o que faz dentro dele." *6

A ironia é evidente não só aos capitalistas mas aos "professores de economia" que aqui representam os intelectuais burgueses. Esses são os grandes desafetos do autor. Os primeiros, que pela parcialização das tarefas esvaziam de conteúdo o trabalho do operário; e os últimos, que acusados de preguiçosos e sicofantas não dispõem de compreensão para mergulhar no conteúdo das análises desenvolvidas por Marx.

Seria um equívoco, de qualquer forma, nestas poucas páginas dedicadas ao filósofo alemão, concluir sem resgatar o Marx da análise ideológica, isto é, aquele que convertido ao humanismo critica duramente a dialética de Hegel que concebe o trabalho apenas como o intelectualmente realizado; ou que, ao escrever sobre os filósofos burgueses, já entende a atividade destes como subordinada a interesses de classe. A dedicação e empenho de Marx ao analisar as estruturas econômicas trazem, a partir de uma ética solidamente humanista, a perspectiva da indignação das relações sociais que o capitalismo forja onde a "dominação da coisa sobre o

6 MARX, Karl. O Capital. p. 218.

homem, a do trabalho morto sobre o trabalho vivo, a do produto sobre o produtor..." *7 é claramente apontada.

Neste momento, nos distanciamos de muitos de seus críticos que, no nosso entender, referem-se a Marx (ou ao marxismo) como teoria que privilegia as relações econômicas em detrimento de aprofundamento filosófico ou político de maior alcance. No centenário de Marx fomos obrigados a novamente escutar estas críticas, como se novidades fossem, como muito bem sistematizou Manacorda:

"... a teoria crítica da Escola de Frankfurt (Adorno e Horkheimer), ... após a monstruosa dominação política do nazismo, sentiu necessidade de contrapor a relevância das categorias econômicas marxistas uma mais forte pregnância das categorias políticas, reduzindo a marxiana produção da vida a um simples componente secundário, entre outros, do desenvolvimento histórico. Nesta mesma trilha, Habermas, pretende corrigir Marx assinalando a interferência da política nas leis da economia, enquanto toda uma série de novas pesquisas vêm contrapondo à teoria marxiana das crises (devidas ao sistema econômico) sistêmicas, uma teoria social, ou crise, determinada não apenas pelas estruturas, mas pelo sujeito (isto é, o homem). Assim, o neofrankfurtiano Offe opõe às categorias econômicas marxianas a categoria política, entre as quais a família, os negócios, o estado, a escola, definidos como 'princípios organizativos fundamentais'. Por sua vez, Agnes Heller declara Marx insensível à política e em particular a todo o projeto de política democrática; Hannah Arendt repete que Marx se esqueceu da ação política. Negt escreve a Marx uma simpática carta para reprovar-lhe a supervalorização das forças produtivas, o desinteresse pelo elemento histórico e moral, o ocultamento dos sujeitos da transformação. Nos Estados Unidos ..." *8

É justamente no tratamento do tema mais "econômico" de Marx - O Trabalho - que podemos perceber de forma absolutamente transparente o grande filósofo que emerge do conjunto

7 MARX, Karl. O Capital.

8 MANACORDA, Mário. Humanismo de Marx e industrialismo de Gramsci. in: SILVA, Tomas. Trabalho, Educação e prática social. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991. p. 94.

de sua obra. A leitura reducionista e/ou economicista de seus escritos não contempla o autor (o homem Marx) que, ao acreditar no sujeito como elemento de transformação, não só clama n'O Manifesto pela união dos operários de todo o mundo, mas que, sobretudo, engaja-se na organização dos trabalhadores com enorme sacrifício de sua vida pessoal. Ora, acusá-lo justamente de ser o produtor de uma teoria na qual os modos de produção se sucedem mecanicamente - sem a participação ou autonomia do homem - ou desmerecê-lo por não ter contemplado a subjetividade no seu trabalho é uma desconsideração com a própria existência de Marx. Ele, como filósofo, é a constante busca da consciência e denúncia de todo o fetiche onde o da mercadoria não é o único, mas apenas o mais conhecido.

Assim, a paixão pelo trabalho vivo que motivou Marx a escrever sua teoria do valor é a mesma que o anima a sonhar com uma sociedade em que o homem não seja um mero apêndice da máquina, mas a crer que o maquinário permite organizar a produção de uma nova forma que ultrapasse a divisão entre trabalho manual e intelectual. É pura paixão, pura utopia que faria do trabalhador o senhor da auto-regulação e de novas formas de cooperação. Será isto filosofia ou economia?

2.2. Lenin e a urgência da industrialização soviética

"A tragédia da revolução russa, tragédia autêntica de toda a humanidade, quer se queira ou não - e só os muito tolos podem dar de ombros, está precisamente no imperativo de fazer uma revolução que não pode ser realizada." J. Chassin

Marx entendia que o socialismo só poderia ser implantado numa sociedade que tivesse alcançado um determinado patamar de desenvolvimento das forças produtivas. Já dispondo desta sólida estrutura econômica, a superação da alienação seria alcançada através da "recomposição das atividades" que dividiria, pelo conjunto da sociedade, o ônus do trabalho produtivo propiciando uma participação mais equitativa do esforço e do lazer. Esta se constituiria na estratégia fundamental para se alcançar novas relações de produção:

"Sabemos que Marx atribuía grande importância aos fenômenos da 'recomposição das atividades' cujos desenvolvimentos e limites já analisamos. Sabemos que associou sempre o socialismo com um grande desenvolvimento das forças produtivas, que tornaria possível uma redução do tributo que a sociedade deve pagar à natureza... Sabemos também que Marx considerava que a 'divisão do trabalho' era fatal, por estar na origem da divisão entre as classes, e que era passível de ser eliminada." *9

Entretanto, a Revolução Comunista ocorre na Rússia, país agrícola, de frágil estrutura industrial, onde as forças produtivas encontravam-se precariamente organizadas. O extraordinário desenvolvimento da ciência e tecnologia; a sua imediata utilização na produção de bens; o incremento da produtividade do trabalho; eram metas cobiçadas pelo Estado soviético. Contando com poucos e atrasados centros industriais, Lenin teve de lançar-se a modernizar a economia como imperativo para a implantação do socialismo.

Em 1912, Taylor publicava sua obra "Principles of Scientific Management" que tinha como enfoque central a racionalização do processo de trabalho. O próprio Lenin compreende o objetivo do livro e afirma que este servirá para "aumentar a opressão do operário". Mas, como o objetivo

9 SALVATI & BECALLI. A divisão do trabalho - capitalismo, socialismo e utopia. in: A divisão capitalista do trabalho. Lisboa, Iniciativas editoriais. p. 145.

do Estado soviético não é a exploração do trabalhador, ele entende que as técnicas do taylorismo ajudariam a ampliar a produtividade e baixar os custos dos bens e serviços. Foi dele a expressa recomendação de se desenvolver a "gerência científica" o que, de fato, significou o abandono da utopia marxista do fim da alienação:

"... como todo processo capitalista, é uma combinação da refinada brutalidade da exploração burguesa com uma quantidade dos maiores feitos científicos no campo da análise dos movimentos mecânicos durante o trabalho, da eliminação dos movimentos supérfluos e lentos, da elaboração dos métodos corretos de trabalho, a introdução do melhor sistema de contabilidade e controle etc. A República Soviética deve a todo o custo adotar o que foi valioso nas realizações da ciência e da tecnologia neste campo. A possibilidade de edificar o socialismo depende rigorosamente do nosso êxito em combinar o poder soviético e a organização soviética da administração com as realizações atualizadas do capitalismo. Devemos organizar na Rússia o estudo e o ensino do sistema de Taylor e sistematicamente pô-lo à prova, adaptando-o aos nossos fins." *10

Quando falamos da introdução do taylorismo não estamos nos reportando a um "fato menor" que poderia ser relevado diante dos importantes acontecimentos ocorridos em 1917. Se, por um lado; o que estava em jogo era a manutenção do poder pelos bolcheviques, sedo que estes necessitavam com urgência do incremento da produção como forma de evitar o colapso; por outro, a "gerência científica" determinou que as relações de trabalho se dessem da mesma forma autoritária, como se aquele fosse um país capitalista. A reflexão sobre estes caminhos percorridos talvez nos ajudem a compreender a origem do totalitarismo na União Soviética, que mais tarde teria em Stalin sua grande figura.

10 LENIN. As tarefas do partido soviético. in: BRAVERMAN, Henry. Trabalho e Capital Monopolista. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987. p. 22.

Alguns autores sugerirem que o rumo da industrialização soviética foi autoritário não por razões conjunturais, mas por decisão política de seus dirigentes:

"A vitória da Revolução Russa de 1917 levou o Partido Bolchevique ao poder em nome do proletariado. Dois anos depois, os trabalhadores, que haviam conseguido criar estruturas de auto-gestão nas empresas, viram-se substituídos por diretores nomeados pelo partido e pelo Estado, com todos os poderes, que impuseram uma disciplina militar nas fábricas e a pena de morte para grevistas." *11

A opção insofismável pela "gerência científica" gerou na União Soviética uma classe operária que padece dos mesmos males de seus companheiros ocidentais. Assim, o socialismo real abandonava, através de sua "científica" organização do trabalho, as críticas mais contundentes que o próprio Marx dirigira ao modo capitalista de produção. A opção soviética implicou no imediato "reformismo" das teses marxistas como nos afirma Braverman:

"... a organização e administração do trabalho, que ele havia tratado com tão ardorosa hostilidade, tornam-se relativamente aceitáveis. A partir de então, a revolução contra o capitalismo era concebida cada vez mais como uma questão de eliminar certas 'excrecências' do mecanismo capitalista altamente produtivo, melhorando as condições de trabalho, acrescentando à organização fabril uma estrutura formal de 'controle do trabalhador' e substituindo os mecanismos capitalistas de acumulação e distribuição pelo planejamento socialista." *12

O fato é que na época não se dispunha de processos de produção que privilegiassem uma nova atitude do trabalhador em relação a seu cotidiano e a consequente democratização das decisões fabris. Não se trata, neste estudo, de menosprezar o esforço que a revolução soviética empreendeu, nem de subestimar a contribuição de seu teórico e líder

11 TRACTEMBERG, Maurício. Reunificação alemã: passado que não passa. in: Teoria e Debate. São Paulo, n13, jan/mar 1991.

12 BRAVERMAN, Henry. Trabalho e capital monopolista - a degradação do trabalho no séc XX. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987. p. 22.

máximo do pensamento e práticas socialistas. Seria prova de uma posição a histórica acusar o movimento bolchevique de pura e simples negligência quanto ao conceito marxista de alienação. Nas palavras de Coutinho "... só por ter sido o mais consequente marxista de seu tempo é que Lenin pôde renovar e atualizar a herança de Marx e Engels". Mas devemos ter claro que não se avançou significativamente na luta contra a alienação ou divisão do trabalho e que esta lacuna limitou os avanços da revolução que se pretendia libertadora. *13

2.3. Gramsci: americanismo e fordismo

"Finalmente, há ainda outra lição essencial do Gramsci ordinovista: para que esse aparelho estatal socialista funcione democraticamente, para que tal pluralismo de instituições e de partidos possa ser efetivo, é necessário que haja uma democracia também na fábrica, no local de produção, na célula básica da infra-estrutura material da sociedade." Carlos Nelson Coutinho

A opção de Gramsci pela cultura, pelo debate de temas superestruturais, permitirá que ele desenvolva uma concepção de luta política na qual a tomada do poder se realizaria não apenas pelo controle do Estado mas, sobretudo, pelo exercício de hegemonia nas instituições da sociedade civil. Isto o distingue de muitos de seus colegas - também marxistas - que influenciados pela II Internacional realizavam uma leitura da obra de Marx que subestimava temas

13 COUTINHO, Carlos Nelson. Gramsci. Porto Alegre, L & PM, 1981. p. 66.

políticos. Gramsci é, portanto, original e o conjunto de seus escritos ultrapassa os limites estreitos de um marxismo reducionista que se tornara frequente na primeira metade do século. Segundo Coutinho:

"... elemento essencial na determinação da especificidade e da novidade da teoria política de Gramsci: o conceito de 'sociedade civil' como portador material da figura social de hegemonia, como esfera de mediação entre infra-estrutura econômica e o Estado em sentido estrito." *14

Como militante lutou intensamente na criação de Conselhos de Fábrica. Tais organismos, constituídos por membros eleitos de uma mesma empresa, contava com a participação de todos os trabalhadores sindicalizados ou não, de qualquer orientação ideológica (socialistas, anarquistas, sociais-democratas...), de técnicos e operários. Isto o leva a frequentar os locais de produção e a estabelecer com os empregados intenso debate que não se limitava a explicitar a genérica exploração que o capital submete à mão-de-obra, mas que aprofunda temas relativos à organização do trabalho, "sobre as relações internas entre operário, chefe de turma e dirigente; sobre a nova ordem do Estado socialista". *15

Gramsci combate, através de sua militância política, a idéia amplamente difundida no Partido Socialista Italiano - PSI de que a Revolução Proletária é inevitável porque obedece à lógica da sucessão dos modos de produção. O PSI adotara uma atitude extremamente "reformista" no dia a dia italiano e via o desenrolar dos fatos mais como expectador do que como o autor de uma ação política. *16 Foi sua

14 COUTINHO. op cit. p. 87.

15 LAJOLO, Laurana. Antonio Gramsci. São Paulo, Brasiliense, 1982. p. 43.

16 "Gramsci que apóia incondicionalmente no jornal a resolução dos conselhos de fábrica, constata com amargura como a direção do PSI preferiu os discursos retóricos em torno de projetos teóricos à defesa

destacada participação na criação de tais Conselhos que lhe deu possibilidade de uma vivência na organização dos trabalhadores e que anos mais tarde - na prisão fascista - iria ser tema de seus Cadernos.

"Neste período, Gramsci realiza muitos comícios nas fábricas ocupadas, explicando os mecanismos da exploração capitalista e os objetivos revolucionários. Os operários o cercam para pedir-lhe explicações sobre os problemas da organização do trabalho; sobre as relações internas entre operário, chefe de turma e dirigente; sobre a nova ordem do estado socialista."

*17

No cárcere, produz teoricamente de modo diverso se comparado aos anos de intensa atividade e militância política, quando redigia no *L'Ordine Nuovo* que se transformara em instrumento de criação e consolidação do Partido Comunista Italiano - PCd'I. No periódico, Gramsci destacara-se como articulista breve e contundente, compromissado com as lutas imediatas e com a criação de uma cultura socialista. Preso, impõe-se a tarefa de escrever como alternativa de vencer a desagregação pessoal, a loucura.

A idéia de democracia na fábrica que o acompanha desde jovem toma forma nas anotações agrupadas nos Cadernos sob o título de "Americanismo e Fordismo". Segundo o pensador italiano a "hegemonia nasce na fábrica e não tem necessidade, para se exercer, senão da quantidade mínima de intermediários profissionais de política e ideologia." *18. Isto justifica sua imensa curiosidade quanto aos métodos tayloristas e fordistas (a expressão 'fordismo' foi por ele cunhada) e seu impacto na cultura do operariado.

das primeiras experiências de democracia operária, e abandonou de fato ... o proletariado de Turim à sua sorte." LAJOLO, op. cit. p. 40.

17 LAJOLO, op. cit. p. 43.

18 GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. in: Obras escolhidas. São Paulo, Martins Fontes, 1986. p. 316.

"Nesta chave, ele retoma também a análise, que realizara numa série de artigos publicados em L'Ordine Nuovo, sobre o fordismo - o sistema capitalista de organização integral do trabalho e da vida dos operários na fábrica e na sociedade - chegando à conclusão de que cabe agora ao Partido Comunista substituir este sistema por uma concepção revolucionária global. Com efeito, Gramsci confirma e aprofunda teoricamente a hipótese estratégica segundo a qual, para transformar radicalmente as relações econômicas e sociais entre os homens, não basta projetar militarmente a tomada do poder, mas tem-se de eliminar a presença capilar do capitalismo nas estruturas da sociedade civil." *19

Mas, o que um pensador tão envolvido com questões superestruturais - como a criação de uma "nova cultura socialista" - tem a nos dizer sobre um tema como trabalho? Não será este um assunto mais estrutural e, portanto, fora de suas preocupações e alcance? Em "Americanismo e Fordismo" Gramsci realiza a síntese de uma obra que, solidamente apoiada na política e filosofia, contempla a organização do trabalho, mais-valia, poupança, salários, etc...

"Parece-me que todo o discurso político gramsciano sobre o Estado, hegemonia, intelectuais, cultura ou, em suma, sobre superestruturas, é contextualmente ou de forma indivisível um discurso sobre a economia e o industrialismo, isto é sobre as estruturas." *20

Descrevendo o método de Henry Ford como forma "moderníssima de trabalhar" ele irá expressar a opressão que o Capital agora realiza no tocante ao controle dos tempos na produção - introdução da esteira mecanizada - como formas "particularmente brutais e incidiosas, através de coerção extrema." Ora, para que tal sistema possa ser mantido em funcionamento ele, por um lado, necessita do proibicionismo (restrição ao consumo de bebidas alcoólicas ou 'lei seca'), dos inquéritos dos industriais sobre a vida privada dos trabalhadores; e, por outro, já não pode pagar os

19 LAJOLO. op cit. p. 117.

20 MANACORDA. op cit. p. 108.

baixíssimos salários da primeira fase da Revolução Industrial.

"É óbvio pensar que os chamados altos salários são uma forma transitória de retribuição. ... A coerção deve por isso ser sabiamente combinada com a persuasão e consenso, e isto pode obter-se, nas formas próprias da sociedade dada através de uma maior retribuição que permita um determinado teor de vida capaz de manter e reintegrar as forças consumidas pelo novo tipo de fadiga." *21

Assim, a indústria fordista perseguirá a racionalização do trabalho como meta privilegiada. Gramsci irá descrever o ideal do novo operário como "gorila amansado" que inserido nos novos métodos de produção, com repetição metódica dos movimentos, pode, contraditoriamente, utilizar o tempo em que está submerso na rotina da fábrica para pensar sua condição.

O autor ainda encontra espaço para debater, em suas páginas dedicadas ao americanismo, o papel da mulher, - "enquanto a mulher não atingir não só uma real independência perante o homem, mas também um novo modo de conceber a si mesma e à sua parte nas relações sexuais..." - a repressão sexual - "os instintos sexuais foram os que sofreram maior repressão por parte da sociedade em evolução..." e questões relativas a casamento e monogamia - "Esses novos métodos (taylorismo) requerem uma rígida disciplina dos instintos sexuais (do sistema nervoso), isto é, um reforçamento da família em sentido amplo, da regulação da estabilidade das relações sexuais." *22

Portanto, não é possível isolar o Gramsci da produção da cultura daquele que reflete sobre processo de trabalho. Humanista e industrialista ele aponta, em texto coerente, as

21 GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo. in: Obras escolhidas. São Paulo, Martins Fontes, 1978. p. 333.

22 GRAMSCI. op cit. p. 325, 323, 326.

novas técnicas de produção - o fordismo - e suas consequências no cotidiano, ou melhor, na cultura do trabalhador. Como intelectual, desperta a estima e consideração por ter tido o mérito de uma produção que não divorcia infra-estrutura e superestrutura, mas, no rastro de Marx, promove uma das mais belas sínteses da condição trabalhadora.

2.4. Taylor e Ford: o legado da "gerência científica"

"... levando o trabalho aos homens, ao invés de os homens ao trabalho... O resultado líquido é a redução da necessidade de pensamento por parte do trabalhador e a redução de seu movimento a um mínimo" Henry Ford

Como se deu o início da organização do trabalho no capitalismo e, de forma particular, como se construiu o processo de intensificação da jornada de trabalho? Iriam os artesãos ou camponeses, na Revolução Industrial, abandonar suas ocupações e livremente optar pelo regime de até 16 horas diárias de atividade com péssimas condições de salubridade? De que mecanismos ou estratégias o capitalismo se valeu para tornar hegemônico o seu modo de produzir e concentrar riquezas?

Para que o capitalismo pudesse se desenvolver, uma luta sem tréguas foi travada contra o trabalhador. Como nos afirma Pavarini:

"Sem dúvida, a condição para que a organização política pudesse desenvolver-se no sentido acima indicado é que

os excluídos da propriedade aceitem estas regras do jogo como naturais. Aqui temos um segundo aspecto do problema: educar este universo - composto por ex-camponeses e artesãos habituados a viver sob o sol e segundo o tempo das estações - para o porvir da classe trabalhadora, para aceitar a lógica do trabalho assalariado, para reconhecer na disciplina da fábrica sua própria condição natural." *23

A disciplina da fábrica só pode ser consolidada graças a uma série de condições que constrangeram os trabalhadores. A impossibilidade de subsistir (fome) como decorrência, de um lado, do aniquilamento das terras comunais no caso dos trabalhadores camponeses e, de outro, por outro a quebra dos ofícios tradicionais através da introdução da maquinaria fora do alcance dos artesãos *24, oportunizou uma rigorosa política repressiva que se iniciou com a "Poor Law" inglesa e que ganhou corpo com o rápido desenvolvimento dos cárceres, prisões e manicômios. Uma nova ordem jurídico-penal foi instaurada tendo como base uma criminologia burguesa que penalizava, como nenhuma outra na história, os desocupados ou aqueles que atentassem contra o patrimônio.

"Surge uma nova política social que, sobre o único fundamento da atitude para com o trabalho subordinado, discriminava entre o pobre inocente (o ancião, a criança, a mulher, o inválido) e o pobre culpado (o jovem e o homem maduro desocupado): para as necessidades de sobrevivência dos primeiros se fará frente através da organização assistencial; para os outros se usará a internação coercitiva em seu vasto arquipélago institucional que surgirá por todas as partes da Europa protestante e também católica nos séculos XVII e XVIII. Em que consiste essa internação coercitiva? Quem leva na França o nome de Hospital Geral, de "Rasphuis e Spinhuis" em Flandres, de "Bridewell e Workhouse" na Inglaterra, de "Casa di Lavoro e Casa di Correzioni" na Itália, etc. cumpre uma idêntica função: socializar a disciplina e a ética manufatureira a quem era por sua origem e educação estranho. Assim, nestes lugares, ociosos, vagabundos,

23 PAVARINI, Máximo. Control y Dominación - Teorias criminológicas burguesas y proyecto hegemónico. México, Siglo XXI, 1983. Tradução nossa. p. 31.

24 ENGUITA, Mariano. A face oculta da escola - Educação e trabalho no capitalismo. Porto Alegre, Artes médicas, 1989.

pequenos transgressores da lei, etc. seriam obrigados ao trabalho, um trabalho certamente mais duro que aquele que era possível encontrar no mercado livre, para que o terror de acabar internos obrigasse a força de trabalho desocupada aceitar as condições de emprego mais intoleráveis." *25

A hegemonia que o capital necessitava para a sua consolidação enquanto modo de produção dominante se efetivou basicamente através de dois mecanismos: o primeiro se configurou no grande sistema de correção com sua fundamentação teórica em uma criminologia repressora (burguesa) que determinou a prática da internação enquanto estratégia de controle social conforme acima demonstramos; o outro se consolidou com o fortalecimento da direção autoritária da fábrica (introdução da "gerência científica") ampliando a apropriação da mais-valia através da substituição das normas de controle, que estavam presentes na simples cooperação, pelas normas de repressão enquanto estratégia de supressão da resistência dos subordinados. Passaremos a analisar este segundo aspecto.

A lógica interna da divisão do trabalho na manufatura e sua posterior evolução para o modelo fabril nos é apresentada por Marx n'O Capital em sua parte quarta. Analisando a relação social de cooperação nos diferentes modos de produção e, de forma especial no capitalismo, ele conclui que neste a direção do processo de trabalho é privilegiadamente despótica. O nível de autoritarismo irá se acentuar à medida em que o capital for se libertando do trabalho manual através da incorporação das habilidades artesãs às máquinas. Esta atividade de coordenação e supervisão (despótica) da produção passará a ser exercida pelo capitalista não porque este é mais qualificado ou disponha de qualquer outro atributo que não seja o fato de deter a propriedade: "o capitalista não é capitalista por

25 PAVARINI. op. cit. Tradução nossa. p. 32.

ser dirigente industrial, mas ele tem o comando industrial porque é capitalista." *26

Entretanto, nem só de despotismo vive a indústria subordinada às normas do capital. Seria impossível pensarmos a longo prazo num modo de produzir que unicamente se utilizasse de instrumentos de pressão e coação. Na verdade, trava-se um jogo (dialética) entre mecanismos de coerção e consenso. No mesmo momento em que Ford submete o operário a uma rotina opressora, seu salário é elevado; o aprofundamento da apropriação do "métier" do trabalhador ocorre com a introdução de benefícios previdenciários. Longe estamos da primeira fase da Revolução Industrial quando o nível de pobreza do campesinato inglês permitira jornadas de dezoito horas, acidentes de trabalho a todo o momento e uma remuneração insuficiente para reproduzir a força de trabalho.

Os mecanismos de consenso se ampliam quando a indústria capitalista produz não só os bens de consumo e a mais-valia mas os seus "intelectuais". Segundo Braverman, eles irão se identificar com o despotismo nas relações de produção e, além de justificar ou reforçar a submissão do operário, contribuirão com a difusão de um discurso que toma a particular forma de trabalhar sob o capital por uma "ciência do trabalho". De fato, esta pseudo-ciência de inspiração positivista nada mais é, para o autor, do que uma ideologia na medida em que se realiza como ocultamento das verdadeiras relações ou interesses que estão subjacentes a este modo de produção. *27

"A gerência científica, como é chamada, significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos

26 MARX. op. cit.

27 Ao utilizar Braverman neste momento do texto para efetivar crítica ao paradigma taylorista-fordista não estou optando por sua abordagem. O que objetivo é apresentar ao(a) leitor(a) esta importante contribuição que se tornou hegemônica no final dos anos 70.

problemas complexos e crescentes do controle de trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. Faltam-lhe características de uma verdadeira ciência porque suas pressuposições refletem nada mais do que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições de produção. Ela parte, não obstante de um ou outro protesto contrário, não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista de uma gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas. não procura descobrir e confrontar a causa desta condição, mas a aceita como dado inexorável, uma condição 'natural'. Investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital. Entra na oficina não como representante da ciência, mas como representante de uma caricatura de gerência nas armadilhas da ciência." *28

Taylor e Ford são os nomes mais recorrentes quando se estuda a "modernização" dos métodos de produção capitalistas. Temas como evolução dos mecanismos de controle; a coerção ou estímulo para o aumento da produtividade; a gerência autoritária que passa a prescrever os limites, atividades e rotinas; já são parte de uma vasta bibliografia produzida. Enquanto o taylorismo se caracteriza pela racionalização do tempo e do movimento dos operários assumindo como premissas que (i) o administrador deve se apropriar do conhecimento tradicional dos trabalhadores (artesãos) para classificá-lo, tabulá-lo, redigi-lo a fórmulas ou leis; (ii) que todo o trabalho cerebral deve ser banido da oficina aprofundando ainda mais a distinção entre trabalho manual e trabalho intelectual; e (iii) que todo o trabalho operário deve ser inteiramente planejado pela gerência com antecedência; o fordismo com sua linha de montagem realiza através da esteira que automaticamente desloca o produto, o grande sonho do capital: posicionar definitivamente o trabalhador como apêndice da engrenagem.

Se esta é a lógica da divisão social do trabalho no capitalismo, com seus nítidos contornos de opressão e

desqualificação, também existe uma história de resistência da classe trabalhadora. Quer através da luta sindical, organização de partidos políticos ou até mesmo pelo absenteísmo, os assalariados têm reagido à dominação. Mas neste capítulo onde debatemos a crise do trabalho e refutamos afirmações de que este deixou de ser uma categoria sociológica fundamental, nos interessa, de forma particular, o tema da recomposição da divisão do trabalho enquanto alternativa de desmonte da alienação. Ora, se a alienação foi construída ao longo do tempo também pode ser superada através do movimento dialético da história.

3. Terceiro momento: Atualidade do trabalho enquanto categoria de análise

É evidentemente rico o espectro de idéias, representações e práticas que o marxismo e sua história provocaram. "Os filósofos têm somente interpretado o mundo: trata-se de transformá-lo" desafia Marx com ironia. Nestas propostas de revolução/mudança, diferentes e contraditórios conceitos e ações foram, ao longo deste último século, efetivados tendo seus autores invocado fidelidade ao materialismo histórico e dialético. Como nos afirma Hobsbawn:

"Se não soubéssemos que todos reivindicam um tal derivação (do marxismo), por certo poderíamos considerar as diferenças existentes entre os Kibutzim sionistas e o Camboja de Polpot, entre Hilferding e Mao, entre Stalin e Gramsci, entre Rosa de Luxemburg e Kim Il Sung, como mais acentuados do que suas afinidades..." *1

As idéias de Marx - obra aberta - tomaram diferentes formas a ponto de podermos afirmar que existem muitos marxismos. Assim, quando se discute a crise do materialismo

1 HOBBSAWN. op. cit.

dialético ocorre-nos sempre indagar de qual vertente estamos falando. Interpretações lineares ou funcionalistas se fizeram presentes ao longo da história desta filosofia que ousou intervir na realidade correndo o risco de se subordinar a interesses imediatos de partidos políticos, lideranças carismáticas ou conjunturas de poder. A opção pela práxis (transformação) ao mesmo tempo que a fez a mais vigorosa ideologia deste último século, contraditoriamente, determinou o surgimento de diferentes leituras.

Entretanto, quer na obra de Marx ou na produção teórica de seus seguidores - que muitas vezes se transformaram em críticos - existe uma constante: a centralidade que o conceito de trabalho adquiriu nos seus estudos. Não que o tema seja tratado de maneira uniforme ao longo de mais de um século de idéias socialistas. Cerne do marxismo, o conceito de trabalho incorporou transformações, sofreu críticas e, se hoje, para alguns autores se encontra em crise a ponto de se questionar o "futuro da sociedade do trabalho" *2 tal fato aponta para atualidade e relevância do tema.

Ao conceito de trabalho estão agregados e dele derivam uma série de outros que na versão d'O Capital tomaram forma definitiva. Assim, os termos cooperação, mais-valia, divisão social do trabalho, modo de produção, sobretrabalho, alienação e muitos outros passaram a fazer parte do vocabulário cotidiano daqueles que lidam com a economia política. Entretanto, a análise de situações concretas, mesmo realizadas por pesquisadores que recorram aos conceitos originários em Marx, permite as mais diversas interpretações e conclusões. Se, por exemplo, tomarmos Gorz e seu contundente texto sobre a "Crítica da Divisão do Trabalho" encontraremos um autor que demonstra afirmativa e

2 OFFE. op. cit.

inequivocamente que as categorias capital e trabalho estão em oposição definitiva:

"A classe operária no poder não pode, em nenhuma hipótese, limitar-se a tornar o trabalho mais leve, a reduzir-lhe a duração e aumentar-lhe a remuneração; pois a determinação do capitalista é - independente das finalidades inaceitáveis da produção do capitalista - a destruição do trabalhador, a negação de sua liberdade; em resumo, a sua alienação." *3

Em situação completamente diversa e em nenhum momento supondo que os capitalistas irão destruir a classe trabalhadora via alienação, encontramos o pensamento de Przeworski. No quarto capítulo de seu livro "Capitalismo e Social-democracia" o autor polonês apresenta as bases materiais do consentimento que sustentam a relação capital e trabalho. Przeworski, após demonstrar que o capitalismo não é um jogo de soma zero - isto é ele repudia a lógica de que quando o capitalista ganha o operário perde e vice-versa - e sim uma relação de múltiplos parceiros, conclui:

"Os assalariados vêem o capitalismo como um sistema no qual podem melhorar suas condições materiais; organizam-se como participantes e agem como se o capitalismo fosse um sistema de soma positiva ao beneficiarem-se, em determinada época do fato de uma parte da produção da sociedade ter sido anteriormente retirada sob forma de lucro." *4

A crise multifacetada do "trabalho" se manifesta não apenas quando os autores influenciados pela experiência política da social-democracia européia reduzem a intensidade do conflito deste com o capital, mas de modo mais radical ainda quando se questiona a centralidade que as relações de trabalho ocupam no cotidiano das sociedades contemporâneas. Estará o conceito de trabalho, no final do século XX,

3 GORZ, André. Crítica a divisão do trabalho. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989. p. 14.

4 PRZEWORSKI, Adam. Capitalismo e social-democracia. São Paulo, Companhia das Letras, 1989.

perdendo o fôlego para explicar as relações que ocorrem à nossa volta?

3.1. A contribuição de Offe: descrevendo a crise

A análise mais aprimorada que questiona o modelo no qual o trabalho, a produção, a remuneração e os conflitos daí decorrentes seriam o dado central para explicar as relações no interior da sociedade, nos é apresentada por Offe em seu texto "Trabalho como categoria sociológica fundamental?" (Offe, 1989). Após demonstrar que uma nova vertente de investigação se consolidou na pesquisa do cotidiano abandonando o modelo clássico de privilegiamento da atividade econômica presente em Marx, Weber ou Durkheim, o autor alemão passa a sistematizar três séries de dúvidas.

O primeiro bloco de indagações se refere à observação de que ser trabalhador pouco esclarece quer sob o prisma do conteúdo da ação ou no estilo de vida. A categoria trabalho é considerada como "pouco informativa", uma vez que existe um grupo de trabalhadores plenamente sujeitos à "racionalidade e divisão do trabalho" enquanto outra parcela também significativa possui maior autonomia:

"De qualquer forma, os processos multidimensionais de diferenciação (...) e as mudanças econômicas, organizacionais e técnicas das condições de trabalho, que se apresentam com o correr do tempo, parecem indicar que a qualidade de 'trabalhador' dificilmente ainda pode ser tomada como ponto de partida para a formulação de agregados culturais, organizacionais e políticos, e para interpretações coletivas." *5

Para Offe é crescente a diferenciação entre trabalho na indústria (setor secundário) e o trabalho de serviços

5 OFFE. op cit.

(setor terciário). Os critérios de rentabilidade econômica e eficiência na produção que são os fundamentos do trabalho industrial não poderiam ser transpostos para a área de serviços onde uma nova racionalidade seria necessária. Como é acentuado o crescimento do setor terciário nas sociedades contemporâneas, o esforço de "totalização" empreendido por diversos autores para reduzir o trabalho assalariado a denominador comum não seria apenas insuficiente, mas, sobretudo, equivocado.

O segundo bloco de questionamentos se dirige ao aspecto da centralidade do trabalho na vida dos próprios trabalhadores. O autor justifica seu posicionamento através de duas vertentes: (i) que existiria uma crescente descontinuidade entre a formação recebida e a atividade final do trabalhador (descontinuidade da biografia do trabalho); (ii) que o tempo despendido no trabalho tenderia a se tornar menor liberando o trabalhador para outras atividades.

"A tentativa de construção a partir da esfera do trabalho, de todo o ambiente de vida como uma unidade subjetiva e coerente, é cada vez mais inútil por causa da estrutura temporal e da biografia do trabalho. Em primeiro lugar, porque hoje a (des)continuidade entre formação e exercício profissional, assim como a (des)continuidade da própria vida profissional (...) já representa mais uma exceção do que a regra. Em segundo lugar devido à tendência secular da redução da parcela de tempo de trabalho no tempo de vida, especialmente na medida em que (...) se expande cada vez mais o tempo livre, no qual outras experiências, orientações e necessidades são determinantes. A descontinuidade da biografia do trabalho e a redução do tempo de trabalho no tempo de vida tendem a tornar o trabalho um assunto 'entre outros', relativizando sua função enquanto ponto de referência para a construção da identidade pessoal e social. *6

Seriam dois os mecanismos que colocariam o trabalho a desempenhar o papel central na existência humana:

6 OFFE. op cit.

"normatizado como obrigação", isto é, a realização do trabalho como tarefa/ação moralmente correta, revestida da ética que Weber nos apresenta em seu clássico do protestantismo; e "instalado como imposição", isto é, o trabalho como decorrência da necessidade, sem o qual cessaria a sobrevivência. Offe irá concluir que, para as sociedades de capitalismo avançado, nenhum dos mecanismos descritos terá o poder de manter a atividade laborativa como fundamento da vida do cidadão. Por um lado, a vertente da obrigação se torna sem efeito num tipo de organização social que privilegia o anonimato e não possibilita identificar cada trabalhador como pessoa que age moralmente. Por outro, o argumento da imposição fica prejudicado nas sociedades de bem-estar que historicamente já superaram a idéia segundo a qual "quem não trabalha não tem direito a comer" e mantém na sua estrutura de seguridade benefícios que garantem a manutenção da vida. Conclui o autor: "o trabalho foi deslocado de seu status de fato vital central e óbvio não apenas em termos objetivos, mas também perdeu seu status na motivação dos trabalhadores." *7

Finalmente, o terceiro bloco de dúvidas vai ao encontro das novas tendências das ciências sociais que se constituem como reflexo da crise da sociologia clássica. Trata-se do questionamento da ortodoxia marxista a partir de autores como Touraine, Foucault e Gorz. Nesta vertente, o conceito de trabalho pode ser tratado como "subjetivamente periférico" uma vez que a ênfase da investigação deixa de ser a estrutura econômica e social e passa a ser o "ator" como sujeito privilegiado.

O autor retoma Habermas, enfatizando sua opção em abandonar a teoria dos conflitos como paradigma (e assim escapar da chamada "esfera da produção"), seguindo por uma

7 OFFE. op cit.

teoria da ação comunicativa. Seria esta uma forma original de romper o "domínio epistemológico do trabalho".

"Que a fábrica não seja o centro das relações de dominação e o palco de todos os conflitos sociais mais importantes; que os parâmetros 'metassociais' do desenvolvimento social tenham sido substituídos por uma 'autoprogramação da sociedade'; que tenha se tornado sem sentido supor uma continuidade entre o desenvolvimento das forças produtivas e a emancipação - são suposições e conclusões que se impuseram principalmente a partir da absorção dos teóricos franceses como Foucault, Touraine e Gorz, de tal modo que, contra elas, os resquícios da 'ortodoxia' marxista praticamente não têm qualquer chance academicamente respeitável." *8

Não tive, nestes poucos parágrafos, a pretensão de resumir todo o pensamento do autor alemão, mas de aglutinar e sistematizar aquelas idéias onde ele defende que o trabalho estaria perdendo sua qualidade subjetiva quer como referência central nas ciências sociais, quer como principal polo organizador das atividades humanas.

Seria questionável, no meu modo de ver, passarmos ao largo deste debate. Ora, o tema central desta pesquisa é organização do trabalho e formação do trabalhador. O bloco em pauta objetiva sistematizar idéias partindo dos clássicos (da tradição marxista) para solidamente fincar os pés nas questões atuais. O duro posicionamento de Offe nos instiga a pensar. Embora reconheça que algumas considerações do neofrankfurtiano são pertinentes - sobretudo no que tange à Europa Ocidental e Estados Unidos - não posso me furtar a contrapor argumentos a uma posição que parece reduzir temas

8 OFFE. op cit.

filosóficos e econômicos a uma ótica de mundo que se insere apenas no seu lado mais desenvolvido.

Com o debate que agora se inicia estou "tomando partido" e me recusando a redigir um texto "morno". Não me satisfaz apenas resumir e sistematizar as contribuições de importantes autores. Quero correr o risco de um posicionamento claro - que poderá gerar antipatias e até mesmo ser, com o tempo, ultrapassado - contrapondo, com humildade, uma outra visão do conceito de trabalho que é diferente não apenas por sermos do "terceiro mundo" mas, sobretudo, porque partimos de distintas visões de mundo e concepções filosóficas.

3.2. O debate da social-democracia *9 versus socialismo

3.2.1. Uma primeira crítica: ainda provisória

Uma primeira crítica pode ser efetivada na vertente do historicismo, isto é, no entendimento de que as idéias de um autor são engajadas num determinado momento histórico e por ele condicionadas; e que suas posições são fruto de um ponto de vista social sempre parcial ou tendencioso. *10

Se é verdade que a acumulação no início do capitalismo (segunda metade do século XVIII e início do século XIX) se deu basicamente com a apropriação do sobretrabalho daqueles operários que atuavam diretamente nas primeiras indústrias, soube o novo modo de produção que se implantava expandir-se para além das fronteiras de seus países de origem. O imperialismo como fato político e econômico possibilitou a ampliação dos mercados e o abastecimento das metrópoles com matérias primas a preços e condições que aceleraram notadamente a concentração.

Tomando este caminho, poderíamos argumentar que a redução ou a tentativa de supressão do conflito capital x trabalho nas sociedades de capitalismo avançado só é possível graças à elevação do padrão de consumo e seguridade social da classe trabalhadora naqueles países. Tais benefícios oportunizados à classe trabalhadora nas nações do chamado "primeiro mundo" que trilham o caminho do Estado de

9 O termo social-democracia através dos tempos assumiu muitos significados. Aqui o vocábulo é assim entendido: "A partir de 1945, o significado da expressão social-democracia voltou a modificar-se sob certos aspectos. Alguns partidos que eram inicialmente marxistas e afirmavam seus objetivos revolucionários renunciaram explicitamente a tais objetivos e se transformaram de partidos da classe operária que eram, em 'partidos populares' ... ao mesmo tempo em que adotavam linhas políticas em que, no essencial, visam apenas a um 'capitalismo reformado' e a uma 'economia mista'." Dicionário do Pensamento Marxista. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1988. p. 337.

10 LOWY, Michael. As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Munchhausen. São Paulo, Busca Vida, 1987.

Bem-estar, só podem ser realizados a partir de uma divisão internacional do trabalho que penaliza as sociedades mais pobres. Ao "terceiro mundo" compete as indústrias de tecnologia simples e poluentes onde a força de trabalho é remunerada a preços irrisórios se comparada aos padrões dos países desenvolvidos. Também os preços das matérias primas e produtos agrícolas originários das sociedades empobrecidas são depreciados nas relações de troca onde os poderosos - em cujas capitais se encontram as sedes das "bolsas de alimentos" e dos mercados de "comodities" - sairiam constantemente favorecidos.

"Fenômeno semelhante (empobrecimento) ocorre nas relações entre as nações, assimétricas, em decorrência das grandes diferenças econômicas e de poder entre um pequeno número delas, capazes de impor suas exigências econômicas e políticas e um grande número de outras, perseguidas pelo endividamento externo, pela desvalorização de suas moedas e pela recessão econômica." *11

Assim, na perspectiva do historicismo poderíamos afirmar que as idéias de Offe de superação da contradição capital x trabalho só podem ser formuladas de dentro de uma sociedade (alemã) onde a dimensão do conflito de classes foi reduzida porque fragmento da mais-valia apropriada - não só em suas próprias fronteiras mas também em outros países - está sendo distribuída aos trabalhadores. Imaginar que o capitalismo seria a via para a solução da pobreza reportando-nos aos Estados de Bem-estar europeus é cometer, na abordagem ora apresentada, o mesmo equívoco que um pesquisador faria ao visitar um engenho no Brasil colonial e se surpreender com o relativo conforto daqueles escravos que serviam à Casa Grande. Ora, tais padrões de consumo só podiam ser proporcionados porque o enorme contingente de homens e mulheres privados de liberdade na senzala fornecia um fluxo constante de excedentes.

11 DE PALMA. op cit.

Sabemos dos limites das críticas historicistas. Assim como nos reportamos à divisão internacional do trabalho que beneficia a sociedade na qual o autor alemão está inserido, outros poderão fazer o mesmo com o redator destas páginas: alguém que vive na América Latina onde o capitalismo se manifesta de forma especialmente perversa, o que determina a minha não aceitação da redução do conflito capital x trabalho. Isto nos levaria ao que Michel Lowy denomina de "historicismo relativista" onde tanto o sujeito como o objeto pertencem a um determinado universo cultural. Tal perspectiva nos permitiria supor que cada visão de mundo é historicamente condicionada e, portanto, limitada ou relativa, não existindo realidade única, mas diversas abordagens verdadeiras. O historicismo relativista faria o(a) leitor(a) concluir que tanto Offe quanto este redator atrevido teriam, ambos, razão.

É por este motivo que a crítica acima formulada da divisão internacional do trabalho - embora corretamente fundamentada - não me satisfaz integralmente. Nossas divergências tem raízes mais profundas porque filosóficas. Não se trata de pontos de vista diferentes ou complementares mas de compreensão antagônica na leitura do marxismo. Vamos procurar demonstrar adiante que, quando um autor como Offe ironiza a "ortodoxia" marxista anunciando que esta não tem qualquer chance academicamente respeitável, de fato não está se contrapondo ao materialismo histórico, mas, reprovando abordagens reducionistas feitas em nome da dialética. Como diria Manacorda: "Como se sabe, Marx não era marxista..."

*12

3.2.2. Por uma crítica definitiva

A. Contrapondo a nova organização do trabalho

Crítica à manutenção do fordismo como paradigma *13

O posicionamento mais contundente de Offe vem colocar a idéia já apresentada de que o trabalho vem perdendo a centralidade na vida dos próprios trabalhadores. Nesta linha de argumentação o autor alemão demonstra que o trabalho, ao ocupar um tempo (físico) cada vez menor na vida do homem contemporâneo e, também, na medida em que é mais frequente a descontinuidade da biografia de trabalho (isto é a formação profissional se distancia da vida laborativa), o papel de trabalhador se tornaria apenas "uma atividade entre outras".

Esta afirmativa de Offe tem raízes profundas na obra de Gorz. *14 Neste texto, o pensador francês, perseguindo a utopia do fim do trabalho, defende a idéia da criação de uma "sociedade do tempo liberado" como contraponto ao desemprego estrutural gerado pelo atual desenvolvimento do capitalismo:

"A abolição do trabalho só é liberação quando permite o desenvolvimento de atividades autônomas. ... A exigência de 'trabalhar menos' não tem por sentido e por finalidade 'descansar mais', mas 'viver mais', o que quer dizer: poder realizar por si mesmo muitas coisas que o dinheiro não pode comprar e mesmo uma parte das coisas que atualmente ele compra." *15

13 para facilitar nossa(o) leitora(-) apresentamos o roteiro desta crítica: (i) vamos demonstrar que Offe, ao formular que o trabalho vem perdendo a centralidade na vida dos próprios trabalhadores, como ele mesmo admite, retoma idéias da obra de Gorz; (ii) que estas idéias se referem à utopia de uma sociedade "liberada do trabalho" enquanto estratégia de superar a opressão que se realiza pela crescente desqualificação; (iii) que a desqualificação deixou de ser o eixo da nova organização do trabalho pelas próprias exigências do capital; (iv) logo, não há sentido em afirmar que o trabalho perde a centralidade na vida dos trabalhadores porque a moderna empresa, ao invés de investir na desqualificação, deseja o envolvimento e dedicação de seus funcionários.

14 GORZ, A. Adeus ao proletariado - para além do socialismo. Rio de Janeiro, Forense, 1987.

15 GORZ. op. cit. p. 11.

Gorz, na trilha de Braverman, irá entender que o trabalho realizado sob o capital caminha inexoravelmente para uma crescente desqualificação, para a subutilização do trabalhador, para o agravamento da alienação. A tal ponto que ele propõe como categoria de análise a existência de uma "não-classe" de "não-trabalhadores" que vivem a alienação e a opressão no trabalho com tanta intensidade que seu objetivo não seria a tomada do poder como pensou Marx, mas a negação de sua existência e a abolição do trabalho. Em outras palavras: raros seriam os homens e mulheres que se encontram ou se realizam em suas atividades profissionais; estas seriam simplesmente um meio de se "ganhar a vida" ("o trabalhador ganha sua vida perdendo-a"); as profissões operárias estariam definitivamente destruídas com o "saber" incorporado às máquinas só restando ao trabalhador se conformar à vitória que o capital impôs ao trabalho.

"O capital teve sucesso, para além de tudo o que se podia prever, em reduzir o poder do operário sobre a produção. Soube combinar satisfatoriamente a gigantesca expansão dos potenciais de produção com a destruição da autonomia operária. Soube confiar maquinarias cada vez mais complexas e possantes à vigilância de trabalhadores com capacidades cada vez mais limitadas. ..." *16

Gorz irá concluir que os trabalhadores acabaram por perder sua possibilidade transformadora ou revolucionária porque (i) sua atividade social, seu trabalho, "não é mais fonte do poder não tem a possibilidade de ascender ao poder nem experimenta vocação para tal" e (ii) o trabalho deixou de ser uma atividade própria do trabalhador uma vez que se tornou "passivo, pré-programado, totalmente submetido ao funcionamento de um aparelho que não dá lugar à iniciativa pessoal." Neste contexto, são perfeitamente compreensíveis as observações a que o autor chega. O agravamento da alienação na histórica sequência do taylorismo e do fordismo acabaram por talhar uma classe trabalhadora (ou não-

16 GORZ. op. cit. p. 40.

trabalhadora na terminologia do autor francês) despossuída do significado do próprio trabalho.

"A única coisa certa para eles, é que não se sentem pertencer à classe operária nem a nenhuma outra. Não se reconhecem na categoria 'trabalhador' nem naquela, sua simétrica de 'desempregado'. ... Os trabalhadores não 'produzem' mais a sociedade com a mediação das relações de produção; é o aparelho de produção social em sua generalidade que produz 'trabalho' e o impõe sob uma forma contingente a indivíduos contingentes e intercambiáveis. Dito de outro modo, o trabalho não pertence aos indivíduos que o executam e não é sua atividade própria: pertence ao aparelho de produção social, é repartido e programado por esse aparelho e permanece externo aos indivíduos aos quais se impõe. ..." *17

Entretanto, podemos objetar que as idéias de Gorz estariam muito bem postas caso a lógica de produção fordista permanecesse inalterada. O que temos hoje, em termos de desenvolvimento das forças produtivas, é um amplo debate sobre as mudanças na forma de realizar os bens e serviços. Para muitos autores o fordismo estaria sendo superado porque ele esgotou o seu ciclo. Assim, ele não seria mais capaz de proporcionar acumulação como fizera no passado. Não seria esta uma benevolência do capital em propor novas formas de organização do trabalho fabril mas de necessidade de flexibilizar a produção. Produzir em pequenos lotes, reduzir os custos eliminando gargalos, manter baixos os estoques, dispor de trabalhadores polivalentes. Tudo isso é incompatível com a esteira automática do Sr. Ford. Desgraçadamente, não foi o movimento sindical que aboliu esta forma de opressão no interior do trabalho, mas foram as exigências do capital que tornaram possíveis novas relações no "chão de fábrica".

Nesta linha de argumentação o "enriquecimento das atividades", as "células de produção", não seriam apenas marketing ou discurso vazio de cooptação dos trabalhadores.

17 GORZ. op. cit. p. 90.

Trata-se, para os intelectuais que defendem este ponto de vista, de fato, de nova forma de se organizar a produção a fim de torná-la mais competitiva. É evidente que obedecem à lógica racional e fria do capital que é a apropriação da maior mais-valia possível. Entretanto, quando são criadas novas relações no interior do aparelho produtivo, imediatamente, surgem outras formas de lutas e resistência. Não compreender esta dinâmica ou supor que nada de essencial mudou é reduzir ou empobrecer a análise.

Ora, quando Offe retoma as considerações de Gorz e nos afirma que o trabalho já não ocupa um lugar de destaque na vida do cidadão deste final de século, ele se encontra imerso na lógica do fordismo e da desqualificação. Está, portanto, desconsiderando o debate relativo às novas tendências da organização do trabalho que caminham no sentido inverso do que descreve. A nova lógica de produção, que começa a ser construída, ao enriquecer a atividade laborativa, contradiz a perspectiva de "não-classe" adotada integralmente pelo autor alemão. Cabe, se admitimos a possibilidade da superação do paradigma taylorista-fordista, pensar num trabalhador mais bem formado, que desempenha atividades com certo grau de iniciativa, em grupos produtivos com alguma interação. Isto ainda está muito longe do "trabalhador politécnico" que Marx descrevera mas, de certo, algumas críticas precipitadas ao marxismo caem como castelo de cartas. Vejamos por exemplo esta citação ainda de Gorz:

"Marx voltou inúmeras vezes a esse tema, em particular na Crítica ao Programa de Gotha. Acreditava ter finalmente encontrado, no operário politécnico, a figura do proletariado reconciliado com o proletariado, do sujeito da história encarnado em um indivíduo carne e osso. Ora, Marx enganou-se. E, na sua esteira, enganaram-se todos os que pensavam que o aperfeiçoamento das técnicas de produção e sua automatização iriam suprimir o trabalho não-qualificado deixando de subsistir apenas trabalhadores técnicos de nível relativamente elevado, com uma visão global dos

processos técnico-econômicos e capazes de autogerir a produção." *18

As novas formas de organização da produção caminham em sentido inverso do que nos é indicado não só nesta citação mas em toda a lógica apresentada conforme acabamos de demonstrar. Podemos afirmar que, tanto na formação de engenheiros e técnicos de produção, quanto no cotidiano das empresas mais avançadas, a superação do fordismo já se faz presente. Portanto, o que é equivocado e que "não tem nenhuma chance academicamente respeitável" é permanecer confinado no horizonte da desqualificação desconsiderando o enriquecimento das atividades no cotidiano do trabalho, as novas relações que se estabelecem no processo fabril, enfim: o necessário envolvimento pessoal que o trabalhador é levado (ou constrangido) a dedicar a esta empresa que agora, por razões de sobrevivência e competitividade, necessita de mão-de-obra dinâmica e engajada.

18 GORZ. op. cit. p. 39.

B. Contrapondo posicionamento filosófico

Crítica conceitual *19

Todo este processo de transformação da organização do trabalho é muito recente. O que podemos de fato afirmar é que as empresas mais competitivas caminham nesta direção. É possível que o fordismo ainda sobreviva por um bom tempo, de forma periférica, em economias menos dinâmicas. A crítica acima aponta uma tendência mas não pode desconsiderar que a "gerência científica" ainda está viva e presente no cotidiano de milhões de trabalhadores em postos fixos nas linhas de montagem.

Por outro lado, as conclusões de Offe podem ser questionadas não apenas porque, ao basear-se em Gorz, incorporam a lógica do fordismo e da desqualificação como acabamos de demonstrar. Quando o autor nos afirma que o trabalho passa a ter menor importância na vida do moderno cidadão porque sua jornada foi reduzida, podemos, sem dúvida, nos contrapor. Assim, desenvolveremos uma argumentação - de cunho propriamente filosófico - que irá retomar aspectos relativos ao desenvolvimento de idéias socialistas e confrontá-las com a perspectiva social-democrata que perpassa o texto do autor alemão.

19 Para facilitar nossa(o) leitora(-) apresentamos o roteiro desta última crítica: (i) a simples redução da jornada de trabalho não garante a superação da alienação ou da opressão presente no cotidiano dos trabalhadores via divisão do trabalho; (ii) que após maio de 68 a sociologia do trabalho não pode mais deixar de reconhecer a justa revolta dos trabalhadores, estudantes e intelectuais contra os processos de trabalho presentes no capitalismo ou no "socialismo real"; (iii) que Offe ao relativizar a importância do trabalho via redução do tempo(físico) na vida do moderno trabalhador, desconsidera o debate relativo a recomposição das atividades e superação da alienação; (iv) que esta perspectiva é própria da social-democracia e se constitui em acomodação quanto ao fato do "trabalho vivo" estar submetido ao "trabalho morto".

A redução da jornada de trabalho é uma importante conquista sindical. Basta confrontarmos o regime de até 16 horas de atividade diária dos operários no início da Revolução Industrial em comparação às 7 ou 8 que hoje são realizadas. Entretanto, a quantidade de tempo despendida em nada transformou os princípios da divisão do trabalho, a relação autoritária no interior da fábrica, a venda da força de trabalho como mercadoria, a apropriação privada do produto de trabalho coletivo, a subutilização das energias intelectuais potenciais do trabalhador ... enfim: a alienação.

"O caráter capitalista da cooperação é determinado pelo objetivo da produção que consiste na apropriação da maior mais-valia possível, pela configuração do processo de trabalho como processo de consumo da força de trabalho por parte do capitalista. Na base destas condições é possível já extrair explicitamente dois significados da alienação que Marx havia estabelecido a partir dos Manuscritos: a alienação do produto, enquanto resultado do consumo de uma mercadoria que o capitalista adquiriu e a alienação do trabalho, no sentido em que na cooperação o operário perde o controle sobre o seu próprio trabalho." *20

A divisão social do trabalho e o processo de alienação vem sendo objeto de estudos de muitos pesquisadores. As idéias de que o desenvolvimento das forças produtivas seria intrinsecamente positivo; a incorporação da ciência e da tecnologia no processo de produção se constituiria como variável ideologicamente neutra; e, finalmente, de que a passagem para uma sociedade socialista incorporaria automaticamente tais benefícios facilitando sua consolidação através da distribuição dos excedentes originados por estes avanços (modelo leninista); são a cada dia mais contestadas. Neste ponto temos que concordar com Gorz em texto anteriormente publicado:

20 DE PALMA. op. cit.

"Esta visão baseava-se no modo bem mecânico na tese marxiana segundo a qual as forças produtivas, à medida em que se desenvolvem, entram numa contradição cada vez mais aguda com as relações sociais capitalistas de produção. A maioria dos partidos comunistas europeus defendia a tese de que as relações capitalistas de produção reprimiam e abafavam o desenvolvimento das forças produtivas e que o socialismo, ao derrubar as superestruturas, poderia liberar de um só golpe um gigantesco potencial, até então neutralizado, de expansão e de desenvolvimento econômico e social." *21

Este texto de Gorz foi produzido no início da década de 70 ainda sob o calor e impacto da manifestação francesa de maio de 1968 e do outono quente italiano de 1969. As contestações radicais de estudantes e intelectuais não se dirigiam apenas contra a exploração que o modo capitalista de produção promovia. A revolta incidia precisamente sobre a forma com que o trabalho estava sendo organizado. Como nos afirmam Salvati e Becalli:

"A 'bebedeira' de maio gerou incompreensões e hostilidades. Mas possivelmente o mesmo teria acontecido em condições de perfeita 'sobriedade'. No campo marxista alertou-se imediatamente para o desvio crítico, que deixava de ser a exploração para passar a ser a divisão do trabalho. Não se marchava contra uma forma de produção específica, mas sim contra características comuns a modalidades 'socialistas' de produção. O alvo não era um objetivo amadurecido, experimentado pelas massas operárias e integrado nas normas da tradição socialista; tratava-se de um novo motivo de contestação, marginal ou estranho à tradição socialista consolidada, de um fato próprio de estratos sociais limitados, aos quais a teoria marxista não atribuía o papel de agente revolucionário." *22

É justamente a partir destes acontecimentos que novas questões são colocadas: seria o aprofundamento da divisão social do trabalho e a alienação decorrente desta forma histórica de produção uma necessidade do desenvolvimento industrial? A organização hierárquica do trabalho seria uma decorrência inevitável do avanço da tecnologia ou uma forma

21 GORZ, *Crítica a Divisão do trabalho*. SÃO Paulo, Martins Fontes, 1987.

22 SALVATI & BECALLI. op. cit.

eficaz de controle operário com a consequente manutenção da propriedade e privilégios?

Tentando responder a estas questões, Marglin é taxativo: o aprofundamento da divisão do trabalho, o parcelamento das tarefas, o reforço à hierarquia não se construíram como exigências técnicas da produção, mas como estratégia de dominação e poder que a classe que detém o capital exerce sobre aqueles que vendem sua força de trabalho:

"Vamos demonstrar neste ensaio que não foi por razões de superioridade técnica que os patrões adotaram as duas medidas que despojaram os trabalhadores do controle sobre o produto e sobre o processo de produção: 1) o desenvolvimento da divisão parcelada do trabalho que caracteriza o putting-out system; 2) o desenvolvimento da organização centralizada que caracteriza o sistema de fábrica. Ao invés de aumentar a produção sob fatores constantes, essas inovações na organização do trabalho foram introduzidas a fim de que o capitalista receba uma fatia maior do bolo. A organização hierárquica do trabalho não tem como função social a eficácia técnica, mas a acumulação." *23

Na década de 60 - sob o impacto de idéias libertárias - a autogestão operária entendida enquanto alternativa à alienação volta ao debate e passa a ser tema não apenas dos intelectuais mas das ações dos operários. A fábrica francesa de relógios LIP, que se encontrava em sérias dificuldades financeiras, tinha como única alternativa a decretação da falência e dispensa de todos os funcionários. Nestas circunstâncias os trabalhadores invadiram o estabelecimento e administraram por algum tempo a indústria. O depoimento que se segue é uma entrevista com Jean Pierre Dutel, líder sindical que participou da ocupação, a Dany Cohn Bendit um dos principais personagens das manifestações estudantis de maio de 68. A conversa se realiza 20 anos após o fato:

23 MARGLIN, E. Origens e funções do parcelamento das tarefas - para que servem os patrões? in: GORZ. A crítica da divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1987. p. 41.

"Dany: Na sua trajetória política você se referiu a diversos momentos, LIP, por exemplo. Para você, a autogestão é algo realmente realizável em nosso tipo de sociedade?

Jean Pierre: Quanto a isso mudei de opinião ultimamente. Na época da LIP, tínhamos uma tendência a considerar o movimento um tanto reformista, não suficientemente revolucionário para o nosso gosto, e não percebíamos o que o movimento tinha de interessante as transformações que acarretou entre as pessoas, entre os homens e as mulheres, com as crianças... Atualmente acredito que foi um movimento realmente importante, não tenho dúvida a respeito. Este tipo de experiência, ainda que não desemboque em coisa realmente nova levanta problemas ..." *24

O que nos surpreende na análise de Offe é que ele desconsidera o rico debate sobre divisão do trabalho, recomposição das atividades, alienação. Na lógica interna de seu texto, de grande coerência, não há espaço para o entendimento do trabalhador enquanto ator do processo social que pode por fim à opressão que sobre ele se abate, uma vez que essas relações não são "naturais", mas historicamente construídas. A redução da jornada de trabalho e a diminuição relativa dos empregados no setor secundário da economia não podem se constituir em argumentos definitivos em defesa do capital. Por um lado, a violência da apropriação da mais-valia permanece e, por outro, o setor terciário é também atingido pela "racionalização" das tarefas nos mesmos moldes da área industrial como nos atestam os bancários ou empregados de escritórios que sofrem no cotidiano a automação dos sistemas, o recrudescimento das rotinas operacionais, a métrica do controle de "desempenho". É a lógica da indústria que invade o setor de serviços pressionando os empregados. Há uma certa ingenuidade do autor alemão em representar o setor de serviços como mais livre ou liberado ...

24 COHN-BENDIT, Dany. Nós que amávamos tanto a revolução - 20 anos depois. SÃO Paulo, Brasiliense, 1987.

Temos aqui posições realmente divergentes. A afirmativa de Offe de que o trabalho tende a ser apenas mais uma atividade entre outras é carregada de conformismo em relação à violência do trabalho vivo estar subordinado ao trabalho morto. Sabemos que esta é a postura da social-democracia ao entender capital e trabalho como agentes que devem ser regulados pela ação política do conjunto da sociedade. Para os defensores do Estado de Bem-estar é justamente através da mediação política que os trabalhadores alcançariam padrões de consumo "dignos" e ao mesmo tempo se faria possível a acumulação embora esta ocorresse de forma mais lenta. Tal abordagem, portanto, prioriza o "reino da necessidade" em detrimento do "reino da liberdade".

O pensador alemão contempla o problema justamente a partir da perspectiva de uma classe que não vive no cotidiano a angústia e opressão da alienação. Meu posicionamento, de outra forma, encaminha-se para a ruptura de uma sociedade de classes: a utopia marxista. A social-democracia é a negação dessa possibilidade revolucionária e torna sem sentido a luta pela eliminação da mais-valia e do trabalho alienado. Prefiro o desafio que é formulado por Florestan Fernandes: não almejamos uma sociedade apenas rica ou progressista, desejamos construir uma civilização que envergue um "talho socialista". Isto significa dizer que a utopia assume a luta contra a alienação; o desafio de pensar a "recomposição das atividades" como elemento indispensável ao socialismo democrático; o engajamento crítico em outras formas de resistência dos trabalhadores agora submetidos a uma nova organização do trabalho advinda da superação do fordismo.

Sei que ao me colocar desta forma em texto acadêmico corremos riscos. Mas para que serve a teoria senão para polemizar com o real? A indignação de Marx, o seu materialismo, a afirmação de que os "filósofos tem apenas

pensado o mundo, trata-se de transformá-lo"; nos anima a defender páginas tão pouco "neutras" e, espero, apaixonadas.

SEGUNDO BLOCO

A HISTÓRIA DO
BANCO VERDE

"A história humana não se desenrola apenas nos campos de batalha e nos gabinetes presidenciais. Ela se desenrola também nos quintais entre plantas e galinhas, nas ruas de subúrbios, nas casas de jogos, nos prostíbulos, nos colégios, nas usinas, nos namoros de esquinas. Disso eu quis fazer a minha poesia. Dessa matéria humilde e humilhada, desta vida obscura e injustiçada, porque o canto não pode ser uma traição à vida, e só é justo cantar se o nosso canto arrasta as pessoas e as coisas que não tem voz."

Ferreira Gullar

0. Introdução: Por que escrever uma história do Banco do Estado do Rio de Janeiro?

Quando cheguei ao BANERJ para produzir este estudo - que versa sobre processo de trabalho bancário - indaguei a diferentes interlocutores onde se encontrava escrita a história da instituição. Ora, a atividade dos trabalhadores não acontece de forma abstrata, mas se realiza num determinado tempo e lugar. Recuperar e compreender a vida do Banco nos seria, portanto, não apenas útil, mas indispensável à pesquisa das relações, do treinamento, do cotidiano. Para minha surpresa, não havia disponível qualquer esforço de sistematização da trajetória da entidade.

Tive, assim, que escrever aquilo que não foi encontrado. Seguir pelas mesas e guichês de muitos bancários e lhes indagar sobre as experiências acumuladas ao longo de vidas dedicadas ao trabalho metódico, da relação com os colegas e com a própria instituição, sobre a documentação que produziam. Qual a minha perplexidade quando, repetidamente, se surpreendiam, entreolhavam-se e duvidavam de que alguém poderia estar escrevendo a respeito do seu cotidiano, do seu Banco. Ficava claro para este pesquisador que, para muitas daquelas pessoas, a atividade desenvolvida era percebida como não tendo qualquer significação ou valor além dos limites imediatos da própria ação burocrática.

Entretanto, vencida esta primeira fase de aproximação, histórias, "causos", decepções e alegrias passavam a emergir. Para ser bastante honesto com a(o) nossa(o) leitora(-) tenho de admitir que a riqueza dos depoimentos orais dos bancários, aposentados e da ativa, produziram neste pesquisador mais do que o registro de simples

respostas. A riqueza das situações vivenciadas pelo Banco e seus atores - ao longo de quarenta e sete anos de existência - fizeram com que a proposta de estrutura original da tese fosse inteiramente repensada. Tinha cortado um "modelo" que ficara demasiadamente pequeno e não mais se encaixava no gigante que me surpreendeu.

Tratava-se de, humildemente, me submeter ao fato de que a complexidade da instituição estudada ultrapassara, de longe, o "marco teórico" construído ao longo de dezoito pesados créditos universitários. Descobri, a duras penas, que talvez seja este o sentido do termo "problematizar" na pesquisa histórica:

"Problematizar neste caso é dar voz aos sujeitos históricos. Nesse procedimento o pesquisador interroga os agentes sociais a partir de suas preocupações e de sua postura e se deixa interrogar por esses agentes. A partir deste diálogo o pesquisador vai formular ou reformular seus próprios conceitos, verificar que outros agentes deve abordar e, conseqüentemente, que registros buscar. Por isso não é possível compartimentar o processo de investigação em fases estanques." *1

Os limites das páginas que seguem são muitos e seria enfadonho enumerá-los em toda a sua extensão. O mais severo, entretanto, decorre da dificuldade com que um pesquisador individual se depara ao não encontrar arquivos minimamente organizados, espalhados por diversos lugares e a completa ausência de estudos analíticos anteriormente desenvolvidos.

Trata-se aqui do desafio de escrever uma história onde seja possível analisar a instituição "por dentro", dando vez a seus personagens, relatando os conflitos, percebendo sua dinâmica. Mas, ao mesmo tempo, uma história que permita relacionar o Banco com os movimentos mais amplos da

1 VIEIRA, M.P.A. PEIXOTO, M.R.C. KHOURY, Y.M.A. A pesquisa em história. São Paulo, Atica, 1989, p 43. Os grifos são meus.

sociedade, mostrando em que momento econômico e político da vida do Rio ele foi concebido, de como viveu e sofreu a Reforma Bancária com a consequente concentração do capital financeiro, de que forma a voz dos trabalhadores se fez presente ou foi calada.

. A forma

No intuito de facilitar a compreensão do leitor e tornar o texto mais agradável foi escolhida o formato de "ensaio". A tentativa é a de produzir uma narrativa mais atraente, suportável aos meios "não-acadêmicos". Algo que possa ser facilmente manuseado por um bancário ou sindicalista mas, ao mesmo tempo, que se constitua em conhecimento novo.

Ainda, para garantir leveza, acrescentou-se, quando possível, aos títulos dos itens e sub-itens que compõem o presente capítulo uma chamada (que aparecerá sempre em *itálico e negrito*) que busca descrever o "andamento" do texto. Trata-se do recurso de buscar na música os termos que melhor exprimem o movimento da história da instituição estudada.

1. O Banco da Prefeitura do Distrito Federal.

"Os fiscais da SUMOC (Superintendência da Moeda e do Crédito) que vinham no Banco não deixavam de elogiar o serviço. O serviço do Banco era quase perfeito, era modelo. O serviço do Banco e o concurso do Banco eram modelos. ... Era um concurso que entrava estatística, inglês, sei lá mais o quê."

1.1. Uma boa idéia na história da Cidade. "Allegro sempre"

A história do Banco se confunde com a da cidade do Rio de Janeiro. O cenário é o Distrito Federal da segunda metade da década de 1940. Saímos vitoriosos da Guerra contra as tropas do Eixo e os resultados se fizeram sentir não apenas na calorosa recepção aos pracinhas da FEB (Força Expedicionária Brasileira) alçados à categoria de verdadeiros heróis mas, de forma especial, nas divisas acumuladas, fruto de crescentes exportações que ajudaram a alimentar a gigantesca máquina bélica montada pelos Aliados. Foi justamente neste clima de euforia e brasilidade que o termo "cidade maravilhosa" passou a designar mais que um elogio aos atributos naturais desta metrópole. O que se vivia era uma expectativa de dias melhores, a esperança de que, finalmente, o Brasil se faria reconhecer no conjunto das nações desenvolvidas.

O Rio era uma cidade marcada pela migração onde, em apenas dez anos, no intervalo 1930-1940, a população havia quase dobrado. Foi um salto gigantesco de um milhão e quatrocentos mil para dois milhões e meio de habitantes que passaram a demandar os serviços urbanos. *2 O crescimento industrial da metrópole atraía mão-de-obra que se deslocava principalmente do Espírito Santo e Minas Gerais e, em seguida, já nos anos 40, como consequência da construção da Rio-Bahia, dos estados nordestinos. O primeiro censo das favelas do Distrito Federal, realizado em 1948, já apontava 34.567 moradias distribuídas em 105 favelas e uma população de quase 139 mil moradores. Era a consolidação de um modelo de desenvolvimento urbano que teria na especulação imobiliária, na febre viária e nas residências improvisadas as suas principais características.

Já tendo sido realizadas no início deste século, pela administração Pereira Passos, importantes obras de remodelação e desenvolvimento urbano - onde se destaca a construção da Avenida Central, hoje Avenida Rio Branco - o centro do Rio de Janeiro viveu com o Estado Novo uma onda de modernização. A edificação do Aeroporto Santos Dumont que aterrara parte da baía da Guanabara; a urbanização da Esplanada do Castelo e; aquela que especialmente nos interessa, a abertura da Avenida Presidente Vargas que, por ser a mais importante, tem o nome da figura máxima do regime. O que destacamos neste estudo não é propriamente a arquitetura desta nova via mas a história do financiamento que permitiu sua consolidação.

A administração Henrique Dodsworth (1937-1945) efetivou a abertura da Avenida Presidente Vargas porque recorreu a uma eficiente estratégia de financiamento que não

2 ABREU, Maurício de A. Evolução urbana do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, IPANRIO, Jorge Zahar Editor, 1987, p 96.

sobrecarregara o bolso do contribuinte quer através do aumento dos impostos, quer impondo "taxas de melhoria". Na lógica de obtenção de recursos soube a Prefeitura do Distrito Federal se utilizar da credibilidade e de empréstimos do Banco do Brasil. Esse verdadeiro xadrez financeiro nos é apresentado por Oliveira Reis:

"A possibilidade de construção somente foi permitida em virtude do Decreto-Lei 2.722, de 30/10/40. Autorizada pelo citado decreto, foi feita a instituição das Obrigações Urbanísticas da Cidade do Rio de Janeiro, cujo valor nominal era igual ao valor venal pré-fixado para o lote urbanizado ao qual estavam vinculadas. Foi pela primeira vez empregado este tipo de letra hipotecária, que, uma vez emitida pela prefeitura, pode esta caucionar no Banco do Brasil e levantar o empréstimo na totalidade do empreendimento (evitando), desse modo, a majoração de impostos ou recorrência à taxa de melhoria... Os lotes seriam (posteriormente) vendidos em hasta pública pelo Banco do Brasil que, assim, se pagaria no valor nominal, creditando-se à prefeitura o saldo porventura alcançado no leilão." *3

Certamente, esta vitoriosa iniciativa da administração Dodsworth foi determinante para que emergisse na Prefeitura do Distrito Federal a idéia da criação de um estabelecimento de crédito, verdadeiro Agente Financeiro do governo municipal. Esta metrópole, através da história, sempre respondera às mazelas de sua urbanização caótica com obras de vulto. O Rio de Janeiro necessitava de recursos e o sonho de um Banco controlado pela Prefeitura que desse suporte a importantes realizações encontrava finalmente seu espaço:

"O Banco foi criado por uma feliz iniciativa do Prefeito Henrique Dodsworth em virtude do decreto-lei 7.355, de 2 de março de 1945, tendo sido autorizado a funcionar pelo decreto 19.676 de 27 de setembro, e obtido carta-patente sob o número 314, em 30 de novembro do mesmo ano. ... A 15 de março de 1946, com a presença do Prefeito

3 Oliveira Reis citado em ABREU op. cit, p 114.

Hidelbrando de Góes, o Banco inicia suas operações." *4

1.2. Implanta-se o Banco: 1946 - 1952 "Allegro molto"

O Banco da Prefeitura do Distrito Federal, constituído como sociedade anônima com seu controle acionário nas mãos do governo municipal, é instalado no centro da cidade (Rua da Quitanda 129) e passa a operar com vultosos recursos da própria Prefeitura que, à época, gozava de perfeito equilíbrio financeiro. O estabelecimento se caracteriza em seu nascedouro pelo grande encaixe e excessiva liquidez o que lhe gerava problemas, no mínimo, peculiares:

"Essa alta, que decorreu principalmente da expansão dos depósitos da prefeitura, criou para o Banco um problema incomum: o excesso de recursos, em um estabelecimento que, ainda em início de operações, não podia aplicá-los rapidamente em empréstimos seguros e feitos com boa técnica." *5

Era de se esperar, tendo em vista as condições da cidade, que o novo estabelecimento financeiro, além dos tradicionais créditos oferecidos à indústria e ao comércio, assumisse em seu discurso duas tarefas específicas.

A primeira, de buscar o reerguimento da atividade agrícola que suprisse o Rio dos produtos indispensáveis. Neste sentido, o Relatório do Banco para o exercício de 1947 admite um "Plano de Recuperação Agrícola do Distrito Federal", embora naquele ano pouco mais de 2,4% dos empréstimos de médio prazo fossem destinados às atividades

4 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1946.

5 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1946.

agro-pecuárias. O próprio Banco confessa suas dificuldades em desenvolver a Carteira de Crédito Rural:

"a) Os lavradores do Distrito Federal, em sua maioria, não são proprietários da terra que exploram...

b) ... Não têm sido poucos os negócios que não puderam ser realizados, por absoluta diversidade de metragens entre os títulos da propriedade e as respectivas plantas. Há inúmeros lavradores que não podem pagar as despesas indispensáveis à hipoteca." *6

A falta de garantias hipotecárias dificultara sobremaneira a agilização de uma eficiente política agrícola da instituição financeira que se mostrava cautelosa e conservadora na liberação dos créditos. Entretanto, esta carteira irá crescer de forma lenta e segura nos próximos anos, expandindo suas fronteiras para o (antigo) Estado do Rio de Janeiro e dando apoio decisivo à avicultura que irá se transformar numa importante atividade econômica da cidade:

"... Não se pode falar em agricultura aqui no Rio. (cidade) Não há cultura de soja, de milho, de trigo; eu acho que carioca nunca viu trigo! Então a atividade que desenvolveu muito aqui foi a avicultura, porque a avicultura você precisa de um espaço relativamente pequeno." *7

A segunda, de dar uma resposta à crise habitacional de uma metrópole que crescia todos os dias pela ininterrupta chegada de migrantes. Neste sentido, timidamente, o Banco, - em seus primeiros anos - financiou casas próprias para funcionários municipais. Por outro lado, participou de uma campanha que pouco ajudou na solução de problemas urbanos:

"O Banco da Prefeitura alistou-se entre os quantos têm em mira cooperar para a solução de tão difícil problema e na medida de suas possibilidades tudo

6 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1948.

7 Depoimento de antigo funcionário. Banco de entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2B.

fez nesse sentido. Como não estivessem ainda deferidos os créditos solicitados pelos poderes públicos para a 'Campanha das Favelas' foi aberto para as despesas iniciais,..., um adiantamento em conta-corrente." *8

Em seus primeiros anos, a vocação do Banco para a solução de grandes desafios da cidade só será encontrada na construção do Estádio Municipal. Tratava-se de obra importante uma vez que o Brasil assumira o compromisso internacional de sedear a Copa do Mundo de 1950. Já em 48 é liberado "... vultoso financiamento das obras iniciais, no valor de Cr\$ 40.000.000,00 autorizado pela diretoria." A construção do Estádio do Maracanã continuaria a demandar recursos e o Banco engajara-se decididamente a fim de que o cronograma das obras fosse respeitado. Entretanto, a falta de um plano de liquidação dos débitos por parte da Prefeitura e o relativo fracasso de venda das "cadeiras cativas" levam a um desastre quase tão grande quanto a derrota do selecionado brasileiro frente ao time uruguaio. Em 52, a referida dívida contribui decisivamente, como analiso no próximo item, para aprofundar sua primeira crise:

... Essa imobilização, que se agravou em 1952, porque os juros superavam as amortizações, importava na elevada quantia de 268 milhões de cruzeiros no último mês do ano." *9

Tudo me faz crer que o Executivo, seja municipal ou estadual, tem a capacidade de fazer o Banco assumir em seu nome compromissos e não dar os meios para que estes sejam liquidados. O exemplo do Maracanã é, sem dúvida, bastante ilustrativo - talvez até pitoresco - de uma série de serviços fiduciários que, embora contribuindo decisivamente para o desenvolvimento do Rio, causem problemas e constrangimentos à instituição. Para se ter uma idéia de

8 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1948, p. 16.

9 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1952.

como o caso se arrastou, foi apenas em 1958 que um acordo envolvendo a Administração dos Estádios Municipais, a Prefeitura do Distrito Federal e o Banco foi realizado. Tratava-se de um parcelamento da dívida em 15 prestações anuais e o pagamento da primeira foi celebrado pela diretoria como importante vitória. Sobre o fato, ironiza um antigo funcionário: "praticamente a dívida se liquidou pela desvalorização do cruzeiro. Naquela época não tinha correção..."

Seria incorreto de minha parte apresentar este período inicial da instituição sem resgatarmos a contribuição decisiva de Henrique Toledo Dodsworth. Se o(a) prezado(a) leitor(a) entrar na Agência Central do Banco encontrará um busto do referido senhor. A homenagem não é propriamente um exagero. O fato é que, além de ter sido prefeito do Rio de Janeiro quando propôs a criação da instituição, foi também diretor-presidente em 1947, 1948, 1951 e 1952. Trata-se de anos importantes em que o fundador jogou seu prestígio político - embora adquirido no Estado Novo - em benefício do estabelecimento.

Entretanto, mais importante do que apresentar a figura do fundador - e me perdoe Brecht pela falta de originalidade, pois não foram os faraós mas o povo quem ergueu as pirâmides - é pensarmos os funcionários isto é, os bancários. Gostaria de desenvolver este tema não de forma piegas como fazem os relatórios oficiais "agradecendo a dedicação dos valorosos servidores sem os quais ...", mas refletindo de que modo foram forjados aqueles que fazem o Banco funcionar. Nas pegadas de Thompson, o fazer-se (the making) do trabalhador do Banco da Prefeitura. *10 Aqui, de

10 Esta é uma alusão a Thompson, E.P. A formação da classe operária inglesa. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987. Título original da obra "The making of English Working Class". O termo "making" traduzido para o português como "formação" não contempla a riqueza do vocábulo inglês. Talvez a melhor tradução fosse "o fazer-se da classe operária inglesa".

pronto, indagar de como foram estabelecidas as relações que permitiram a criação de uma identidade e a consequente matriz discursiva que este processo engendra. É o que veremos a seguir através do discurso oficial do Banco, impresso em seus relatórios anuais e nos depoimentos de seus servidores colhidos por este pesquisador quarenta anos depois do desenrolar dos fatos. *11

Da vertente dos documentos oficiais é possível extrair algumas conclusões interessantes. Em primeiro lugar, há que se destacar a prática dos concursos de seleção que se fizeram presentes desde o início da instituição. A primeira referência é aqui transcrita:

" ... tendo em vista o critério para admissões, convocou o Banco, em 1948, 25 escrivães aprovados no último concurso..." *12

No ano seguinte, a instituição, justificando sua criteriosa política de liberação de crédito, o que agravava sua "crise de caixa alta", conclui que o melhor caminho para o desenvolvimento do Banco é o de promover "uma seleção cada vez mais escrupulosa do recrutamento do seu pessoal". Já em 1950, a diretoria afirma com grande orgulho que:

"Trabalham no Banco 235 funcionários ... selecionados em concurso e treinados intensamente, os funcionários do Banco, constituem, por certo, uma elite." *13

De fato, os servidores do Banco da Prefeitura se sentiam uma elite. A prática dos reajustes anuais corrigindo

A opção por Thompson não é casual uma vez que desejo, como ele o fez, trazer para a cena histórica agentes sociais (atores) "antes relegados e valorizar-lhes o saber e a experiência de vida ..." Para aprofundar tais aspectos metodológicos ver VIEIRA, PEIXOTO e KHOURY op.cit.

11 Registro meu agradecimento às diferentes Associações de Servidores e Antigos Funcionários do BANERJ que nos facilitaram as entrevistas.

12 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1948. p. 19.

13 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1950, p. 21.

defasagens salariais nunca abaixo do "desdobramento do custo de vida"; a implantação de um serviço de assistência médica e ambulatorial ainda em 1948; a possibilidade de financiamento da casa própria; e, além destas vantagens trabalhistas, o reconhecimento da instituição de que a "primorosa organização interna do Banco" permitia a publicação de seus balanços no primeiro dia útil de cada semestre. Estavam, portanto, criadas as condições para o desenvolvimento de um forte espírito de corpo.

Mas o discurso oficial é pálido se o compararmos ao brilho nos olhos dos bancários durante as entrevistas. Na vertente dos depoimentos orais destacamos alguns trechos que nos auxiliam a compreender a formação de suas identidades:

"Clima de muita euforia (entre os funcionários), e vestiam a camisa. Todo o mundo suava a camisa. ... Era uma família e todos nós nos conhecíamos. Eu me lembro como foi fácil, na época, de nomear uma pessoa você tinha certa facilidade. Você conhecia o sujeito. Aquele ali tem pendor pra isso, tem pendor praquilo. Quando o seu Fagundes, que era o contador, dava um berro no Banco todo o mundo ouvia." *14

Neste período, cerca de trezentos funcionários constituíam o Banco da Prefeitura. A pequena equipe, distribuída em uma sede e seis agências, se identificara com a instituição de crédito que dava seus primeiros passos. Não se tratava de uma empresa gigante: "o Banco daquela época tinha um defeito enorme, só tinha um (grande) depositante que era a Prefeitura." Entretanto, as relações que se estabeleciam entre os diferentes servidores, eram marcadas pela cooperação e pelo trabalho duro. A ideologia do mérito, presente no instrumento do concurso público, verdadeiro rito de iniciação, nos é aqui apresentada:

14 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2B.

"Quero deixar registrado aí que o Banco da Prefeitura era um modelo de Banco. Eu andei em vários lugares, e nunca vi coisa mais séria, mais correta do que o concurso do Banco. ... No primeiro concurso eu estava na sala em que entrou o Presidente (do Banco) que era o Mário Mello. E o Fagundes estava rodando a prova (do concurso) naquela máquina (mimeógrafo). Eu sei que o presidente apontou (entrou na sala), ele (o Fagundes) gritou daqui - ele tinha passado um barbante na sala que era o território dele e ninguém podia entrar - e gritou: PARE, estou rodando prova, eu vou falar com o senhor aí!" *15

A dimensão do "orgulho" de seu funcionário, a atitude de "vestir a camisa" é recorrente nos depoimentos orais. Os bancários não se sentiam "funcionários públicos" municipais, entendendo-se aqui o termo como caricatura de acomodação ou despreparo. Tornaram-se sujeitos, construtores da instituição, fiéis depositários do crédito público.

Finalmente, ainda tenho a ressaltar a precoce idéia de mecanização dos serviços em busca de maior segurança e rapidez. Esta será uma meta constantemente perseguida nas duas próximas décadas. A organização do trabalho bancário se realiza, na instituição estudada, com investimentos significativos em mecanização/automação dos serviços. É o que nos apresenta o relatório:

"Utilizou-se neste ano a mecanização dos serviços de contabilidade do Banco. A compensação de cheques, os controles de caixa, a escrituração das conta-correntes - sintética e analítica - a escrituração dos 'Diários' obedecem a um plano pré-estabelecido e se faz mecanicamente, do que resulta um máximo de eficiência conseguido por pequeno número de funcionários. *16

A introdução da mecanização em 1950 foi realmente um fato que marcou a rotina dos bancários. A instituição fazia-

15 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2B.

16 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1950, p. 19.

se revestir de modernidade e forjava nos funcionários uma atitude para com as mudanças que muito bem nos é relatada:

"O controle de caixa era manual, era um mapa manual. Aí implantou-se aquela National ... aquela cumprida que fazia um barulhão desgraçado. Fazia um barulho danado mas você em um minuto fechava o caixa. Apertava as teclas e totalizava tudo." *17

Assim, a implantação do Banco da Prefeitura do Distrito Federal é mais do que a imediata dimensão do seu arcabouço jurídico e institucional. O que está em pauta é a formação de um quadro de pessoal que, embora em pequeno número, realiza um "sujeito coletivo". Tal sujeito se manifesta com uma matriz discursiva que privilegia um projeto de instituição financeira dinâmica, arrojada, a serviço da cidade. Ser bancário e cidadão (sujeito da cidade) são aqui papéis complementares que se confundem na esfera do cotidiano do trabalho.

1.3. Crise e estratégias de superação: 1953 - 1955. "Adagio"

As ações do Banco colocadas no mercado em 1946 com valor nominal de Cr\$ 200,00 alcançam em 1953 a cotação de Cr\$ 350,00 ou seja, uma valorização de 75%. (ver tabela em anexo). Já, o "desdobramento do custo de vida", publicado pela Revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas, indica uma diminuição do poder de compra do cruzeiro, para o período 47 a 53 de 112.2%. (ver tabela em anexo) Apesar da relação negativa de 37.2% para o acionista, o fato é que o preço destes títulos encontravam-se em alta tendendo a se constituir num bom negócio. A instituição crescia em tamanho e credibilidade e quem amargara cotações

17 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2A.

de Cr\$ 170,00 em 1948 e Cr\$ 220,00 em 1950 tinha motivos de sobra para estar confiante.

Entretanto, esta expectativa de alta é revertida. Para desespero dos investidores em 1954 o lote de ações atinge o preço médio de CR\$ 242,50: o mais baixo ponto da breve história desta instituição financeira. O que aconteceu? Estariam abaladas as bases ou credibilidade do Banco? Para responder a estas perguntas precisamos compreender melhor sua estrutura de depósitos.

O maior depositante do Banco, a Prefeitura do Distrito Federal, sacou no segundo semestre do exercício de 1952 uma enorme quantidade de dinheiro: 52,5% de tudo o que tinha de seu naquela instituição.

"No segundo semestre de 1952, entretanto, a situação contrastou violentamente com o período anterior. Os saques foram ininterruptos. Em fins de dezembro, o saldo havia caído (da prefeitura) a 399 milhões de cruzeiros, acusando uma diminuição de 441 milhões, em confronto com o de julho. (840 milhões)." *18

A diretoria que vivia se queixando de excesso de liquidez e constantes crises de caixa alta se depara com um problema novo. Pela primeira vez na história do Banco ele é obrigado a recorrer à Carteira de Redescontos e à Caixa de Mobilização Bancária que funcionavam como pronto-socorro às instituições financeiras. Também, como já relatei, o capital imobilizado na construção do Estádio Municipal era importante fator de agravamento uma vez que, já neste ano, os juros superavam as amortizações. *19 No depoimento que se

18 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1952. p. 11.

19 Para se ter um idéia do tamanho da crise veja o demonstrativo da queda do "lucro líquido" no quadro abaixo:

QUADRO DEMONSTRATIVO DO LUCRO DO BANCO EM CRUZEIROS

Lucro Bruto

Lucro Líquido

1950/1sem 28.541.331 7.411.470

segue, um antigo funcionário, ao descrever a crise que a instituição atravessara, encontra espaço para elogiar os corretos procedimentos administrativos então adotados:

"O Banco teve de ir a CAMOB (Caixa de Mobilização Bancária) e aí deu em garantia os imóveis hipotecados ao Banco, os nossos créditos hipotecados. Os nossos créditos eram muito bons porque a carteira hipotecária era modelo. Por exemplo, nenhum imóvel deixava de ser avaliado por dois engenheiros além do visto do chefe da engenharia. Não havia hipótese de 'marmelada'. Então nós pegamos aqueles créditos hipotecários e caucionamos na CAMOB para levantar dinheiro." *20

Também, o ano de 1953 marca o fim da hegemonia de Dodsworth e seu grupo de diretores sobre o Banco. O novo Prefeito do Rio de Janeiro, Cel. Espírito Santo Cardoso, nomeia um Diretor-presidente sem qualquer compromisso com as administrações anteriores. A nova diretoria passa a por em prática uma estratégia de reerguimento da instituição.

O novo Diretor-presidente do Banco, João Ribeiro, consegue superar as dificuldades com uma política austera. Mão de ferro. Chama diversos credores e os obriga a quitar os saldos, apesar destes eventualmente disporem de mandatos eletivos ou serem apadrinhados por importantes figuras da República. Naquele momento ele gozava de autoridade para sanear, exigir:

"Foi justamente em 53 e 54 quando o João Ribeiro entrou. E ele entrou com ordens do Café Filho. Ele tinha 1 ano: ou ele normalizava a situação do

1950/2sem		38.481.469		8.781.899
1951/1sem		42.925.393		8.804.945
1951/2sem		66.644.474		17.540.032
1952/1sem		66.473.036		14.821.695
1952/2sem		67.392.771		10.635.768
1953/1sem		63.399.467		10.348.498
1953/2sem		78.626.705		10.337.191

Fonte: Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1953.

20 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2A.

Banco ou liquidava. ... Ele entrou com carta branca. ... Esse é o pior período do Banco." *21

De imediato, é lançada uma "campanha de incremento dos depósitos" que visara basicamente a aumentar a participação "do público" - modernamente se diria das pessoas físicas e jurídicas - no conjunto dos recursos. Para isso, as seis Agências que o Banco dispunha são chamadas a captar dinheiro novo para a instituição. Na outra ponta, como estratégia para reduzir os custos, é suspensa a inauguração de uma Agência em São Cristóvão. Esta medida de contenção de despesas é manifesta da seguinte forma:

"E estabelecer luta ali com outros Bancos já firmados, certamente seria política desaconselhada, notadamente porque julgamos mais acertada a localização de agências na zona rural, de molde a cumprir mais facilmente o dispositivo estatutário, de expansão de crédito agrícola." *22

1.4. O Banco volta a crescer: 1956 - 1960. "Alegretto"

Desde agosto de 1954, com o suicídio de Vargas imediatamente precedido pelo atentado a Carlos Lacerda e a morte do Major Rubens Vaz, o Brasil havia mergulhado numa profunda crise político-militar. A falta de estabilidade era uma marca daqueles dias e a ingovernabilidade um fantasma presente na vida nacional. Em menos de dois anos a Presidência da República fora exercida por Café Filho, Carlos Luz e Nereu Ramos. A União Democrática Nacional - UDN não desejava a realização das eleições previstas para outubro de 1955 alegando que o eleitorado reagiria emocionalmente ao pleito. O jovem governador mineiro,

21 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2A.

22 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1953.

Juscelino Kubitschek de Oliveira, mantém-se firme na pretensão de chegar ao Catete. Eleita, a chapa Juscelino/Jango sofre a tentativa de golpe em novembro daquele mesmo ano. Deve-se ao General Lott, então Ministro da Guerra, a manutenção da ordem institucional.

O país entra em 1956 mais confiante. O discurso desenvolvimentista impresso pelo novo Presidente da República empolga o empresariado e o cidadão comum. A sua marca é a de um ambicioso Plano de Metas, a transferência da Capital e o slogan: Cinquenta anos em cinco!

O clima de otimismo desta nova fase da vida nacional, marcada pelo respeito à Constituição e pela seriedade com que o Banco da Prefeitura do Distrito Federal enfrentara seus problemas de caixa, credenciavam a instituição a uma rápida recuperação. As Agências passaram a exibir resultados muito positivos:

"O ano de 1956 foi de marcante desenvolvimento para as nossas Agências, tendo-se obtido acentuada elevação nos depósitos existentes. Iniciando o exercício com um total de 102 milhões de cruzeiros, chegaram as nossas seis Agências em 31-12-56 acusando um valor global de 161 milhões de cruzeiros em depósitos.

Paralelamente, as aplicações efetuadas pela Agências, quer por títulos descontados, quer por empréstimos em conta de caução, ... passando de Cr\$ 11.671.000,00 ao início do ano para Cr\$ 61.873.000,00 no final do exercício..." *23

O aumento dos depósitos "do público", no montante de suas seis Agências, em aproximadamente 60% e a multiplicação em cinco e meia vezes do volume de títulos descontados são os melhores indicadores do período e expressam o acerto da diretoria quando lançara a "campanha para incremento dos depósitos". *24 Paralelamente, é ampliado o horário de

23 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1956, p. 12.

24 Neste ano em que o cruzeiro perdeu 21.7% do seu valor.

atendimento ao público que agora podia frequentar o Banco das 9 às 17 horas e aos sábados até às 11 horas.

O Banco que havia "enxugado" seu quadro de pessoal para 397 funcionários em 1955, como consequência da crise que se abatera, volta a crescer, dispondo, em 1956, de 407 servidores. Como se pode verificar, a política de contratações se mostra bastante cautelosa tendo em vista os resultados obtidos. Ao mesmo tempo que a instituição contrata devagar ela é ágil em conceder benefícios aos seus funcionários estabilizados:

"Em regozijo pela passagem do primeiro decênio da fundação do Banco, desejando homenagear o trabalho dedicado e leal de seus funcionários, foram adotados pela Diretoria várias medidas em benefício dos mesmos e baixadas novas disposições regulamentares. Assim é que, atendendo a antigas e justas aspirações do funcionalismo da Casa, resolveu a Diretoria restabelecer, a partir de maio de 1956, a concessão de uma remuneração adicional por quinquênio de serviços prestados, determinando a inclusão desse dispositivo ao Regulamento dos Quadros de Pessoal do Banco." *25

A partir destes acontecimentos, o Banco volta a investir em duas novas Agências. Uma é inaugurada no centro da cidade em 1958 (Marquês do Erval), enquanto em 1959 é priorizada a Zona Sul do Rio de Janeiro, sendo instalada outra dependência no próspero bairro de Copacabana que passara a atrair fortemente a classe média. Na esfera de sua organização interna é criado um novo cargo de Diretor-Superintendente que passa a gerenciar todos os serviços administrativos. No âmbito dos serviços prestados à coletividade, a instituição participa ativamente de financiamentos para bolsas de estudo e internação de menores com escolas contratadas pela Prefeitura.

25 Relatório do Banco da Prefeitura do Distrito Federal - Exercício de 1956, p. 14.

Como se pode observar, o Banco cresce e se torna mais complexo. A primeira crise está definitivamente superada e a instituição passa a gozar de boa saúde financeira. Estão dadas as condições, como veremos mais adiante, para o "grande salto verde" no início dos anos 60.

1.5. Os limites e os acertos do Banco da Prefeitura.

Fazer um balanço dos primeiros quatorze anos de vida desta instituição financeira, implica em compreender os limites de um Banco onde o executivo municipal detém o controle acionário. Trata-se de uma época em que, embora vivida sob o regime constitucional, a instituição foi muitas vezes utilizada com o objetivo de favorecimento político efetuando pequenos empréstimos. Eram dezenas de devedores individuais:

"Mas o Henrique Dodsworth não tinha o livrinho preto? Quando o João Ribeiro Júnior assumiu, achou na gaveta o célebre livrinho preto. O livrinho preto era um livrinho onde o Henrique Dodsworth tomava nota assim: os deputados, vereadores, jornalistas, gente política. Faziam assim: um tomava um empréstimo com dois avalistas; depois o outro tomava com outros dois avalizando. ... Tinha um cidadão que tinha um empréstimo e era avalista de não sei mais quem e foi um trabalhão de louco pra separar aquilo." *26

O prefeito do Rio de Janeiro era, à época, indicação do Senado Federal. Tratava-se de um complicado xadrez de poder e de distribuição de privilégios que tinha por atores o próprio Senado, os políticos de origem da cidade, a Câmara de Vereadores e a imprensa. Desta forma, o Banco da Prefeitura, onde o executivo municipal se constituía como

26 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2A.

acionista majoritário, não conseguia resistir a pressões por financiamentos quando formuladas por importantes figuras da República: "O Banco não era um Banco independente e não era só sob o aspecto financeiro era sob esse aspecto (político) também."

A utilização do crédito como instrumento de barganha política, talvez, seja o elemento mais contraditório na vida desta instituição que soubera forjar em seus funcionários um forte sentimento de respeito à Casa. O que fica evidenciado, assim, nos depoimentos de antigos servidores, é uma aceitação desta condição sem que isto signifique o arrefecimento do "orgulho" ou do empenho em seus trabalhos. A utilização de parte dos recursos do Banco para empréstimos que muitas vezes não seriam honrados é tida pelos servidores como algo de externo, fora da vontade de seu "corpo", inevitável:

"O que eu acho é o seguinte: o Banco da Prefeitura dependia da Prefeitura, dependia da Câmara dos Vereadores e dependia do Senado porque o prefeito era nomeado pelo Senado. E o presidente do Banco que quisesse resistir a certas operações ele tinha que cair fora no dia seguinte. *27

Se este é o limite mais visível do Banco da Prefeitura do Distrito Federal, possivelmente, seu maior acerto foi de ter efetivado uma sólida base para o grande salto que irá ocorrer nos anos 60. A instituição encerra este período estruturada juridicamente; com pleno funcionamento de sua Sede e demais Agências; e, sobretudo; com um corpo de bancários de bom nível intelectual que gozavam de estabilidade funcional e identificados com os objetivos e métodos de trabalho do Banco. É por dispor destas condições que será possível, em curto espaço de tempo, assumir a liderança do mercado financeiro do Rio de Janeiro que, à

27 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2A.

época, era o maior do país. É esta a história que contaremos nas páginas que se seguem.

2. Banco do Estado da Guanabara - BEG

"clima de orgulho de vestir a camisa. As funcionárias faziam questão de usar o uniforme na cor verde, que não é uma cor tão esbelta: o uniforme foi introduzido na era BEG. ... O Banco foi mantendo o verde e hoje o verde é o ecológico, ele poderia entrar por esse caminho porque ele sempre foi verde."

2.1. Os Verdes Anos do BEG: 1961 - 1973. "Allegro Vivace"

Duas perdas: a primeira da transferência da Capital Federal para Brasília que ocorre no rastro desenvolvimentista do governo Kubitschek, retirando do Rio de Janeiro sua privilegiada posição de centro político. A metrópole carioca é levada à condição ímpar no país de "Cidade-Estado".

A outra, do capital estrangeiro que aporta no Brasil durante a década de 50, instalando-se majoritariamente em São Paulo que já suplantara o Rio como mais importante pólo industrial. Esta situação é agravada pelo grande fluxo migratório, apesar do declínio relativo da economia carioca, que continua a pesar implacavelmente sobre a cidade:

"Com efeito o Censo Demográfico realizado em 1960 indicou a presença de 1.291.670 migrantes com menos de 10 anos de residência, ou seja, 53% de toda a população

migrante que se encontrava na área metropolitana neste ano." *1

Neste contexto, a tese do "esvaziamento econômico" do Rio de Janeiro ganha as ruas. Era necessário que a Cidade-Estado, através do novo governo eleito, reagisse. Assim, a primeira metade da década de 60 é um período marcado por grandes obras viárias - alargamento e duplicação das pistas da Praia de Copacabana, construção do Aterro do Flamengo - e pelo esforço de ampliação de infra-estrutura urbana. O Estado da Guanabara, através de suas secretarias e empresas, engaja-se na tentativa de fazer a metrópole crescer novamente.

O Banco da Prefeitura do Distrito Federal, como tivemos oportunidade de apresentar, encerra a década de 50 dispondo de situação financeira equilibrada, uma Sede e oito agências bem instaladas e, principalmente, com um quadro de pessoal de bom nível profissional e coeso. Chamado a participar deste esforço responde prontamente.

Assim, comentar este período é descrever a festa. É contar a história de um Banco que fazia a novidade, que assumia a liderança, que se aproximava e servia os clientes, que investia pesado na economia da cidade.

O Banco do Estado da Guanabara - BEG lança em 1961 um serviço pioneiro que irá caracterizá-lo como instituição creditícia dinâmica e inovadora. Começa, nesta iniciativa, a ser desenhada uma política de agressividade no mercado onde o Banco, em pouco tempo, assumirá a liderança. Trata-se do Cheque Verde:

"O Cheque Verde constituiu a motivação de uma campanha publicitária, cuidadosamente planejada, com o objetivo de promover a divulgação do Banco

1 ABREU, Maurício de A. Evolução Urbana do Rio de Janeiro. Rio de

e, ao mesmo tempo, prestar à coletividade - ao comércio, à indústria, ao público geral e ao próprio sistema bancário - serviço sem dúvida inestimável, além de prestigiar, difundir e moralizar o uso do cheque em nosso meio." *2

Para ser portador do Cheque Verde, o primeiro cheque especial do país, o(a) cliente era submetido(a) a uma investigação cadastral. Tendo sido comprovada sua idoneidade, ele(a) recebe seu talonário impresso na cor que dá nome à ordem de pagamento. As vantagens são evidentes: em primeiro lugar a possibilidade de sacar diretamente ao Caixa do BEG sem consulta de saldo, numa época em que o velho cheque era manipulado em média por cinco funcionários; em segundo, porque ao comércio e à indústria era garantido todo pagamento que não ultrapassasse a quantia de dez mil cruzeiros; e, finalmente, porque o portador deste instrumento tinha crédito aprovado imediatamente em diferentes estabelecimentos comerciais que confiavam no processo de seleção dos correntistas "verdes" do Banco. Antigos funcionários atestam: O Cheque Verde foi o "Ovo de Colombo".

"Na primeira reunião do Cauby (presidente em 1961) conosco pra lançar o Cheque Verde - porque o Cheque Verde revolucionou - eu me lembro porque estávamos preocupados com a garantia. Naquele tempo o que é que acontecia? O cheque (comum) entrava num guichê, o sujeito recebia o cheque, passava na conferência de livro, ia ser debitado na conta, tinha um canhoto de controle, enfim: era uma burocracia pra pagar o cheque que era um negócio. O cheque passava por cinco ou seis mãos."

*3

A resposta do mercado é imediata a esta inovação sem precedentes. A aceitação do novo cheque é expressa pelo aumento ininterrupto do número de contas-correntes: 31% em 1961; 42% em 1962! O BEG se tornara popular, os cidadãos

2 Relatório do Banco do Estado da Guanabara - Exercício de 1961, p. 13.

3 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2B.

desejavam possuir o Cheque Verde e a indústria e o comércio se encontravam ávidos por recebê-lo. Os naturais receios da diretoria à época de seu lançamento - cheques emitidos sem fundos ou roubo e extravio de talonários - não comprometem o sucesso da iniciativa:

"Um ano ou dois anos depois de implantado o cheque (verde) ... ele me chamou (o chefe) e disse: faz um levantamento do Cheque Verde, porque tem havido uma porção de cheques irregulares, roubo de cheque, essas coisas que existem. Fiz um levantamento. Depois ele perguntou a minha conclusão e eu disse o seguinte: o Cheque Verde é um negócio fantástico. O que o senhor teve de prejuízo aqui, neste período, é uma porcaria em relação ao que ele trouxe ao Banco em promoção. Não acaba com esse negócio não!" *4

Mas nem só de Cheque Verde vive o BEG. Na primeira metade da década de 60, o Banco cresce rapidamente em número de Agências: uma nova em 61, sete em 62, dez em 63. No final do Governo Carlos Lacerda, em 1964, o Banco dispõe de trinta Agências e duas Filiais: uma na cidade de São Paulo e outra em Niterói. A instituição, para preencher os novos postos, inaugura a era do Concurso Anual e paga ao seu funcionalismo dezessete e meio salários ao ano. Estas duas bandeiras passam a se constituir numa espécie de "marca registrada" de uma política de pessoal que soubera incorporar o espírito de dedicação dos servidores do Banco da Prefeitura e o dinamismo impresso sob a sigla Banco do Estado da Guanabara.

4 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 2B.

2.1.1. O Banco no Canteiro de Obras. "Allegro assai"

Mas, o grande feito do Banco, que viria marcar a fisionomia do Centro do Rio de Janeiro, é a construção do seu Edifício Sede. O endereço do empreendimento é, sem dúvida, privilegiado: Av. Nilo Peçanha 175, próximo à Av. Rio Branco a meio caminho da Presidente Vargas e Cinelândia. Coração financeiro da metrópole. O moderno e enorme prédio, erguido em tempo recorde "deixando os cariocas impressionados pela rapidez com que os andares iam subindo", é o que se poderia ter de mais moderno e ousado.

Trinta e dois andares e três subsolos de estrutura de concreto armado vibrado, sem tubulações embutidas, dispondo de heliporto, de esquadrias fixadas em alumínio com cola à base de "epóxi" - pela primeira vez utilizada no Brasil. Área total de 42 mil metros quadrados, sendo instalada no térreo a Agência Central com espaço suficiente para comportar exposições que promovem a cultura no centro da cidade. Arrojado. A solidez do empreendimento se confundia, no imaginário do depositante, com a própria confiança na instituição de crédito. Firme.

Obra realizada, na sua maior parte, no Governo Carlos Lacerda e na gestão Almeida Braga. A construção da Sede, além de contribuir positivamente para a imagem do Banco junto ao público, é motivo de muitas histórias e pitorescos depoimentos de funcionários:

"A construção da Sede desviou recursos ... O negócio é o seguinte: que descapitalizou, descapitalizou. Mas aí surgiu o problema de como terminar. Faltou dinheiro. Aí o Banco Central botou as botucas dele e queria ficar com o prédio. Todo. O prédio era uma revolução. O Braga bolou de alugar a metade do prédio, por cinco anos, à USAID. E era o que a USAID queria: a metade do prédio. Mas aí surgiu outro problema: o Banco precisava do dinheiro. Tinha a comissão de obras com dois engenheiros, um advogado, um contador, um

bancário. Eram cinco. Aí o Braga chegou e disse, olha: nós precisamos de receber isso antecipadamente. Mas presidente, sabe o que a lei diz? Vai pra cadeia. Mas o Braga me deu uma resposta que todo o mundo vai achar graça. Sabe qual foi a resposta? Vai pra ... me arranja uma solução. Virou as costas e foi embora. ... De repente surgiu uma idéia. Nada impede que a USAID abra uma conta aqui no Banco, de tantos milhões, e autorize a debitar nessa conta mensalmente o aluguel mais condomínios. Quando eu fui falar com ele (Braga) eu já tinha falado com o gringo pra ver se o gringo topava. Então o gringo topou. Aí eu disse pro Braga. A solução é essa e o gringo topou. Ele olhou pra mim e disse: mas eu não disse que você ia resolver isso seu p... . Na hora que nós fomos assinar lá o negócio, era uma mesa dessas compridas, o Braga sentou ao lado de uma senhora que estava substituindo o gringo chefeão. Eu sentei lá no outro canto. Muita conversa assinamos o negócio, mas dinheiro nada. Aí o Braga fazia assim (esfrega polegar e indicador). Não sei (respondia com a cabeça). De repente esta mulher me abre uma bolsinha de 'loja americana' de um cruzeiro, puxa um puto dum cheque e dá pro Braga. O Braga dali, na porta do consulado, beija o cheque. Beija o cheque. E diz: estamos salvos!" *5

Se é verdade que a construção da Sede é fundamental para fixar a imagem do Banco no centro, a realização mais importante ou "a obra do século" na qual o BEG participou ativamente foi a construção da Adutora do Guandu. O problema da falta de água no Rio de Janeiro era tão antigo quanto a própria cidade. Resolvê-lo foi o objetivo de muitas administrações que não lograram êxito.

Para se ter uma idéia de quanto era grave e aflitivo para a população o problema da falta de água no Rio, basta consultarmos os jornais do início do século. A laboriosa administração Pereira Passos (1902 - 1906), a quem coubera reurbanizar completamente o centro da cidade e lutar contra a febre amarela, foi constantemente criticada por não dar

5 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 3A.

solução ao abastecimento. Vejamos o trecho da carta de um cidadão inconformado:

"Nem um passo se adeantou dahi para cá. Não deram nenhum resultado as 'novas distribuições e manobras especiaes', registradas alvoroçadamente pela imprensa empenhada em exaltar o ministro. Chegado o verão, a agua continuou a faltar por toda a parte, nos estabelecimentos públicos, nos registros destinados a alimentar as bombas contra incendios, nos hospitais, nos collegios, nos hotéis, nos restaurantes, nas habitações particulares.

Entretanto, a quaisquer outras preocupações de um governo, que fez dos melhoramentos materiaes do Rio de Janeiro, e de sua regeneração sanitaria pontos capitaes de seu programma, devia sobreelevar a de suprir a população de agua em abundancia. Nem se comprehende nesse assumpto, tanto descuido e mesquinhaeria em um Governo que despende ás mancheias os dinheiros da nação com obras de mero luxo, embellezamentos perfeitamente adiaveis." *6

Já em 1952 o Banco da Prefeitura do Distrito Federal assina com o executivo um primeiro contrato de financiamento para a construção da Adutora do Guandu. Entretanto, a solução definitiva só começa a se efetivar quando em 1962 o BEG avaliza um empréstimo do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID num total de 35 milhões de dólares. Trata-se da primeira experiência de financiamento internacional de que a instituição participara.

Novamente em 1965, no início do Governo Negrão de Lima, o BEG é chamado a dar significativa cota de sacrifício para a consolidação da Adutora. Seus recursos foram alocados prioritariamente na finalização da obra gerando atrasos em seu cronograma de instalação de novas Agências. A importante obra, sem dúvida, não é tão visível quanto a bela Sede, mas extremamente necessária a cada vez que um habitante gira a torneira:

6 DEL BRENNNA. Giovanna Rosso. O Rio de Janeiro de Pereira Passos: uma cidade em questão II. Rio de Janeiro, Index, 1985. p. 323.

" ... a fim de proporcionar a este (Estado da Guanabara) os recursos indispensáveis para o prosseguimento das obras de relevante interesse público, especialmente as da nova Adutora do Guandu, cuja inauguração, nos próximos dias, dará solução definitiva ao problema do abastecimento de água à Guanabara. Em consequência desses investimentos, que tiveram caráter de emergência, não pode o Banco expandir, como desejava, as aplicações na área das atividades privadas, que se mantiveram em nível estacionário. Consideramos, todavia, superada esta fase e pretendemos reaplicar no setor privado os recursos investidos nas obras à medida em que forem sendo recuperados, o que deverá ter início já no exercício de 1966."

*7

A comparação entre as duas obras é inevitável. Enquanto a nova Sede ajuda o BEG a estruturar-se como respeitável instituição financeira; a construção da Adutora consolida uma política de serviços ao conjunto da população que irá lhe render prestígio e respeito dos cidadãos.

2.1.2. A Informatização e a busca da eficiência. "Allegro abbastanza"

No Banco da Prefeitura do Distrito Federal, os funcionários já viviam o orgulho de pertencer a uma instituição modelo. A mecanização dos serviços, a publicação de balanços no primeiro dia útil do semestre e um plano de contabilidade pré-estabelecido se constituiriam em rotina das atividades então desenvolvidas.

Os anos verdes trouxeram ainda mais ânimo à equipe. O BEG se tornara popular e milhares de correntistas frequentavam diariamente suas Agências. Já não se tratava de

7 Relatório do Banco do Estado da Guanabara - Exercício de 1965.

uma instituição atrelada a um grande cliente: a Prefeitura. A velocidade impressa na abertura de novos estabelecimentos, o sucesso de seu cheque especial, a imponência da Sede espetada no centro da cidade, contribuíam para o desenvolvimento de uma mentalidade empresarial que buscava a eficiência e redução dos custos operacionais. O relatório anual de 1967 publicava o aumento do número de contas-correntes e a redução do quadro:

	1967	1966	1965
Nº de Depositantes ...	281.250 ...	252.955	191.718
Nº de Funcionários	3.053	3.192	3.314

Temos, num biênio, o aumento de aproximadamente 46% do número de correntistas e uma redução de cerca de 8% de funcionários. Como teria sido isto possível? Dois fatores podem nos ajudar a compreender tal fato: o primeiro deve-se à intensificação da jornada de trabalho do bancário que, imerso num clima de crescente prestígio da instituição, foi chamado a participar e respondeu com aumento da produtividade; o segundo, a mudança da base técnica na qual o BEG operava: a introdução ou intensificação da utilização da informatização em diferentes serviços bancários. A instituição assim descreve os fatos:

"Isso foi possível graças a uma política de racionalização de serviços e de contenção das despesas administrativas, da implantação de avançadas técnicas no campo do processamento de dados, conjugando modernos métodos de direção empresarial a uma sadia integração do interesse do funcionário no engrandecimento da organização a que está vinculado, aumentando os índices de produtividade, o que refletiu em nossa colocação como o Banco de mais baixo custo operacional dentro da rede bancária brasileira." *8

8 Relatório do Banco do Estado da Guanabara - Exercício de 1969. Os grifos são meus.

Para ilustrar a implantação da informatização num importante serviço do BEG, tomemos o caso da cobrança de títulos. A Carteira de Cobrança e Desconto, que passara a ser processada eletronicamente, foi montada de forma a poupar mão-de-obra bancária, colocando a instituição na ponta deste segmento do mercado financeiro do Rio de Janeiro. O Banco, que em 1965 cobrara algo em torno de 184 mil documentos, quatro anos mais tarde, em 1968, realiza mais de 446 mil operações numa impressionante demonstração de agilidade e eficiência. A rápida expansão do número de títulos em poder do Banco é assim justificada:

"Era o trabalho, a velocidade, a contabilização correta que dava para o cliente. O cliente recebia todo o dia um resumo do que foi creditado ou debitado na sua conta. O computador emitia todo o dia. O cliente chegava lá pegava seu aviso e via: sua carteira tinha hoje tantos títulos, baixaram tantos, sua posição hoje é de tantos títulos." *9

O BEG passa a perseguir, a partir da segunda metade da década de 60, sua utopia de informatização: trata-se do precoce sonho, se comparado aos demais estabelecimentos bancários do país, de implantar, o mais rápido possível, uma rede de informações "on line" que interligasse todas as suas Agências. O Banco, que em 1961 inovara em convênio com a Companhia Brasileira de Correios e Telégrafos, implantando o moderníssimo Telex que interligara diversos de seus serviços, almeja, agora, consolidar sua posição de vantagem no mercado financeiro, transmitindo e recebendo informações com agilidade e segurança.

Em 1971 são inaugurados os primeiros terminais "on line real time". Situados na elegante zona sul do Rio de Janeiro, a Agência Leblon - cuja gerência passou a ser exercida por uma bancária que, contratada ainda sob a sigla do Banco da Prefeitura, se tornou a primeira funcionária a ocupar esta

9 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 1A.

função - sintetizava a atitude empreendedora dos planejadores. Neste ambiente claro, requintado, frequentado pela classe média em ascensão, o BEG é a imagem futurista da instituição de crédito. Frequentar o caixa era se encontrar com a própria modernidade. Concretizava-se, assim, a profecia de Ziraldo na belíssima capa do Relatório Anual de 1968: "Quando prestar contas é uma festa! BEG o Banco que mais cresce no país."

Se este é o lado mais visível e positivo da proposta de informatização do Banco, algumas limitações podem ser, no entanto, observadas. A primeira decorre do fato do BEG ter iniciado o tratamento eletrônico das informações num momento em que a tecnologia disponível o forçava a trabalhar de modo fortemente centralizado. Isto significa dizer que cada Agência informatizada ligava-se através de linha telefônica ao computador localizado na sua Sede. Os transtornos advindos desta base técnica são evidentes numa cidade onde a telefonia se encontrava com sérios problemas de capacidade operacional: "Aí saiu o 'real time' e ficou o 'on line' que era mais 'off' do que 'on'. Ficava constantemente fora de linha porque não tinha estrutura." *10 A instituição será obrigada a abandonar definitivamente este modelo nos anos seguintes quando a incorporação do Grupo Halles duplica o número de estabelecimentos e os distribui por todo o território nacional.

A segunda crítica que me parece pertinente diz respeito ao entendimento da informática no conjunto da organização bancária. Por ser uma instituição de poucas Agências distribuídas, na sua maior parte, dentro da mesma cidade, não foi necessário desenvolver complexos procedimentos de Organização e Métodos: "O Banco fazia da sua área de informática um grande centro datilográfico ... Houve um

10 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 1A.

relaxamento natural, até porque nós ostentávamos termos sido pioneiros nessa área." *11 Tal limitação, que não prejudicava operacionalmente o BEG até 1974, será determinante na baixa do seu desempenho operacional após a incorporação do Grupo Halles e do BERJ.

2.2. A Reforma Bancária em Marcha. "Adagio"

Durante a primeira metade da década de 60, enquanto o BEG crescia, o país era sacudido por uma luta sem tréguas. De um lado, os setores conservadores, ligados ao grande capital, buscavam manter e ampliar seus privilégios. De outro, reclamava-se a urgência de reformas de base na educação, saúde, habitação ... e por que não, no crédito?

O tema não era novo e a proposta de uma Reforma Bancária já era debatida com intensidade no Congresso Nacional desde os anos 50. Daniel Faraco e Nogueira Gama encaminhavam propostas antagônicas, cabendo ao primeiro defender uma postura nitidamente liberal com relação ao capital estrangeiro e, ao outro, a defesa do capital nacional, uma espécie de "nacionalismo monetário interno". *12 Além disso, discutia-se a criação e composição de um Conselho Monetário Nacional - CMN; a existência de um Banco Central em substituição à SUMOC; o papel a ser desempenhado pelo Banco do Brasil; e muitas outras questões que tinham como pano de fundo a privatização ou não do sistema de crédito e o papel do Estado neste processo.

11 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 91. Fita 4B.

12 MINELLA, Ary Cesar. Banqueiros: organização e poder político no Brasil. Rio de Janeiro, espaço e tempo, 1988. p. 39.

Os trabalhadores mais uma vez se fizeram presentes nesse debate através de sua entidade de classe, a CONTEC: Confederação Nacional de Trabalhadores de Empresa de Crédito. As posições defendidas pelos bancários organizados contrariavam interesses dos proprietários das instituições financeiras. A Confederação encaminhara proposta na qual o crédito era entendido como tendo forte caráter social, o que a levava a propor critérios de seletividade na concessão de empréstimos.

Além disso, a CONTEC não abria mão de que os trabalhadores participassem na direção do sistema bancário, isto é, caso fosse criado um Conselho Monetário Nacional - CMN este seria integrado por empregados em igual número ao de banqueiros. As funções relativas ao Banco Central seriam, na proposta da Confederação, incorporadas ao Banco do Brasil o que fortaleceria esta instituição, transformando-a em órgão executivo da política monetária. Implícito, ainda, o forte caráter nacionalista com ataque direto aos interesses dos bancos estrangeiros.

Todo este intenso debate fica prejudicado com a deflagração do golpe de 64. As "manobras no parlamento mutilado" *13 pelas cassações e as intervenções nas entidades de classe dos trabalhadores permitiram que a Reforma Bancária fosse articulada por Octávio Golveia de Bulhões, então Ministro da Fazenda no governo Castello. O resultado desta intervenção política é assim descrito por Minella:

"a) garantir a participação das distintas frações burguesas na cúpula do sistema - CMN ... b) debilitar as instituições de crédito estatais; c) fazer concessões ao setor bancário privado... d) fortalecer a SUMOC que assumiria as funções de

13 MINELLA, A.C. op. cit. p. 64.

Banco Central ... e) regular a competição entre os bancos..." *14

O caráter privatista, concentrador e oligopolizante do conjunto de leis promulgadas em 64 e 65 *15 - que compõem a Reforma Bancária - determinou um forte acúmulo de poder nas mãos de grupos e regiões. O setor financeiro desvencilhara-se da Lei da Usura, datada de 1933, que proibira juros nominais superiores a 12% ao ano. Livres para estabelecer taxas e auxiliados por um novo título do governo denominado "obrigações reajustáveis do tesouro nacional - ORTN" que instituíra a correção monetária, alguns bancos privados experimentaram um crescimento e centralização extraordinários:

"Num contexto político sem regulação ou mecanismos estáveis de fiscalização que garantam o equilíbrio nos mercados, a centralização atua como um fator incontrolado de oligopolização ou de monopolização, à medida que aumenta a escala de algumas empresas e seu poder de manipulação do mercado à custa da redução do número total de empresas que atuam neste mercado. Os bancos são uma instituição centralizadora por natureza. O regime de crédito no seu conjunto é centralizador ao conferir aos que o controlam um grande poder sobre o processo de acumulação e reprodução de capital. A centralização agrupa sob um mesmo poder de controle ciclos de valorização que podem permanecer separados entre si do ponto de vista da produção e da realização das mercadorias. Sua forma estrutural é o grupo financeiro. *16

O Banco Central, também criado em 1964, manteve a política iniciada pela SUMOC de não emitir novas cartas-patente determinando o número constante de agências bancárias no país. De fato, tal medida contribuiu fortemente para que o crescimento das instituições financeiras ocorresse por fusão e incorporação. O golpe

14 MINELLA, A.C. op. cit. p. 65.

15 Lei 4.595, de 31.12.64 (Lei da Reforma Bancária) e a Lei 4.728, de 14.07.65 (Lei do Mercado de Capitais).

16 ARRUDA, Marcos. Estrutura oligárquica do sistema financeiro brasileiro. PACS/CENPLA. Mimeo. p. 6

fatal para alijar gradualmente os pequenos bancos do mercado viria com o tabelamento dos juros, em dezembro de 67, criando novas dificuldades a instituições de menor porte que trabalhavam com custos operacionais mais elevados.

"Assim, desde 1964/1965 existiam incentivos implícitos para a concentração do sistema financeiro, em particular do setor bancário. No entanto, as fusões e incorporações foram sendo explicitamente incentivadas, a partir de 1967, mais particularmente em 1971, com a criação da Comissão de Fusões e Incorporações de Empresas - COFIE, que caracteriza o início de uma outra fase da evolução do sistema financeiro." *17

Os números da concentração bancária são bastante conhecidos e habitam diversos estudos acadêmicos como, por exemplo, o de Tavares e Carvalheiro aqui citado. A quantidade de Sedes (leia-se número de bancos instalados) caiu de 403 em 1956 para 110 em 1981. Em 1965, os quatro maiores bancos privados do país tinham 1.015 agências chegando a 1981 com 3.236 unidades.

Em 1978, período em que a oligopolização já tinha se consolidado, os dez maiores bancos privados detinham 4.939 Agências, enquanto o Banco do Brasil e todos os Bancos Oficiais Estatais dispunham, em 1980, de 3.386. Muitos exemplos poderiam ser pinçados das longas tabelas fornecidas pelo Banco Central. Deles concluiríamos basicamente que (i) a presença do Estado no setor tem se reduzido a cada ano e (ii) entre os bancos privados, a concentração é assustadoramente crescente.

Apesar do grande acúmulo de recursos e poder, a burguesia financeira no Brasil tem sabido lidar com dois problemas intra-classe. O primeiro diz respeito ao capital industrial e comercial que, do ponto de vista

17 TAVARES, M.A.R. e CARVALHEIRO, N. O setor bancário brasileiro: alguns aspectos do crescimento e da concentração. São Paulo, FIPE/USP, 1985. p.

macroeconômico, tem no aumento da lucratividade do setor financeiro a diminuição da mais-valia que retém o capital produtivo. Neste sentido, os banqueiros poderiam ser vistos não apenas como capital parasitário, mas suas instituições acusadas de uma improdutividade cada vez mais ávida em subtrair os excedentes.

O segundo, se refere ao inevitável confronto entre os pequenos e grandes proprietários das entidades de crédito. No jogo da concentração e oligopolização, os bancos menores não tiveram como resistir às pressões dos gigantescos grupos financeiros. Todas estas dificuldades souberam driblar os banqueiros brasileiros que, imunes a pressões de sua própria classe e dos trabalhadores, acumulam, década após década, com ou sem crises econômicas.

2.3. A Reforma Bancária e o BEG. "Adagio meno"

O BEG inicia sua participação na prática de concentração bancária de forma lenta. Em outubro de 1967 ele assume o passivo e a carta-patente do Banco Panamericano que se encontrava em regime de liquidação extra-judicial. A iniciativa é justificada tendo em vista que mais de sete mil pequenos poupadores cariocas se encontravam com suas economias imobilizadas "sem esperança de resgate a curto prazo." Tratava-se, portanto, na ótica de seu relatório oficial, de um serviço que era prestado à população e não de benefício ou privilégio concedido pelo Banco Central. De fato, o Banco começa a se beneficiar da política de concentração financeira que marca este período.

Um novo passo nesta direção será efetivado em dezembro de 1970 com o controle do Banco Nobre de Minas Gerais que já

trazia em seu patrimônio as cartas-patente de dois estabelecimentos menores: a Comercial Bancária e o Crédito Pessoal Brasil. Estas incorporações de pequenos bancos, que se realizavam pela urgência de ampliar a rede de Agências do BEG, eram feitas sem maiores problemas. No depoimento de um antigo funcionário:

"O Banco sabia administrar bem essas coisas pequenas (pequenas incorporações). E o Banco sempre teve gabarito pra fazer isto. O Banco dominava o mercado financeiro aqui no Rio, tinha grande influência nas empresas corretoras na Bolsa de Valores, num determinado momento o Banco Central perguntava ao Presidente do BEG como estava o mercado financeiro. O BEG é que orientava. ..." *18

O pesadelo da incorporação começa quando, por pressões vindas de Brasília das chamadas autoridades monetárias, o BEG é forçado a assumir o passivo e as empresas do "Grupo Halles", então o décimo Conglomerado Financeiro do país. Em 1974, ano em questão, o Banco do Estado dispunha de 49 Agências situadas majoritariamente na cidade do Rio de Janeiro. De um momento para o outro, foi incorporada à sua estrutura 66 novos estabelecimentos instalados por todo o território nacional. Tratava-se da seguinte distribuição: 25 em São Paulo, 21 na Guanabara, 11 no Rio de Janeiro, 1 em Santa Catarina, 1 no Para, 1 em Minas Gerais, 1 no Paraná, 1 em Alagoas, 1 no Amazonas, 1 no Rio Grande do Sul, 1 em Pernambuco e 1 na Bahia.

Contraditoriamente, o ônus que o BEG pagou por esta incorporação foi enorme. A instituição, que vinha crescendo de forma cadenciada e segura, teve um extraordinário aumento de seus custos operacionais, uma vez que se tornara uma empresa nacional, não compensado pelo montante de depósitos existentes no grupo liquidado:

18 Depoimento de Antigo Funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 1A.

"É importante salientar que as ex-agências do Banco Halles que o BEG manteve em funcionamento e integrou em sua própria rede, por aquisição, conquanto que ampliando o campo de ação do BEG em âmbito nacional representam, por ora, parcela relativamente pequena do movimento e dos resultados do Banco. Assim é que, em 31.12.75 contribuíram elas com apenas 15.61% para os depósitos totais do Banco, tendo, por outro lado, concorrido no segundo semestre de 75, com 17.62% para a receita bruta da instituição." ... de absorção do Grupo Halles representam para ele pesado ônus... Os seus reflexos se fizeram sentir, de imediato, no comportamento das despesas que, de junho para dezembro de 1974, período em que se deu o evento, registraram uma elevação global da ordem de 159%, ..." *19

Qualquer indicador que seja utilizado nos mostra a situação desfavorável em que se deu esta incorporação. Tomemos, ainda para exemplificar, a questão do pessoal que foi absorvido pelo BEG. Antes da incorporação, o quadro do Banco somava 4.194 funcionários e foi elevado, com o evento, para 6.787. O aumento de 2.593 servidores determinou que "os custos de mão-de-obra de Cr\$ 69.116 mil, em junho/74, passaram a Cr\$ 123.789 mil em dezembro/74."

De fato, o BEG assumira o controle do Grupo Halles porque nenhum outro banco comercial se interessou pela instituição liquidada extra-judicialmente. O que ocorreu foi uma forte pressão do Governo Federal para resolver os problemas advindos de uma legislação que, ao concentrar e privatizar o sistema bancário, como já vimos anteriormente, permitiu a criação de grupos especulativos sem ativos suficientes para garantir o depósito de seus clientes. A Reforma Bancária, neste episódio particular, é especialmente perversa porque chamara a população do Estado da Guanabara, através de seu Banco Oficial, a suportar os prejuízos de uma política de crédito oligopolizante.

19 Relatório do Banco do Estado da Guanabara. Exercício de 1975. P 19.
Os grifos são meus.

Mas, perguntará a leitora ou o leitor: por que o BEG não resistiu ou negociou de outra forma tal incorporação? Por que aceitou passivamente a imposição de um grupo financeiro que, embora o tenha consolidado em todo o território nacional, tanto o prejudicava operacionalmente? Duas explicações podem ser oferecidas, a primeira de ordem mais geral e a outra conjuntural.

Em primeiro lugar, vivia-se no Brasil, em 1974, um clima de nenhuma liberdade ou independência frente ao Governo Federal. As eleições aos cargos executivos eram indiretas. No Estado da Guanabara o governador Chagas Freitas, embora eleito pelo MDB, partido de oposição, era um nome consentido e negociado pelo Planalto Central. Não poderia, portanto, deixar de atender a uma solicitação ou deliberação vinda de Brasília. O grau de autonomia do Palácio das Laranjeiras tendia a zero.

Em segundo lugar, o Presidente do BEG durante este episódio era o Sr. Otávio Golveia de Bulhões, o mesmo que exercera o Ministério da Fazenda durante o governo Castello. O referido senhor, que criou o grupo de trabalho que redigira a Reforma Bancária em 1964, não poderia se manifestar contra a vontade e determinações das "autoridades monetárias" que ele mesmo ajudara a legitimar. Bulhões, de fato, se identificava muito mais com a burocracia de Brasília do que com os interesses do Estado onde, conjunturalmente, exercia cargo de confiança. Estava, assim, determinada a incorporação:

"Uma certa manhã, eu abri o Jornal do Brasil e vejo o Presidente Geisel batendo um papo com o Dr. Bulhões. Eu disse pra minha mulher: hoje o pau vai comer lá no Banco. Ela disse por que? Tá vendo aqui, sabe o que é que o Geisel está dizendo pro doutor Bulhões? Ela olhou pra mim assim e disse: está louco? Está querendo adivinhar o que um está dizendo pro outro? Eu disse: minha filha, é a vivência. Ele está dizendo mais ou menos o

seguinte: Dr. Bulhões, o mercado está muito balançado com essa situação do Halles e já foi oferecido o Halles a vários e ninguém quis, de forma que não tem outra saída. O BEG tem que assimilar o Halles. Aí vim pro Banco. Duas horas da tarde o Dr. Bulhões me chama. Aí eu disse: o Sr. quer conversar sobre uma fotografia que eu vi hoje no Jornal do Brasil, não é? Ele olhou pra mim e disse: é sim. Aí eu disse: você sabe o que o Presidente da República disse pro senhor? Ele olhou: ué, você sabe? Adivinho né, ele disse isso. E ele (Bulhões) falou: O Presidente disse isso mesmo!" *20

Assim, depois do golpe de 64, a Reforma Bancária - gerida unicamente por setores da burguesia uma vez que foram excluídos os trabalhadores (CONTEC) e parlamentares que não defendiam propostas "liberais" - é aquela que, hegemonizada pelos banqueiros, visa debilitar as instituições de crédito estatais. Ora, se o BEG assumira a liderança no mercado carioca, tratava-se de barrá-lo, impondo o pesado sacrifício de sanear e gerir um grupo financeiro de enorme passivo e baixos depósitos. De fato, um verdadeiro "cavalo de Tróia" financeiro pela beleza e grande número de carta-patentes que exibia mas, que gerava graves problemas no gerenciamento e na administração de pessoal.

Destaco aqui, pelos objetivos deste estudo, a referência relativa às relações de trabalho dos funcionários do Banco do Estado e do Grupo Halles. A situação de conflito e desconfiança me foi assim relatada:

"O clima do pessoal do Banco Halles e do próprio pessoal do BEG foi terrível quando da incorporação porque nós do BEG vimos a realidade, isto é, de uma sardinha engolindo uma baleia. Então nós (do BEG) tínhamos medo da comparação de tamanho. E o pessoal do Halles sabia que iam começar uma carreira. Muitos que já tinham atingido postos de chefia e postos de gerência iam perder estes cargos. Eles passaram por exemplo uns três anos um dissabor muito grande do gerente da agência ser

afastado e ter um inspetor do BEG naquela agência. Nada podia ser feito sem passar pelo crivo deste inspetor. ... Não tiveram nem o cuidado de transferir o gerente, fazer um rodízio de agências." *21

2.4. Conflitos e Resistência no BEG.

Se a década de 60 é marcada pelo extraordinário crescimento do Banco através da multiplicação de agências - 8 em 1959 contra 43 em 1970 -, número de correntistas e construção de uma sólida liderança no mercado financeiro do Rio de Janeiro, por outro lado, surgem, em meio ao funcionalismo, as primeiras idéias e manifestações de resistência.

A partir de 1961, o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro experimentara um raro momento de consolidação de lutas e conquistas. A "greve dos nove dias" marca uma virada da categoria em direção a uma postura mais combativa que só será interrompida com a deflagração do golpe militar e a consequente intervenção e destituição de sua diretoria. O país vivia dias de acalorados debates, nos quais os bancários e suas entidades sindicais contribuíam não apenas para reforçar o coro da classe trabalhadora para que fossem obtidas as "reformas de base" mas, de forma privilegiada, promoviam o entendimento de que ao crédito deveria ser dado caráter social. Isto equivale a dizer que se propunha o "crédito seletivo" com taxas diferenciadas de acordo com a atividade a que se destinava.*22

21 Depoimento de Antigo Funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 91. Fita 4A.

22 MINELLA, Ary Cesar. Banqueiros - organização e poder político no Brasil. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: ANPOCS, 1988. p. 49.

"Houve a greve dos 9 dias em 1961. O detalhe interessante era o seguinte: eu de cara fui participar do piquete de greve, este piquete comandado pelo Arildo Sales Dória hoje deputado suplente do Distrito Federal - Brasília, e todos os ativistas piqueteiros, todos, entraram pro partidão."*23

De fato, a influência do Partido Comunista Brasileiro é decisiva nos embates e amadurecimento da categoria. Quer atuando como formador de quadros ou como aglutinador de lideranças de diferentes categorias, o partidão se fez presente e hegemônico desde a fundação do Sindicato em 1931, abrindo "espaço para o crescimento de lideranças bancárias comprometidas com o PCB, colocando um obstáculo a mais para o sucesso do projeto varguista de conciliação e harmonia de classes."*24

Já em 1962 uma importante decisão estratégica modifica a atuação do movimento paredista. Os bancários optaram pelo sistema de "grevilhas". Enquanto que na greve geral eram paralisadas todas as agências e matrizes dos estabelecimentos financeiros, a nova forma a atuação recaí sobre um grupamento de Bancos com Sede na mesma capital.

"... Porque a greve geral você parava toda a rede bancária. Então todos os banqueiros ficavam solidários no prejuízo. Nós, do movimento sindical, especialmente a direção que já era do Kampbel, descobrimos o seguinte: como tinham bancos mineiros, bancos cariocas, bancos paulistas, bancos gaúchos, resolvemos separar os bancos por grupamentos de estado da origem da matriz e fazer greve hoje para os paulistas e deixávamos os cariocas e mineiros funcionando. Só quem tinha prejuízo é quem ficava parado. Aí a negociação era rápida."*25

23 Depoimento de sindicalista gravado em 25 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 9A.

24 OLIVEIRA, Ana Lúcia Valença de Santa Cruz. Sindicalismo Bancário - Origens. São Paulo, Oboré Editorial/Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, 1990. p. 86.

25 Depoimento de sindicalista gravado em 25 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 9A.

Trata-se, na verdade, de um aprendizado de luta e resistência que não subestimava a força e a organização dos banqueiros que, à época, percebendo a extensão dos movimentos reivindicatórios da classe trabalhadora e, de forma especial, do segmento bancário, estavam ativamente engajados na formação de uma Associação Nacional de Bancos:

" ... Os banqueiros mandavam os espiões nas Assembléias do sindicato para verificar quais os bancos que iam fechar e não conseguiam descobrir. Porque a Assembléia autorizava a Diretoria (do Sindicato) a fechar um grupo de bancos que melhor conviesse aos interesses da classe. E a Diretoria, pra não fazer sozinha, fazia uma convocação geral de todas as Comissões Sindicais de todos os bancos. Aí pra entrar tinha que ter credencial. Só entrava quem era delegado sindical. Esse coletivo dizia: 'hoje nós vamos fechar os cariocas'. E no dia seguinte estava fechado"*26

Se este era o cenário de luta na cidade do Rio de Janeiro, o Banco do Estado da Guanabara ainda não dispunha de tradição junto ao movimento sindical. O antigo Banco da Prefeitura não se comprometera com os interesses da categoria e o recém-criado BEG sofria forte influência "lacerdista":

"O Banco da Prefeitura não tinha tradição nenhuma de movimento sindical. Quem falava em movimento sindical era logo chamado pelos colegas de 'comunista'. No meu caso até era mesmo (ironiza) ... mas muitos que não queriam saber nada de comunismo, nem saber o que era, apenas porque vinham a uma assembléia do sindicato, os colegas dentro do banco tinham aquele ranço: é comunista."*27

A relação do funcionalismo do BEG com o movimento sindical só iria se modificar com o rápido crescimento do Banco. Para se ter uma idéia da profunda renovação em seus quadros basta lembrar que no ano de 1959 o Banco da

26 Depoimento de sindicalista gravado em 25 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 9A.

27 Depoimento de sindicalista gravado em 01 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 11A.

Prefeitura do Distrito Federal dispunha de 494 funcionários; em 1965 o total era de 3.314. O grande número de contratações - feitas em sua maior parte através de concursos públicos - permitiu o ingresso de militantes e tornou a nossa instituição em estudo com tamanho suficiente para que os conflitos pudessem emergir. Entretanto, isto não ocorreu de forma imediata ou mecânica mas como resultado de uma lenta e cuidadosa organização política:

"Até 1965 nós não tínhamos criado um núcleo do partidão dentro do BEG. Aí é que aumenta o nosso poder de ação no Banco. ... Já tinha um comunista que trabalhava no BEG que era o contínuo da Agência Marquês do Erval que eu não conhecia. E entrou um outro depois; veio a ser presidente do Sindicato dos Bancários. Então do partido éramos nós três. Depois é que vieram os outros. ... Na década de 70 chegamos a ter 20 ou 30 militantes."*28

Neste contexto se destaca o primeiro jornal a ser editado especificamente para o BEG e a circular clandestinamente entre seus funcionários: "O GRITO". Tratava-se de uma folha mimeografada, frente e verso, que no ano de 1966, em plena ditadura militar, sofria todos os problemas de distribuição. Nele eram registradas "as irregularidades; as reivindicações: quadro de carreira, caixa de previdência, caixa de assistência, ..."29 Mais tarde, com a decretação do AI-5, o periódico muda de nome e passa a denominar-se "ARUEIRA" que significa "pau de bater em doido". A dificuldade de se localizar exemplares destes periódicos nos é justificada por diferentes bancários, uma vez que, regularmente, depois de lidos não eram guardados mas destruídos por razões de segurança: "os que eu tinha queimei. Destruí tudo. Eu não podia ter nada em casa."30

28 Depoimento de sindicalista gravado em 25 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 9A.

29 Depoimento de sindicalista gravado em 01 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 11A.

30 Depoimento de sindicalista gravado em 01 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 11A.

No final dos anos 60 a base do Partido Comunista no Banco está consolidada. "Eu me lembro que no Congresso do Partido Comunista em 67 nós ainda não éramos maiores do que o Banco do Brasil, mas já tínhamos uma importância tremenda. O peso da base do BEG fez com que nós fôssemos ouvidos lá no Comitê Central do Partido."*31 Muitos funcionários do Banco começam a participar de forma mais intensa na vida sindical. No início da década de 70 é quebrada uma antiga tradição: o novo presidente do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro não é funcionário de carreira do Banco do Brasil, mas do Banco do Estado da Guanabara!

2.5. Os limites e acertos do Banco do Estado da Guanabara.

O balanço que podemos fazer destes anos nos quais o Banco viveu sob a sigla BEG é extremamente positivo. Uma etapa marcada pelo desenvolvimento dos serviços, fortalecimento da instituição de crédito, ampliação do número de clientes, introdução pioneira da informatização e aprimoramento de seu pessoal. Soube ser criativo e agressivo no mercado financeiro do Rio de Janeiro. O Cheque Verde, talvez seja o melhor símbolo da iniciativa e espírito empreendedor que se fez presente nesses tempos. *32

31 Depoimento de sindicalista gravado em 01 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 11A.

32 Os depoimentos dos antigos servidores do Banco do Estado da Guanabara identificam três administrações como momentos privilegiados no crescimento da instituição em estudo. A primeira, é a gestão Euclides Carvalho de Oliveira (1956 - 1959) que pode ser creditada pelo fim da crise que se abatera sobre o Banco da Prefeitura. A segunda, o período em que o BEG teve como Presidente Antonio Carlos de Almeida Braga (1963 - 1964) que contou com funcionários de carreira nas funções de Diretor. Por fim, a gestão Carlos Alberto Vieira (1965 - 1970) que proporcionou estabilidade e consolidação dos avanços obtidos.

O BEG se caracteriza, entre 1961 e 1973, como Agente Financeiro que impulsiona o progresso e bem-estar da cidade. Sua participação como importante acionista na criação da COPEG - Companhia Progresso do Estado da Guanabara não pode ser subestimada. Tal Companhia terá destacado papel no desenvolvimento do Pólo Industrial de Santa Cruz, financiando instalação e capital de giro para as empresas; no lançamento de inúmeros empreendimentos imobiliários do Rio que objetivava reduzir o déficit de residências, com destaque para diversos conjuntos habitacionais populares; no apoio à média e pequena empresa.

Também é destacada sua participação como acionista da COSIGUA - Companhia Siderúrgica da Guanabara - empresa estratégica para que este Estado mantivesse um parque industrial moderno e competitivo. Além disso, financiou o setor de telecomunicações fornecendo capitais à CETEL - Companhia Telefônica do Rio de Janeiro; promoveu o desenvolvimento da infra-estrutura da cidade proporcionando recursos e avais para efetivação da Adutora do Guandu, "a obra do século", que viria a solucionar definitivamente o problema da falta de água. No setor de abastecimento, financiou parcialmente a construção do Mercado São Sebastião, na Avenida Brasil, e liberou empréstimos para a Ceasa/Grande Rio rebaixando o custo dos produtos na mesa do trabalhador carioca. Ainda na área de alimentação, consolidou uma importante Carteira Agrícola que financiara a produção do Estado da Guanabara, sobretudo avicultura, e do Estado do Rio de Janeiro.

Na esfera cultural, desenvolveu uma grande pinacoteca composta por obras de diversos artistas brasileiros, realizou mostras deste acervo e o manteve exposto ao público em sua Sede e demais Agências; apoiou e financiou o cinema quer administrando o Fundo Estadual de Auxílio à Indústria

Cinematográfica - FAIC - quer realizando financiamentos e premiando diversos filmes nacionais.

Mas, de todas estas realizações duas se destacam como mais importantes. A primeira, a de ter conseguido a confiança do cidadão, do depositante. O BEG emerge junto ao público com a imagem não apenas de instituição dinâmica mas, de uma forma mais acentuada, de um Banco onde se pode depositar sem medo. Para a população, tratava-se de uma entidade financeira forte, sem possibilidade de quebra, prestadora de serviços que se manifestavam no cotidiano do cidadão: pagamento de pequenas contas ou tributos, cadernetas de poupança e contas-corrente.

A outra, a de ter desenvolvido um quadro de funcionários altamente profissionalizados que, selecionados através de concursos públicos e com bons salários comparativamente ao mercado, viviam com orgulho a condição de bancários. É ainda durante os "anos verdes" que importantes conquistas como a Caixa de Previdência *33 (hoje PREVI-BANERJ) e a Caixa de Assistência dos Funcionários (hoje CABERJ) *34 são instaladas. Embora os Relatórios Oficiais nos apresentem tais conquistas como decisões de iluminadas diretorias, na verdade, estas iniciativas são determinadas por pressões e conflitos que se desenvolvem dentro do Banco:

33 "Após cuidadosos cálculos atuariais que confirmam a sua viabilidade, foi finalmente constituída a Caixa de Previdência dos Funcionários do BEG S.A. ... Destina-se a Caixa de Previdência a assegurar, aos sócios, os benefícios de complementação de aposentadorias, de pensão aos dependentes, além de outras modalidades assistenciais..." Relatório Banco do Estado da Guanabara. Exercício de 1969.

34 "Destaque especial merece a criação da Caixa de Assistência a Funcionários (CABEG), procedida em 30.06.72, que se destina a proporcionar a seus associados e dependentes uma assistência médico-hospitalar baseada no sistema de livre escolha, custeada com recursos, em partes iguais, do funcionalismo do Banco." Relatório Banco do Estado da Guanabara. Exercício de 1972.

"Mas tem um outro detalhe do movimento sindical. A criação do restaurante, da Caixa de Assistência e da Caixa de Previdência. Porque isso aí, muita gente pensa que caiu do céu. Isso não caiu do céu. Este movimento organizado ainda no processo de ditadura pós 64, conseguimos fazer grandes avanços. Por exemplo, a criação do restaurante é uma reivindicação nossa. ... Por que isso? é que nós tínhamos o efeito demonstração do Banco do Brasil. O Banco do Brasil tinha restaurante, caixa de previdência ..."*35 Fita 9B.

Ainda durante este período temos a implantação de um ativo departamento de treinamento que realizou diferentes cursos dos quais participaram milhares de servidores:

"Participei dos cursos de treinamento. Cheguei a ser instrutor numa época. Depois larguei também, porque era uma competição muito grande. Muita gente queria ser instrutor. E eu não gosto de competição ... Os cursos eram muito interessantes, ilustrativos, ..." *36

Se estes são os avanços mais visíveis de um Banco que se aproximara da população de seu Estado, seus limites ficam por conta da encampação de um grupo financeiro que, contraditoriamente, embora o tenha feito uma instituição presente em quase todo o território nacional, determinou que seus custos operacionais disparassem, comprometendo o bom resultado que vinha sendo obtido ao longo de anos.

A incorporação do Grupo Halles se constituirá como um dos elementos que irá determinar uma forte crise no "espírito de corpo" da instituição financeira em estudo. Certamente não será o único responsável neste processo mas, sua importância relativa, já nos é aqui desenhada:

"O funcionário do Halles passou a ser do BEG. Aí começou a briga, a luta pra melhorar o padrão. Formação e treinamento, o departamento de pessoal tem um trabalho colossal nessa ocasião, tenta trazer os melhores funcionários do Halles, faz

35 Depoimento de sindicalista gravado em 25 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas, Fita 9B.

36 Depoimento de Antigo Funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 1A.

acordo com aqueles que não queriam vir pro BEG. Muitos realmente não quiseram vir ... Alguns se enquadraram, outros não conseguiram nunca se enquadrar, entender a filosofia do BEG, e aí internamente começava a surgir então aquela clima com filosofia heterogênea. Você trabalhava numa equipe heterogênea com gente que veste a camisa, tem gente que veste mais ou menos e outro que não quer vestir. Esse clima de apego a empresa começou a se desvanecer." *37

37 Depoimento de Antigo Funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 91. Fita 1B.

3. O Banco do Estado do Rio de Janeiro.

"Eu ainda hei de ver aqui no Banco todo o mundo vestindo a camisa novamente, todo o mundo brigando ..."

3.1. Fusão dos Estados da Guanabara e Rio de Janeiro: componentes políticos. "Lento"

"A nossa unidade nacional, no entanto, nada tem a ganhar com essa unificação, imposta e artificial, que confundiu unidade com uniformidade e pluralismo federal e regional fecundo com separatismo e subversão. Essa fusão precipitada e propagandística, tal como foi a Transamazônica, nasceu errada. E como toda a coisa que nasce errada, irá pagar mais tarde, possivelmente, as consequências desta deformação inicial."

Tristão de Athayde.

O recém-eleito à Presidência da República, General Geisel, inicia seu mandato tendo que digerir duas graves crises políticas. A primeira, que se constituiu num episódio militar e foi internacionalmente noticiada, é relativa aos assassinatos, anunciados como suicídios, de Vladimir Herzog e José Manoel Fiel Filho nas dependências do DOI-CODI de São Paulo. Para resolvê-la, utilizou-se da disciplina castrense e afastou o Comandante do II Exército que permitira a tortura "fora dos limites".

A outra, cronologicamente anterior e não menos importante, foi a avassaladora derrota que a ARENA, partido de sustentação do governo, sofrera no pleito de 1974. Os governistas obtiveram, para o Senado, em todos os Estados da Federação, o montante de sete milhões e duzentos mil votos contra mais de doze milhões totalizados na legenda do MDB. *1 A esta crise, Geisel irá responder com o fechamento do Congresso Nacional seguido do "Pacote de Abril" que criara a triste figura do "senador biônico".

Se este é o cenário desenhado no país, o Estado da Guanabara tinha suas peculiaridades que não devem ser esquecidas. A cidade-estado era reconhecidamente um reduto oposicionista que fugira à regra nacional. Já nas eleições de 1970 conseguira eleger o único governo exercido por partido de oposição.

Assim, por iniciativa exclusiva do Governo Federal, em primeiro de julho de 1974, através de Lei Complementar, é decidida a Fusão dos Estados da Guanabara e do Rio de Janeiro. Tal decisão, fortemente motivada pelo interesse político de impedir que o MDB mantivesse sob seu comando um governo estadual, nos é apresentada por Ana Maria Brasileiro no relato da entrevista a Célio Borja, então deputado governista:

"Segundo a opinião do Deputado Célio Borja em entrevista já mencionada, a decisão foi baseada muito mais em critérios políticos-eleitorais do que em quaisquer outros. De acordo com o Deputado, algumas pessoas influentes, partidárias inclusive da idéia de fusão, perceberam a possibilidade de seu grupo político eleger o governador do Estado que viria a ser a Guanabara. O interesse político na ocasião, portanto, explica de certa forma o porquê da não implementação da fusão dos dois Estados na época aparentemente mais propícia,

1 Dados citados por SILVA, Helio. História da República Brasileira. São Paulo, Editora Tres, 1979. Volume 21.

aquela em que fatalmente ter-se-ia que decidir pelo menos o destino do então Distrito Federal."

*2

Se estes eram os objetivos do Governo Federal em julho de 1974, a eleição ocorrida em novembro do mesmo ano, como já vimos, não resultou no sucesso esperado; isto é, o partido governista não conseguiu a maioria das cadeiras na Assembléia Legislativa Estadual. Entretanto, a meta imediata de fazer um governador do novo Estado do Rio de Janeiro vinculado à ARENA é garantida pela nomeação do mandatário. Tratava-se de prerrogativa de Brasília assegurada pela legislação que criara a nova Unidade da Federação. Para o cargo é escolhido o Almirante Faria Lima, então presidente da Petrobrás, que reagirá à derrota de seu partido nas urnas afirmando que: "não terá dificuldades para administrar com uma assembléia emedebista pois governar com maioria ou minoria é próprio do regime democrático". *3

O aspecto que particularmente nos interessa ressaltar é que, como nos afirma Brasileiro, a Fusão foi realizada sem que tenham se desenvolvido estudos e análises sobre o impacto econômico e político da medida. A única exceção é uma brevíssima investigação da Federação das Indústrias do Estado da Guanabara (FIEGA) que enumera algumas vantagens que poderiam ser obtidas, tais como a integração de economias complementares, o desenvolvimento de uma política industrial unificada e o aproveitamento do espaço físico disponível no território fluminense.

Entretanto, a Fusão do Estado da Guanabara com o Rio de Janeiro é, do ponto de vista administrativo e institucional, marcada pela improvisação e pela ausência de critérios. Tal fato é determinante para que a tendência de esvaziamento

2 BRASILEIRO, Ana Maria. A Fusão: análise de uma política pública. Rio de Janeiro, IPEA, 1979. p. 78.

3 Declaração de Faria Lima citada por SILVA, Helio. História da República Brasileira. São Paulo, Editora Três, 1979. Volume 21. p. 81.

econômico da Guanabara - cuja participação no produto industrial nacional cai de 21.7% em 1940 para 9.6% em 1970 - não seja efetivamente revertida. As pretensas vantagens arroladas pelos defensores da medida, assim, não chegaram a surtir efeito, pois a desorganização política e institucional foi fator de emperramento no cotidiano da nova Unidade Federada. Ainda temos como agravante a prática do Governo Federal que, repetindo promessas de ajuda econômica como fizera quando da transferência da capital, mais uma vez abandona o Rio de Janeiro à própria sorte. No depoimento do industrial Antonio Carreira:

"Todos sabiam que a economia do antigo Estado do Rio de Janeiro estava debilitada e que a fusão, pelo menos nos primeiros anos, afetaria a economia carioca. Assim, contávamos com uma série de incentivos especiais ao novo Estado fluminense que, infelizmente, não vieram, repetindo-se a mesma situação da época da mudança da capital, em relação ao Estado da Guanabara. (...) A curto prazo não vejo boas perspectivas para a economia do Estado, ..." *4

Concluindo, poderíamos afirmar que a Fusão, como iniciativa do Governo Federal, é aquela realizada sem a participação da população, do voto ou dos políticos tradicionais; que obedece à lógica autoritária emanada de Brasília para suprimir a presença oposicionista no governo do Estado; que improvisa a superposição de diferentes secretarias, fundações, bancos e demais instâncias burocráticas de culturas institucionais absolutamente diversas e antagônicas. É dentro deste quadro político e institucional que podemos compreender a incorporação do BERJ (Banco do antigo Estado do Rio de Janeiro) pelo BEG com a consequente criação do BANERJ; a superposição da COPEG com a NOVA-CODERJ formando o BANRIO; e a nova denominação do Banco de Investimentos do Estado: o BD-RIO.

4 Depoimento do Sr. Antonio Carreira, presidente da Comércio e Indústria

- Induco S.A. citado por BRASILEIRO, Ana Maria. op.cit. p. 305.

3.2. Autoritarismo e improvisação na segunda metade da década de 70: o BEG incorpora o BERJ. "Adagio Poco"

No Relatório de 1979, já tendo decorrido cinco anos da decisão do Governo Federal de realizar a Fusão, a diretoria do BANERJ admite que os tradicionais dividendos semestrais - religiosamente honrados no mês de julho - não poderiam chegar às mãos dos acionistas pois estava instalada uma séria crise de rentabilidade. O documento não esconde que a perda da capacidade de investimento e a elevação dos custos operacionais eram provenientes da absorção do Grupo Halles e da incorporação do BERJ. Estas dificuldades, que se iniciam em 1975, são determinantes no baixo desempenho da instituição em estudo fazendo com que ela perca sua posição de liderança no mercado. Trata-se de anos fortemente marcados pela concentração do capital financeiro e pela consolidação da boa performance dos bancos privados frente aos oficiais em todo o país.

A absorção do Grupo Halles determinou, como já relatamos, sérios problemas de administração de patrimônio e de pessoal mas, pelo menos, trazia em seu bojo um grande número de Agências e cartas-patente. Contraditoriamente, os vinte e cinco estabelecimentos paulistas viriam a assegurar a presença do BANERJ num mercado financeiro em expansão. Se o Banco perdera, tendo de arcar com o pesado ônus proveniente dos déficits das diferentes empresas que compunha o Grupo, poderia creditar a seu favor o fato de ter se tornado, apesar da falta de planejamento, um estabelecimento nacional solidamente instalado em São Paulo.

As mudanças relativas à sistemática de trabalho neste período de incorporação do Halles são marcantes. Em primeiro

lugar, como já analisamos no item relativo à informatização, a proposta de mecanização adotada pelo BEG torna-se imediatamente superada. Como pensar um modelo centralizado num banco que abruptamente deixara de ser regional? De outro lado, a nova rede bancária não dispunha de estrutura administrativa para suportar as responsabilidades que se estendiam de Manaus a Porto Alegre:

"Mas o grande problema do Halles em termos de relacionamento de trabalho, não foi só o clima instalado de desconfiança, desesperança, ele causou também impacto numa mudança estrutural de sistemática de trabalho. Porque o BEG, como era um Banco muito pequeno, regional, nós tínhamos basicamente tudo centralizado na sede. E de repente nós tivemos que descentralizar. ... mas como isso era basicamente impossível nós tivemos durante algum tempo que funcionar de maneira centralizada com um Banco já nacional. Isso emperrou." *5

Por outro lado, a incorporação do Banco do ex-Estado do Rio de Janeiro, realizada pouco tempo após o episódio relativo ao Grupo Halles, entretanto, apresenta maiores problemas e benefícios ainda mais escassos. Em primeiro lugar, o BERJ carregava "uma dívida de responsabilidade do Governo do antigo Estado do Rio, equivalente a três vezes o seu capital, a asfixiar-lhe os movimentos, restringindo sua capacidade de expansão". *6 Do ponto de vista técnico, a instituição mantinha-se de pé, unicamente, porque a Constituição brasileira em vigor não permitia a falência de empresas públicas.

"O Halles foi um grande problema. Agora um dos problemas maiores foi o BERJ e a BANRIO. Porque eram estaduais também. ... O BERJ em termos de situação financeira era um horror. Ele veio pra cá com tremendo prejuízo, e esse prejuízo só foi aliviado por uma contabilidade generosa porque o Banco Central permitia umas avaliações acima do

5 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 1991. Fita 4A.

6 Relatório do Banco do Estado do Rio de Janeiro. Exercício de 1978. p.

5.

que deveria ser. Porque se fosse botar os pingos nos 'is' não valia." *7

Em segundo lugar, o BERJ caracterizava-se por ser uma instituição regional, praticamente não dispoñdo de Agências fora do antigo Estado do Rio. A maior parte dos seus estabelecimentos encontravam-se situados no pobre interior o que determinava baixíssima rentabilidade. E mesmo nesta região sofria concorrência de um Banco privado solidamente instalado nas principais praças:

"O BERJ era um Banco eminentemente regional, parece que tinha uma casa em São Paulo e na cidade do Rio. Era um Banco fundamentalmente voltado para o interior do Estado do Rio. (e tinha outros problemas). Por quê? Porque ele tinha um concorrente fortíssimo que depois foi incorporado pelo Unibanco que era o Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro. O Banco Predial todo o mundo pensava que era Banco do Estado porque tinha agência em tudo quanto era lugar e era o Banco mais conhecido. O BERJ era um Banco inexpressivo no Estado do Rio. Inexpressivo e inchado. E com uma dívida enorme (três vezes o seu capital) que ele trouxe para o novo Banco que se formava. E com uma dívida a nível de passivo trabalhista que era uma fábula." *8

Assim, o gigantesco passivo do Banco do antigo Estado do Rio; sua posição de inferioridade no mercado fluminense agravada pelo fato de ser uma instituição unicamente regional; e, sobretudo, a forma autoritária e sem estudos ou planejamento sobre sua incorporação, determinaram um verdadeiro desastre nos balanços do BEG - agora sob a sigla BANERJ - que até esta época se caracterizara por ser um dos estabelecimentos financeiros mais rentáveis do país.

Além disso, dois anos mais tarde, em 1977, o BANERJ é chamado a socorrer as instituições não bancárias do Estado

7 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 1991. Fita 1A.

8 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 1991. Fita 4B.

do Rio de Janeiro. As dificuldades que se avolumavam no sistema BANRIO fez com que o Governo Estadual decidisse por integrar diferentes empresas ao Banco comercial. A instituição em estudo absorve um Banco de Investimentos, uma Financeira, uma Distribuidora de Valores, uma Empresa de Crédito Imobiliário, uma Seguradora, uma Corretora de Seguros e uma Empresa de Serviços. Estava criado o Conglomerado Financeiro que se consolidou não por razões técnicas ou administrativas, mas por problemas de caixa gerados pela má condução de seus negócios.

A Fusão, de fato, é uma decisão política improvisada, amadora, sem nenhuma competência econômica ou burocrática. Ela agride as instituições instaladas, desrespeita os mais diferentes servidores públicos, desconsidera a opinião da população. Assim, não se realiza através de plebiscito, o que é inconstitucional, e se constrói na esteira do autoritarismo emanado por Brasília. O estudo do BANERJ põe a descoberto os enormes prejuízos a que o conjunto da população do novo Estado foi constrangida através da deterioração dos instrumentos de crédito, suportes do desenvolvimento e bem-estar. Infelizmente, temos de nos render à sabedoria de Tristão de Athayde, cuja citação inicia este tópico, que nos previne de que "como toda a coisa que nasce errada, irá pagar mais tarde, possivelmente, as consequências dessa deformação inicial."

3.2.1. O Bancário na nova ordem. "Larghetto"

Se estas são as razões políticas e econômicas mais visíveis da crise na qual nasce o BANERJ não podemos neste estudo - que, vale lembrar, recupera o cotidiano do bancário enquanto sujeito coletivo *9 - deixar de registrar como foram deterioradas as relações de trabalho nesta fase. O clima era de desesperança e ressentimentos.

Equipes com histórias e culturas institucionais absolutamente diversas foram reunidas, contra as suas vontades, sob a mesma sigla, tendo de conviver dividindo e competindo por cargos de chefia, por acesso às informações da alta administração, por espaço profissional. São tempos difíceis, pois os laços de solidariedade se fragilizam e um sadio espírito de corpo que apostava e investia no crescimento do Banco é substituído por uma espécie de corporativismo que privilegia a defesa e sobrevivência dos grupos. Desânimo e angústia talvez sejam os termos mais recorrentes nas entrevistas que abordam este período. Configura-se de uma verdadeira crise de identidade:

"E aí o Banco perde a sua identidade por completo. Se é que uma pessoa jurídica possa ter uma identidade. A gente sempre dizia que o BEG tinha um carisma. Mas a aceitação do Banco junto à população era muito grande. Nesta fase parece que até isso nós perdemos." *10

O final da década de 70 e os anos 80 não conseguem, no tocante à relação de trabalho dos funcionários, reverter este quadro. Trata-se de um "tempo perdido" onde predomina a

9 O conceito de "sujeito coletivo" nos é apresentado por Sader: "Quando uso a noção de sujeito coletivo é no sentido de uma coletividade onde se elabora uma identidade e se organizam práticas através das quais seus membros pretendem defender seus interesses e expressar suas vontades, constituindo-se nessas lutas." SADER, Eder. Quando novos personagens entram em cena. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988. p. 55.

10 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 1991. Fita 4B.

cristalização dos preconceitos entre o pessoal que tem origem no BEG, BERJ e Halles. Meu ponto de vista é o de que o Banco estudado abandona sua trajetória de agressividade no mercado e a posição de relativa liderança, sobretudo, porque não dispôs de mecanismos institucionais que promovessem o mínimo de integração e respeito aos servidores. Uma verdadeira guerra passa a se desenrolar nos corredores determinando que "o BANERJ não pôde mais crescer. Essas incampações todas trouxeram para o BANERJ um ônus muito grande." *11

De fato, o autoritarismo impresso nesses processos de fusão e incorporação determinou profundo desrespeito aos novos ou antigos servidores da Casa. Pelos diferentes depoimentos orais, tudo leva a crer que a alta administração do BEG/BANERJ subestimou a importância de tais conflitos, encarando-os como questões disciplinares de menor importância no conjunto de suas políticas. Através dos depoimentos que seguem, de bancários oriundos do Grupo Halles e CODERJ respectivamente, podemos aquilatar o grau de preconceito:

"Dentro do sistema Copeg, para nós, antigos funcionários do Halles, não havia muitos problemas no tratamento. A Copeg era mais aberta para a absorção. Entretanto, no BANERJ foi um choque porque o pessoal do BEG não nos recebia da mesma forma. Eles tinham uma 'pinimba' do pessoal que vinha novo. Porque o BEG era uma coisa assim, o BEG era o céu. (ironiza) ... Se tinha dez na sala e tinha que dar promoção pra um, nunca iam dar pra aquele que era do Halles. Não dava mesmo! Era só aquele pessoal dali. O pessoal do Halles sempre ficava pra traz." *12

"O clima na fusão foi o pior possível. Quando houve a fusão o BEG achava que estava por cima, achava que lá (na CODERJ) só tinha índio. Então os

11 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 1991. Fita 1A.

12 Depoimento de funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em fevereiro de 1992. Fita 6B.

caras que chegavam lá na financeira achavam que iam encontrar isso aí e se surpreenderam. Se surpreenderam mesmo!" *13 Fita 6A

Caráter particularmente contraditório no que diz respeito à política de pessoal, é impresso no final da década de 70 e, sobretudo, nos anos 80 quando o Banco reduz drasticamente o ingresso de novos servidores não promovendo concursos. Tal fato determina que o BANERJ contrate, em grande número, mão-de-obra temporária e pouco qualificada de firmas prestadoras de serviço ou estagiários avulsos. Embora aparentemente "racional", tal postura é absolutamente oposta à história de uma instituição financeira que teve, na base de sua arrancada para a liderança carioca, justamente, um corpo de funcionários de ótimo perfil profissional e integrados aos objetivos do Banco.

A não efetivação de concursos, ainda, além de descapitalizar a empresa de previdência privada (PREVI-BANERJ), determina que os salários médios dos bancários fiquem mascarados através de uma falseada aritmética:

"A falta de concurso fez com que o Banco tivesse que lançar mão dessas empresas de mão-de-obra temporária, serviços típicos de escriturários e na hora de se tirar um salário médio, esses salários (mais baixos) não entram. ... Então você tem uma distorção imensa." *14

Consequência imediata desta política de pessoal passa, então, a se traduzir na pressão ou "estímulo" por aposentadorias. Utilizando-se de critérios unicamente contábeis, é fácil verificar que os servidores mais antigos percebem os maiores salários. Retirá-los da folha significa, sem dúvida, reduzir o custo médio da mão-de-obra. Entretanto, a prática continuada da supressão dos bancários

13 Depoimento de funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em fevereiro de 1992. Fita 6B.

14 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 1991. Fita 5A.

mais experientes e capacitados, conjugado com a ausência de novos escriturários na base da pirâmide funcional, pode gerar a perda da "inteligência" e de sua memória viva:

"O funcionalismo está passando por um momento muito difícil. Um momento de descrença, até porque os primeiros funcionários a se aposentarem, quase que foram expulsos a pontapé do Banco, isso criou um clima muito ruim dentro do Banco, porque a gente pensa: eu vou me dedicar à instituição e depois ..." *15

Finalmente, a decisão de não promover concursos públicos em nada contribui para que o Banco, quinze anos após a absorção do Halles e BERJ, tenha superado divergências entre os diferentes grupos. Ora, é evidente que a renovação da equipe, com novos bancários desprovidos de ressentimentos ou preconceitos, se transformaria na base de uma geração aprovada, contratada e treinada pelo BANERJ. Esta, talvez, se constituiria na mais importante estratégia de superação de um período marcado pela violência de fusões e incorporações realizadas à revelia dos atores.

3.2.2. O BANERJ como prestador de serviços. "Andante"

Apesar das muitas dificuldades acima descritas, uma característica constante pode ser identificada no balanço da atuação do Banco: a confiança da população do Estado, sobretudo do pequeno depositante, nas iniciativas da instituição. Os depoimentos coletados estão entrecortados de otimismo a este respeito. Tal clima, como nos sugere um antigo funcionário, não se estabeleceu de forma gratuita, mas como fruto de um trabalho ao longo de décadas:

15 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 1991. Fita 5A.

" ... esse Halles deveria ter sido encampado por um Banco particular, por que não? Acharam de forçar o BEG, por quê? O BEG impunha confiança ao público. O BEG impunha, não. O BEG dá confiança, o público confia no BANERJ. ... A primeira coisa que o BEG fazia era abrir a agência em 72 horas." *16

Nos momentos de crise, quando tudo parece perdido e os próprios bancários não enxergam saída, acontecem as surpresas: o cidadão comum, pequeno depositante anônimo, invade a Agência e prestigia a instituição teimando em manter neste espaço público suas economias. Os fatos são assim descritos:

"Em plena intervenção o BANERJ faz uma greve. Esta greve inclusive nós (funcionários) ficamos apavorados ... a greve prejudicou muita gente, o Banco teve muito prejuízo, ficou isolado na greve. Quando o Banco abriu ele teve autorização do Banco Central para funcionar sábado. Você sabe, que na maioria da agências, sábado estavam abrindo Caderneta de Poupança?" *17

De fato, o BANERJ constrói sua imagem junto à população através do serviço silencioso e cotidiano de recebimento de pequenos tributos e contas que os Bancos privados se recusam a processar sob a alegação que são anti-econômicos. Trata-se de um trabalho que, sem dúvida, eleva seus custos operacionais e sacrifica o caixa e o escriturário numa rotina que avoluma suas filas até levá-los à exaustão. Entretanto, contraditoriamente, desenvolve laços de confiança e reciprocidade com o cidadão comum que passa a sentir a instituição pública de crédito mais próxima ou

16 Depoimento de antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 1991. Fita 1A. A alusão da abertura de Agências em 72 horas decorre do fato que, ao contrário dos diferentes processos de encampação por outros bancos, aqueles estabelecimentos que eram absorvidos pelo BEG/BANERJ imediatamente começavam a operar. Além disso, a atitude do BEG/BANERJ em tais processos era o de dar garantia ao público de todos os depósitos das instituições financeiras absorvidas.

17 Depoimento de Antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 1991. Fita 5A. Os grifos são nossos.

"humanizada". *18 Numa determinada época a propaganda do Banco traduzia assim sua sigla: Banco do Povo do Estado do Rio de Janeiro.

Se tal atividade beneficia o conjunto da população prestando importantes serviços, também, por outro lado, ela é relevante no conjunto da administração estadual. O Banco é o grande coletor, recebedor e ordenador de milhões de guias e formulários anualmente emitidos pela burocracia. A vida tributária do Estado e dos diferentes Municípios seria bem mais difícil sem a presença do BANERJ. Este trabalho, nem sempre valorizado pelos administradores, foi assim descrito:

"... O BANERJ só fica com o papel. O Estado, por sua vez, não cuida desta papelada que recebe rigorosamente em ordem do BANERJ. E aí, quando alguém reclama alguma coisa do Estado, ele manda procurar na contabilidade do BANERJ o que foi pago. ... Você chega lá no nosso Dedoc (Departamento de Documentação do Banco) tem romaria todo o dia. Vai tudo lá procurar comprovante de pagamento porque esses órgãos (do Estado) recebem (a documentação) mas não sabem o que fazer daquilo e jogam fora." *19

18 Na declaração de voto da Assembléia Geral Extraordinária de 20.08.1986 o Sr. Helio Branco de Moraes, Presidente da Associação dos Antigos Funcionários do Sistema Integrado BANERJ - AAFB, afirma: "... Parece que, infelizmente, a sina desta Instituição e de seus Servidores é a de serem sempre usados, indiscriminadamente, pelas Autoridades, tanto Federais quanto Estaduais, para a solução de problemas para os quais a Instituição não contribuiu para a consecução de vontades pessoais ... Assim tem sido desde 1974. Nós temos orgulho de haver criado uma instituição sólida, eficiente e de excelente imagem junto ao público."

19 Depoimento de Antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 1991. Fita 1B.

3.3. Novas dificuldades: a década de 80 e os seus atores. "Grave"

Os dois primeiros anos da década de 80 são marcados pelos debates relativos à administração conjunta do Banco Comercial já transformado em Conglomerado Financeiro - BANERJ e o Banco de Desenvolvimento do Estado - BD-RIO. Quem consulta os Relatórios Oficiais do período pode verificar, além das ricas e luxuosas ilustrações com obras que integram a pinacoteca do Banco, que tais documentos assinados pelas duas empresas encontram-se unificados numa mesma publicação. Além disso, os nomes do Presidente e de um dos Vice-Presidentes se repetem. Uma vez mais, a origem da pretensa unidade não é balizada por argumentos técnicos como a redução dos custos operacionais ou maior integração do setor financeiro para o soerguimento do Estado. O que está em pauta são problemas quanto ao encaixe desta segunda instituição.

Quando o Banco Central, em 26 de fevereiro de 1987, resolve intervir no BANERJ, determinando um regime eufemisticamente denominado de "Administração Especial Temporária", os seus trabalhadores prontamente reagem. Não só através das suas Associações de Antigos Funcionários mas, também, pela via de seu órgão sindical. Em março daquele ano, o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro publica um boletim denominado "A história que o Banco Central não revela - Dossiê BANERJ." Nele podemos constatar, por ampla cobertura fotográfica, os graves acontecimentos que constrangeram e ameaçaram a instituição: o Banco cercado pela Polícia Federal que garantira o acesso dos novos diretores; a invasão dos agentes nas diferentes dependência bancárias portando armas de grosso calibre; e, também, a Assembléia dos Servidores imediatamente convocada no auditório do mesmo prédio para debater a crise.

Chama-nos a atenção, entretanto, a matéria publicada na página sete deste documento. São denunciados, pelo menos, doze contratos irregulares efetivados pelo BD-RIO relativos aos primeiros anos da década de 80:

"Esse Comitê de Crédito foi responsabilizado pela concessão irregular de empréstimos, como os feitos a 'empresas fantasmas', financiamento à empresas em situação duvidosa, créditos aprovados para projetos de irrigação a usineiros do norte fluminense sem a possibilidade de retorno.

No levantamento que o BACEN (Banco Central) efetuou encontrou de tudo, Cr\$ 50 bilhões (valor de 1981) concedidos à empresa Daikin Engenharia, que representavam 70% do patrimônio líquido da empresa sem que a mesma tenha sido visitada, nem seus livros sociais examinados.

O inquérito do BACEN disse o seguinte a respeito do empréstimo concedido em 1982 à IRON COMERCIAL Brasileira: 'Não tendo sido efetuadas análises e verificações cabíveis, o empréstimo foi concedido a empresa inexistente, com títulos garantidores incobráveis.'" *20

A imprensa registra estes graves acontecimentos através de muitas matérias publicadas em periódicos de circulação nacional. O Globo, em sua edição de 18 de julho daquele ano, afirma que "a Comissão de Inquérito que apura as irregularidades ocorridas no BD-Rio antes da administração especial ... acabou ontem suas apurações: são 25 volumes, de 6.964 páginas." *21 Tal cobertura é determinante para o comprometimento da imagem do BANERJ e de todas as empresas financeiras do Estado.

Não se trata neste estudo de "condenar" ou promover rigorosa auditoria das diferentes Diretorias que administraram o Banco no decorrer da década de 80. Não disponho de recursos técnicos, delegação e, muito menos, vontade de arbitrar responsabilidades. O que desejo resgatar

20 Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro. A história que o Banco Central não revela. Março de 1987.

21 O Globo. Inquérito do BD-Rio termina com relatório de 6.964 páginas. Publicado em 18.07.87.

é a luta do conjunto de funcionários expressa pelo seu sindicato, pelas diferentes associações de servidores e por depoimentos avulsos. Neste momento de profunda crise, quando o BANERJ teve sua existência fortemente ameaçada, importantes iniciativas em defesa da instituição foram levadas a termo. O caráter social e econômico desta instituição de crédito volta a ser debatido pelo conjunto da Casa que, ao longo dos anos, despreocupara-se quanto aos destinos da instituição.

O que fica claro para este pesquisador, nesta perspectiva, é que o conjunto do funcionalismo se encontrava sem qualquer informação a respeito do comprometimento do patrimônio líquido do Banco, de saques a descoberto no Banco Central, ou quaisquer outros indicadores que prenunciavam a forte crise. Um verdadeiro divórcio entre bancários, Diretoria do BANERJ, acionistas, sindicato:

"Eu acho que você tem que colocar é o seguinte: a democracia não chegou a nível das empresas. Não há um nível de informação correta nem pro público interno nem pro público externo. Porque nem os funcionários sabiam nem os acionistas sabiam."*22

O episódio da intervenção ocorre num momento de ofensiva dos Bancos privados contra as Instituições de crédito controladas pelos Executivos Estaduais. A acirrada briga pelo segmento mais rentável da economia brasileira, o crédito, pode levar as empresas a se agredirem utilizando-se de expedientes não muito éticos. No depoimento que se segue podemos observar a disposição dos privatistas:

"No dia da intervenção, funcionários do BRADESCO, ali daquela agência da Avenida Rio Branco, correram para o BANERJ com guias de depósito do BRADESCO e colocaram (as guias) naquelas repartições onde se colocam guias de depósito (de acesso ao público) para que todo o mundo pensasse

22 Depoimento de funcionário gravado em 30 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 10A.

que o BANERJ estava sendo incorporado pelo BRADESCO. E ainda assim houve apoio da população."
*23

Mas seria incorreto creditar a triste intervenção de 1987 unicamente ao desempenho comprometido do Banco de Investimentos ou outras operações do Banco Comercial. Outros complicadores se somaram a este: a dívida do Metrô, uma espécie de "versão pós-moderna" do episódio do Estádio do Maracanã - já anteriormente apresentado - que contara com a mesma irresponsabilidade oficial que se abate sobre o Executivo. Vamos a ela!

Foi de inteira responsabilidade e iniciativa do Palácio do Planalto a idéia de se construir o Metrô do Rio de Janeiro. Uma realização de vulto devido não apenas às suas naturais proporções mas, sobretudo, pela aventura de se cortar uma cidade com topografia avessa a esta alternativa de transporte. A CIA. do Metropolitano, que teve sua direção diretamente nomeada pelo Governo Federal, atuou durante anos para cumprir um sempre atrasado cronograma de obras.

Os primeiros empréstimos relativos ao empreendimento, que na sua maior parte se constituem por compromissos em dólares obtidos no exterior, foram realizados pela União e avalizados pelo Banco do Brasil. O projeto METRO-Rio demandava recursos que não poderiam ser satisfeitos apenas pelo estoque de cruzeiros disponível no mercado. Assim, a Presidência da República, autoriza o início do endividamento em moeda estrangeira quantificada "em US\$ 130 milhões para o exercício de 80 e em US\$ 182 milhões para o de 81 ..." * 24 Mais tarde, ainda, é realizado um sindicato capitaneado pelo Banco de Investimento Garantia S.A. para, segundo a

23 Depoimento de Antigo Funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em dezembro de 1991. Fita 4B.

24 BANERJ. Comunicado Interno do CEINT. Assinado por Maria Heleno Peixoto Calles em 04.01.84. p. 1.

Resolução 63 do Banco Central, captar, no país, os créditos internacionais necessários à continuidade da obra.

Durante a segunda gestão de Chagas Freitas, agora como governador da nova Unidade Federada, o Governo Central impõe ao Estado do Rio de Janeiro, através do BANERJ, a responsabilidade de quitar uma dívida tecnicamente impagável:

"Eu não sou brizolista, faço questão de dizer que não sou e não gosto de política ... O nosso governador Brizola está cheio de razão quando diz que esta porcaria desta dívida do Metrô tinha que ser do Governo Federal. Por quê? Foi o Governo Federal quem fez, foi ele quem jogou tudo, e depois que ele ganhou as honras da inauguração pegou o BANERJ e obrigou ele a avalizar a dívida. Uma dívida que eles (Governo Federal) contraíram, administraram do jeito deles, chega de repente e bota aí." *25

De fato, de acordo com o relato de muitos de seus funcionários, a dívida do Metrô é determinante para a descapitalização do BANERJ. O Banco, nos últimos anos, honrou compromissos em moeda estrangeira, não recebendo o justo reembolso em cruzeiros quer do Executivo Estadual ou da União. Temos aí um importante fator de emperramento na capacidade de investimentos da instituição em estudo, sobretudo na injeção de preciosos recursos na economia do Estado. Também vale destacar que, com o agravamento dos problemas de caixa, seu cotidiano é afetado pelos constantes atrasos nos projetos de informatização e instalação de novas Agências, bem como em pesadas perdas salariais impostas aos seus quadros.

25 Depoimento de Antigo funcionário. Banco de Entrevistas. Gravado em novembro de 1991. Fita 1B.

3.4. Novos Conflitos e Resistência no BANERJ: o movimento se aprofunda.

O primeiro grande impasse que faz emergir os conflitos na era BANERJ é justamente aquele decorrente de sua implantação. A forma desordenada e caótica com que se procedem as fusões e incorporações de diferentes empresas, como já tivemos oportunidade de demonstrar, fez com que toda a estrutura de pessoal se desorganizasse profundamente. Esta nova situação se contrapunha à prática do antigo BEG que atuava com rigor de procedimentos:

"O segredo do BEG é que havia uma hierarquia rígida. Ninguém quebrava o quadro de carreira, ninguém era promovido sem interstício, de dois em dois anos, se o cara faltasse um dia estava ferrado não era promovido. Aquilo era obedecido religiosamente. ... Esse grau de profissionalismo existia."*26

Neste contexto, a luta do conjunto do funcionalismo do Banco será pela implantação de um Quadro Único uma vez que o BANERJ passa a dispor de cerca de 15 diferentes quadros funcionais: uma verdadeira "Torre de Babel". São salários desiguais pagos a servidores que realizam mesmas funções, impossibilidade ou desordem nas promoções, injustiças, desentendimentos e, principalmente, um rápido e extraordinário crescimento de seu passivo trabalhista. Estão dadas as condições para a quebra do espírito de corpo forjado ao longo de quase três décadas:

"Os marajás do Banco eram os funcionários do quadro permanente, do QP. Depois vinham os contratados, os ex-Halles, os ex-BERJ, os ex-isso e os ex-aquilo. E aí agente começou a chamar o pessoal do QP e os oriundos. ... Deu um nó, deu nó na folha, era um briga séria. Deu brigas sérias com os funcionários. O pessoal do QP brigava com o cara que vem do Halles, trabalhando junto. Porque eram interesses distintos. ... É aí que

26 Depoimento de funcionário gravado em 30 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 9B.

surge a grande campanha do movimento sindical do quadro único. A história do quadro único é essa."*27

A temática do Quadro Unico foi importante do ponto de vista sindical porque aproximou muitos bancários de sua entidade de classe. Inicia-se um lento processo de tomada de consciência da categoria apontando para o fato de que "os funcionários são permanentes, o movimento sindical também, mas os governadores (bem como os diretores do Banco e seus interesses imediatos) temporários."*28 O Sindicato, neste primeiro momento, irá capitalizar tais insatisfações e campanhas de filiação passam a ser organizadas aumentando sua atuação dentro do BANERJ.

O final da década de 70 é um período de amadurecimento e luta. É criado o jornal MALOTE *29 agora impresso com melhores recursos, maior circulação e regularidade. Reuniões abertas com 15 ou 20 militantes são realizadas no Sindicato. Gradativamente o medo de frequentar Assembléias é vencido por uma postura de maior coragem e cidadania:

"Em 1977 e 1978 começamos a (re)organizar a oposição. A gente ia pras Assembléias que eram ultra-policíadas, éramos revistadas antes de entrar, os pelegos todos armados, então uma coisa complicadíssima."*30

Enquanto os funcionários do BANERJ garantem importantes avanços em sua organização, o conjunto da categoria dos bancários também experimenta uma nova etapa de luta. Os conflitos com seus empregadores iriam, de uma forma mais nítida, eclodir durante a greve de 1979 - a primeira realizada após a ditadura militar. Este é o ano de

27 Depoimento de funcionário gravado em 30 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 9B.

28 Depoimento de funcionário gravado em 30 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 9B.

29 Publicação iniciada em 1979 editada pelo Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro para circular especificamente dentro do BANERJ.

30 Depoimento de funcionário gravado em 03 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 13A.

deflagração da vitorioso movimento dos metalúrgicos no ABC paulista que "altera profundamente as relações de trabalho nessas empresas e influencia o conjunto do país."*31 O Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro é sensível a estas mudanças e a idéia de paralização toma corpo e forma.

Entretanto, o governo do general Figueiredo que, no primeiro semestre de 1979, sofrera a dura derrota no enfrentamento com o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo, rapidamente se reorganiza a fim de interromper o avanço dos trabalhadores. Tratava-se, na ótica dos militares, de uma questão de Estado e todos os esforços deveriam ser desenvolvidos no sentido de deter novas greves. É dentro deste contexto que devemos ler os acontecimentos:

"A greve já era um processo que estava trabalhado na cabeça de todo o mundo. Tanto que a Assembléia na Galeria dos Empregados do Comércio não dava todos lá em cima. Devia ter umas 10 ou 15 mil pessoas. Tivemos que botar megafone e carro de som do lado de fora. Nós ocupamos a Rio Branco. Chegou a hora da Assembléia, nós fomos lá pra deflagrar a greve. A Diretoria do Sindicato recua da greve. Encaminha contra. Aí a massa começa a chorar, xingar, jogar moeda, todo o mundo chorando ... todo mundo disposto a virar a noite botando durepox nas portas e enfrentar a polícia, chega lá e o Presidente do Sindicato diz que a greve não tem condições de sair. Um militante subiu e falou não! 'Se todos quiserem nós vamos botar essa greve. Agora é uma greve construída pela base e hoje aqui ninguém dorme.' Aí fizemos a greve no dia seguinte. ... Nós acordamos de manhã, o que tinha de polícia, de carro de tropa de choque na rua era uma negócio impressionante! Fizemos a greve durante um dia inteiro com muita repressão, o sindicato no mesmo dia sofreu intervenção, foi ocupado pela polícia e tivemos que correr pra Assembléia Legislativa ... E baixou ordem de prisão. O nosso pessoal, os piqueteiros, começaram a ir em cana de manhã, desde a primeira hora do dia, em cana direto e pedido de prisão preventiva pra todo o mundo. Tivemos que esconder o comando principal, pessoal mais experiente, ... no dia seguinte nós bancamos a greve mais um dia, mas já tinha 'feito água' e o comando principal já estava clandestinizado lá no subúrbio do

31 SADER, Eder. Op.cit. p. 277.

Rio de Janeiro e agente assumiu um comando secundário"*32

Nos anos 80 a hegemonia do Partido Comunista Brasileiro começa a entrar em declínio. Novos grupos ligados a diferentes orientações ideológicas se fazem presentes na luta sindical: ativistas do Partido dos Trabalhadores, da Convergência Socialista, do Partido Democrático Trabalhista e independentes. As disputas pela Diretoria do Sindicato passam a ocorrer a partir de chapas que expressam diferentes alianças entre estas forças políticas. Tais influências também se fizeram presentes no interior do BANERJ, constituindo um belo mosaico de divergentes posições e propostas de resistência: "sempre teve sindicato e oposição (ao sindicato). O movimento sindical no Banco é muito rico, ele contempla todas as correntes que você imaginar." *33

Se a chegada de novos militantes vinculados a diferentes partidos e orientações políticas foi determinante para o crescimento da organização sindical, contraditoriamente, permitiu que fosse disseminada entre um grande número de servidores a idéia de que o Sindicato dos Bancários estaria sendo dirigido por "políticos profissionais" ou gente que está querendo "fazer carreira" através desta forma de atuação. Estes depoimentos são mais frequentes entre os bancários que, embora sindicalizados, não têm participado de Assembléias ou eventos promovidos pelo órgão da categoria. Esta visão ou preconceito sobre os sindicalistas é muitas vezes utilizada pela direção do Banco nas crises e enfrentamentos. De qualquer forma, vale registrar que a disputa pelo controle da representação

32 Depoimento de funcionário sobre a greve da categoria no Rio de Janeiro em 1979. Gravado em 03 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 13A

33 Depoimento de funcionário gravado em 03 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 13A.

sindical está inserida em contextos mais amplos da luta política que se trava no Estado do Rio de Janeiro:

"Hoje o que determina mais, infelizmente, é a força (filiação) política, a tendência política. O nome também. (Numa determinada época) nós tentamos nos impor pelo PDT com os companheiros do BANERJ, e as pessoas disseram que não dava."*34

Há que se refletir sobre as relações que foram desenvolvidas entre o primeiro Governo Leonel Brizola (1983 - 1987), seu partido - o PDT, o conjunto do funcionalismo e a Direção do Sindicato. Tratava-se do primeiro mandato de governador eleito após o golpe militar e a gestão foi acompanhada com grande expectativa pelos funcionários do BANERJ.

"Então quando o Brizola ganhou as eleições em 82 nós, os funcionários do Banco, fizemos um grande encontro nacional - um dos maiores que fizemos até hoje no Hotel Glória. Veio funcionários do país inteiro. Esse encontro nacional foi um encontro histórico. Então se tirou a pauta de reivindicações: o Quadro Unico de carreira, readmissão dos demitidos, aumento de salários e reposição de perdas. Tinha uma pauta que implicava em impacto grande na folha de pagamentos. O que o Brizola fez quando chegou? Readmitiu (dois funcionários) que era baratíssimo e dava um puta ganho político. Ele ia capitalizar politicamente horrores, porque ele surgia com a bandeira da democracia, e engavetava nossas cláusulas econômicas todas. Todas. Cria comissão paritária pra isso, pra aquilo, para de imediato não ter que atender a nenhuma reivindicação econômica. Então a nossa readmissão ela serviu para adiar e escamotear toda essa questão das reivindicações econômicas."*35

As opiniões dos funcionários e sindicalistas sobre o desempenho desta administração e o traumático processo de intervenção que se seguiu são contraditórias. Enquanto

34 Depoimento de funcionário gravado em 01 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 11B.

35 Depoimento de funcionário gravado em 03 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 13A.

simpatizantes do PDT sustentam que sua atuação foi satisfatória e atribuem a intervenção do Banco Central em 1987 a uma perseguição política ao governador do Estado do Rio de Janeiro; outros se apressam a afirmar que a gestão do Banco neste período foi marcada por irregularidades. É, sem dúvida, um debate apaixonado não apenas porque doloroso e recente mas, sobretudo, porque os vários atores buscam consensualizar no seio do funcionalismo diferentes versões. O peso relativo da dívida do Metrô; as operações duvidosas que teriam sido autorizadas pela Diretoria do Banco; a delicada posição do Banco de Investimentos - BDRIO; estão entre os temas que competem ser apurados por auditoria e não por este pesquisador.

O que me move, de fato, a abordar as relações entre o governo do Estado e o conjunto do funcionalismo do BANERJ é a forma com que foram estabelecidas estas mediações. Nos primeiros anos da Administração Brizola I, 1983 a 1985, o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro era liderado pelo PCB que resistia ao assédio do partido da situação:

"As relações do Sindicato com o BANERJ (Diretoria), inicialmente, eram muito difíceis. Eu já estava no PDT e levei o Presidente do Sindicato pra conversar com o Marcelo (Presidente do Banco) . . . (O Presidente do Sindicato) estava ali cheio de esporas, muito prevenido contra o Marcelo. E eu tentei fazer uma aproximação, mas o partidarismo aí começou a imperar aqui dentro do Sindicato. Tudo que o BANERJ fizesse, por mais perfeito que fosse, era o errado. E era partidarismo mesmo." *36

Entretanto, essa posição de independência é modificada logo em seguida quando o controle do órgão sindical passa a outros grupos com forte participação do PDT que indicara o novo Presidente do Sindicato que, não por acaso, era funcionário do BANERJ. Uma nova postura passa a presidir as relações. Trata-se de um relacionamento mais próximo ou

36 Depoimento de funcionário gravado em 01 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 11B.

estreito com a Diretoria do Banco tentando, via negociação, resolver antigas pendências trabalhistas.

Muitos funcionários e lideranças do movimento consideram este período confuso do ponto de vista da independência ou autonomia sindical. A possível omissão da Diretoria do Sindicato frente a graves acontecimentos que resultariam na intervenção decretada pelo Banco Central é assim relatada:

"O pessoal brizolista fica até triste quando eu digo isso. Eles é que provocaram a intervenção no Banco. Fizeram o seguinte: o governo federal na época do Chagas rolava a dívida do estado através da carioquinhas, o senado é que fazia. Como o Brizola passou a ter problema com o governo federal ele passou a fazer a rolagem da dívida através do BANERJ. Aí as pessoas não entendem como: emitir moeda por dentro do BANERJ. Todo o dia o BANERJ virava no vermelho na compensação, perdia na compensação. O serviço de proteção do Banco Central cobria porque o Banco não pode ficar no vermelho. Ele fazia um empréstimo no Banco Central. No dia seguinte ficava de novo no vermelho. Só que o BANERJ não estava perdendo dinheiro na compensação pelas suas operações normais com os clientes. Eram as Secretarias do Estado que sacavam a descoberto contra o Banco. E o Banco honrava o compromisso. ... Só no mês de outubro, que foi exatamente o mês de financiamento da campanha eleitoral, só naquele mês, o BANERJ sacou a descoberto no Banco Central mais de vinte bilhões. *37

A intervenção realizada em fevereiro de 1987 provocou diferentes sentimentos no funcionalismo. Para aqueles que se alinhavam às explicações do Governo do Estado tratava-se de ato de força, injustificável, com claro endereço político de prejudicar a candidatura de Brizola à Presidência da República. Para os demais, um certo sentimento de alívio porque o Banco Central poderia atuar no sentido de proteger o patrimônio do BANERJ garantindo condições de operação e o próprio emprego dos servidores.

37 Depoimento de funcionário gravado em 30 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 10A.

"O funcionalismo, no primeiro momento, deu graças a Deus. Claro, a maioria falou: é isso mesmo, é a defesa do Banco! Porque a Junta Interventora veio com essa questão, nós vamos salvar o Banco, nós viemos aqui pra salvar o Banco, o Banco está quebrado. E como todo o mundo sabia que o Brizola tinha roubado - todo o mundo sabia porque era escancarado..."*38

Algum consenso entre os bancários só será obtido meses após a intervenção quando emerge a consciência de que a Junta, ao contrário do discurso de salvação, tinha reais interesses em reduzir o tamanho do Banco, limitá-lo e, se possível, repassar suas atividades mais lucrativas aos setores privados. "A intervenção veio pra liquidar, com essa intenção. Disso eu tenho absoluta certeza. O interesse maior de liquidar os Bancos Estaduais é do BIRD, é do FMI." *39 A esta altura predominam: o sentimento de desconfiança de parte do funcionalismo com relação à sua entidade sindical; a falta de informações quanto à verdadeira situação econômico-financeira da instituição; e, por fim, as dificuldades políticas e operacionais advindas do processo de intervenção do Banco Central. A qualidade dos serviços prestados cai rapidamente, a infra-estrutura é ainda mais sucateada, o clima de trabalho se deteriora, vive-se a desesperança.

Mas este não é o fim da história. A história, ao contrário do que afirmam novos pensadores neo-liberais, ainda não acabou. Outras relações e formas de resistência irão se desenvolver trazendo consigo as marcas da contradição. É o que vale a pena conferir nos próximos blocos quando questões relativas às atuais relações e processos de trabalho no BANERJ estarão sendo analisadas.

38 Depoimento de funcionário gravado em 03 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 14A.

39 Depoimento de funcionário gravado em 03 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 14A.

4. Epílogo: há luz no fim do túnel. "Allegro Moderato"

"Corremos o perigo de esquecer que o sujeito e o objeto de nossas pesquisas são seres humanos? Não deveríamos correr este risco, pois são pessoas - não o 'trabalho': mas homens e mulheres trabalhadores reais o que nosso estudo focaliza. Para muitos de nós o objeto final do nosso trabalho é criar um mundo no qual os trabalhadores possam fazer sua própria vida e sua própria história, ao invés de recebê-las pronta de terceiros."

Eric Hobsbawm

Entender o Banco como uma realidade viva, dinâmica e contraditória. Compreender o(a) bancário(a) como sujeito, criador(a) e, jamais, como apêndice ou acessório aos pés da registradora. Assim como na história dos partidos políticos não se deve substituir a classe por seus líderes, à história que contamos não é permitido trocar o conjunto dos bancários pelas diferentes diretorias. Este foi o desafio ao longo do capítulo que buscou recuperar a memória da instituição.

Se há crise no BANERJ, superá-la significa captar a voz aos seus atores. O termo "atores" aqui designa os sujeitos que constróem a instituição, quer como trabalhadores ou como população depositante e solidária no destino de sua instituição de crédito. O nosso Banco vive hoje esse momento de reconstrução marcado por um "otimismo realista", moderadamente alegre, como sugere o movimento deste epílogo.

Otimista pelas possibilidades de sua capacidade instalada a nível de Agências e funcionários; pela consciência que emerge dos bancários através do sindicato e das diferentes associações; pela frequência e apoio da população. Realista porque a relevância de seu papel ainda não foi claramente compreendida pelo conjunto da sociedade organizada ou pelos governantes; porque parte da sua memória foi perdida pelo conjunto dos funcionários; porque ainda não dispõe de mecanismos que democratizem os processos de tomada de decisão quanto às políticas de financiamento.

O momento em que esta tese emerge é absolutamente oportuno. Ela vem discutir a organização do trabalho bancário, os caminhos e o impacto da informatização, as relações que se desenvolvem no cotidiano de um Banco que está superando dificuldades que não foram criadas pelos seus principais atores. Neste grito de alerta, o pesquisador e o cidadão se confundem porque a escolha do objeto e a forma de abordá-lo, longe de ser entendida como decorrência de uma ciência "neutra" ou positiva, é permeada por sentimentos e por uma dada visão de mundo: o orgulho de como filho do Rio de Janeiro também ser dono e responsável por este patrimônio; a indignação da forma como a coisa pública foi depreciada ou mal utilizada.

"Neste trabalho o pesquisador, se colocado como ser político, procurando saídas para o presente e para o futuro, se posicionará continuamente, fazendo opções e forjando o próprio caminho." *40

40 VIEIRA. PEIXOTO. KHOURY. op. cit. p 45.

TERCEIRO BLOCO

O TRABALHO NO BANCO VERDE : Principais Indagações

0. Introdução: O BANERJ nas manchetes.

Punhos cerrados, de pé e com leve sorriso que indica disposição de luta. Assim o governador do Estado do Rio de Janeiro é retratado pelo Jornal do Brasil na edição de segunda-feira, 27 de abril de 1992. Esta é a imagem do chefe do Executivo estadual no dia seguinte ao "terremoto" provocado pelo jornal O Globo que estampara a atordoante manchete em sua primeira página: "Brizola faz BANERJ perder bilhões com publicidade superfaturada". Estava deflagrada uma verdadeira guerra de informações e contra-informações que teria no Banco Verde o seu principal tema.

A iniciativa da polêmica foi de O Globo que, no dia 16, com apoio insistente de chamadas pela televisão, publica longa e detalhada matéria a respeito de irregularidades na contratação de propaganda que totalizariam a elevada cifra de Cr\$ 14 bilhões de cruzeiros. Eram recursos despendidos pelo BANERJ como pagamento de patrocínios e anúncios a diferentes empresas que integram o Sistema Jornal do Brasil que, segundo o denunciante, se constituiriam em malversação do dinheiro público.

Notas fiscais e faturas de serviços foram anexadas à reportagem de O Globo que deu início à polêmica ilustrando

agressivamente as operações. Subtítulos davam veemência às denúncias: "Um escândalo olímpico", referindo-se à compra de publicidade para cobertura dos jogos de Barcelona; "Banco favorece JB pagando preços acima dos de mercado", onde se aponta superfaturamento de até 20% além de contratos ilegalmente firmados em dólares; e, agravando o tom, "No primeiro Governo Brizola, 21 ações contra ilegalidades", quando velhas feridas relativas ao processo de intervenção do Banco Central (1987) foram reabertas. *1

O clima de trabalho no Banco já era tenso antes mesmo das séries de publicações. No último dia 14, uma ruidosa paralisação colocara em rota de colisão a alta administração da Casa e o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro. Os motivos imediatos da disputa eram recomposições de defasagens salariais decorrentes do Plano Bresser, cumprimento do acordo coletivo de trabalho e a prerrogativa de eleger alguns diretores do BANERJ. Os ânimos estavam exaltados a ponto de uma parlamentar do PDT, partido de sustentação do governo estadual, declarar ao Informe JB que:

"havia um ninho de marajás no BANERJ. ... Há uma pá de gente ganhando mais do que salário de ministro do Supremo Tribunal Federal, ou seja, acima de Cr\$ 15 milhões. ... "Há motorista do BANERJ ganhando igual a coronel da Polícia Militar ... O custo dos diretores do Sindicato dos Bancários empregados do BANERJ é praticamente o mesmo do de toda a diretoria do Banco. ... O corporativismo é tamanho que não se pensa em outra coisa a não ser em salário e na forma de aumentá-lo." *2

Naturalmente, estas declarações da parlamentar não reflete uma posição isolada mas se encontra inserida na decidida estratégia de combate ao movimento reivindicatório. O conjunto do funcionalismo havia deliberado por nova

1 Jornal O Globo de 26 de abril de 1992, p. 44 e 45.

2 Jornal do Brasil de 26 de abril de 1992. Texto inserido no Informe JB, p. 06.

paralisação, desta vez por dois dias, prevista para terça e quarta feiras da semana na qual o BANERJ passara a ser o centro das atenções dos maiores jornais fluminenses.

As denúncias de O Globo, que irão se desdobrar em muitas primeiras páginas e violentos editoriais, arrefece a disposição da Diretoria do BANERJ por um forte enfrentamento com o Sindicato. O inimigo prioritário era agora o grupo comandado pelo jornalista Roberto Marinho e contra estes deveriam ser voltadas as baterias. Desta forma, pelo menos provisoriamente, as distorções salariais e privilégios acumulados ao longo de caóticos processos de fusão e incorporação não seriam temas destes gigantes da imprensa fluminense. A tarefa de listar os grandes salários do Banco é repassada para O Dia, matutino popular de grande penetração junto aos trabalhadores de menor poder aquisitivo.

A segunda feira, 27 de maio, amanhece com os dois principais jornais do Rio de Janeiro adotando posições de confronto. O Jornal do Brasil rasga a sua primeira página de alto a baixo com um contundente editorial. Nele afirma:

"... Todas as operações publicitárias firmadas entre o Jornal do Brasil e o BANERJ seguem as normas legais e os costumes do mercado de anunciantes ... As empresas do Grupo Jornal do Brasil estão absolutamente certas de que o BANERJ nada tem a esconder, e que poderá, também, pelo que lhe diz respeito, explicar razões que no governo passado distinguiram O Globo e a Rede Globo com a sua preferência." *3

O Globo volta no mesmo dia à carga com intensidade. O destaque é dado na apuração do Banco Central sobre as possíveis irregularidades na contratação dos serviços publicitários e na solicitação de deputados junto à Comissão de Valores Mobiliários - CVM de imediata apuração dos fatos.

3 Jornal do Brasil de 27 de abril de 1992. Editorial, primeira página.

É cogitada a instalação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito. Mais uma vez o termo "intervenção" é utilizado produzindo calafrios não apenas na alta administração mas, sobretudo, no conjunto do funcionalismo da Casa que recentemente sofrera o traumático processo no período 1987-89.

Para este pesquisador, que frequenta as salas, gerências e os corredores do Edifício Sede em busca de documentação e entrevistas, chega a ser impressionante o efeito destas denúncias sobre o cotidiano de trabalho dos diferentes servidores. Estes dias trazem um longo "tempo perdido" ou "improdutivo" marcados por debates que se improvisam pelos cantos e gabinetes. É como se estivéssemos imersos numa cultura do desperdício pois o assunto, embora relevante para o conjunto dos bancários, não se conclui. Também o desenvolvimento desta pesquisa é prejudicado pois não eram encontradas pessoas dispostas a responder roteiros previamente definidos. Isto me causara irritação. Em seguida, entretanto, compreendi que tais fatos devem ser levados em conta para a definição dos padrões de comportamento do funcionalismo e conseqüentemente, como veremos adiante, nos próprios eixos de investigação.

O dia 28 de abril não trará a supressão ou redução do clima de guerra. O governador do Rio de Janeiro, político experiente, sabe que a melhor defesa é o ataque. Duro e direto. Ele solicita, através da primeira página do JB, que o Banco Central apure empréstimo de 38 milhões de dólares da Caixa Econômica Federal às Organizações Globo. A estratégia do Executivo do estado seria a de promover um "efeito bumerangue" para se livrar das acusações que lhe foram dirigidas. Devolver na mesma moeda.

Por sua vez, O Globo amplia as acusações. Com a manchete "Seguradora do BANERJ privilegia corretora" é

levantada uma série de suspeitas de tráfico de influências que favoreceria uma determinada corretora com a concentração dos negócios da BANERJ Seguros. Na matéria é sugerida que a Superintendência de Seguros Privados - Susep, órgão normativo, abra imediatamente um processo de fiscalização. Além disso, o editorial do mesmo dia, publicado na primeira página, afirma:

"... o povo, dono do dinheiro do BANERJ, tem o direito de saber o que pretende o governador com a sua 'operação JB' e todas as irregularidades que a cercam ... um cuidadoso e pertinaz levantamento dos fatos pelas autoridades financeiras acabará por demonstrar a falta de escrúpulos com que Brizola emprega o dinheiro depositado no BANERJ."
* 4

O ponto alto do debate, entretanto, acontecerá no dia 29, quarta feira, em plena greve dos funcionários do BANERJ. O Globo publica em sua primeira página uma ofensiva charge assinada pelo artista Chico, colorida, com área de 374 centímetros quadrados (22 cm de largura por 17 cm de altura). Do ponto de vista da diagramação trata-se do espaço mais nobre da publicação: canto superior direito. Nela podemos ver uma caricatura do governador com viseira, elástico segurando as mangas da camisa como se fosse o "dono" de um jornal. Ao telefone, segundo Chico, Brizola manteria uma conversa com o jornalista Malta (editor chefe do Jornal do Brasil). Nas mãos do governador estaria uma propaganda institucional do JB, publicada na véspera, onde se lê: "os bons jornais são reflexos do comportamento ético, conduta moral e transparência pessoal de seus donos." E mais abaixo: "os maus jornais também." Pelo telefone, Brizola, com ares de patrão, diria: "ô Malta, mande parar com essas reflexões sobre o comportamento ético, a conduta moral e a transparência pessoal do Governo Leonel Brizola..." (Ver charge anexo 1)

4 Jornal O Globo de 28 de abril de 1992. Editorial "Brizola e os cofres do BANERJ" primeira página.

Outras manchetes e reportagens irão se seguir, até que o JB na edição de 6 de maio publica curto editorial colocando um ponto final. Mas, a partir deste momento me parece desnecessário, pelo objetivo deste estudo, continuar a descrição desta briga - ou seria uma guerra? O que gostaria de refletir junto com a nossa(o) leitora(-) é o impacto deste tipo de exposição da instituição em estudo junto ao seu funcionalismo. De que forma isto afeta a "produção" ou desempenho do Banco?

Está muito claro para que ele não deseje desenvolver uma leitura "tecnicista" do BANERJ, isto é, pensar a instituição unicamente através de sua estrutura, hierarquia, funções, divisão de tarefas e responsabilidades. Isto pode ser necessário ao seu entendimento mas, certamente, não suficiente. Não dá para explicar a paralisia das funções de planejamento e coordenação que observamos na Sede, durante este turbulento período recorrendo a uma determinada "engenharia de produção" que não se preocupa em compreender o trabalho na sua totalidade mas promove simplesmente uma quantificação de tarefas, insumos e mão-de-obra despendida.

Ao contrário, os eixos de investigação que passo a apresentar, têm que dar conta da riqueza das visões de seus servidores; da cultura da organização; e, também, dos aspectos técnicos relativos a organização do trabalho e automação. Este é o esforço de síntese que vale a pena ser perseguido.

Resumindo: o que fica claro para os caminhos desta pesquisa é que seria um equívoco não estabelecer parâmetros para analisar a base técnica (divisão do trabalho + automação) na qual o Banco opera. Mas seria igualmente errado pensar que tal organização independe da dinâmica dos vínculos e relações que se estabelecem. Entender o BANERJ

como organização complexa o que, por um lado, não o reduz a equações de produção, nem, por outro, supõe que os aspectos técnicos - elementos que realizam a mediação no cotidiano bancário - são neutros ou irrelevantes. Se bem sucedido nesta dialética poderemos dispor de uma visão da totalidade da instituição em estudo que efetivamente ultrapasse as explicações já formuladas até o presente momento.

Assim, neste terceiro bloco busco apresentar ao(-) nosso(a) leitor(a) os principais passos que seguem à pesquisa do cotidiano de trabalho no BANERJ. Até o presente momento, tive a oportunidade de me reportar à História do Banco Verde onde foi resgatada parte da memória da instituição que se encontrava perdida ou fragmentada (segundo bloco); e à sistematização dos debates relativos ao conceito de trabalho, bem como à trajetória que permitiu minha opção por este tema e objeto de estudo (primeiro bloco). Os dois primeiros blocos que já tivemos a oportunidade de desenvolver, por conseguinte, são fundamentos e buscam proporcionar uma visão panorâmica dos diferentes atores e da teoria que os informa.

Na etapa da tese que agora se inicia, (re)define-se as temáticas (ou eixos) da pesquisa. Eles foram aglutinados de forma a que os dois primeiros eixos, como veremos adiante, se orientem por uma abordagem mais geral no tocante à vida do bancário e suas representações. O que está em pauta são questões relativas à centralidade da atividade de bancário no cotidiano destes trabalhadores e o modo como entendem o papel do BANERJ no conjunto da sociedade fluminense.

Os dois últimos enfocam a base técnica em transformação na instituição em estudo e as consequentes mudanças nas relações de trabalho com os colegas, administração, sindicato e associações. Neste ponto, privilegio análises relativas ao contencioso trabalhista acumulado; ao papel

atribuído ao treinamento e desenvolvimento de pessoal; à racionalidade taylorista impressa nos novos lay-outs dos ambientes de trabalho e nas diferentes rotinas operacionais; aos conflitos Sede verso Agências no tocante à divisão do trabalho e privilégios; e, finalmente, à política de informatização em curso.

Entretanto, gostaria de destacar que os quatro eixos de investigação que a seguir apresento, longe de se constituírem em "questões fechadas" para respostas "mecânicas" ou "objetivas" dos bancários entrevistados são, na verdade, roteiros preliminares de investigação. Tal ressalva metodológica me parece importante uma vez que a prática deste pesquisador foi a de deixar-se permear pelos argumentos e vivências dos atores que fazem o BANERJ ter vida.

1. Primeiro eixo de investigação:

A centralidade do trabalho na vida do funcionário do BANERJ.

Já apresentei a(o) leitora(-) as bases da polêmica relativa à abordagem de Offe que tem como pressuposto que o trabalho estaria "em declínio" como categoria sociológica. (Bloco 1) As razões apresentadas pelo autor alemão são as de que este conceito vem perdendo a centralidade na vida dos empregados uma vez que estes despendem menos tempo nesta atividade; que é crescente a diferença na dinâmica do setor secundário e terciário (fábrica x serviços) o que dificultaria reportar-nos a "trabalho" de uma forma abstrata; que a tendência da sociologia moderna privilegiaria o "sujeito" em detrimento da clássica leitura de antagônicas "classes sociais" expressa por diferentes vertentes do marxismo.

Nossa(o) leitora(-), também, já sabe que a esta visão podemos contrapor diferentes argumentos: que a simples redução da jornada de trabalho não minimiza o impacto da alienação uma vez que a opressão continua a se dar da mesma forma; que existe um debate relativo à "requalificação" do trabalho nas modernas empresas que o tornaria menos enfadonho ou repetitivo possibilitando, desta forma, sua "recuperação"; que a busca de flexibilização das linhas de montagem fabris e das próprias empresas de serviço necessitariam de empregados mais envolvidos com suas atividades e, portanto, mais participativos.

Não quero, nesta fase da pesquisa, continuar debatendo com Offe nestes termos. Considero a troca de argumentos uma etapa já resolvida no decorrer do primeiro bloco. O que desejo investigar, e isto me parece muito importante para que esta pesquisa não fique reduzida a um texto distanaciado da prática dos trabalhadores, é verificar o modo que se dá o

envolvimento do(a) nosso(a) bancário(a), funcionário(a) do
BANERJ.

Ora, o trabalho já foi apresentado ao leitor, no
Primeiro Bloco desta tese, como categoria central: o que
buscaremos compreender, nas páginas que se seguem, são as
suas mediações, isto é, a forma como a atividade laborativa
se realiza no cotidiano do bancário. Aqui, o eixo de nossa
investigação é dirigido para as seguintes questões:

1.1. se o(a) bancário(a) do BANERJ está ou não
envolvido(a) com sua atividade; como se preocupa
com ela;

1.2. se ele(a) considera seu trabalho no BANERJ
como um fato central na sua vida ou ser
empregado(a) do Banco é simples estratégia de
sobrevivência;

1.3. se ele(a) se sente participante ou
responsável na vida da instituição; que mecanismos
de solidariedade e cooperação, de fato, existem;
se participa de sindicato ou associações;

1.4. se despende o tempo livre ou de "lazer" com
outros colegas do Banco; se frequenta nos finais
de semana as instalações campestres da ABANERJ -
Associação de bancários do BANERJ (entidade
recreativa);

1.5. de como se comportam os níveis de
absenteísmo, se são elevados ou estão em
progressão; como a instituição realiza este
controle; se existe relação entre crises do Banco
e o número de faltas; se os instrumentos de

controle e a ocorrência de faltas são diferentes na Sede e Agências;

1.6. se a atitude para com o trabalho é de "descaso" ou negligência; se o trabalhador do BANERJ permanece ativo e criativo ou se "esconde" das atividades propostas;

Resumindo: qual o espaço que a atividade que desenvolvida ocupa na sua existência.

2. Segundo eixo de investigação:

De como o funcionário compreende o Banco.

Outro tema que surgiu fortemente durante as nossas conversas iniciais com os diferentes funcionários do BANERJ diz respeito ao caráter da instituição. Ela é tratada ora como se fosse uma mera organização de crédito privada simplesmente subordinada às leis da oferta e da procura, ora como possuindo um papel diferenciado no contexto do Sistema Financeiro onde desempenharia funções ou serviços de "Banco Social" gerador de desenvolvimento e bem-estar. Os primeiros depoimentos são bastante controversos embora seja possível, de pronto, identificar tendências ou correntes que se aglutinam quer em torno do Sindicato dos Bancários e delegados sindicais, de associações de funcionários, ou de servidores ligados a alta administração.

Vejamos, como exemplo, a posição de um Diretor de uma entidade nacional que congrega os Bancos Estaduais: ASBACE - Associação dos Bancos Comerciais Estaduais:

"Os Bancos Estaduais possuem características de atuar como agentes indutores do processo de desenvolvimento das economias estaduais. São essenciais para assegurar o fortalecimento da base produtiva dos estados, através do crédito, contribuindo para a realização de iniciativas empresariais voltadas para a exploração das vocações econômicas regionais, muitas vezes já diagnosticadas nos planos de governo e programas setoriais concebidos." *5

Chamou-nos particular atenção durante as entrevistas que, através das décadas, a consciência do trabalhador sobre

5 WIMMER, Martin. Carta do Diretor da ASBACE. Publicada no informativo ANSIB - Associação Nacional dos Funcionários do Sistema Integrado BANERJ. Fevereiro de 1992, número 4.

a instituição não permanece a mesma estando o debate deste tema fortemente sujeito a variações conjunturais. Assim, nos períodos de maior "carisma" como na criação da instituição ou nos "anos verdes" (apresentados no segundo bloco) o discurso de Banco Social é mais nítido se comparado aos anos relativos às dificuldades de fusões e incorporações onde, pelo acúmulo de conflitos internos, esta temática é esquecida privilegiando-se o enfoque da lucratividade e da distribuição imediata de seus resultados.

Recuperar o bancário como cidadão e sujeito de uma ação política. Inseri-lo no debate relativo ao sentido das instituições do Poder Público e o direito ao crédito do conjunto da população. Estas são as questões centrais que resumem este eixo de investigação.

Assim, neste segundo eixo de pesquisa, buscamos compreender como os funcionários do Banco:

2.1. percebem a instituição. Aqui discutir o seu aspecto "público" ou "social" em oposição ao de Banco Comercial;

2.2. compreendem e falam de seus empregos; se como serviço prestado ao público ou como bancário qualquer;

2.3. entendem o BANERJ; se como alavanca para o desenvolvimento econômico e social do Estado do Rio de Janeiro ou não;

Resumindo: se os atores, bancários de nossa instituição em estudo, se sentem comprometidos com o desenvolvimento da cidade e do Estado.

3. Terceiro eixo de investigação:

Pessoal - desenvolvimento e tensões

A Política de Recursos Humanos tem sido um tema menosprezado pelas diferentes pesquisas que abordam o relacionamento entre capital e trabalho. Esta talvez seja a principal conclusão de Fischer em seu artigo. De fato, a academia tem tratado de forma leviana ou superficial um assunto que

"efetivamente define os parâmetros nos quais os padrões de relações de trabalho são constituídos, e atendem aos objetivos de crescimento e acumulação do capital e às necessidades de manutenção e reprodução da força de trabalho alocada, ..., no processo produtivo." *6

A autora arrola uma série de motivos que promovem este menosprezo. Em primeiro lugar, aponta que a Administração não seria considerada como ciência, mas como um conjunto de técnicas e modelos o que permitiria dúvidas quanto à classificação desta forma de conhecimento: se como dispondo de lastro científico ou como arte e técnica.

Em segundo lugar, porque a Administração se transformou em sinônimo de controle e opressão. Este legado da "gerência científica" determinaria que os intelectuais e pesquisadores olhassem o conjunto dos procedimentos administrativos com arraigado preconceito reduzindo-os indiscriminadamente a uma mesma lógica. Esta "ojeriza" - termo utilizado por Fischer - dos críticos da academia não permitiria a compreensão mais

6 FISCHER, Rosa Maria. "Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. in FLEURY M.T.L. e FISCHER R.M. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1987.

detalhada dos diferentes modelos de gestão que ao longo da história são propostos.

Por fim, a autora sugere que ainda não está suficientemente aprofundado o debate relativo ao caráter político das Ciências Administrativas. Uma parte predominante da literatura produzida afirmaria que o conceito de Administração é eminentemente técnico, neutro e apolítico. Esta visão ideológica do exercício cotidiano do administrador é entendido como estando inserido na racionalidade a-histórica, suporte da sustentação do modo capitalista de produção.

Ora, a Política de Recursos Humanos emerge neste estudo como um dos eixos centrais da investigação. Estamos nos reportando a um Banco com mais de quatorze mil funcionários, distribuído em cerca de 280 estabelecimentos espalhados por todo o país. Concorro com Fischer que seria um lamentável equívoco abordarmos o processo de trabalho do BANERJ mantendo silêncio sobre a estrutura de pessoal.

Também, através da história que tive oportunidade de apresentar no Segundo Bloco desta tese, já apontávamos para o fato de que a violência das fusões e incorporações refletiam-se duramente sobre o conjunto do funcionalismo. Os diferentes quadros de pessoal montados apressadamente para dar conta das distorções salariais; as muitas culturas institucionais reunidas sob o mesmo teto contra as vontades dos atores; e, o mais forte indicador dos conflitos, o assustador passivo trabalhista forjado como resultado de milhares de ações na Justiça. *7

7 Tendo em vista a Política de Pessoal adotada pelo BANERJ, esta investigação terá como locais privilegiados a Gerência Geral de Relações Internas e a Gerência Geral de Desenvolvimento de Pessoal. Na primeira encontra-se todo o passivo trabalhista enquanto a última assume a responsabilidade de toda a política de desenvolvimento de Recursos Humanos.

Coerente com esta perspectiva, indo:

3.1. se a área de treinamento e desenvolvimento de pessoal tem sido privilegiada, isto é, seu prestígio e recursos são crescentes ou se se encontra estacionária desenvolvendo burocraticamente suas atividades;

3.2. com relação ao gigantesco passivo trabalhista do Banco, quais têm sido as ações mais recorrentes e seus resultados; se continuam a surgir novas demandas ou o quadro está estacionário;

3.3. se os níveis hierárquicos são muitos, havendo multiplicação desnecessária de funções; caso tal fato ocorra, se isto é uma estratégia de controle ou está subordinado a interesses corporativos pelo aumento do número de cargos comissionados;

3.4. de que forma participam das decisões relativas ao lay-out do ambiente de trabalho ou na composição das rotinas operacionais; se apenas recebem de forma pronta seus instrumentos e procedimentos de trabalho;

3.5. como está se dando a pressão do público sobre os funcionários das Agências, uma vez que o quadro de pessoal está subdimensionado; de que forma esta mesma pressão estaria (ou não) sendo repassada aos colegas lotados na Sede responsáveis pela retaguarda do atendimento;

4. Quarto eixo de investigação:

Base técnica - Informatização e Organização e Métodos.

São profundas as modificações no cotidiano de trabalho dos bancários ao longo das últimas décadas. O processo de mecanização dos registros, que ganhou velocidade nos anos 50 e 60, progressivamente determinou o declínio do poder do contador no conjunto da organização bancária. Os cartões perfurados e o chacoalhar das enormes máquinas de contabilizar são os símbolos (ícones) desta época.

Entretanto, o "métier" do bancário fica praticamente inalterado até a introdução maciça da micro-eletrônica, fato que se intensificará a partir da segunda metade da década de 70. *8 Temos aí uma profunda ruptura dos métodos de trabalho de onde emerge o debate da desqualificação da atividade. O entendimento dos funcionários da Agência e dos setores operacionais/suporte como parte de um grande sistema de base taylorista será formulado por diferentes pensadores.

O discurso da desqualificação entrará em declínio nos anos 80 com o fim da "bravermania". Novas formulações entrarão em cena como, por exemplo, o conceito de "requalificação". Este termo expressa a idéia de alguns cientistas sociais de que o que ocorreu, de fato, não foi a total perda do "métier" mas a substituição de qualidades tradicionais por outras adquiridas com o exercício de uma nova base técnica.

O estudo do BANERJ pode contribuir para o avanço deste debate. Ora, o Banco em pauta, a partir da segunda metade da década de 70, passa a investir de forma decrescente em automação uma vez que se viu constrangido a gerir pesadas

8 ACCORSI, André. Automação Bancos e Bancários. Universidade de São Paulo, Tese de Mestrado, 1990. Mimeo. p. 26 a 30.

fusões e incorporações. Nos últimos anos, um grande esforço tem sido realizado no intuito de recuperar o tempo perdido. É possível que a análise das rápidas transformações do conteúdo de trabalho destes(as) funcionários(as) se transforme num campo privilegiado de investigação. *9

Nesta linha indago:

4.1. como se dá a mudança no conteúdo de trabalho do(a) funcionário(a) com a crescente automação dos serviços;

4.2. se as(os) bancárias(os) consideram o trabalho criativo e de que formas isto se dá, ou, ao contrário, entendem a atividade como simples repetição;

4.3. se os funcionários do Banco têm uma visão global do conjunto da atividades ou, de outro modo, vivem o cotidiano de trabalho de forma parcelada; se o conjunto do funcionalismo conhece os "produtos" disponíveis na instituição bem como as rotinas administrativas;

4.4. se a introdução da micro-eletrônica reduziu o contato com os colegas;

4.5. se são acentuados os conflitos Sede versus Agências; se os níveis de controle são severos nas Agências e frouxos na Sede;

9 No tocante ao debate relativo à Base Técnica do BANERJ esta investigação terá como locais privilegiados a Gerência Geral de Desenvolvimento de Sistemas e a Gerência Geral de Organização e Métodos. A primeira é responsável pelo processo de automação enquanto a outra é a principal instância normativa das diretrizes emanadas da Administração Central.

4.6. se os funcionários do Banco entendem o sindicato e delegados sindicais como tendo algum papel no debate da introdução de novas tecnologias ou novas formas de organização do trabalho bancário; se acreditam ou se utilizam da intermediação do sindicato para reivindicar melhores condições de trabalho tendo em vista a introdução de novas tecnologias.

QUARTO BLOCO

O BANERJ
POR DENTRO :
da Desconstrução
à Resistência

1. A desconstrução do Banco.

1.1. A confiança abalada.

Tive a oportunidade, durante o Segundo Bloco que tratou da história do Banco Verde, de fazer uma breve apresentação a respeito do processo de deterioração das relações que ocorrem no interior do BANERJ. Sobretudo nos últimos anos, após a dura intervenção do Banco Central de 1987, o funcionalismo se encontra descrente quanto ao destino e utilização da instituição. Já na exposição relativa a organização do trabalho, parte integrante do Primeiro Bloco desta tese, mostrei quanto é importante para as modernas empresas contar com trabalhadores ativos e participantes em todas as fases da produção.

Ora, este fato - deterioração das relações de trabalho no interior do BANERJ - me despertou interesse e curiosidade desde os primeiros contatos que realizei. O sentimento de impotência ante aos desmandos administrativos; uma certa desconfiança quanto aos rumos e motivações do movimento sindical; a idéia de que a qualidade do trabalho e o desempenho nas funções não serão reconhecidos pelas diferentes chefias são temas que se fizeram presentes ao longo das entrevistas.

Para muitos bancários, a situação chega a tal ponto que não é mais possível permanecer trabalhando com afinco:

"Você cansa. Você só vê as coisas erradas acontecer e nenhuma atitude é tomada ou o próprio funcionalismo não se une pra dar um basta nisso tudo. Aí você chega a um ponto que você diz: eu estou cansado de malhar em ferro frio, de ser marisco ..."*1

A quebra do espírito de corpo assume proporções dramáticas e se reflete diretamente na qualidade do serviço que a instituição presta aos seus clientes. De competitivo e eficiente na era BEG, o BANERJ, sobretudo dos últimos anos, transformou-se num "elefante poderoso que não sabe a força que tem: é um elefante que vive porque dão alfafa pra ele. Ele não sai caçando alfafa pra se alimentar."*2

Seu caráter de Banco Público - o Estado do Rio de Janeiro detém mais de 90% das ações - é apresentado pelos funcionários através de um discurso nitidamente contraditório. Se, por um lado, ele é tido nas assembleias do sindicato como protagonista de uma "função social" estando seu desempenho subordinado não apenas à lógica do lucro imediato; por outro, tal atuação social não se encontra claramente definida e não se traduz em práticas efetivas através de políticas de financiamento geradoras de desenvolvimento e bem-estar.

Esta é a primeira quebra de confiança apontada. A maioria dos bancários entrevistados não acredita que o Governo do Estado atue de forma séria ou eficiente na gestão do BANERJ. Na ótica dos servidores o Banco é utilizado com fins de favorecimento político e clientelista. O objetivo maior das diferentes administrações seria o de instrumentalizar a instituição como estratégia de manter e

1 Depoimento de funcionário em 12 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 15B.

2 Depoimento de funcionário em 19 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 17A.

ampliar o poder. Nesta perspectiva o funcionário se sente usado, desrespeitado:

"Em 82 você tinha a possibilidade de formar vários deputados, vereadores etc. O BANERJ teve uma atuação interessante na primeira gestão do Brizola. Ele fez bons trabalhos de apoio à pequena e média empresa, fez um trabalho de integração de comunidades no interior. E aí você foi percebendo o seguinte: que aquilo era somente uma semente para você colher frutos nas eleições. ... partidarizou o Banco ... No projeto do interior, você ia pro interior e fazia uma festa, era um carnaval, uma maravilha. Então aquela cidade adorava aquilo. O Banco, por mais que seja um Banco emperrado, que atenda mal, ele é simpático à população. Ele tem a porra do carisma. ... Você chegava na população e nequinho se amarrava naquele carnaval todo. Só que isso eles (a administração) estavam instrumentalizando (manipulando). Aí você chega agora, nessa nova administração, você já leva uma porrada nessas eleições. Aí você já perdeu a tesão de levar essa coisa pra frente. Isso vai chegar em 94 aos frangalhos. ... ele (o governador) não vê nenhuma possibilidade de chegar à presidência em 94."*3

A segunda quebra de confiança caminha na vertente do questionamento da atividade sindical. Muitos bancários reagem com ceticismo ao discurso das diretorias do órgão de classe porque entendem que ele serve de mecanismo para promoção pessoal e projeção política de seus membros.

A luta interna pelo controle do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, presente em toda a década de 80, foi marcada por uma sucessão de rixas e acordos de diferentes grupos políticos. Setores ligados ao antigo Partido Comunista, militantes do Partido dos Trabalhadores, da Convergência Socialista, do Partido Democrático Trabalhista, do Partido Comunista do Brasil, independentes e outras forças promoveram debates, alianças e "rachas" quase sempre de difícil compreensão para o conjunto do funcionalismo.

3 Depoimento de funcionário em 21 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 21B.

"... você vai vendo que está um clima de desânimo que eu nunca vi. O pessoal não acredita mais em nada que vai consertar. Não acredita mais na estrutura administrativa do Banco, no movimento sindical, na direção do sindicato. ... "*4

Em monografia de final de curso, o estudante de jornalismo Márcio M. Cardoso, funcionário do BANERJ, descreve a circulação de dois periódicos regularmente distribuídos ao servidores: o JORNAL BANERJ sob a responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social e o Jornal BANCARIO editado pelo Sindicato. Embora 78% dos servidores entrevistados admitam que já comentaram matérias ou títulos publicados pelos dois veículos, a tônica é a de que

"não é raro encontrar grande quantidade de BANCARIOS novos, nem ao menos mexidos, na lixeira de uma agência. O JORNAL BANERJ, que vem com etiqueta personalizada, é tratado com um pouco mais de respeito: fica esquecido no fundo da gaveta." *5

Mas seria um equívoco, na visão do jornalista, supor que as publicações não atingem de forma diferenciada os servidores. Nos períodos de embates salariais o número de leitores do BANCARIO, veículo do sindicato, é reconhecidamente maior. Em épocas de calmaria o JORNAL BANERJ, que traduz o pensamento oficial do Banco, mantém uma ligeira liderança na preferência que se torna mais significativa à medida em que se toma como parâmetro faixas salariais superiores:

"É interessante notar que quanto maior a faixa salarial, mais o BANCARIO perde credibilidade; em mais de 30 salários ele nem aparece. O JORNAL BANERJ se

4 Depoimento de funcionário em 12 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 15B.

5 CARDOSO, Marcio Maturana. Jornalismo empresarial e jornalismo sindical. UERJ/Faculdade de Comunicação. Monografia de Final de Curso. 1991. Mimeo. p. 10.

mantém confortavelmente estável em todas as faixas salariais." *6

Finalmente, uma terceira quebra de confiança atinge profundamente as relações que os bancários estabelecem entre si. Maltratados como clientes do Banco em que trabalham, são constantes as reclamações. O atendimento dispensado aos funcionários do próprio BANERJ - aposentados ou da ativa - é de péssima qualidade: a Presidente da Associação de Antigos Servidores - AAFB, durante um debate promovido pelo projeto BANERJ-2000, constrangeu a platéia exemplificando a forma como eram tratados aqueles que sacrificaram 20 ou 30 anos de suas vidas na construção da instituição.

"O Banco deixou de tratar bem o funcionário enquanto cativar o funcionário. Fazer o carinho, afagar o funcionário. O cara não é bem atendido nas agências, os aposentados (ex-funcionários do Banco), em várias agências, são maltratados nas filas." *7

A deterioração do relacionamento entre os servidores que se manifesta, de forma mais evidente, através da queda da qualidade dos serviços e da atenção dispensada ao colega está inserida na lógica do atendimento cada vez mais impessoal. É uma espécie de "contra-marketing" que predomina em agências abarrotadas de clientes e vazias de funcionários e equipamentos; na ausência de uma Política de Recursos Humanos; na lentidão administrativa que caracteriza o processo de tomadas de decisão.

A quebra de confiança dos funcionários na administração do BANERJ, na direção sindical e no próprio colega de trabalho determina uma situação particularmente perversa. O Banco vive uma profunda crise de liderança embora os postos de chefias, cargos comissionados, diretores e delegados

6 CARDOSO. op.cit. p. 54.

7 Depoimento de funcionário em 21 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 21A.

sindicais tenham se multiplicado ao longo dos últimos anos. Este vazio é ocupado por uma atitude cada vez mais individualista ou "pragmática":

"Hoje o funcionário, infelizmente, ele está muito mais preocupado quanto ele vai receber no dia 20 do que com a instituição. O que agente pode fazer pra instituição ficar forte, pra gente conquistar mercado: ninguém fala isso não. Essa discussão ninguém lembra. Pra que vou levantar isso? Pra que vou trabalhar à bessa? Pra neguinho roubar e ir embora e deixar a casa arrombada aí. Essa é a resposta que dão infelizmente. É uma resposta que jamais agente poderia aceitar mas chega um momento tal ..." *8

O agravamento das tensões no cotidiano de trabalho é respondido, desorganizadamente, pelos servidores através de dois "mecanismos de fuga". As entrevistas foram reveladoras do desejo de se ausentar do Banco, sobretudo das agências, como se a permanência em serviço significasse sofrimento.

Porque contribuem para PREVI-BANERJ, previdência privada - caixa de aposentadoria, a grande maioria do funcionalismo do Banco é beneficiada por complementação sobre a quantia que o Instituto Nacional de Previdência Social paga aos inativos. Isto quer dizer que, na maior parte dos casos, não existem grandes perdas de rendimento para aqueles que deixam a instituição após 20 ou 30 anos de serviço.

A "fuga" por aposentadoria é elemento constante no discurso daqueles que tem mais de 15 anos de Banco e, para muitos destes funcionários, equivale à possibilidade de busca de algum tipo de realização pessoal, liberdade:

"Quando o funcionário te responde mais rápido? Se você pergunta assim: quantos anos você tem de Banco? O cara para, deixa eu ver e depois diz: vinte e sete. Se você

8 Depoimento de funcionário em 12 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 15B.

pergunta assim: quanto tempo falta pra você se aposentar? Ele pum, na bucha. Isso eu acho que te diz alguma coisa. Por que o cara te diz mais rápido quanto tempo falta do que quanto tempo ele tem?" *9

A segunda e mais predatória estratégia de fuga, novidade dos últimos anos, acontece através do artifício de estar à disposição da Justiça, sobretudo da Justiça Eleitoral. O número de "voluntários" cresceu de forma assustadora no pleito de outubro e novembro de 1992.

O serviço ao Tribunal Regional Eleitoral - TRE é trocado à razão de "uma manhã de trabalho por 10 dias úteis de folga". *10 Esta perversa forma de fazer-se em férias tem atingido proporções que beiram à margem da irresponsabilidade coletiva. Num quadro angustiante de ausência de bancários para dar conta do cotidiano de agências "entupidas de problemas" este agravamento torna-se insuportável.

"Eu estou tentando falar com uma funcionária que está à disposição do TRE pra ela assinar o período de férias e não consigo porque ela viajou. Eu soube ontem que ela foi para Porto Seguro. No Banco inteiro foram liberados (para suposto serviço nas eleições) mais de 360 caixas, mais de 1500 funcionários." *11

A "exitosa" fuga dos bancários para o TRE encontra, fora do período eleitoral, sua nova versão. Trata-se da liberação de ponto para funcionários à disposição do Tribunal do Juri. A estratégia para a obtenção destes afastamentos é a seguinte: o funcionário consegue algum tipo de contato junto a Oficiais de Justiça que servem ao referido Tribunal; elabora-se uma convocação do servidor que

9 Depoimento de funcionário em 21 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 21A.

10 Depoimento de funcionária em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27A.

11 Depoimento de funcionária em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27A. Note-se que o número de funcionários no Banco é de aproximadamente 14.000.

é entregue ao Departamento de Pessoal do BANERJ; conquista-se automaticamente o afastamento. O Banco, em princípio, nada pode fazer porque a atuação de jurado ou de fiscal eleitoral é considerada "serviço público relevante" não cabendo ao empregador qualquer tipo de recurso.

Duas seriam as justificativas mais frequentes que alguns bancários, quando questionados, encontram para esta atitude: a "insatisfação do trabalhador com sua empresa" ou o exemplo de descompromisso que a própria administração do Banco proporcionou ao "forçar grande parte dos funcionários a tirar suas licenças-prêmio até dezembro" de 1992. Tais licenças foram determinadas sem que fossem previstos quaisquer mecanismos operacionais para minorar o constrangimento no atendimento ao público. *12

Entretanto, tais explicações não nos parecem satisfatórias porque derivam da lógica de que o Banco é composto por "bandidos" ou "mocinhos" cabendo à administração o primeiro atributo enquanto que os demais funcionários seriam vistos, parodiando Rousseau, como "naturalmente bons". Interpretações melhores podem ser formuladas.

Do meu ponto de vista, a quebra do espírito de corpo e o desânimo geral que se abate sobre os servidores do BANERJ não pode ser creditado, exclusivamente, às atitudes tomadas pela atual administração. As origens deste processo são antigas e remontam, pelo menos, ao início dos anos 80. Tampouco seria ingenuidade de nossa parte admitirmos que setores do próprio funcionalismo não vêm se beneficiando da desordem instalada. Há um verdadeiro jogo de negociação,

12 Com a finalidade de reduzir os dispêndios relativos à folha de pessoal a administração do BANERJ determinou que todas as licenças-prêmio acumuladas pelos servidores deveriam ser gozadas até dezembro de 1992. Tal decisão agravou os problemas de falta de pessoal para o atendimento ao público.

troca de favores e interesses entre grupos de funcionários e direções indicadas por diferentes Governos Estaduais:

"Então as coisas são assim: elas são muito menos pelas pessoas de fora que vêm dirigir a empresa e muito mais pelos grupos internos. ... Eu tenho uma visão de que os funcionários são muito culpados das diretorias passarem por aqui e um ou outro diretor fazer coisas que não deveria ter feito. Eu tenho impressão que se não houver cumplicidade nos pareceres não dá pra fazer." *13

Concluindo, pode-se afirmar que, para um grande número de bancários, as razões da quebra de confiança na administração do BANERJ, em diretorias do sindicato, na relação com os colegas é parte de um processo de desconstrução do Banco. Metáforas habitam as entrevistas dando maior dramaticidade à atual situação da nossa instituição em estudo: este "enorme paquiderme que não reage" é integrado por funcionários transformados "em mariscos entre a pedra e o mar" dispendendo seu cotidiano em um simples "tamborete comercial, um grande tamborete mal administrado".

1.2. A Frustração como Sentimento.

No dia 4 de julho de 1991 um Comunicado Interno - CI*14, assinado por dois Gerentes Gerais, é entregue a todos os Caixas Executivos do BANERJ no Município do Rio de Janeiro. Neste documento é destacado que estes funcionários desempenham um papel "crucial" no cotidiano do Banco e, assim sendo, nada mais justo que ouvi-los de modo ordenado.

13 Depoimento de funcionário em 19 de setembro de 1992. Banco de Entrevista, Fita 17A.

14 Comunicado Interno - CI número 0881/91 de 04/07/91 da Gerência de Desenvolvimento de Pessoal - GEDEP e da Gerência de Relações Internas - GERIN.

Desta forma, a Alta Administração do BANERJ propunha uma reunião preparatória para um futuro "Encontro de Caixas", cuja data ainda não estava definida, mas que seria realizado tão logo positivas respostas a questões operacionais estivessem sendo levadas a termo. O Comunicado Interno delimitava que o objetivo deste encontro preparatório era o de promover um amplo levantamento dos problemas e possíveis soluções.

Não resta a menor dúvida de que os Caixas exercem um papel relevante no cotidiano do trabalho bancário constituindo-se em privilegiados atores presentes em diferentes estudos:

"Para compreender o cotidiano do trabalho bancário foi privilegiado o funcionário que exerce a função Caixa, considerada fundamental para o banco. Este trabalhador estabelece uma relação direta com o cliente, registra as operações realizadas entre ele e o banco e vice-versa. O caixa, na fala da própria instituição, é seu 'cartão de visitas'." *15

A dinâmica proposta pela Diretoria do Banco para a organização do encontro preparatório era a de promover a eleição de um Caixa representante por agência. Uma vez escolhido, ele(a) deveria preencher um conjunto de formulários que expressasse não apenas sua própria visão mas a da "bateria"*16 que integrava. O modelo das planilhas era bastante simples e direto: relacione as dificuldades de atendimento; recomende soluções; o que deve ser conservado; informações quanto ao ambiente de trabalho. Além de definir datas limite, o Comunicado Interno alertava aos Caixas que, em caso de dúvidas, poderia ser acionado o Gerente Administrativo da própria agência - que estava inteirado de

15 SEGNINI, Lilliana. Novas tecnologias, escolaridade e resistência no trabalho: aspectos relativos à função Caixas nos Bancos. 1992. Mimeo.

16 Denomina-se "bateria" de Caixas o conjunto destes profissionais numa determinada Agência.

todo o processo - ou técnicos da Gerência de Desenvolvimento de Pessoal cujos telefones se encontravam disponíveis.

"Assim que essa diretoria entrou eles fizeram o Seminário dos Caixas. Aí todos nós ficamos maravilhados. Foi feita uma reunião com os Gerentes Administrativos das agências e convocou-se os Caixas pro Seminário de como melhorar o atendimento nas agências. E quem melhor que os Caixas pra falar das dificuldades e o que fazer pro serviço dele melhorar? Então elegeriam ali um Caixa representante por agência que iria a uma preparação para um seminário com o Gerente Administrativo pra resolver os problemas." *17

Estava deflagrado um processo que tocava profundamente as estruturas de funcionamento das agências. Os Caixas se mobilizaram; mais do que isso, acreditaram que chegara sua vez:

"Deixa eu te contar como foi apresentado para nós (Caixas e funcionários de agência): é a hora e a vez do Caixa falar! Com a mudança da diretoria, a postura era essa 'é a hora e a vez do Caixa. O Caixa, coitado do Caixa, sacrificado, o que lida com o público, conhece as dificuldades do Banco. Então vamos ouvir os Caixas.' Aí cronograma tudo direitinho, tudo muito bonitinho ..."*18

Algum tempo depois, dia de sábado, oitenta e quatro Caixas representantes de agências se reúnem para a realização do evento preparatório. Presentes ao Hotel Nacional do Rio de Janeiro o Sr. Vice-Presidente do Banco, membros da Diretoria, muitos Diretores Gerais, pessoal de apoio. Divididos em 10 equipes, os funcionários pacientemente colam os fragmentos de críticas e sugestões arroladas em todas as agências do município. Complexo. Um verdadeiro mosaico de gargalos e atalhos operacionais. Cada um dos pequenos grupos escolhe um relator que, ao final do

17 Depoimento de funcionária supervisora de Caixas em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27B.

18 Depoimento de funcionária Caixa Executiva em 30 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 24B.

encontro, expõe de forma clara para toda a Alta Administração e demais colegas suas conclusões.

"Na agência que eu trabalho eu fui eleita porque estou sempre reivindicando. E acabei ficando como relatora - do grupo grandão surgiram 10 relatores. Foi feita uma matriz apontando problemas e soluções ... que em suma dos 10 eram as mesmas coisas." *19

O somatório destes relatos se transforma em Relatório Final. São documentos que convergem tanto a nível de diagnóstico quanto de possíveis desdobramentos. Vamos entendê-los!

As "sugestões para melhorar a produtividade e qualidade de atendimento" possuem amplo espectro. Elas se reportam a questões relativas à organização do trabalho bancário; informática; Política de Recursos Humanos; outras Políticas Institucionais. Alguns exemplos retirados do Relatório Final do encontro de preparação:

1. No tocante à organização do trabalho no cotidiano das agências destacam-se nos relatórios itens que apontam como incorreta a distribuição dos funcionários (no interior da própria agência); procedimentos relativos à entrega de contra-cheques em dias de pagamento; falta de entrosamento entre os gerentes das agências e demais funcionários; quanto aos talões de cheques sugere que os blocos contenham maior número de folhas, que o valor garantido venha impresso no próprio documento e que a rotina de entrega seja modificada; padronização dos guichês aumentando a segurança e bem-estar; falta de conforto nas cadeiras dos Caixas; manutenção ou criação de fila única com mais orientação e sinalização visual; eliminação do Mapa de Autenticação e dos procedimentos manuais decorrentes da "contra-ordem";

19 Depoimento de funcionária supervisora de Caixas em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27B.

necessidade de novo lay-out para as agências; padronização de impressos para carnês e assemelhados; mais serviços de retaguarda para os Caixas; maior agilidade na divulgação dos índices para cálculo; abertura da agência (apenas) às 10 horas; maior atenção à distribuição e qualidade do material fornecido (fitas, bobinas); maior atenção ao ar condicionado; melhoria na qualidade da informação que a agência presta ao público; atualização mensal do limite do saque por cartão; atendimento prioritário a idosos;

2. Quanto ao processo de informatização da rede bancária é apontado que o sistema se encontra constantemente fora de linha; a manutenção dos equipamentos é insuficiente; operações inter-agências demoradas; sugere a ampliação do número de cartões magnéticos; constata que o disque-saldo - serviço por telefone - não tem funcionado; afirma a necessidade da modernização dos computadores e periféricos; recomenda a criação de cartão magnético para a poupança; colocação de mensagens nos terminais de clientes para melhor utilização dos serviços do Banco;

3. A Política de Recursos Humanos é descrita como insuficiente ou inexistente *20; solicita concurso interno para todos os níveis (abolição de indicações); necessidade de maior entrosamento entre o pessoal das agências e da Direção Geral; fim das transferências arbitrárias para funcionários que aderirem aos movimentos sindicais; necessidade urgente de concurso público e redução ou eliminação dos estagiários; necessidade de esvaziamento (redução do número de funcionários) da Direção Geral; treinamento mais voltado para as relações humanas;

20 No item 1.2.1. deste bloco "Contraponto: verificando as informações, amadurecendo a análise" os representantes de Caixas afirmaram que a Política de Recursos Humanos é efetivamente inexistente e não insuficiente.

reestruturação do Plano de Cargos e Salários e consequente
revisão de comissões;

4. Em outras Políticas Institucionais destaca-se a
necessidade de todos os funcionários conhecerem os produtos
do Banco; reforço da imagem do BANERJ junto ao público. *21

Como podemos verificar, os Caixas falaram. Com
desenvoltura apresentaram os problemas e propuseram
soluções. O Relatório Final deste encontro preparatório é um
documento rico que nos ajuda a compreender - de modo ímpar -
a organização do trabalho no interior do BANERJ.

Cabe ainda ressaltar que a postura da Alta
Administração presente ao evento do Hotel Nacional foi,
aparentemente, a de receber as críticas e sugestões da forma
mais aberta possível comprometendo-se a adotá-las em breve
espaço de tempo:

"Teve trabalhos excelentes. O Vice-Presidente estava lá
e foram feitas "n" promessas: 'Setembro está aí vocês
vão ter um aumento especial. Não precisarão fazer greve
e tal.' Fizemos greve no ano passado e voltamos em cima
de promessas que não foram cumpridas e que nos levou
(este ano - 1992) a uma nova greve." *22

A maioria das sugestões apresentadas pelos bancários
reunidos no Hotel Nacional não gerava custos. Tratava-se, em
grande parte, de propostas que visavam a melhoria da
organização do trabalho no conjunto da instituição. Os
exemplos que me foram oferecidos durante as entrevistas com
os funcionários de agências são bastante claros a este
respeito.

21 Estes itens foram selecionados e transcritos do Relatório Final da
Reunião Preparatória para o I Seminário de Integração de Caixas
Executivos do Município do Rio de Janeiro realizado no Hotel Nacional em
29/07/91.

22 Depoimento de funcionária Caixa Executiva em 30 de outubro de 1992.
Banco de Entrevistas. Fita 25A.

1. Aumento do número de folhas no talonário de cheques: parte da rotina de trabalho dos Caixas é o fornecimento de talões para o cliente. Trata-se de uma operação que (i) desloca o Caixa até os arquivos da agência, (ii) determina que ele pesquise e encontre o novo talonário, (iii) confira a assinatura do emitente, (iv) transcreva para uma ficha os números da primeira e última folha do novo talão, (v) aponha carimbo na guia do documento. Como se pode observar, trata-se de uma operação demorada e trabalhosa.

Ao propor o aumento do número de folhas de 20 para 30 ou 40 os bancários apontam para a redução de 30 a 50% do volume destas operações.

2. Limite de garantia do cheque impresso no próprio documento: o desconto dos cheques especiais - cheque verde - com a apresentação de cartão na "boca do Caixa" seria facilitado caso o limite da ordem de pagamento estivesse apostado na face do documento. Reduz-se tempo de atendimento e proporciona maior segurança ao Caixa.

3. Racionalização dos procedimentos relativos à "contra-ordem": a contra-ordem é o mecanismo através do qual um cheque ou talonário é sustado. Atualmente este procedimento encontra-se organizado de tal forma que não é bloqueado o cheque (perdido, extraviado) mas toda a conta do cliente. Quando um documento válido chega à "boca do Caixa" ou na listagem da compensação é preciso fazer a verificação manual antes de proceder sua liquidação. O tempo operacional é enorme. Os bancários sugeriram sua informatização.

Mesmo no que diz respeito a questões relativas à Política de Recursos Humanos, muitas das sugestões expressas também não determinam nenhum tipo de custo financeiro mas a busca de procedimentos mais justos na ótica dos bancários.

4. **Promoção por concursos internos ao invés de indicações:** trata-se de uma antiga luta dos servidores. Apesar do Dissídio Coletivo prever que esta será a única forma de ascensão funcional e embora a Gerência de Desenvolvimento de Pessoal disponha de setor especializado na realização de concursos internos, muitas vezes, os cargos vacantes são preenchidos por indicações. Este é um tema que gera constantes polêmicas entre os bancários, sendo fonte de frequentes insatisfações e quebra do espírito de corpo que se fez presente, de forma destacada, no Relatório Final do encontro preparatório.

O desdobramento imediato da reunião preparatória para o I Seminário de Caixas do Município do Rio de Janeiro foi a implantação de uma rotina de encontros mensais com o grupo de 10 relatores e técnicos da Administração Central. O objetivo de tais encontros, realizados regularmente na Gerência de Desenvolvimento de Pessoal, era o de garantir a implantação das sugestões apresentadas: "... a maioria das sugestões não gerava custos. A não ser na melhora da informática que você tinha que comprar uma máquina (concentrador). Em suma aí a gente começou a ter reuniões mensais, já faz um ano e meio." *23

As reuniões mensais encontram-se documentadas através de detalhadas atas onde são registradas datas, presença dos participantes e os assuntos debatidos. É possível, portanto, acompanhar os temas longitudinalmente e, ainda, enriquecê-los com os depoimentos do pessoal das agências que viveu este longo processo:

Tema 1: o aumento de número de folhas - de 20 para 40 - no talonário de cheques. Durante a reunião realizada em 16 de janeiro de 1992, um técnico da Gerência de Processamento

23 Depoimento de funcionária supervisora de Caixas em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27B.

declara que não vê nenhum impedimento para que a medida seja adotada. Tal iniciativa é elogiada uma vez que reduz custos, mão-de-obra, papel, capeamento etc. Os integrantes do encontro designam este profissional para realizar consultas a outras áreas envolvidas. Já em 28 de fevereiro a mesma Gerência informa que não é possível realizar o entalonamento devido às limitações existentes no equipamento (grampeador não comporta maior número de folhas). Neste encontro de trabalho, a Auditoria vota contrariamente ao fornecimento de talões com 40 cheques em virtude de possíveis furtos e fraudes. A decisão da implantação é adiada aguardando pesquisa a ser realizada junto aos clientes sobre a aceitação do novo talonário. Nas palavras da Caixa relatora:

"a gente quer aumentar o número de cheques por talão, é uma coisa que vai melhorar o atendimento. Nós pedimos talões com quarenta folhas de cheques. (Eles dizem) que a máquina não comporta fazer. Primeiro teve a explicação do grampeador: o grampeador que tem não comporta grampear tantos cheques. Agora tem outra explicação, não é mais essa, a explicação é que a máquina não comporta fazer talonário com tantas folhas." *24

Tema 2: Limite da garantia do cheque impresso no próprio documento. Na reunião de 28 de novembro de 1991, o técnico da Gerência de Processamento informa aos participantes que o Banco Central não permite ultrapassar o limite de informações constantes do cheque e que não há espaço para apor tal garantia sem que se suprima dados já existentes. O Caixa representante de uma Agência da Zona Norte, já no encontro realizado em 16 de janeiro, intervém dizendo que pode xerografar cheques de outros bancos estaduais com o limite de garantia impresso. A solução do impasse fica submetida a posterior consulta à Gerência de Organização e Métodos.

24 Depoimento de funcionária Caixa Executiva em 30 de outubro de 1992.
Banco de Entrevistas. Fita 24B.

No encontro de 19 de fevereiro, o técnico da Gerência de Organização e Métodos compromete-se a se reunir com outros setores técnicos do Banco e com dois Caixas representantes. As decisões não acontecem, os cheques especiais ainda não trazem expressos o valor de garantia.

Tema 3: Racionalizar e informatizar os procedimentos relativos à contra-ordem. Na reunião de 28 de novembro de 1991 o técnico da Gerência de Desenvolvimento de Sistemas informou que estava em fase final, para implantação em janeiro de 1992, o novo sistema relativo à contra-ordem que contou com a participação das Gerências subordinadas à Diretoria de Informática. Já em 16 de janeiro, com o grupo de relatores reunidos, nova data para implantação da rotina é apresentada. Estipula-se como limite o dia 17 de fevereiro.

Já em 12 de março é oferecida uma nova data. No dia 04 de maio seria realizada a implantação do sistema informatizado. Os acontecimentos nos foram assim descritos:

"Eles mandaram uma ata dizendo que estava tudo pronto. Marcaram uma data pra terminar com a contra-ordem. A contra-ordem ela seria automatizada, ficaria restrita só ao cheque ao invés de bloquear toda a conta. Com data marcada. A data passou, deram três datas pra gente. Passou uma, passou outra ... está na GEDES (Gerência de Desenvolvimento de Sistemas), está na GEPRO (Gerência de Processamento), na GEAUT (Gerência de Automação). Isso é rixa que existe entre agência e departamento (Administração Central). ... A rixa é braba e vem daí. Porque tudo que fazemos, se alguma coisa de errado, ou se deixamos de fazer alguma coisa em agência, nós somos punidos por causa disso. O departamento, o que acontece com eles? No momento que ele te manda um documento a partir de tal data a contra-ordem vai mudar e não acontece. Por que não acontece? Por que as coisas são tão emperradas? Altamente burocráticas. Desorganizadas. Um certo desinteresse, não sei." *25

25 Depoimento de funcionária Caixa Executiva em 30 de outubro de 1992.
Banco do Entrevistado. Flta 25A.

Tema 4: Promoção por concursos ao invés de indicações.
 Este tema, que surgiu fortemente no Relatório Final da reunião preparatória no Hotel Nacional, não aparece de forma direta nas Atas das reuniões mensais. Entretanto, as denúncias de funcionários quanto a promoções que ocorrem de forma irregular pontuam longos trechos das entrevistas.

"Tudo tem aqui, projetos, planos, regras. Só que eles não são respeitados. Em função da relação de amizade e afinidade tudo é desrespeitado. Por exemplo: gerentes de agência. Deveria ter seleção interna pro cara ocupar o cargo. Tem que ter a seleção se o candidato for você que não é meu amigo. Se você for meu amigo, eu nomeio você. ... Não tem pouca nomeação (sem concurso interno), tem muita."*26

A insatisfação entre os Caixas representantes aumenta. Praticamente nenhuma sugestão apresentada na reunião preparatória de julho de 1991 foi colocada em prática. "A hora e a vez dos Caixas falarem" passou a soar como discurso vazio, sem nenhuma credibilidade junto ao funcionalismo. Em 25 de maio de 1992, dez meses após a convocação da Alta Administração do BANERJ, os Caixas relatores assinam uma carta coletiva endereçada ao Sr. Presidente do Banco. Nela relatam todo o processo: a organização do seminário, a realização da reunião preparatória e a construção das expectativas no conjunto dos bancários:

"... Com maior descontentamento ainda, assistimos à total falta de interesse também no que diz respeito às áreas técnicas deste Banco.
 Com a total convicção de que fizemos até aqui, embora com o desgaste consequente nesta difícil tarefa, uma grandiosa colaboração para o crescimento desta empresa, gostaríamos de apresentar à V.Sa., nossa preocupação pela não concretização deste trabalho, em virtude de não estarmos presenciando uma ação eficaz que venha atingir os nossos propósitos, Funcionários e Empresa.

26 Depoimento de funcionário em 12 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 15B.

Gostaríamos de conhecer a posição desta Presidência quanto ao aqui exposto." *27

Este documento, que foi enviado com cópias ao Vice-Presidente do BANERJ, Diretor de Pessoal e demais membros da Diretoria do Banco, nunca foi respondido pelos representantes mais altos da hierarquia. Uma curto memorando do Gerente de Desenvolvimento de Pessoal acusando seu recebimento foi o único sinal dado ao grupo.

As reuniões seguem seu cronograma. Sem entusiasmo ou esperanças. O trabalho está desacreditado pelo conjunto do funcionalismo das agências. Ao invés de trazer algum tipo de solução, a iniciativa aprofunda o divórcio entre a Direção do Banco, os setores técnicos e o pessoal de operação. A frustração é o sentimento do dia, artigo que pode ser encontrado em qualquer quichê ou balcão.

1.2.1. Contraponto: verificando as informações, amadurecendo a análise.

Os depoimentos contidos no item "a frustração como sentimento", nos foram fornecidos basicamente por três Caixas Representantes durante as entrevistas realizadas em 30 de outubro, 14 de novembro e 12 de dezembro de 1992. As duas primeiras foram gravadas e transcritas enquanto a última se restringiu a registros manuais para verificação de datas e outras informações. Foi também no transcurso do primeiro encontro que tive acesso aos Comunicados, Relatório Final, diferentes Atas de Reuniões e todo o material escrito que o grupo produziu.

27 Carta ao Sr. Presidente do BANERJ em 25 de maio de 1992. O documento é assinado pelos 10 Caixas Relatores e 1 representante dos Delegados Sindicais.

Entretanto, desde março - portanto seis meses antes da primeira entrevista com um integrante do grupo - que já sabia da existência da organização dos Caixas. Foi uma das Gerentes da área de Pessoal quem nos relatara a iniciativa da Alta Administração fazendo questão de frisar que se tratava de uma nova postura na Política de Recursos Humanos. Solicitei imediatamente acesso aos documentos escritos e ao próprio grupo. O pedido não encontrou eco e sucessivos argumentos impediram o envio do material e a realização dos contatos.

Mais tarde, durante a realização da greve de 27 dias (setembro-outubro de 1992) tive a oportunidade de frequentar muitas Assembléias. Com o cronograma de entrevistas interrompido e a impossibilidade de me fazer presente nas Agências bancárias ou dependências da Administração Central, a pesquisa durante este período foi deslocada em seu espaço físico. Busquei conversar com os "piqueteiros", militantes, delegados sindicais, como também, aqueles que iam aos encontros votar no fim do movimento. Estas semanas foram muito proveitosas na compreensão dos conflitos e proporcionou oportunidade de conhecer melhor os atores - sobretudo os trabalhadores de agências - que estavam, por conta da paralisação, disponíveis para conversas informais. *28 Foi nesta ocasião que pude agendar, finalmente, as entrevistas com os representantes dos Caixas.

As duas primeiras Caixas entrevistadas forneceram depoimentos bastante detalhados quanto às reivindicações não atendidas, ao péssimo clima nas agências, ao caos operacional em que o BANERJ está imerso. Entretanto, como se tratavam de pessoas engajadas e identificadas com o

28 As entrevistas com o pessoal de agências sempre foram muito dificultadas pelo espaço físico, horário dos servidores e volume de serviços. Passei a encontrar os funcionários fora do local e horário de trabalho.

movimento sindical, dispus-me a verificar, com a totalidade do grupo, se o que havia sido relatado se tratava de visão de fração do coletivo ou efetivamente expressava o pensamento majoritário.

De posse do primeiro rascunho do tema "a frustração como sentimento" pude, em 14 de dezembro de 1992, participar de uma reunião do Grupo de Caixas Representantes. O encontro ocorreu na Gerência de Desenvolvimento de Pessoal sob a coordenação de uma técnica deste órgão. Presentes ao evento quase todos os membros deste coletivo inclusive aqueles que já tivera a oportunidade de entrevistar.

Meu objetivo, ao solicitar presença e tempo na reunião dos Caixas, era o de confrontá-los com o texto escrito indagando quanto à fidelidade do documento ao processo que vivenciaram. "A frustração como sentimento" acabara se transformando em trecho da Tese que continha afirmações e análises que, sem dúvida, iriam se desdobrar no conjunto da pesquisa e direcionar importantes conclusões. Portanto, do ponto de vista metodológico, a verificação dos dados obtidos e suas primeiras interpretações se fazia necessária.

A leitura dos parágrafos que resumem o Relatório Final transcorreu já com algumas críticas do grupo. Segundo os Caixas Representantes, o tópico relativo à Política de Recursos Humanos trazia duas imperfeições: (i) na frase "a Política de Recursos Humanos é descrita como insuficiente ou inexistente", o termo "insuficiente" deveria ser retirado do texto. Eles afirmam categoricamente que Política para Pessoal não existe no BANERJ. É assim que a entendem e ponto final! (ii) Na afirmativa "redução ou eliminação dos estagiários" exigem deste pesquisador a retirada da palavra "redução" dizendo que só aceitam a extinção completa desta figura.

Mais adiante, o grupo irá concordar com o teor do texto no tocante ao fato de que grande parte das sugestões oferecidas à Alta Administração não foram implementadas. Entretanto, destacam que duas pequenas medidas tiveram vez: a atualização mensal do limite do saque por cartão e o novo currículo do curso de formação de Caixa oferecido pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoal.

O Grupo declara a este pesquisador que é verdadeiro o clima de desânimo e insatisfação no interior das Agências. Um forte depoimento de uma Caixa Representante recentemente promovida - por concurso interno - a um departamento (administração central) confirma aos presentes o modo inconsequente ou irresponsável com que são tratados os problemas de operação. Ela se diz arrependida de ter buscado este novo comissionamento admitindo que irá "voltar a ser Caixa de agência" porque não aguenta o desgaste da nova função burocrática.

Também foi levantada a questão relativa ao por quê, no entendimento daquele grupo, a Alta Administração do Banco deflagrou um processo de "dar voz aos Caixas" se a grande maioria das sugestões ou pedidos não foi levada a termo. A primeira resposta, de pronto, defendida pela maior parte dos Representantes, é a de que o encontro promovido no Hotel Nacional - há cerca de um ano e meio - fora convocado não com a finalidade de realizar melhoria na qualidade do atendimento mas a de aplacar (reduzir) as reivindicações salariais do funcionalismo das Agências que se encontrava às vésperas do Dissídio Coletivo.

Após esta resposta - pronta e rápida - indaguei se não seria possível que a Diretoria do BANERJ, ao desconhecer o cotidiano das agências, tivesse subestimado o volume e a gravidade dos problemas e, ao vê-los colocados à mesa, não tivesse como responder ou não soubesse fazê-lo. Apenas um

funcionário admitiu esta hipótese permanecendo a quase totalidade daquele coletivo afirmando a falta de apoio e o descaso da Diretoria do Banco como simples tentativa de manipulação da empresa.

Indagados, ainda, sobre as motivações que os mantinham mensalmente reunidos - apesar da Alta Administração não estar respondendo às principais reivindicações dos trabalhadores nas Agências - declararam que era importante "permanecer no grupo" porque haviam sido eleitos pelos colegas e enquanto restassem possibilidades de negociar a pauta aprovada no Relatório Final não "arredariam pé".

Concluindo, poderíamos afirmar que as informações obtidas através das entrevistas com o pessoal se confirmaram. O coletivo dos Caixas Representantes indicou claramente, apesar de pequenas correções sugeridas ao texto, que os problemas de operação do BANERJ estão relegados a um patamar de baixa prioridade; não há entrosamento ou identificação entre o pessoal da administração central e os servidores das agências; vive-se uma rotina de caos operacional; e, mais uma vez, que a frustração é o sentimento do dia, artigo que pode ser encontrado em qualquer quichê ou balcão.

2. As mediações operacionais

2.1. A Informatização na Empresa

2.1.1. A primeira ofensiva

"Foi o primeiro 'on line' em toda a América Latina. Funcionou bem. Só deixou de funcionar quando a NCR não teve mais condições de suprir o maquinário existente."

O pioneiro processo de informatização do BEG/BANERJ pode ser apresentado em dois momentos. A primeira ofensiva tem seu projeto, como já apresentamos no bloco relativo à História do Banco Verde, desenvolvido a partir de 1968 e coloca nossa instituição na liderança do Sistema Financeiro. O Banco, de fato, consegue implantar um sistema 'on line' num esforço conjunto com a empresa americana NCR.

Já o que se tinha implantado até 1972 era um grupo de 12 agências ligadas diretamente a uma CPU*1 que processava, em tempo real, as operações: no momento em que se autenticava o cheque ele estava sendo atualizado no computador central. "Ninguém tinha no mercado nada perto. Isso não era pioneiro apenas no Brasil; a NCR estava fazendo

1 Unidade Central de Processamento onde são realizadas as operações.

aqui parecido com o que estava sendo feito nos Estados Unidos." *2

Mas como teria sido possível esta iniciativa se no final dos anos 60 a rede telefônica da cidade do Rio de Janeiro era um verdadeiro caos? Os aparelhos ficavam fora do gancho por mais de trinta minutos à espera de uma linha. Como pensar em processamento 'on line' numa metrópole em que os problemas de telefonia eram tão graves? Essa é uma história que vale a pena ser contada.

2.1.1.1. Resumindo a proposta

No final da década de 60 o Rio de Janeiro sediou uma Conferência do Fundo Monetário Internacional. Uma das exigências para que o encontro se realizasse no Brasil era a de garantir aos delegados comunicação no eixo centro - zona sul da cidade. Como toda a rede de telefonia era monopólio da Companhia Telefônica Brasileira que, à época, se transformara em símbolo de sucateamento e ineficiência, buscou-se um artifício para garantir o funcionamento dos aparelhos a serviço do FMI: um convênio entre a Empresa de Correios e Telégrafos e o Banco do Estado da Guanabara permitira que o BEG construísse uma Rede Física de Comunicações - RFC.

A Rede Física de Comunicações - RFC é um conjunto de cabos telefônicos distribuídos em estrutura física paralela ao da Companhia Telefônica da cidade, "com duto seco, valeta, caixa, cano, solda, sistema de manutenção e controle." Toda ela, por força de convênio, de propriedade dos Correios, sendo financiada, construída e administrada pelo Banco. De tal sorte que podemos afirmar que a

2 Depoimento de funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 19A.

instituição em estudo é a única do país que "quebrou" a rígida estrutura de monopólio garantida às Companhias Telefônicas.

Após a realização do evento do Fundo, como se tinha a "estrada" (RFC) disponível, o corpo técnico do Banco passou a utilizá-la no projeto de informatização. A Rede Física de Comunicações foi ampliada e melhorada. "Pernas" foram puxadas para outros bairros como a Tijuca ou Botafogo que não constavam no trajeto original. A RFC, até os dias de hoje, vem prestando relevantes serviços ao Banco:

"Nós usamos (atualmente) essa rede plenamente. Já fizemos expansão diversas vezes. A ligação Gamboa (atual CPD) - prédio (Sede) é feita dentro dessa rede. Dutos nossos, cabos nossos, temos projetos (de possível implantação) inclusive de fibra ótica. Se eu, BANERJ, quisesse hoje puxar uma fibra ótica da Gamboa para a Sede terei total utilização. ... Inclusive com recuperação de trechos assim tipo Voluntários, Flamengo, ... nós recuperamos diversos trechos desses. Esta rede ainda é hoje uma rede de alta eficiência em termos de qualidade se comparada com as outras. Ela é nossa, ela sempre foi mantida - o ruído é insignificante - mantida por técnicos nossos, poucas pessoas, pessoas simples, mas o cara tem um puta amor por aquela rede." *3

Não resta a menor dúvida de que foi a RFC que permitiu o sonho da informatização em tempo real nos primeiros anos da década de 70. Entretanto, as dificuldades desta utopia não ficavam restritas apenas à transmissão de dados. O sistema implantado tinha baixo grau de confiabilidade o que determinava a manutenção dos extratos bancários (slips) *4 em bolsas de plástico sempre ao alcance do Caixa. Todos os dias tais slips eram atualizados - substituídos manualmente

3 Depoimento de funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 19A.

4 O "slip" era um extrato de conta bancária que ocupava um sexto de uma folha de computador que continha nome do cliente, número da conta, lançamentos de débito e crédito e saldo atual.

- porque a linha poderia "cair" ou o computador central "sair do ar" a qualquer momento.

Tratava-se, portanto, de uma estrutura "dobrada" - dois modelos de sistema que operavam em paralelo - cabendo ao primeiro o atendimento das Agências pioneiras que transmitiam à CPU as informações para processamento em tempo real e, ao segundo, que funcionava como os demais Centros de Processamento de Dados implantados à época: o serviço de malotes cobrindo todas as agências; a atualização noturna com equipe de digitadores para entrada de outros dados; a distribuição dos slips na manhã seguinte.

Os depoimentos dos funcionários quanto à eficiência desse sistema são contraditórios. Se para alguns ele é considerado precário, insuficiente, para outros funcionava nos limites da tecnologia disponível: "Eu só te corrigiria (correção ao texto deste pesquisador) quando você diz 'tentou implantar'. De fato, neste momento, o BEG implantou um sistema 'on line'". *5

O ano de 1973 chega com o objetivo de integrar o maior número possível de agências a este modelo de informatização. O Banco nesta época dispunha de 49 agências situadas, em sua grande maioria, na cidade do Rio de Janeiro. Dois anos mais tarde, os 25 maiores estabelecimentos do BEG encontravam-se ligados diretamente ao grande computador da NCR que processava as informações no Edifício Sede no centro da cidade. O Banco do Estado da Guanabara havia consolidado, com quase uma década de antecedência em relação aos concorrentes, seu processo de informatização.

"Em 75 nós já tínhamos quase todas as agências BEG significativas penduradas no computador. Chegamos a ter São Paulo em tempo real. (imagine!) ... Você tinha um

5 Depoimento de funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 19A.

caixa em São Paulo operando em tempo real. Para a época era uma loucura!" *6

2.1.1.2. As dificuldades no percurso: o Banco retrocede

Entretanto, sérios entraves tornam este modelo completamente inviável. Quatro são as razões: a primeira deve-se ao fato da NCR ter fracassado no projeto de um equipamento de maior capacidade de processamento. A empresa americana se retrai e decide deixar o Brasil. "A NCR ficou com um 'gap' de equipamentos. Ela fracassou neste novo projeto de engenharia. ... Quando não deu certo preferiu sair do mercado." Sem o fabricante que ousou pensar em processamento 'real time' o Banco perde o seu parceiro nesta privilegiada aventura. *7

A segunda é porque a proposta de informatização havia sido pensada para uma estrutura local, fortemente concentrada na cidade do Rio de Janeiro, com decidido apoio da RFC. Ora, a chegada do grupo Halles em 1974 modifica as características da instituição em estudo pelo grande número de estabelecimentos incorporados e por sua dispersão geográfica. A ampliação com 66 novas unidades distribuídas por todo o território nacional se constituirá, pela tecnologia então existente, em obstáculo intransponível.

"Só que aqui surgiu um negócio, o Halles. O que era possível dentro daquele tipo de equipamento, dentro daquele tipo de tecnologia para 30 e poucas (agências) passou a ser verdadeiramente impossível para cento e porrada de agências distribuídas pelo Brasil inteiro. ... você estava estruturado para 38 agências numa reunião geográfica simples e até mais desenvolvida ... Tinham agências do Halles que nem tinham processamento

6 Depoimento de funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 19A.

7 Depoimento de funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 34A.

ainda. De verdade elas ganharam processamento diário com a absorção pelo BEG." *8

As novas agências Halles ligadas à Rede determinaram imediata inoperância e saturação de todo o sistema que passou a rodar "trabalhando efetivamente com 2.7 de sua capacidade projetada". Envelhecimento de hardware, dificuldades em adquirir peças de reposição e impossibilidade de importação determinada pela Lei de Reserva de Mercado são argumentos lembrados pelos analistas quando descrevem a interrupção do serviço. De fato, era impossível persistir neste modelo de informatização. A decisão administrativa não tardaria: o BEG cria um grupo de trabalho para "descontinuar" os procedimentos 'on line'.

A terceira é que ficara impossível, do ponto de vista operacional para a tecnologia dos anos 70, manter tantas agências conectadas ao mesmo NCR. Embora o Banco tenha adquirido um computador Burroughs, as registradoras das agências continuavam submetidas à mesma CPU que não podia crescer em capacidade de processamento. A lei de Reserva de Mercado é determinante na não renovação e crescimento do hardware necessários a esta empreitada. O crescimento do Banco, contraditoriamente, determina o fracasso desta política setorial:

"As agências do subúrbio foram anexadas à Rede. Foi feito um Braço da RFC. Um braço da RFC passando pela Tijuca até a zona norte. Aí começou a 'pegar' o sistema. Quando incorpora o Halles entram mais algumas agências no sistema no centro e zona sul. Tentou-se usar até a exaustão os equipamentos existentes." *9

Finalmente, porque as empresas BEG, Halles e BERJ se encontravam em diferentes patamares tecnológicos. A forma

8 Depoimento de funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 19B.

9 Depoimento de funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 34A.

desordenada e sem planejamento com que se procedem as fusões é o "golpe de misericórdia" no pioneirismo que marcara a iniciativa. Um retrocesso assim descrito:

"O Banco abandonou este sistema. Fez terra arrasada, voltou aos slips. Desligaram as máquinas todas, esse equipamento acabou virando sucata." *10

Seria um equívoco finalizar este item sem destacar que a bem sucedida experiência de implantação de um sistema "on line real time" - embora descontinuada pelas razões acima apresentadas - foi importantíssima para a capacitação tecnológica da equipe responsável pelo processamento no Banco. Para quem participou desta empreitada, "hoje qualquer processo que a gente tem aí é porcaria porque temos a idéia (proveniente) do NCR".

2.1.1.3. A informática na defensiva

A segunda metade da década de 70 irá encontrar nossa instituição em estudo na contra-mão do mercado. Enquanto todos os grandes Bancos nacionais passam a investir pesadamente em seus projetos de informatização, o BANERJ, que arrancara na liderança, retrocede e interrompe o fluxo de recursos para este setor. A fusão dos Estados da Guanabara e Rio de Janeiro, como também já analisamos, é fator que irá contribuir decididamente para a supressão da capacidade de investimentos e aumento de problemas operacionais. Perde-se o "bonde da história" no tratamento eletrônico das informações. É o fim de um sonho, de uma utopia: "você tinha quase que uma época romântica no

10 Depoimento de funcionário em 12 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 15A.

processamento de dados, como na Fórmula 1, romântica há algumas décadas..." *11

A posição dos profissionais em informática do BANERJ passa a ser defensiva. O que se deseja, sobretudo a partir de 1977, é uma ação de retaguarda entendida como apoio ao cotidiano das agências que se traduzira no fornecimento de listagens, emissão regular dos slips etc. A lógica é a do processamento noturno das informações e reforço à estrutura de malotes. Grande é o retrocesso! Mesmo com um horizonte tão reduzido, o Banco não consegue realizar um serviço satisfatório. O que teria faltado? Na visão de um técnico da área:

"... Você tinha que reiniciar um novo processo. Isso não aconteceu nesta época porque as pessoas que cá estavam, não tinham essa visão de futuro necessária, não tiveram a oportunidade ou a dedicação de olhar o que estava acontecendo no mercado. Estavam assoberbadíssimas tentando deglutir esta porrada de problemas com a fusão e incorporação. Então tinha problemas outros muito grandes e este problema da informática foi relegado." *12

Vale a pena lembrar que a segunda metade da década de 70 é um período de extraordinário desenvolvimento das instituições financeiras em todo o país. O crescimento se faz não apenas pelo número absoluto de correntistas ou volume de depósitos mas, sobretudo, pela oferta de novos produtos de grande aceitação. Segundo ACCORSI *13 a fase compreendida entre 1976 e 1980 é, para a maior parte dos grandes bancos, o início da era da digitação remota.

11 Depoimento de funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 19A.

12 Depoimento de funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 19B.

13 ACCORSI, André. Automação: bancos e bancários. São Paulo, USP, 1990. Tese de Mestrado. Mimeo. p. 35.

Isto equivale a dizer que no momento em que o BANERJ estava descontinuando seu sistema 'on line' e retornando aos primitivos malotes agência-CPD, os demais bancos comerciais investiam pesado para que seus sub-centros ou as próprias agências digitassem as operações que seriam transmitidas à noite, por cabos telefônicos, ao processamento central. Tratava-se do embrião do processo "Batch" *14 que, nos primeiros anos da década de 80, iria se transformar na regra de operação do mercado.

2.1.2. A segunda ofensiva

Até o início de 1982 este quadro permanece inalterado. O nosso Banco é, do ponto de vista de sua política de informatização, uma nau à deriva. Abatido e sem condições de reagir; sucateado e sem investimentos; atrasado tecnologicamente.

Entretanto, a reação começa a ser desenhada. O BANERJ, que tivera uma forte tradição em ambiente Burroughs, toma a decisão de introduzir máquinas IBM em seu Centro de Processamento de Dados. A aquisição deste novo equipamento não significa apenas um traço superficial em sua política de informática. Duas mudanças profundas estão a caminho. Passemos à análise.

Em primeiro lugar, a introdução do computador IBM significou a ampliação da equipe técnica empregada no setor. Aos cerca de 20 analistas e programadores, que eram insuficientes para o volume de trabalho exigido, foram

14 Processo Batch é a transmissão e processamento dos dados em lote. Os registros das operações "aguardam" atingir um determinado volume para serem atualizados no CPD. Tal processo é anterior aos procedimentos 'on line' que tomarão vulto na segunda metade da década de 80.

agregados novos profissionais. O número, em menos de dois anos, "explode" para 180 contratados. O BANERJ absorve no mercado pessoal com experiência em equipamentos e softwares da "Big Blue":

"Essas pessoas Burroughs-Unisis ficavam olhando agente de certa forma preocupadas: que é isso? O que está acontecendo? A política não era muito clara. ... Nós já entramos IBM com teleprocessamento e o Unisys era com cartão ainda." 15

Cabe, entretanto, ressaltar a forma sem nenhum ordenamento em que se realizaram estas contratações. A chegada do "sangue novo" na instituição é marcada pela improvisação e ausência de critérios na utilização de seus conhecimentos técnicos. Um profissional empregado nesta leva assim nos descreve os acontecimentos:

"Seis mesas e 'n' pessoas. Sem projeto, sem alocação, sem nada. Pra você ter uma idéia o número de pessoas era tão grande que a gente tinha que fazer escala pra sentar na mesa. Isso durou uns seis meses. ... Eu vinha uma vez por semana, às vezes não vinha ..." *16

Em segundo lugar, desestabilizava-se uma postura defensiva no trato da informatização no Banco que marcara, como já apresentamos, os últimos anos. Os antigos analistas e programadores, surpreendidos com a medida, voltam a se empenhar na busca de soluções para a empresa. Destaca-se aqui uma profunda mudança na forma de trabalhar. Enquanto os equipamentos Burroughs-Unisis permitiam, pela sua arquitetura, aos analistas e programadores a realização de tarefas de forma desordenada, não estruturada; os procedimentos relativos aos computadores IBM seguem, necessariamente, etapas mais pré-definidas, hierarquizadas. Enquanto a primeira marca proporciona maior velocidade de

15 Entrevista com funcionário em 21 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 17B.

16 Entrevista com funcionário em 07 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 32A.

programação, a outra exige maior dispêndio de tempo mas garante melhor confiabilidade aos sistemas:

"O equipamento Burroughs te dava um nível de facilidade de manejo tão grande que você tinha diversas vezes um analista executando as funções de programador, de operador e por aí vai ... ele tinha as fitas dele e do sistema na mesa dele! ... Hoje você imaginar isso é uma loucura, mas isso é fato de 10 anos atrás. O conta corrente ficava na mão do analista, o analista tinha ali a fitinha o cadastro estava tudo na mão dele." *17

2.1.2.1. Organizando a retaguarda

O Banco passa a ter seus sistemas divididos entre os equipamentos Burroughs e IBM. Agora, com maior poder de processamento e dispondo de equipe reforçada e motivada, o período 82-84 é marcado por um novo incremento na estruturação da retaguarda dos serviços. Vale a pena lembrar que Halles, BERJ, COPEG, CODERJ, e tantas outras absorvidas ou encampadas - que passam a ser BANERJ - tinham diferentes equipamentos, patamares tecnológicos e expectativas quanto à necessidade de utilização de informática. "Havia uma pressão muito grande de novos produtos por parte das empresas que foram incorporadas" admite um analista.

Não é por acaso que uma das primeiras tarefas ou desafios exigidos à equipe, em 1983, foi a montagem de um Sistema de Recursos Humanos. O novo Quadro de Pessoal era o que se poderia imaginar de mais caótico. Diferentes salários, gratificações, benefícios que incidiam sobre parte de servidores estavam, após muitos anos de espera, sendo mapeados pelos computadores:

"Um dos maiores sistemas que foram construídos nessa época é o de pessoal, folha de pagamento aquela coisa

17 Entrevista com funcionário em 21 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 17B.

toda. Então você chega na área de pessoal e tem um cara lá com um terminal que pode não estar super bem servido, mas você consegue trabalhar eficientemente. A área de pessoal era crítica. ... Então 'essa administração agiu errado voltou para retaguarda quando devia voltar para a linha de frente?' Não é bem assim, a retaguarda era crítica, imagina essa confusão toda!"

*18

Ainda exemplificando algumas iniciativas de retaguarda tomemos o caso de uma importantíssima função do Banco: a captação. Esta atividade é também realizada pelas agências com a colocação (venda) de papéis a clientes com renda mensal ou final. Até o início da década de 80, este produto era oferecido por todo o mercado com taxas pré-fixadas o que equivale a dizer que quando o correntista adquiria o título no dia 01 ele sabia exatamente o valor do resgate, em moeda corrente, no vencimento. O fim do "milagre econômico" e o agravamento da inflação mudaram este panorama. A introdução de papéis pós-fixados determinariam novos problemas operacionais:

"Aí surgiu o primeiro papel pós-fixado, o CDB pós-fixado. ... Existia um papel pré e dentro desse papel existia a filosofia de renda mensal, renda trimestral, semestral, toda essa filosofia. Nesse instante implantou-se o papel pós, com a mesma filosofia, com renda final ou com renda parcial. E isso causou o caos na área de controle. ... a área de controle só sabia o valor da correção monetária no dia de resgate e ele tinha que pagar uma porrada de títulos com renda mensal. Então o que ele teria de fazer? Ele teria que calcular tudo aquilo na mão, a correção monetária e os juros. ... Então só teriam duas soluções: passar isso pra agência que seria transferir o caos ... ou se desenvolver um sistema mecanizado para isso que não existia na época." *19

18 Entrevista com funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 20A.

19 Entrevista com funcionário em 21 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 17B.

2.1.2.2. Retornando à linha de frente

Só a partir de 1984 é que o Banco volta a pensar em reiniciar a automação em sua "linha de frente". Novos terminais, sempre conectados a minicomputadores, *20 são instalados em agências. O lay-out destes estabelecimentos passou a ser planejado para que um determinado "nicho" ou saleta ficasse reservado para a instalação do mini. A opção de compra desses equipamentos recai sobre as marcas COBRA e DIGIREDE.

A DIGIREDE era uma empresa com tradição no mercado financeiro: firmava contratos com grandes bancos privados, dispunha de boa assistência técnica, tinha trajetória no percurso da automação de estabelecimentos bancários. "Era sabido que a DIGIREDE era a melhor".

Entretanto, a COBRA se caracterizava por não desenvolver equipamentos dedicados, não dispunha de experiência em empresas do sistema financeiro, com o agravante de que vivia constantes crises de gestão. Vale lembrar que a Computadores Brasileiros - COBRA era uma Sociedade Anônima com participação acionária do Estado (majoritária) e da iniciativa privada. Como explicar ou justificar a opção por esta marca? Fiz esta pergunta a muitos profissionais de informática do BANERJ.

A primeira linha de respostas obtidas caminha na direção de que a Computadores Brasileiros era uma empresa com sede na cidade do Rio de Janeiro e havia a intenção de fortalecer a "vocação" desta metrópole para a tecnologia. Tratava-se de reverter o processo de esvaziamento econômico, consolidando empresas pioneiras que movimentariam grande

20 Minicomputadores são equipamentos de médio porte, superiores aos microcomputadores de utiliza  o pessoal ou doméstica e menores que os "mainframes" presentes nos CPDs.

quantidade de recursos. Nesta perspectiva, nada mais justo que o Banco do Estado acreditar e investir na compra destes equipamentos. A fórmula BANERJ+COBRA realizaria uma parceria estratégica:

"O COBRA era um equipamento genérico não era um equipamento específico. Você comprava um COBRA 530 pra fazer folha de pagamento, faturamento, o diabo que você quisesse. Você não comprava um DIGIREDE para não fazer nada que não fosse automação de agência. Só que a COBRA era uma empresa do Rio de Janeiro, procurando um parceiro, porque todas as outras empresas que tinham sido alavancadas por bancos. Todas que tinham como parceiros grandes bancos tinham evoluído. DIGIREDE era uma delas. Ela nasceu no BANORTE depois o UNIBANCO ajeitou um pedaço dela também. SID no BRADESCO, ITAUTEC do ITAU. COBRA não tinha tido parceiro nenhum. A COBRA era uma fábrica grande, com quantidade de pessoas grande, voltada para todos os segmentos. Brigando com uma DIGIREDE que era uma fábrica dinâmica, enxuta, voltada para automação bancária que tinha já vendido pra quase todos os bancos." *21

A segunda linha de respostas obtidas aponta para um fator conjuntural. O presidente do BANERJ durante o período desta tomada de decisão havia sido presidente da COBRA. Tal fato foi determinante para que esta fosse uma das empresas escolhidas:

"O BANERJ tinha nesse momento como presidente o Carlos Augusto que tinha sido Presidente da COBRA. Laços afetivos. ... Era um cara que tinha esta visão. Qualquer presidente que o BANERJ tivesse, menos o ex-presidente da COBRA, não teria esta visão que a COBRA tinha este potencial, que tinha este desejo, que tinha esta mercadoria. E ele como ex-presidente da COBRA havia vivenciado a dificuldade que a COBRA tinha por não ter um parceiro Banco. Então, ele presidente do Banco, vendo essas coisas todas sendo possíveis de realizar fazia questão de comprar COBRA." *22

21 Entrevista com funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 20A.

22 Entrevista com funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 20A.

O fato é que o Banco cresce rapidamente em número de equipamentos de médio porte. Durante o período inicial de instalação destes minicomputadores nas Agências as aquisições eram realizadas rigorosamente meio a meio. COBRA e DIGIREDE dividem as ordens de compra por decisão expressa da presidência do BANERJ. Este modelo de informatização em poucos anos toma forma e o Banco passa a ser uma das instituições brasileiras com um grande parque de minis instalados. Confira na tabela:

Dez Maiores Usuários de Equipamentos de Médio Porte em 1987

1. Bradesco	680
2. Banco do Brasil	322
3. SERPRO	242
4. BANERJ	112
5. Caixa Econômica Federal	92
6. Petrobrás	75
7. Banco Safra	58
8. Cetil	56
9. Bamerindus	48
10. Mesbla	48

Fonte: Dados e Ideias, número 126, nov/dez 1988, pag 11.
Citado por ACCORSI pag 32.

Infelizmente, para a empresa Computadores Brasileiros, para o BANERJ e, sobretudo, para a população do Estado do Rio de Janeiro a parceria não foi bem sucedida. A COBRA, nos anos que se seguem, passa a enfrentar sérios problemas de caixa, não consegue manter padrões mínimos de qualidade da assistência técnica, precipita seu fim. Este quadro é particularmente agravado porque a União, que detinha o controle acionário, vive profundo momento de indefinição na Política de Informática:

"Quem era a COBRA? Se nós estamos falando de continuidade de governo e de como essas coisas influenciam o BANERJ, com a COBRA é a própria (indefinição). Com a COBRA se discutia até em que Ministério ela ficava. O cara da Indústria e Comércio, o do Planejamento ... Lembra que era um período

conturbado de Governo Federal. Privatiza, aí as Forças Armadas diz: não pode, é estratégico." *23

No vácuo da Computadores Brasileiros, o BANERJ inicia, em 1988, compras de equipamentos com a empresa PROCOMP. Ela vem se juntar a DIGIREDE e são consideradas pelos analistas e demais profissionais de informática como duas excelentes fabricantes de hardware. Estas marcas passam a se constituir nas principais referências para terminais e computadores de agências.

Do ponto de vista dos grandes mainframes que centralizam as informações no novo CPD do Banco - agora transferido para o bairro da Gamboa em prédio adaptado para este fim uma vez que se tornara impossível "manter equipamentos tão pesados no Edifício Sede" - a opção preferencial é pelos IBMs e novos modelos, com maior capacidade de operação, são adquiridos. A marca Burroughs é progressivamente deixada de lado e a sua última CPU completamente "desligada" em 1990 quando um IBM 3090 chega ao parque.

Se, inicialmente, os minicomputadores COBRA e DIGIREDE rodavam "debaixo do IBM 4341" na atualização do sistema de conta-corrente, os equipamentos Burroughs se faziam presentes processando outros programas de retaguarda. Entretanto, o novo modelo perseguido pela equipe de informática do BANERJ, no início dos anos 90, foi o da migração de todos os Sistemas e Bancos de Dados para o ambiente da "Big Blue". Uma decisão que, segundo os analistas da Casa, dá ganho qualitativo ao processamento do Banco:

"... se chegou a idéia que se tinha de ir pra ponta. Em termos de tecnologia ter uma boa posição. (A decisão foi a de) Migração total para os IBMs, aumento significativo de potência dos equipamentos - IBM 3090 -

23 Entrevista com funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 20A.

migração total dos serviços, isso é muito significativo porque às vezes você compra um máquina e não consegue migrar os serviços para ela. Essa migração faz com que você nivele toda tua tecnologia, quer dizer acabe com os tratamentos de exceção ..., quando você provocou esta mudança você provocou a mudança de cultura e deu uma limpada nessa história toda em termos de tecnologia. Pro cliente nós abrimos um montão de coisas: a linha verde, quer dizer, nós começamos a trazer pro cliente quase todas as facilidades que existiam e que não estavam disponíveis a ele ... uma revisão total da rede de comunicação do Banco. O que era uma agência de linha verde? Uma agência que estava plenamente integrada à rede e operava num conjunto como um todo." *24

2.1.2.3. O processamento busca qualidade

Também é parte integrante desta segunda ofensiva a decisão pela implantação de uma área de suporte. Ela é constituída por uma equipe de técnicos, com pelo menos cinco anos de experiência, que tem por objetivo maximizar os recursos disponíveis. Compete a estes analistas desempenhar a função de "inteligência" do CPD. Tal idéia ganhou força entre os profissionais do setor no decorrer dos anos 80 e diversas empresas adotaram este serviço. O BANERJ não tardará a adotar este modelo:

"Em 82 fizeram uma estrutura de suporte. Suporte é uma área responsável para promover estudos ou acompanhamento sobre desempenho dos equipamentos, gerenciamento dos recursos físicos e lógicos. Compete ao suporte otimizar, definir necessidade de equipamentos. Propõe soluções para a otimização porque não é competência dele fazer." *25

A justificativa para a imediata implantação será a de que tornaram-se estratégicas suas funções: suporte é a área que entra em contato com o mercado; avalia o que tem de mais

24 Entrevista com funcionário em 22 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 20B.

25 Entrevista com funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 34B.

adequado; define prioridades de tecnologia, planejamento e controle. Tudo em nome da otimização dos recursos disponíveis:

"Em computação você pode ter a maior máquina do mundo. Se você fizer uma utilização ruim essa máquina vai 'sentar' (baixa performance). Para isto existe o suporte. Quando ele detectar a má utilização ele tem que intervir." *26

Entretanto, o mergulho no discurso dos profissionais que cuidam da informática no BANERJ aponta para a ausência de qualidade nos serviços oferecidos. Não que se esteja culpabilizando exclusivamente a equipe de suporte porque, afinal, bons produtos são tarefas do conjunto dos servidores que atuam na área.

Quando o tema é qualidade de produtos e serviços na área de informática, fica claro que não existem dúvidas quanto à avaliação dos resultados obtidos conforme atestam alguns fragmentos de nossas conversas: "os programas não estão concebidos da maneira mais correta, são mal feitos"; "eles (outros técnicos) detêm informações e não repassam"; "só existe o imediato, não se planeja a médio prazo". *27

2.1.3. Questões atuais da informática no BANERJ.

A proposta de periodização apresentada neste item - O processo de Informatização - demarca as duas ofensivas realizadas na área. A primeira é relativa ao período compreendido entre os anos 1968 a 1981 quando, corajosamente, se implanta e se "descontinua" o sistema "on

26 Entrevista com funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 34B.

27 Depoimentos obtidos em Mesa Redonda com os funcionários da área de informática em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevista. Fitas 34 e 35.

line real time" e é apresentada as dificuldades operacionais de um Banco que vive processos de fusão e incorporação que o desorganiza.

A segunda, que compreende os anos de 1982 até 1992/3 - esta última referência se dá exclusivamente pelo período em que esta tese é realizada - é marcada pelo extraordinário crescimento da equipe; implantação de equipamentos IBM; retomada da automação nas agências. Embora contendo críticas e análises quanto ao desenvolvimento da informática no BEG/BANERJ, a periodização acima apresentada tem por objetivo descrever os processos que se desenrolaram no seu interior.

Entretanto, o que se busca nas páginas que se seguem sob o título de "questões atuais da informática no BANERJ" é, já dispondo de uma visão geral, polemizar quanto à sua utilização. A ótica é deslocada para a o serviço prestado ao cliente; a política de investimentos; e os "gargalos" que determinam a qualidade do serviço.

2.1.3.1. A informática no cotidiano do cliente

Se existe algum consenso sobre a informatização no BANERJ este é o de que do ponto de vista de seu parque instalado, da qualidade do equipamento adquirido, do acerto na opção pelas marcas, a situação é tranquilizadora: "em termos de tecnologia estamos no topo" diz o orgulhoso funcionário. Entretanto, não cansei de perguntar: se o material em funcionamento é tão bom, por que o Banco está constantemente fora de linha? Por que existem tantas reclamações de clientes e servidores sobre a qualidade dos serviços? Por que a informática não atua verdadeiramente como suporte das decisões gerenciais?

Para sermos mais precisos sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco passo a descrever duas cenas que se repetem todos os dias nas agências:

Cena 1 - O cliente se dirige ao Caixa e entrega o Cartão Verde comunicando que deseja efetuar um saque. O funcionário passa o referido cartão na máquina, pede ao titular da conta que registre a senha e aguarda 30 ou 45 segundos. Após este período comunica ao correntista que sua agência "não entrou". Repete a operação. Outro tempo de espera. Novamente não obtém resultado. O Caixa solicita ao cliente que faça um cheque e contra a apresentação do documento fornece o dinheiro. Tempo aproximado da cena: dois e meio a três minutos.

Cena 2 - O cliente se dirige ao terminal a fim de obter saldo ou extrato de conta bancária. Digita número da conta ou passa o Cartão Verde e registra a senha. Aguarda. Depois de 90 segundos a impressora emite o canhoto: "tempo excedido, favor solicitar uma outra vez". A fila se avoluma em suas costas.

Os técnicos da área de informática, quando indagados, nos oferecem respostas nem sempre claras ou de difícil compreensão. Tomemos, como exemplo, a questão do sistema se encontrar constantemente fora de linha e a consequente dificuldade dos clientes - quando não se encontram em sua agência de origem - na obtenção de saques através do cartão magnético ou extratos de conta corrente conforme relatam as duas cenas acima descritas.

A formulação mais frequente é a de que as dificuldades relativas à transmissão de dados, base das operações inter-agências, ocorrem porque existem sérios problemas de "topologia de rede". Nesta perspectiva, o que determinaria a baixa performance na transmissão das informações não seria o

parque instalado (leia-se capacidade do hardware) nem a qualidade dos programas. O gargalo operacional é creditado ao fato de que a distribuição da estrutura física dos cabos não é a ideal. Como se um nó, eletromagnético, ocorresse toda vez que uma determinada quantidade de operações fosse demandada.

Uma segunda formulação que nos foi apresentada é a de que existe, de fato, uma deficiência de hardware e, assim, a arquitetura da rede não seria tão "ideal". Nesta nova perspectiva, os diferentes Concentradores, equipamentos que ligam agências de uma determinada região, não estariam suportando a grande demanda. Para solucionar este problema o Banco está adquirindo um novo equipamento - Controladora IBM 3747 - que irá substituir as velhas TCUs - Telecommunication Control Unit:

"Você tem uma TCU engargalada, morta. É quem administra a rede. (Telecommunication Control Unit). Todas as entradas de teleprocessamento, meu terminal, a agência bancária ... Essa TCU está subdimensionada. O processo licitatório da compra de um novo equipamento (TCU) tem dado problemas diversos por questões burocráticas. A outra coisa foi a forma com que essa rede foi projetada. Essa rede hoje de automação ela tem o primeiro nó que é a TCU do 3090; ligado debaixo desse 3090 diversos concentradores "CC" Concentradores de Concentradores; embaixo de cada "CC" tem o tal de Concentrador Regional - "CR"; embaixo desses "CR" estão penduradas as diversas agências." *28

2.1.3.2. As novas prioridades

Repetidas vezes ouvi que as prioridades de uma instituição se encontram onde o orçamento é mais generoso. A julgar por este parâmetro, a informática no BANERJ é, sem dúvida, privilegiada. Nada menos que US\$ 30 milhões para

28 Entrevista com funcionário em 21 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 18A.

serem dispendidos nos próximos dois anos em equipamentos e serviços segundo informações de seu diretor. A rubrica de investimentos sorri para o setor.

No topo da rede está prevista a substituição do IBM 3090, adquirido há apenas dois anos, por outro de maior capacidade de processamento. Todos os entrevistados - mais de 10 profissionais - foram unânimes em afirmar que o problema do Banco não está na ampliação do número de operações/hora, mas na transmissão de dados, na qualidade dos programas empregados, na qualificação do pessoal etc. Ora, por que investir pesado na troca?

Segundo o responsável pela administração da informática no BANERJ a substituição do 3090 pelo 9021 deve-se a um pacote negociado com a "Big-Blue". Nele estão ainda inclusos a aquisição de uma nova controladora (a IBM 3747) em substituição às velhas TCUs sobrecarregadas e 1.000 horas de treinamento e reciclagem da equipe. Ora, estes dois últimos itens são fundamentais para a qualidade dos serviços em informática no Banco, uma vez que atendem ao teleprocessamento e formação profissional, respectivamente, áreas de baixíssima performance.

"O vendedor de IBM chegou e disse lá: o 3090 daqui x anos não vai ter mais manutenção, vocês vão ter alguns softwares prejudicados, se a gente conseguir mudar do 3090 para o 9021 a gente vai manter os softwares atualizados." *29

Sem dúvida que função de vendedor é forçar a compra de novos equipamentos. Entretanto, alguns profissionais do Banco manifestam insatisfação pela forma como se dá a tomada de decisões na aquisição de produtos.

29 Entrevista com funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 35A.

"A IBM tem uma ingerência aqui dentro. Ela leva as diretorias lá pra Gávea (luxuoso centro de treinamento de propriedade da multinacional) - você passa uma semana lá comendo lagosta e não sei mais o quê - e eles fazendo a tua cabeça." *30

Uma área estratégica que ainda não está recebendo a merecida atenção no montante dos investimentos do Banco é a microinformática. O potencial de racionalização deste serviço é enorme e, apesar do percurso já realizado, está longe de suas possibilidades como passaremos a analisar.

O Laboratório de Microinformática foi implantado em 1984 a fim de disseminar o uso destes equipamentos no cotidiano bancário. "A nossa intenção era fazer com que os usuários desenvolvessem os seus próprios sistemas. Ou seja microcomputador, máquina de somar e escrever é a mesma coisa." *31 Para atingir estes objetivos a pequena equipe de analistas encarregada deste serviço inicia um ambicioso trabalho de treinamento: DBase, Carta-certa ou Samba passam a ser "ferramentas" conhecidas por muitos funcionários.

O Banco tem hoje a seu serviço cerca de 500 micros, a maioria composta por XTs *32, instalados na Administração Central: as agências não dispõem destes equipamentos. Para se ter uma idéia do impacto da tecnologia no cotidiano bancário tomemos o depoimento deste servidor:

"Tem uma área do Banco que é a de pagamentos. Você imagina todos os pagamentos do Banco concentrados numa área, com cheques emitidos a mão. E toda a hora fornecedor ligando perguntando: 'quando é que sai o meu pagamento?' Então desenvolvi um sistema. ... Fizemos

30 Entrevista com funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 35A.

31 Entrevista com funcionário em 07 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 32A.

32 XTs são microcomputadores de 16 bits montados pelos padrões da arquitetura IBM que operam com processador INTEL 8088. Tais equipamentos são inferiores aos IBM-ATs que contém processadores INTEL 80286 ou 80386.

uma 'Planilha pagadora'. Adoraram mas continuamos com 'n' pessoas fazendo o cheque na mão. Depois fizemos a impressão do cheque direto. A área tinha 'n' pessoas hoje tem 'n-15'." *33

Entretanto, a recíproca é verdadeira; isto é, uma política de microinformática, quando não contextualizada em diretrizes mais gerais da instituição, pode gerar problemas, no mínimo, embaraçosos. O nosso Banco dispõe de 14.000 servidores sendo que aproximadamente 5.200 lotados na Administração Central. A desproporcionalidade entre Sede versus Agências é gritante. Tal distorção, que será analisada no item relativo a Recursos Humanos, não se resolve apenas apelando para uma nova base técnica "racionalizadora" dos procedimentos administrativos. Vejamos este contra-exemplo:

"Quando a gente tinha o laboratório de microinformática uma das áreas que a gente treinou é uma área inteira que controla a dívida do Metro. O Metro são vários contratos que tem cláusulas de reajustes diários: são 16 contratos com cláusulas diferentes. Várias pessoas fazendo o serviço de acompanhamento. Nós olhamos a área e dissemos: nós vamos racionalizar. Durante o treinamento o cara faltava, não vinha, não tinha interesse. Aí o cara me chamou pra conversar: 'acho que o trabalho que você está fazendo é bonito, competente. Mas o que você está propondo é botar o micro pra substituir o nosso trabalho. Aí nós vamos ser colocados à disposição e não queremos isso. Então nós queremos pedir pra você que por favor não se metesse em nosso trabalho.'" *34

2.1.3.3. Gargalos de todos os tamanhos

Enquanto a equipe de técnicos do BANERJ expressa suas divergências sobre as razões que determinam inoperância no teleprocessamento e polemizam quanto à relação custo x

33 Entrevista com funcionário em 07 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 32B.

34 Entrevista com funcionário em 07 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 32B.

benefício dos investimentos no setor, novas questões emergem. Uma primeira deriva da afirmação de que não se planeja a médio ou longo prazo. Ora, sendo a área de informática estratégica para a organização do trabalho bancário e demandando uma grande quantidade de recursos, a ausência de um Plano Diretor - que efetivamente não se constitua em letra morta - ocasiona atrasos, deficiências, malversações. Tal fato seria decisivo para que os funcionários responsáveis pelos projetos e execução dos Sistemas atuem muito mais como "bombeiros" do que como analistas.

"Tem um agravante numa empresa como a nossa que é do governo. Ninguém quer fazer coisas a médio prazo. Eu quero fazer investimento hoje pra ter retorno pra minha administração. Então eu quero mais velocidade ainda. Se eu tenho uma estrutura que não é ágil então eu caio em terceirizações ou consultorias." *35

O não planejamento da área assume proporções dramáticas quando o que está em jogo são investimentos de milhões de dólares em equipamentos e programas. A forma desordenada de como o hardware chega ao parque, a demora na implantação e balanceamento do software, uma equipe lenta na elaboração do novo sistema a ser rodado. Presenciei o seguinte diálogo numa entrevista envolvendo alguns técnicos de informática:

" - Qual foi aquele computador que ficou um ano sem funcionar? Como nós não tínhamos preparado aquelas pequenas mudanças antes, nem os programas nem as pessoas, ficou um ano parado.

- Comprar a máquina; não adianta!" *36

Uma segunda questão, recorrente em várias entrevistas, é a falta de procedimentos de manualização. Não existe na instituição estudada uma prática ou "cultura" que determine

35 Entrevista com funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 35A.

36 Entrevista com funcionário em 15 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 35A.

que os técnicos organizem e condensem as normas de operação em apostilas, livretos ou quaisquer outros instrumentos. Se isto é particularmente grave na vida de todo o Banco, na área de informática em particular, é desastroso. Os Sistemas passam a ter "donos" ou especialistas e não se encontram disponíveis para grande parte dos profissionais. Nas palavras do auditor de sistemas: "Aqui eu tenho que auditar a cabeça do analista. Eu não sou psicólogo, eu sou auditor. Os programas, os lay-outs estão todos na cabeça dos analistas." Na verdade, a "não-manualização" reflete uma questão muito mais grave que é a ausência de uma metodologia, coletivamente apropriada, na produção do software.

"Tentaram fazer um PDI aí em 1974/5, mas ninguém sabe, ninguém viu. Nem a auditoria de sistemas sabe onde está. Aliás a gente não tem documentação de nada, nem de sistemas que está em produção. Não tem documentação nenhuma, parece que as pessoas já tem esse espírito (de não produzir) para manter o poder. Só ele que sabe, só ele pode alterar o sistema, só ele que pode mexer." *37

Uma terceira questão aponta para o fato de que o Banco não vem desenvolvendo sua área de segurança de informações. Para as modernas instituições financeiras esta é uma prioridade, porque os CPDs são alvos fáceis dos predadores que os acessam para destruir arquivos ou obter vantagens como transferência de recursos ou listagens de clientes. Longe de tomar tal decisão "o BANERJ até hoje não planeja a criação destes mecanismos."

A questão da segurança ainda pode ser ampliada para os procedimentos administrativos que envolvem os "backups" e demais rotinas operacionais. A equipe de informática do BANERJ vive uma profunda indisciplina no manuseio dos registros e fitas magnéticas. São frequentes os relatos de

37 Entrevista com funcionário em 12 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 15B.

perda de informações que ocorrem por imprudência ou imperícia.

Finalmente, a quarta questão é relativa à formação do pessoal de informática. O BANERJ não tem tido critérios para o investimento na reciclagem dos profissionais de Sistemas. Os eventuais recursos para este fim são dispendidos desordenadamente confirmando a ausência de um Plano Diretor. Como pensar em treinamento ou capacitação se não está claro qual o modelo a ser adotado? A participação em eventuais cursos ou congressos não tem se mostrado suficiente para reverter a tendência de isolamento dos profissionais.

2.2. A Política de Recursos Humanos.

"O BANERJ tem um corpo de técnicos muito bom. Só que estão totalmente desanimados, encostados, desmotivados."

Da era dos "Concursos Anuais" *1 até a estagnação do Quadro de Pessoal - via política de não renovação - foi percorrido um longo caminho. A instituição pesquisada que teve como principal fator na arrancada de sua liderança no mercado financeiro do Rio de Janeiro uma equipe de bancários profissionalizados, motivados e de alto nível passa, gradativamente, a forjar em seus servidores atitudes de acomodação, conformismo ou frustração. Na minha avaliação tal fator é determinante na progressiva perda da posição relativa do BANERJ no conjunto dos Bancos comerciais.

Tive, também, a oportunidade de apresentar, no Bloco relativo à História do Banco Verde, a forma autoritária de como se realizaram - do ponto de vista do funcionalismo e da população - os processos de fusão e incorporação de outras instituições financeiras. Ora, a fratura do espírito de corpo decorrente dos episódios Halles e BERJ, mais do que reunir e coagir sob o mesmo teto culturas institucionais diversas, constituiu-se - na perspectiva da Alta Administração - em fenômeno que não ultrapassou as fronteiras do "disciplinar". As diferentes Diretorias do BANERJ não perceberam que se encontrava em jogo o próprio entusiasmo ou dinamismo daqueles que alavancaram a instituição. Assim, é correta, na ótica deste pesquisador, a idéia de que uma "guerra" se estabelece entre os diferentes grupos de servidores em busca de informações, espaço

1 Os Concursos Anuais marcaram a existência do Banco desde os primeiros anos 60 até meados da década de 70. A seriedade de tais processos e a renovação permanente do Quadro de Pessoal determinaram alto grau de profissionalismo e dinamismo dos servidores.

profissional, cargos comissionados: substituí-se mecanismos hegemonicamente marcados por cooperação pelos de conflito.

Entretanto, se tais acontecimentos se fizeram presentes na trajetória do BANERJ na segunda metade da década de 70 como explicar que, passados 15 anos, os problemas no trato com o Pessoal tenham se agravado? Quais as condições que determinaram, no decorrer dos anos 80, o fracasso na implementação de uma Política de Recursos Humanos capaz de superar tais impasses? São dramáticos diversos depoimentos dos bancários quando se referem a estes aspectos:

"Ficou muito mais fácil com essa salada toda - Halles e BERJ - pros governantes utilizarem o Banco das formas piores possíveis. E eu acho que isso foi quebrando esse espírito de corpo. Eu acho que hoje o espírito de corpo do funcionário do BANERJ é a PREVI. PREVI e CABERJ esse é o espírito de corpo. Uma coisa puramente interesseira e não uma questão de uma ligação com o trabalho profissional, com a importância do Banco do Estado. Isso existe, mas existe em muito pouca gente e num nível muito pequeno." *2

Vamos, neste item, aprofundar alguns aspectos desta Política Setorial tomando como base a forma com que os funcionários vêm se reportando a seus (des)caminhos. Para este fim tomamos o relato de diferentes servidores gravados em mais de 20 horas de entrevistas individuais. Elas nos apontam para seis temas que passamos a sistematizar.

2 Depoimento de funcionário em 21 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 21A.

2.2.1. A Fala dos bancários.

2.2.1.1. Ausência de Política de Recursos Humanos

"O DEBEM - Departamento de Bem-estar - tenta encaminhar. Mas é tudo muito demorado no Banco. O Banco tem outras prioridades e o funcionário fica no último estágio. Ele não tem uma política interna de RH. Pro funcionário crescer. Tem gente que é caixa e se aposenta como caixa. Agora tem seleção interna, mas antes não tinha nada disso."

Esta foi uma constante nos depoimentos. Os funcionários repetidamente afirmaram que o Banco não dispõe de tal política. Para o conjunto da Casa as decisões se improvisam sem nenhuma coordenação. Apesar de alguns serviços serem efetivamente prestados - como por exemplo iniciativas da Gerência de Desenvolvimento de Pessoal ou o andamento da burocracia do Departamento de Bem-estar - o essencial, registrado no discurso dos servidores, é que tais ações não se constituem em possibilidade de barrar o esvaziamento sofrido pelo Banco:

"É tudo por causa de uma política interna de Recursos Humanos que não existe. Não tem incentivo. ... No BEG cada funcionário que fazia cinco anos de casa recebia um distintivo; você se aposentava e o Governador mandava um diploma pelos bons serviços que prestou. Para o funcionário que é uma pessoa simples isto é muito importante. O funcionário vai fazer aniversário manda telegrama. ... Hoje o Banco está muito envolvido politicamente e não socialmente." *3

Durante este bloco de entrevistas três funcionários se reportaram à perda do status da área afirmando que, atualmente, Diretor Administrativo acumula o cargo de Diretor de Recursos Humanos: um "desprestígio" para esta política setorial. Por outro lado, mostraram que a área de desenvolvimento (treinamento) de pessoal possui orçamento

3 Depoimento de funcionária em 21 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 21B.

insignificante o que determina, apesar do reconhecido esforço de sua equipe técnica, baixa capacidade operacional. Não existe plano de investimentos, nem metas a serem alcançadas e, portanto, torna-se impossível qualquer possibilidade de avaliação utilizando-se dados quantitativos.

"O Banco não tem Política de Recursos Humanos. Ou tem uma política que é a Política de não ter. Sai gente mas não entra. A gente fica muito preocupado com isso: há saída e não reposição. A quantidade de estagiários já está em dois ou três mil, nós vamos ficar com mais de 20% da mão-de-obra em estagiários, o que significa isso?" *4

Este primeiro tema aqui apresentado, ausência de Política em Recursos Humanos, prenuncia os sérios entraves que se desdobram nos tópicos seguintes. As entrevistas vêm sempre mescladas por outras temáticas: concursos, estagiários, a não atenção ao servidor e tantas outras. Os depoentes mostram-se ansiosos em demonstrar a total derrocada da área. Como se desejassem manifestar ao pesquisador: veja o que estão fazendo conosco! Como a administração nos tem maltratado ou humilhado! Esta postura é uma constante que vai das agências aos funcionários lotados na Administração Central.

2.2.1.2. A distribuição do Pessoal

Quem frequenta o Edifício Sede, o "Banerjão" na linguagem dos funcionários, fica impressionado não só por sua arquitetura como pela grande quantidade de servidores. Nas agências a situação é inversa: sobram clientes e faltam Caixas, Escriurários, atendentes ...

4 Depoimento de funcionário em 22 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 22A.

Esta impressão de inchaço da estrutura administrativa central, derivada da observação dos primeiros dias de trânsito pelo BANERJ, que poderia ser destruída ao longo da observação deste pesquisador através do conjunto de entrevistas e da crítica à forma como está organizada a distribuição do trabalho no Banco, ao contrário, foi confirmada. Não existe justificativa ou qualquer critério estritamente "técnico" que sustente o trabalho burocrático de mais de 5.200 servidores.

"O Banco tem problema de pessoal, de distribuição de pessoal, mas isso tudo é resultado de uma falta de planejamento. ... há necessidade do Banco retomar um caminho." *5

O nosso Banco em estudo vive esta contradição. As descrições dos servidores apontam para a imagem de um "polvo" de grande cabeça e insuficientes tentáculos. De fato, é enorme o desperdício que a superposição de equipes técnicas promovem. Por não existir coordenação entre os diversos departamentos multiplicam-se as iniciativas que não chegam a lugar nenhum, determinando um constante mal estar entre os técnicos e a consequente luta desesperada na ocupação dos espaços institucionais. Trabalhar, criar, realizar passa a ser uma questão de poder e tráfico de influência junto às diretorias de maior prestígio. Desolador.

Do ponto de vista desta investigação, a questão que me parece relevante é por que, se é tão evidente a distribuição caótica dos servidores, esta situação não é modificada. Ora, manter técnicos improdutivos nas dependências da Administração Central enquanto as Agências estão desertas contraria as normas da moderna administração que recomenda a redução dos níveis hierárquicos e equipes de apoio enxutas e

5 Depoimento de funcionário em 19 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 17A.

com competência bem definidas. Afinal, qual a lógica que preside esta aparente irracionalidade?

Foi o que perguntei em diversas entrevistas. O funcionalismo da Casa entende que tal situação se constituiu e permanece "irracional" porque os funcionários que trabalham "nos departamentos" são privilegiados. Para os servidores ouvidos no decorrer desta pesquisa aqueles que trabalham no "Banerjão" (edifício sede) não carregam o ônus de estar presente junto ao público, ao cliente. E mais: os controles na administração central seriam mais frouxos que aqueles impostos ao pessoal de agências. Horas de almoço dilatadas, eventuais faltas, ausência de pressão sobre a produtividade estão entre os temas que se constituem em benefícios indevidos de alguns bancários.

Isto respondia algumas de nossas indagações. Entretanto, ainda não ficava claro porque esta situação é mantida. Ora, não teria a alta administração do Banco conhecimento destes fatos? Não teria possibilidade de barrar ou inverter privilégios concedidos a parcelas do funcionalismo? O fato, segundo a fala de entrevistados, é que a insituição - além de viver uma série de gestões sem planejamento ou projeto - não consegue "quebrar" os interesses de grupos solidamente fincados em sua burocracia. Como se o Banco fosse constituído por "feudos" que dispõem de força política para barrar ou resistir a ordens que emanam das diretorias. As ações de tais grupamentos constituem-se, muitas vezes, na "lógica" que preside a tomada de decisão na área de Recursos Humanos.

2.2.1.3. A não realização de concursos

Como já afirmamos na introdução deste tema que trata da Política de Recursos Humanos, o BANERJ suspendeu ou

desprezou a prática dos concursos anuais. Se esta estratégia poderia ter justificativa nos anos que imediatamente se seguiram aos processos de fusão e incorporação, dificilmente pode ser justificada quando a falta de escriturários obriga a manter mais de 2.600 estagiários exercendo funções que - longe de se tratar de aprendizado ou aperfeiçoamento profissional - fazem parte da rotina e atribuições de bancários em início de carreira. Seria esta uma atitude deliberada para fragilizar a instituição de crédito? Foi o que me perguntou um bancário durante a entrevista:

"Agente observa certos fenômenos, por exemplo, a não realização de concursos públicos, a falta de uma política de recursos humanos, fechamento de agências de câmbio que eram lucrativas em Belo Horizonte e Campinas, uma série de indícios aí de que não há intenção de alavancar o Banco de crescimento do Banco. E outras coisas mais. O "CABERJ alimentar" o plano de "saúde BANERJ". Uma série de coisas que estão aí há muito tempo na gaveta e não implementam por falta de interesse. Eu não sei se não há pressão externa pro Banco não criar um seguro de saúde que 'arrebentaria'. (daria certo). Porque o BANERJ, apesar disso tudo, tem uma tremenda credibilidade. Não acha?" *6

A não renovação do quadro determina graves problemas estruturais. Em primeiro lugar, temos o imediato "envelhecimento" do pessoal: a idade média do Banco é de 46 anos! Não que se tenha qualquer preconceito quanto à experiência acumulada ao longo de vidas dedicadas ao trabalho metódico. Entretanto, devemos analisar e levar em consideração a posição deste entrevistado no que tange ao desgaste que o contato diário e intenso com o público em situações adversas - filas, sistema fora de linha etc. - ocasiona:

O Banco foi entrando num processo de envelhecimento de tal ordem que hoje é um banco velho do ponto de vista de sua maneira de operar, corpo de funcionários

6 Depoimento de funcionário em 22 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 22B.

envelhecidos, é impressionante. Você chega no BANERJ dá mais aspecto de uma repartição pública do que um Banco ágil. Eu me lembro quando era no antigo BEG, pelo menos na agência que eu trabalhava, tinha uma recomendação: qualquer cliente que chegasse sacando um cheque muito alto, a gente não devia pagar. A gente deveria encaminhar pra gerência primeiro. Deixava ele lá. O cidadão tinha um tratamento lá e era convidado a abrir uma conta. Hoje é quase impossível fazer isso. Primeiro porque não tem caixa. É a fila permanente. ... Também tem a questão da idade. Passou de 40 sendo caixa tem que trocar. O ensinamento é do Bradesco, do Itaú. Não deixa cidadão velho na caixa. ... Já pensou um cidadão com cinquenta anos de idade trabalhar num guichê, cheio de varizes, torcicolo, desvio de coluna, ... Não dá."

*7

Em segundo lugar, a não realização de concursos escamoteia o custo médio do bancário. Ora, o maior número de anos na Casa determina ampliação de possibilidades de promoção e incidência de anuênios ou quinquênios. Isto significa que a razão entre o custo total da folha e o número de servidores cresce a cada ano. Se novos escriturários entrassem na base desta pirâmide - percebendo os salários iniciais - teríamos o rebaixamento do salário médio. Vale a pena repetir que 2.600 estagiários desempenham diariamente funções na nossa insituição em estudo: eles são quase 20% do quadro de pessoal.

2.2.1.4. O papel dos estagiários

"Minha campanha é essa: estagiário não é funcionário do Banco."

Depoimento de uma Caixa.

Vistos com desconfiança pelo funcionalismo, explorados na sua força de trabalho, ansiosos pela oportunidade de se tornarem bancários do BANERJ, os estagiários surgem nesta pesquisa como uma triste figura. Estes jovens são

7 Depoimento de funcionário em 25 de agosto de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 9B.

utilizados, na maior parte das vezes, como substitutos eventuais de escriturários: "Estagiário é mão-de-obra barata no Banco. Eles estão botando no lugar do escriturário." Numa insituição onde a distribuição de pessoal é caótica e se tem o concurso público como uma prática esquecida, eles ganham rapidamente espaços no balcão de atendimento das agências: "A minha agência tem atualmente 11 estagiários contra 6 escriturários." Interessante o termo "contra" utilizado pelo servidor que pode significar algo mais que um placar.

"Uns estagiários têm intenção de aprender. Quem sabe pinta um concurso? Ficar no Banco e tal. Tem aqueles que não querem nada. Uns são indicados pelos próprios funcionários ... e tem os desonestos: se você é esperto e percebe a balbúrdia que está esse banco, se você quiser armar você arma. Arma em cima de fichas naquele tumulto. Já houve 'trambique' de estagiário no Banco. Como teve demais naquela época que o Banco contratou Caixas. Tem coisas que estão rolando até hoje." *8

O que teria determinado a adoção de estagiários em tão larga escala e realizando funções que não podem ser compreendidas como de aprendizagem mas se confundem com as da própria operação do Banco? Foi o que perguntei a diferentes servidores:

"Eu acho que essa política (de estagiários) se enquadra numa política maior que é a deterioração dos Bancos Estaduais. Ninguém ignora que existe intenções do FMI, do BIRD, de extinguir ou privatizar os Bancos Estaduais para criar espaço pros bancos particulares. Eu acredito que nada acontece por acaso. Eu vejo nisso tudo que existe, uma idéia maior que é esvaziar. Na medida que estagiário não contribui para PREVI, para CABERJ, esse déficit da CABERJ hoje poderia de repente não acontecer se ao invés de estagiários tivéssemos escriturários." *9

8 Depoimento de funcionária em 30 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 24B.

9 Depoimento de funcionário em 22 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 22A.

A chegada desses novos "servidores" provoca diferentes sentimentos. Por um lado, dada a ausência de uma Política de Recursos Humanos aqui já apresentada, eles podem significar em algumas agências ou departamentos ajuda importante e nada desprezível. Por outro, questiona-se a qualidade do serviço que oferecem e o tipo de envolvimento que mantêm com a instituição.

"Tem coisas que eles não podem fazer. Dão muita informação errada. Isso aí é uma realidade na minha agência. Dão serviço errado. Bota pra arquivar conta, arquivar errado. ... e o que o cliente faz (com a informação errada) entra em atrito com o Caixa." *10

Se existe algum consenso entre os funcionários de carreira do Banco é que a prática da instituição junto a estes jovens é perversa: explora-se a capacidade de trabalho; remunera-se bem menos que um bancário em início de carreira; não se estabelece vínculos permanentes.

"Longa luta que a gente vem travando no sindicato. Estagiário é mão-de-obra fraudulenta mesmo. Porque quando você contrata um estagiário você não contrata para que ele pratique dentro do Banco uma função que tenha correspondência com o curso que ele está fazendo na escola. ... Há ausência de fiscalização (na utilização dos estagiários) eu não sei se em função da falta de emprego no estado. Há uma espécie de vista grossa pra isso." *11

2.2.1.5. O Treinamento de Pessoal

Reunidos na sala de trabalho e procedendo a distribuição de tarefas, cerca de dez técnicos da área de desenvolvimento de pessoal organizam o treinamento do Programa "Moeda Verde". O referido Programa se constitui em

10 Depoimento de funcionária em 30 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 24A.

11 Depoimento de funcionário em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27A.

importante iniciativa uma vez que tem por objetivo o financiamento da produção agrícola no Estado do Rio de Janeiro. Normas mais flexíveis do Banco Central tornaram possível a aplicação de recursos no setor primário da economia fluminense. Pequenos proprietários passam a ser beneficiados e a comida deverá chegar mais barata à mesa do trabalhador.

O que está em pauta é o encontro e treinamento do pessoal das agências do interior do Estado do Rio de Janeiro que atuarão operando esta privilegiada linha de crédito. Os eventos deverão ser promovidos em cronograma apertado numa sucessão de palestras e debates nas cidades mais importantes de cada micro-região.

É evidente a disposição de trabalho desta equipe. Entretanto, fico impressionado pela improvisação na forma de organizar o treinamento: a lista dos participantes é "arrancada" das agências por telefone; a reserva em Hotéis se encontra em negociação quando restam apenas uma semana ou dez dias do início dos eventos. Afobado. Questiono o por quê de um grupo de técnicos dedicados estar operando nessas condições.

O que fica claro é que a "encomenda" deste treinamento foi realizada há poucos dias. A equipe responsável pelo desenvolvimento de pessoal não sabia que seria lançado um Programa denominado "Moeda Verde". Trata-se de iniciativa vitoriosa de um diretor que conseguiu empurrar o "seu" projeto a despeito de eventuais pressões contrárias de outros membros da Alta Administração. Ora, se não existe um planejamento na instituição que estabeleça prioridades ou metas para um exercício, como os responsáveis pela formação dos servidores podem organizar esta política setorial? A improvisação, portanto, é a regra.

Constrangidos, alguns técnicos admitiram que após encerrada esta etapa não estava prevista a nova "encomenda". Sem dúvida que dependeria da correlação de forças no interior da diretoria ou de algum pedido ou pressão da Presidência da Casa. A área de desenvolvimento de pessoal vive esta contradição: o poder ou possibilidade - como nenhum outro setor - de reunir os diferentes servidores influenciando nas suas atitudes e nas informações que dispõem versus a impossibilidade de planejar as mudanças. Nas palavras de um funcionário:

"Essa área aqui, treinamento de pessoal, tinha uma rotatividade de gerentes muito grande. Eu acho que é muito sensível, muito política. É uma área que você mexe com as pessoas, é uma área do Banco que você reúne as pessoas e faz a cabeça das pessoas. Você dá informações, administra os cursos, você orienta. Eu acho que é a única área do Banco que você tem condição de reunir as pessoas que vivem dispersas num determinado local e fazer a cabeça. É uma área de poder. É uma área muito sensível. Então cada diretoria muda muito." *12

2.2.1.6. Ascensão Funcional

A implantação do processo de seleção interna constituiu-se em importante vitória do funcionalismo. Tal iniciativa é hoje parte do Acordo Coletivo de Trabalho celebrado entre o Banco e o Sindicato. Entretanto, uma grande quantidade de cargos comissionados continua a ser preenchida através de indicações, gerando descrença e até mesmo revolta. Confira no depoimento:

"Uma outra coisa também que é um gargalo do Banco ... o critério de ascensão. Ascensão funcional aos cargos comissionados e de confiança. Hoje existe alguma coisa ainda mais estruturada. Entretanto, há um tráfico de influência muito grande. A seleção interna viria a

12 Depoimento de funcionário em 22 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 22A.

suprir uma série de deficiências que a gente encontra nas agências e departamentos. Isso gera insatisfação, desestímulo, Nem sempre o nomeado é o mais competente, é o que sabe fazer as coisas e sim aquele que se coloca como 'capacho' da direção do Banco. ... Se você tem o João que é competente, mas é uma pessoa politizada, capaz até de participar do movimento sindical; e tem o José que, embora não seja uma pessoa competente, se presta ao trabalho de capataz, espião ..." *13

A polêmica relativa à ascensão por concurso interno versus indicações, sem dúvida, mobiliza o funcionalismo. Interessante destacar dois aspectos. O primeiro é que, apesar de constar em cláusula específica do Acordo Coletivo de Trabalho, a direção do Banco consegue transformar este dispositivo em "letra morta". Aqui não estamos falando em altos cargos comissionados tais como Gerente Geral ou Assessorias da Presidência. Chefias de quarto escalão são indicadas ao arrepio da lei. É como se a administração superior se sentisse "dona" ou "proprietária" do Banco e promovesse as nomeações sem compromisso com o conjunto da Casa. Ouvindo o bancário:

"Porque as chefias (superiores), à medida em que o critério de ascensão dela não foi pela qualidade mas sim pelo critério de nomeação, ela não reúne sensibilidade para saber o que ocorre em volta de si: ela foi nomeada, colocada ... então como a pessoa ascendeu sem as mínimas condições de chefia, ele por sua vez passa a querer colocar nos postos chave, que estão abaixo de sua instância, pessoas que se prestam ao serviço de informante ... Isso cria distorções nos quadros, Os funcionários mais competentes, mais conscientes, com a visão crítica mais aguçada, isso cria um conflito. Cai aí toda a qualidade de serviço." *14

O segundo aspecto aponta para o fato de que a maior parte das indicações estão concentradas sobre os cargos comissionados que têm sua origem na Administração Central e

13 Depoimento de funcionário em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27A.

14 Depoimento de funcionário em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27A.

não nas agências. Duas podem ser as razões que justificam esta situação: uma seria a luta mais acirrada e o maior tráfico de influência presentes nos mecanismos e relações da Sede que, próximas do poder, têm grande possibilidade de barganhas e pressão; outra seria a perda do prestígio das Agências no conjunto da instituição, que se verifica através do sucateamento progressivo das condições de trabalho e do déficit crescente do pessoal de operação.

2.2.2. O Passivo Trabalhista: quando a Justiça fala.

Assim como uma pessoa fala por sua voz e por suas atitudes ou iniciativas o "Corpo Coletivo de Trabalho" também o faz. Neste item buscamos compreender de que forma as ações judiciais impetradas contra o BANERJ por seus funcionários - da ativa ou aposentados - podem se constituir em linguagem que expressa descontentamento ou resistência.

Durante a era do Banco do Estado da Guanabara - 1960 a 1976 - raras eram as reclamações que chegavam aos tribunais. O BEG dispunha de rígido regulamento de pessoal, quadro relativamente "enxuto", normas que eram obedecidas. Além disso, constata-se a impressão difusa no interior do funcionalismo de que os conflitos com a administração poderiam custar caro: "Quando as pessoas falam que no BEG não tinha reclamação trabalhista aí eu fico preocupado. Não tinha reclamação trabalhista por que tinha medo ou por que o regulamento funcionava?" *15 As fusões e incorporações dos grupos Halles e BERJ marcam o início de um grande número de conflitos que terão no Judiciário sua mediação.

15 Depoimento de funcionário em 05 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 29A.

A forma desordenada e imediata com que se realizou a absorção do Halles foi determinante para que surgissem os primeiros problemas. Em primeiro lugar, o BEG remunerava 17 e meio salários ao ano enquanto as empresas do Grupo efetivavam 15 pagamentos. Resultado: enquadramentos incorretos. Em segundo lugar, os anuênios que se encontravam discriminados no contra-cheque do pessoal do Banco Estadual apareciam consolidados ou embutidos nos documentos daqueles que tinham origem na instituição privada. Resultado: abre-se a possibilidade de reclamações. "E era fácil ganhar na Justiça" admite o servidor.

Ora, o pessoal do Halles que dispunha de estabilidade, isto é, embora regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) não eram optantes do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, e foram os primeiros a se valer do Judiciário para garantir possíveis direitos: "De início só entrava na Justiça quem era estável". A alta administração do BANERJ, à época, não soube compreender a dimensão do problema menosprezando suas origens e consequências. Tratou-se como eventuais graves problemas na gestão de pessoal, menosprezando sua importância no conjunto desta política setorial:

"Os grandes problemas de Recursos Humanos surgiram a partir dessas fusões. Porque o Banco cresceu em termos de pessoal e a área de Recursos Humanos não cresceu suficientemente para administrar esses problemas." *16

A chegada do BERJ irá impor mais dificuldades. Novamente erros de enquadramentos e disparidades de benefícios estavam presentes numa fusão, desta vez, realizada com alguma possibilidade de previsão. Entretanto, como já tivemos oportunidade de analisar no bloco referente à História do Banco Verde, a forma autoritária como se

16 Depoimento de funcionário em 05 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 29A.

realiza a junção do Estado da Guanabara com o antigo Estado do Rio de Janeiro provoca desorganização e perda de qualidade no serviço público. Ora, nosso Banco Estadual não foge à regra. Vive-se, agora, um período marcado por insatisfações e disputas internas.

O pessoal proveniente do BERJ não temia a ação ou retaliação das diretorias como os seus companheiros do Estado da Guanabara. Com uma tradição mais liberal ou flexível, dispondo de "um segundo e terceiro escalão que tinha acesso direto ao Presidente", os bancários de origem da antiga Sede de Niterói se encontravam mais maduros para o embate:

"Eu sou de origem BERJ. Depois da fusão o que a gente observou: nós éramos um banco pequeno e dizem que nós estávamos com deficiências, com dívidas. Agora uma coisa que a gente tinha lá era o seguinte: a área de pessoal ela respeitava muito o funcionalismo porque o funcionalismo era mais politizado. Era um funcionalismo frequentador do sindicato, era um funcionalismo que tinha um sindicato atrelado a questões trabalhistas e na fusão eu percebi que o BEG eles tinham um regulamento rígido, ..." *17

Tem-se o início de uma segunda fase de conflitos via Judiciário. Nesta nova etapa os bancários se agrupam, através do Sindicato, e impetram ações coletivas contra o BANERJ. O medo é substituído por uma nova atitude que permite o enfrentamento desde que realizado por muitos:

"A reclamação mesmo do pessoal do Banco ela veio via sindicato. O pessoal não podia encarar individualmente e o quê fizeram? O cara ia ao sindicato pegavam 100 pessoas 200 pessoas e faziam ações coletivas contra o Banco. Naquele momento se houvesse retaliação diriam: o BANERJ demitiu 100 pessoas!" *18

17 Depoimento de funcionário em 05 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 29A.

18 Depoimento de funcionário em 05 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 29A.

Estava consolidado o caos na administração dos Recursos Humanos. O número de ações cresce vertiginosamente. A regra é processar e ganhar indenizações do Banco: "é muito difícil ser advogado do BANERJ porque nesses itens o cara tem razão." Escritórios de advocacia se especializam em ações contra a instituição: trata-se de um "filé mignon" do Direito Trabalhista pelo volume de recursos a serem indenizados; processos anteriores julgados favoravelmente (jurisprudência); grande quantidade de reclamantes em potencial.

A frustrada tentativa de reverter essa situação caótica se deu através da criação do Quadro Unico. O Banco, que operava com cerca de 14 diferentes quadros de pessoal, promove a iniciativa de criar uma Comissão integrada por representantes do Sindicato, do BEG, BERJ, Halles e empresas integradas (COPEG + CODERJ).

"Um quadro onde as pessoas seriam enquadradas pelo salário de cada um. Isso foi frustrado. ... Faltou uma pessoa que fosse advogado trabalhista nesta Comissão. Se um advogado trabalhista tivesse ali ele iria questionar esse processo. O que aconteceu? Você não pode implantar esse quadro sem levar isso em consideração - aspectos legais. E aí o que começou a acontecer? O responsável pela área de Recursos Humanos começou a atender ou ceder a pressões. ... Cada um começou a puxar a sardinha pro seu lado e ficou uma colcha de retalhos. O Quadro que era um Quadro Unico hoje se você pegar a primeira proposta lá não é nada daquilo que foi pensado." *19

A Constituição de 1988, de uma só vez, irá agravar este gigantesco passivo trabalhista. Ao ampliar a prescrição do direito indenizatório de dois para cinco anos, os constituintes determinaram a multiplicação deste débito por 2 e meio. Destaco que tal prescrição não é quanto ao mérito da demanda mas com relação ao tempo que o reclamante será

19 Depoimento de funcionário em 05 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 29B.

indenizado: "O Judiciário entende que o direito dele é de lá (distante), mas só retroage a cinco anos aqui."

"Antigamente esse passivo não estava tão alto porque a Constituição de 1988 ela passou a prescrição que se reclama o Direito Trabalhista de dois para cinco anos. De 1988 pra cá a empresa BANERJ aumentou em 150% o seu passivo. Então um processo que custaria cinquenta milhões ele passa a custar cento e vinte e cinco." *20

A empresa PREVI-BANERJ estima que durante o exercício de 1993 irão se aposentar uma média de cinquenta funcionários por mês. Os especialistas na área trabalhista do Banco nos informam que "a maioria" destes trabalhadores devem ingressar em Juízo contra o Banco! Grande parte destas demandas solicitarão equiparações salariais com o pessoal das Empresas Integradas - COPEG, CODERJ - que percebiam os melhores vencimentos. São tecnicamente conhecidos por "reclamantes potenciais":

"A administração do BANERJ ele não se adaptou a nova realidade trabalhista. Na realidade se tinha reclamantes potenciais, com direitos com todas essas questões e não procurou resolver." *21

20 Depoimento de funcionário em 05 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 29B.

21 Depoimento de funcionário em 05 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 29A.

2.3. Novo contraponto: ainda ouvindo o pessoal de operação nas agências.

Uma vez apresentados neste item os principais problemas operacionais que se fazem presentes na instituição em estudo, tornou-se necessário, para conferir maior rigor as conclusões da tese, contrapor estas análises com o pensamento dos servidores.

Embora tenhamos dividido as questões operacionais em títulos específicos tais como informatização e política de pessoal, desenvolvido argumentos em torno do não-planejamento, no cotidiano do Banco os problemas surgem envolvendo diversos destes aspectos. É impossível separá-los em "caixinhas". Ora, corremos o risco de, ao segmentar em tópicos bem estruturados e definidos as deficiências de operação, perder a compreensão do todo. O que nos motiva neste contraponto é realizar o retorno destas primeiras análises a fim de que os Caixas e Escriturários de agências - atores privilegiados que fazem o BANERJ funcionar - emitam suas opiniões a respeito do que enfrentam a cada dia.

Este contraponto também tem o sentido de não privilegiar o discurso das equipes técnicas do BANERJ que, pelo fato de operarem o desenho ou modelo dos títulos acima mencionados, foram ouvidas longamente durante as entrevistas. A tese, neste Quarto Bloco, necessita manter prudente equilíbrio para registrar os discursos dos analistas de sistemas, técnicos de recursos humanos, especialistas em planejamento - uma vez que dispõem de informações e contribuição imprescindíveis - confrontando com a fala daqueles que atendem diretamente ao público.

O método utilizado foi a composição de um texto que contém relevantes questões que emergiram durante as entrevistas já realizadas. Tais entrevistas nos indicaram categorias que se fizeram presentes ao longo dos parágrafos. A idéia básica é a montagem de um "conto" que proponha situações de conflito ou dificuldades operacionais permitindo que os servidores polemizem com este pesquisador e demais colegas expressando suas visões.

2.3.1. Um Conto do BANERJ.

São dois Bancos. O BANERJ "da fila" e o "da aplicação". Na agência X, em Copacabana, a atenciosa Gerente Administrativa recebe os clientes em sua sala. Eles se apresentam para aplicar recursos em CDBs e outros papéis. O local possui vista privilegiada para a praia, é claro e dispõe de bom ar-condicionado. Com competência manipula o terminal, a procura de saldos, taxas e atende a diversos telefonemas.

Um pouco adiante, em sala privativa, o Gerente Titular da agência também conversa com correntistas. O papo é descontraído. Quando a cadeira vaga, entro em seu gabinete para pedir um favor: ocorre que meu Cartão Verde, vencido e solicitado há dois meses no Posto Y, ainda não me foi entregue. Necessito de dinheiro e descobri que a apresentação do Cheque Verde na boca do Caixa - embora dispondo de saldo e sendo conhecedor de minha senha magnética - não se liquefaz em numerário. Ora, X não é minha agência de origem e o desconto do referido cheque depende de sua assinatura, disse o funcionário.

É constrangedor, para um titular de conta-corrente, que dispõe de saldo e compra serviços no Banco, ter que pedir ao Gerente - mesmo que de outra agência - o "favor" de liberar o seu próprio dinheiro. Por que o software não foi projetado de forma a liquidar o cheque mediante a digitação da senha eletrônica pelo cliente? Não seria este um procedimento suficiente para evitar a fraude ou eventuais roubos de talonário? Foi a primeira questão que me ocorreu.

Não teria o Sr. Gerente mais o que fazer do que passar o seu dia autorizando infortunados correntistas - cujos cartões magnéticos são frequentemente esquecidos pela burocracia - a retirar uns trocados? Não seria esta tarefa uma desvalorização do seu tempo e do seu trabalho? Foi a segunda dúvida que me veio durante a longa espera do visto.

Uma vez a assinatura do Gerente Titular aposta sobre o meu Cheque Verde indaguei sobre as dificuldades operacionais que, como cliente, me atormentavam: por que o meu cartão magnético, decorridos dois meses de espera, não chegara? Para o Gerente este é um problema "restrito à minha agência de origem" uma vez que, em X, a demora pelo Cartão Verde não ultrapassa 15 dias úteis.

A poucos metros deste confortável BANERJ "da aplicação" a fila ficara ainda maior. Antes de voltar ao Caixa que me solicitou o visto da Gerência tive o cuidado de passar pelo balcão e indagar à estagiária responsável pelo Cartão Verde - a tarefa de entrega dos cartões magnéticos está entregue a este novo tipo de "servidor" - quanto ao tempo médio de espera. A moça me informou que realmente havia casos em que a demora ultrapassava os dois meses. Ora, por que o Gerente afirmou tão categoricamente que este problema não ocorria na sua agência? Teria tido o cuidado de manter, para um cliente bem comportando, a imagem de uma instituição de crédito organizada?

2.3.2. A estrutura do "Conto" e as categorias arroladas:

O Conto é composto por seis parágrafos. Cada um deles contém um problema operacional que foi detectado durante entrevistas iniciais ou "livres" com o pessoal de agências.

No primeiro, temos uma afirmação categórica: existem dois BANERJs. A oposição entre a "fila" e a "aplicação" é aprofundada pela descrição das condições de trabalho daqueles que operam esta segunda função no Banco. O que se busca aqui é compreender, através da fala dos Caixas e Escriturários, a dualidade nos procedimentos da instituição em estudo: aplicação x fila, funcionários x gerentes, Administração Central x agências.

O segundo parágrafo apresenta um problema operacional específico. O Cartão Verde vencido que não chega - fato muito comum sobretudo depois da greve de 27 dias - dificultando ao correntista sacar seu dinheiro num banco integrado pela "linha verde". Também temos neste trecho outra questão do dia a dia na agência: a necessidade de autorização da gerência e a consequente não autonomia do Caixa na liquidação do cheque. Pode-se, aqui, questionar a divisão do trabalho bancário e as relações de hierarquia e responsabilidade que se estabelecem no cotidiano.

O terceiro questiona o serviço de informática existente no BANERJ. Por que ele responde de forma tão insatisfatória aos problemas do cotidiano? Por que o software é desse jeito - projetado desta forma? Ora, o fato da apresentação de um documento hábil pelo próprio titular da conta-corrente e que conhece sua senha eletrônica não poder ser, de pronto, liquidado contradiz as práticas usuais no mercado. O que se

busca neste parágrafo é compreender como os funcionários da "linha de frente" das agências entendem o apoio das diferentes equipes de informática no Banco.

No quarto parágrafo é questionado o trabalho e atuação das gerências. Tivemos, nas entrevistas iniciais, depoimentos muito duros a este respeito. Os Caixas e Escriturários nos relataram conflitos ou descaso entre chefias e pessoal de operação no interior da própria agência. A estrutura e composição deste trecho coloca em debate a atuação e ocupação do tempo dos titulares destes estabelecimentos.

No quinto é relatada a explicação do responsável pela agência. O gerente alega que o tratamento dispensado aos diferentes locais de atendimento é diferenciado: isto "não acontece no X". Será que os funcionários concordam com sua opinião?

Finalmente, no sexto parágrafo, a estagiária - sem saber - contradiz o gerente. Aqui também é questionada a função "estagiário" tantas vezes presente nas entrevistas anteriores e elevada à condição de questão relevante no conjunto da Política de Recursos Humanos.

2.3.3. A resposta dos caixas e escriturários.

Os primeiros comentários que nos surpreenderam ao confrontar esse conto-exercício com alguns servidores de Agências foi a afirmativa de que o Banco sequer dispõe de uma tão organizada estrutura de captação. Fui duramente criticado por ter uma visão "romântica" desta atividade no BANERJ. Mesmo os clientes aplicadores não seriam tão bem tratados como supõem os dois primeiros parágrafos do conto:

"Eu diria a você que em algumas agências eu desconheço até o BANERJ "da aplicação". O BANERJ da aplicação seria o quê? Aquele que o cliente seria atendido pelo gerente, senta confortavelmente numa cadeira, é bem atendido porque ele vai deixar o dinheiro e o gerente vai receber a comissão. O BANERJ "da aplicação" desta agência, por exemplo, o cliente não é livrado da fila. ... ficar sentado na cadeira bem confortável como você diz aqui, eu não sei ..." *1

Um pouco mais adiante a indignação pela forma com a qual são tratados os clientes do BANERJ é desvelada. A prática pouco profissional com que se realizam os primeiros contatos do futuro correntista com a instituição sinaliza o descaso com uma atividade que é o próprio cartão de visitas da instituição em estudo:

"O responsável pela abertura de conta na agência desta colega é um estagiário. ... Abertura de conta é importantíssima porque é uma coisa (fato) principal na vida da agência. O estagiário não tem compromisso nenhum com o Banco." *2

A emoção dos servidores ao relatar suas dificuldades quando provocados por este conto foi uma constante. Na relação com o cliente mal atendido - queda de linha dos equipamentos, atraso na entrega de cartões ou talão de cheques etc. - a Caixa nos declara que "morro de pena (do cliente) e morro de vergonha (por ser funcionária do Banco)". Mais adiante o indignado escriturário afirma em tom de acusação que "baixou o espírito de 'funcionário público' dentro do Banco. É funcionário público. Acabou." Já a complacência de setores do funcionalismo - em particular das gerências - com este estado de desorganização ou desconstrução do BANERJ ganha dramaticidade através do depoimento: "burros, incompetentes, preguiçosos e coniventes com a corrupção." Desabafa.

1 Depoimento de funcionário em 06 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 30A.

2 Depoimento de funcionário em 06 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 30A.

A vivência e os consequentes relatos da difícil greve de 27 dias (setembro e outubro de 1992), que paralisou completamente o funcionamento das Agências, acabou por se tornar tema presente nas entrevistas de uma forma ainda mais intensa do que originalmente suspeitávamos. As dificuldades do movimento paredista que foi prolongado, na visão dos servidores, pela atitude de não-negociação ou descaso expressa pela Alta Administração, contraditoriamente, permitiu que uma parcela significativa dos bancários tomasse consciência da gravíssima situação financeira e de gestão que vive a nossa instituição em estudo: "A greve expôs o Banco pra gente. Nós vimos o Banco, a greve puxou o véu."

Alguns funcionários, também, expressaram a gravidade deste momento contrapondo a derrota desta última greve e a queda da auto-estima do conjunto do funcionalismo contra outros momentos em que o movimento sindical foi bem sucedido:

"Nós saímos de uma greve derrotada. Você já viu esse Banco aqui saindo de uma greve vitoriosa? Nós já derrubamos um Presidente. Você volta com um pique que ninguém derrota esse Banco depois que você sai de uma greve vitoriosa. O funcionalismo volta com uma garra, com uma vontade de trabalhar, se sentindo dono do Banco: 'Esse Banco é meu, não é do gerente nem da diretoria. É meu.'" *3

Ainda sobre esta mesma greve, o aspecto que merece ser ressaltado foi a experiência, nunca antes vivenciada, do corpo coletivo de servidores de chamar a si a organização do trabalho bancário. Quando o Juiz do Tribunal Regional do Trabalho julgou a paralisação legal e determinou que um terço de seu funcionalismo, em escala, retornasse à atividade para realizar pagamentos e serviços indispensáveis

3 Depoimento de funcionária em 06 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 30B.

à população, tornou-se possível tal vivência. Neste momento, os delegados sindicais assumiram a distribuição dos Caixas e escriturários e chamaram a si as rotinas operacionais. Uma curta mas significativa experiência de auto-gestão:

"Foi uma coisa inédita. Criou uma situação de duplo poder na Agência. Eu sou delegada sindical na Agência. Eu falava onde e quantos caixas iam ficar pro meu tesoureiro. Eu falava pro gerente: 'não, não vai não.' Tem que receber tal coisa: 'não, não vai não. Só vai receber isso e isso. Só vai pagar isso e isso.' E eles baixavam a cabeça e ficavam quietos, calados." *4

O que nos parece claro, entretanto, neste contraponto é que o conto do BANERJ nos serviu de instrumento para identificarmos as dificuldades das políticas de informatização e pessoal. Os entrevistados confirmaram - salvo exceção já registrada - as nossas afirmativas ao longo destas "mediações operacionais" de que: (i) o Banco vem operando de forma caótica - "na Agência tem gente que atende mal. A qualidade do serviço é péssima"; (ii) os estagiários, inadequadamente, ocupam cada vez mais o lugar de escriturários; (iii) os serviços de informática são deficientes e emperram as rotinas fazendo com que Caixas e escriturários sintam-se "completamente desapoitados pelos órgãos centrais, Direção Geral. Nada funciona".

4 Depoimento de funcionária em 06 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 31A.

3. As grandes tensões

3.1. Parcialização e alienação no BANERJ: uma perversa distribuição do trabalho bancário.

Tivemos a oportunidade de aprofundar ao longo deste último bloco algumas questões relativas ao duro cotidiano das Agências; a deterioração das relações de trabalho que ocorrem em meio a processos de quebra de confiança do funcionalismo na Administração; a frustração generalizada e consequente perda dos mecanismos de solidariedade.

Ora, cometeríamos um grave equívoco nesta tese se não aprofundássemos o tema relativo à estruturação do trabalho na empresa. Se é verdade que a instituição em estudo sofre grandes impasses decorrentes da quebra do espírito de corpo de seu funcionalismo, por outro lado, não menos relevante, é o estágio de organização dos serviços, de sua retaguarda operacional, da forma como são tomadas as decisões gerenciais.

Entretanto, antes de entrarmos na análise dos processos de trabalho adotados pelo Banco é importante lembrar que a crise de gestão e organização da atividade laborativa no BANERJ não pode ser compreendida sem levarmos em consideração que ela é parte da trajetória de sucateamento das empresas públicas ao longo dos anos 80, de uma forma

geral, e do esvaziamento econômico e da crise administrativa do Estado do Rio de Janeiro, em particular. Descontextualizar conclusões seria buscar "culpados" ao invés de interpretar o movimento da história.

3.1.1. Caos operacional no cotidiano das Agências

O BANERJ vive hoje em suas Agências um visível quadro de "caos operacional". As filas se multiplicam não apenas por demanda da população, mas por ineficiência de procedimentos; os clientes estão descontentes não simplesmente porque são mal atendidos, mas pelo fato da informática frequentemente não responder a simples consultas de saldo; o funcionalismo que lida diretamente com o público está cansado e desmotivado, pois suas mais simples reivindicações para a melhoria de trabalho são engavetadas pelos departamentos que deveriam desempenhar funções de retaguarda.

Como foi possível chegar a esta situação de "caos operacional"? De que forma a ineficiente **organização do trabalho bancário** contribuiu para este quadro? São questões que este pesquisador não perdeu de vista. Destacamos aspectos ou questões que nos fazem avançar nesta reflexão:

O primeiro aspecto que nos chama a atenção é o organograma da instituição. Uma complexa estrutura dispendendo de presidente, vários vice-presidentes, duas dezenas de diretores, gerentes gerais, gerentes regionais, ... Ora, a tendência das empresas - a fim de garantir agilidade e redução de procedimentos burocráticos - tem sido a diminuição dos níveis hierárquicos. Isso significa maior eficiência no trato das áreas fins e enxugamento de custos operacionais. Os manuais de administração, a partir da década de 80, que acompanham a introdução de novas tecnologias e processos de gestão, são unânimes em afirmar

que a supressão dos níveis decisórios intermediários é indispensável para a sobrevivência de empresas, sobretudo em mercados altamente competitivos, como é o caso do Sistema Financeiro brasileiro. No BANERJ, entretanto, esta questão não tem sido colocada.

O número de cargos comissionados, chefias intermediárias, departamentos superpostos, certamente não obedece a uma lógica ditada pela racionalidade técnica, mas deriva de processos de luta e distribuição de poder no interior de sua burocracia. Não seria exagero afirmar que verdadeiros "feudos" permanecem intocados e as sucessivas trocas de administradores, além de não conseguir romper este intrincado jogo de interesses, acabam por alimentar novos grupos que se "encastelam" em posições privilegiadas de seu edifício sede. Note-se que "feudos" e "encastelamentos" - termos medievais aqui citados - estão bastante distantes da agilidade que o capitalismo requer.

Como pensar em eficiência, redução de custos operacionais, agilidade no processo de tomada de decisão, quando a lógica que preside a lotação de seu pessoal é a do clientelismo? De que forma desmontar uma estrutura que proporciona generosos cargos comissionados a um exército de gerentes, embora esvaziados de decisão e sentido? Como não são produzidas respostas a tais questões, a inércia administrativa se encarrega de promover uma das mais baixas relações custo/benefício do setor financeiro.

O segundo aspecto que destacamos é a questão relativa à flexibilidade do trabalho. Este conceito que, como tivemos oportunidade de demonstrar no Primeiro Bloco da tese é tomado emprestado à indústria, nos coloca diante da possibilidade de organizar as atividades de uma empresa de tal modo que seus funcionários desempenhem tarefas que se modificam de acordo com a demanda ou necessidade. A

literatura produzida para a área de administração e engenharia de produção, sobretudo quando enfoca o modelo japonês e as possíveis determinantes de seu sucesso, é repetitiva ou enfadonha a este respeito. O velho modelo fordista é duramente questionado porque não permite que o trabalhador se distancie de seu ponto fixo a fim de desempenhar outras responsabilidades: é como se a ação estivesse aprisionada ao posto de serviço. *1

No cotidiano da instituição estudada, entretanto, a tese da flexibilidade não encontra possibilidade de existência. Rígida na forma de encarar a distribuição do serviço bancário, dispondo de um impreciso modelo disciplinar que ficou parado na década de 60, o Banco - mais uma vez - não se coloca a questão. Tomemos este exemplo:

É do conhecimento dos bancários que nos dez primeiros dias úteis do mês o "caos operacional" que constrange as agências é agravado. Trata-se do pagamento do funcionalismo estadual e municipal que abarrotava de servidores públicos os salões de seus estabelecimentos. Numa proposta de organização do trabalho bancário que privilegiasse a flexibilidade como princípio, o pessoal lotado na Administração Central se faria presente nos locais críticos. Não com a mesma função dos escriturários mas agilizando vários serviços. Como? A equipe de informática, firme nos postos pagadores, atenta a transmissão de dados e controle dos terminais; o pessoal de organização e métodos rapidamente sinalizando e orientando procedimentos; a equipe de relações públicas informando os clientes ou vendendo produtos; Diretores e Gerentes Regionais apoiando o atendimento dos titulares dos postos e agências etc.

1 Os aspectos teóricos e metodológicos que informam esta crítica estão contidos no Primeiro Bloco desta tese de modo privilegiado no item "Taylor e Ford: o legado da gerência científica".

Nada disso acontece. Não existem mecanismos de solidariedade suficientemente fortes ou sequer uma compreensão da organização do trabalho que promova a integração das equipes. Trata-se de um Banco onde seu corpo técnico não está atento ao colega que trabalha sob violenta pressão de um público que, por exemplo, na baixada fluminense, aguarda até cinco horas na fila - a maior parte deste tempo dispendido fora da agência bancária sob sol ou chuva - para ser atendido.

O terceiro aspecto destacado é relativo à parcialização do trabalho. Ao descrever o modo com que o capital submeteu realmente o trabalho (subsunção real em oposição à subsunção formal) *2, Marx nos apresenta a idéia de que o antigo artesão, agora transformado em trabalhador da indústria, perde gradualmente o conhecimento sobre as etapas de produção. O saber lhe é retirado e o valor de sua força de trabalho adquirida a preços cada vez menores.

Parcializar, portanto, é parte da estratégia de alienação imposta aos trabalhadores. Ora, tivemos a oportunidade, ao longo do Primeiro Bloco desta tese, de apresentar ao leitor o debate relativo à "recomposição das atividades" e à utopia da superação da parcialização. *3

Na instituição pesquisada o bancário desconhece o todo. Não sabe a sequência das rotinas de serviço além dos limites estreitos de sua sala de trabalho; ignora as prioridades da empresa; não dispõe de uma visão geral da organização e dos processos do trabalho. São recorrentes, nas entrevistas realizadas, afirmativas tais como "os funcionários não conhecem os produtos do Banco"; ou queixas relativas ao fato

2 Veja no Primeiro Bloco desta tese o item relativo a "Marx e a Paixão pelo Trabalho Vivo."

3 Este tema - recomposição das atividades - é abordado no Primeiro Bloco desta tese nos itens "Marx e a Paixão pelo Trabalho Vivo" e "Lenin e a urgência da industrialização soviética".

dos trabalhadores não se sentirem responsáveis pelos destinos do BANERJ.

Mas como se sentir responsável numa instituição que, ao comprar força de trabalho, oprime e aliena o servidor mantendo-o dia após dia imerso em rotinas desprovidas de sentido? Não existe qualquer política de informação voltada ao "público interno" que possibilite ao bancário tornar-se sujeito, isto é, autor de uma prática que dê sentido à sua existência. Ora, a parcialização das atividades inibe o impulso criador e não oferece oportunidades para a realização do conjunto do seu funcionalismo.

Finalmente, o quarto aspecto relativo à estruturação do trabalho na empresa confronta a base técnica na qual o Banco opera e a distribuição de seu pessoal. Tivemos oportunidade de apresentar, no item relativo à Política de Recursos Humanos, a profunda desorganização da lotação dos bancários. O corpo coletivo de trabalho é composto de aproximadamente quatorze mil servidores, estando mais de cinco mil subordinados a órgãos da Administração Central: "Um polvo com grande cabeça e frágeis tentáculos".

Por outro lado, setores estratégicos desta mesma Administração Central continuam operando como se a revolução da microinformática ainda não tivesse ocorrido. Embora o Banco disponha de uma pequena e competente equipe para o acompanhamento da implantação destes equipamentos e programas, ainda não forjou - a partir desta base técnica disponível as modernas empresas - uma política de racionalização. Em primeiro lugar porque, muitas vezes, a introdução dos micros significa, tão somente, a ampliação do poder "datilográfico" daquele setor, isto é, a tecnologia estaria sendo subutilizada, travestida em maquiagem.

Em segundo lugar, e este é o aspecto mais grave, porque não está sendo possível desenvolver uma política de racionalização que efetivamente libere mão-de-obra da inchada Administração Central com destino às Agências carentes de servidores. O corpo técnico do Banco faz "ouvidos de mouco" insistindo em não perceber que a base técnica em que o Banco opera está, pelos menos, 15 anos defasada. Os procedimentos são manuais e, por conseguinte, lentos, imprecisos, "burros". Ora, a microinformática tem o poder de - em consonância com as demais políticas - realocar imediatamente uma parcela significativa da força de trabalho. Estruturas enxutas com pessoal alocado à medida certa, como tivemos oportunidade de apresentar no Primeiro Bloco desta tese, é o que determina a possibilidade do Banco competir e ter êxito num mercado cada vez mais fechado aos improvisadores.

O que fica claro é que, mais uma vez, a lógica dos "feudos" imobiliza a nossa instituição em estudo. Até quando o Banco irá resistir? Entrará em colapso e perderá a briga neste ágil e disputado mercado?

3.1.2. Uma nova consciência dos trabalhadores.

Em sua dissertação de Mestrado, Ana Oliveira registra a trajetória do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro no período compreendido entre 1930 - 1937. O documento, rico em análises, apresenta a lógica do discurso patronal e afirma que a atividade do bancário era "limpa" em oposição a do operário; aponta o caráter assistencial presente nas práticas das primeiras diretorias; descreve a transformação do discurso e ação da entidade de classe e o inevitável confronto com o governo Vargas.

O que desejo destacar, entretanto, neste item são as condições de trabalho que vivenciava a categoria descritas no referido estudo. Além de perceberem baixos salários e de serem obrigados a manter padrões de apresentação não compatíveis com sua renda, os bancários eram submetidos a ambientes, iluminação e aeração absolutamente constrangedores:

"As condições de trabalho eram extremamente precárias, com iluminação falha e mal distribuída, ventilação descuidada etc. Na realidade, a preocupação dos bancos limitava-se à fachada dos prédios. Essa situação provocava altos índices de doenças psicológicas e pulmonares entre os bancários. ..." *4

Aquela altura, o Sindicato dos Bancários assumira como bandeira a luta pela melhoria do ambiente que constrangia grande parte da categoria. Foi tarefa das primeiras diretorias a denúncia desse opressor cotidiano de trabalho e a consequente modificação do quadro. Corriam os anos 30. *5

Ora, ao refletir sobre parcialização e alienação do trabalho no BANERJ; a respeito do caos operacional que se abate sobre os servidores - sobretudo das Agências; sobre a deterioração da qualidade de vida dos Caixas sob constante pressão de um público cada vez - e com razão - mais irritado; perguntei onde se encontrava a entidade que representa a categoria. O sindicato, como nos afirma Oliveira, já se fez presente em diversas lutas que determinaram a melhoria do cotidiano dos bancários. Afinal, como a categoria tem enfrentado este tema?

4 OLIVEIRA; Ana Lucia Valença de Santa Cruz. Sindicalismo Bancário. Origens. São Paulo; Oboré; 1990. p. 36.

5 Não poderia deixar de registrar a relevante contribuição de Letícia Bicalho Canêdo sobre o sindicalismo bancário na cidade de São Paulo. As suas obras, que se constituem em clássicos do movimento sindical, encontram-se relacionadas na Bibliografia geral desta tese.

A primeira e desagradável surpresa deu-se quando constatei que um grande número de entrevistados entende que as responsabilidades relativas à organização e processos de trabalho são da alçada ou competência exclusiva dos setores técnicos especializados - Gerência de Organização e Métodos - ou gerentes. Dentro desta perspectiva, não competiria a um simples bancário discutir ou influir nas rotinas e distribuição do serviço. Pude, assim, registrar que parcela do funcionalismo justifica seu não envolvimento com esta temática afirmando, seja através de palavras ou atitudes, que "não é pago para isso".

As decisões relativas à automação ou novos serviços oferecidos pelo Banco não são sequer anunciadas com antecedência para o corpo coletivo de bancários. Vivi, no desenrolar da redação desta tese, com o conjunto do funcionalismo a dura experiência de ver o novo produto, "seguro educacional BANERJ" ser lançado na mídia a custo de alguns milhões de dólares sem que ninguém das Agências soubesse do que se tratava: os clientes indagavam nos balcões e constrangidos servidores nada informavam. Não existe uma consciência, coletivamente formada, de que o debate relativo às rotinas e ao cotidiano do trabalho são, modernamente, tão importantes quanto questões que envolviam aeração, iluminação e espaço físico eram aglutinadoras nos anos 30.

Entretanto, no desenrolar desta tese, uma nova atitude pode ser observada. A crise que atravessa o Banco está obrigando seus atores a pensarem ou admitirem que não podem ficar à margem deste debate. Nas palavras de um sindicalista encontramos a auto-crítica:

"É possível que a gente tenha cometido (erros); talvez não tenha cuidado bem da questão específica do atendimento. Porque nós jogamos uma outra questão que foi a cobrança e o esclarecimento de que o Banco

deveria renovar o seu pessoal. Nós trabalhamos com a necessidade do concurso público sem entrar nessa questão do atendimento. Nós só jogamos com a questão macro; cobramos aquilo ... " *6

A grande virada nesta atitude irá acontecer quando cerca de 700 servidores, reunidos no "I Seminário dos Funcionários do BANERJ", em janeiro de 1993, chamam a si a responsabilidade pela reestruturação da instituição. Sob o lema "O futuro do BANERJ nas mãos de quem conhece", seis grupos temáticos aprofundam questões relativas a atendimento; administração; informática; recursos humanos; comunicação e seguradora. Trata-se de um marco na resistência dos trabalhadores do Banco que terá sua análise aprofundada no próximo item.

6 Depoimento de funcionário em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 27B.

3.2. Ética e corrupção no dia a dia do Banco.

"Todas as pessoas que estão na gestão do Estado, não têm nenhum interesse pelo Estado. Todas as pessoas que estão gerindo o Estado não conhecem a economia do Estado. Eles procuram os métodos mais difíceis para resolver os problemas. Quando as coisas são mais simples. Basta você ser ético na aplicação do recurso público e na definição de prioridades para investimento."

Depoimento de funcionário

No vácuo da ausência de políticas, da inexistência de planejamento, do caos operacional que constrange as Agências, a lógica da corrupção encontra espaço para, confortavelmente, ser a figura que mais se aprofunda na nossa instituição em estudo.

Este pesquisador ficou impressionado ao perceber a nítida relação entre a quebra do espírito de corpo e a ampliação dos benefícios individuais ou de pequenos grupos que se apoderam da empresa pública. Tal questão, que ganhou contornos nacionais à época em que desenvolvia a tese com a votação do impeachment do Presidente da República, não é enfrentada de forma séria ou consequente no BANERJ. Passo a relatar o confronto com um tema que, embora não estivesse contemplado nos primeiros roteiros desta investigação, se impôs por sua gravidade e recorrência: mais do que simples testemunhos orais fui arrastado pela insistência dos bancários a enfrentar, de modo crítico, a prática da corrupção.

Durante o Encontro Nacional, realizado em dezembro de 1992 sob forte ameaça de fechamento de Agências e demissão de funcionários, relatos tão públicos quanto patéticos

mostravam que a corrupção havia se instalado de forma implacável na nossa instituição em estudo: vários gerentes acusados de "doleiros"; funcionários que adquiriam e vendiam veículos no horário de expediente; uso de equipamentos e espaço das Agências para oferta de apólices de outras companhias seguradoras; utilização de tesourarias de diversos estabelecimentos para guarda de moeda estrangeira; funcionários em cargos comissionados que ao invés de comparecerem aos locais de trabalho "tocavam" outras empresas...

Não se tratava, simplesmente, de apontar que este ou aquele Diretor se beneficiara de alguma transação; que corretoras - via alta hierarquia - empurravam carteiras de seguro de automóveis "bichadas"; que alguns negócios escusos dispendo de "apadrinhamento" ocorriam ao arrepio da mais elementar técnica bancária.*1 Nada disso. O que me impressionava é que tais denúncias não eram restritas aos escalões superiores - composto majoritariamente por indicações políticas e, portanto, de não-funcionários - mas que o próprio servidor "de carreira" estava tirando proveitos ilegais e ilegítimos.

Surpreendente, no meu modo de ver, era que as denúncias ganhavam gravidade e indicavam a mais completa desorganização das relações. Ora, como pensar em espírito de equipe e qualidade de serviços quando um Caixa - que ao errar no troco deve em impreteríveis 48 horas reembolsar o Banco da diferença a qualquer custo - vê o seu superior realizando lucros através da venda de moeda estrangeira na própria mesa de trabalho e durante o expediente? Trata-se de dois pesos e duas medidas. Estariam as regras da Auditoria

1 Tais fatos - por si só - já seriam suficientes para que tanto o Sindicato, Associações de Servidores e este pesquisador exigissem séria e independente auditoria.

sendo utilizadas apenas para os escalões inferiores da empresa?

"Tem coisas até mais graves do que isso. Por isso eu te falei que quando eu saí da tesouraria pra substituir a área administrativa eu resolvi me aposentar mais rápido. Ele (o gerente) vende dólar, faz câmbio. Ele empresta dinheiro a taxas mais altas. Eu inclusive já me indispus com um que se colocou dentro da minha tesouraria pra conferir dólares." *2

Entretanto, o que verdadeiramente nos motiva a tocar nesta ferida é a análise de como e por que práticas ilícitas se fizeram presentes no BANERJ. Como verificamos a deterioração das relações de trabalho a ponto de, no edifício sede da empresa, princípios básicos de disciplina estarem sendo cotidianamente violados: "O Banerjão é um shopping-center. Faz-se tudo, vende-se tudo. Tem até manicura no banheiro." *3

3.2.1. Buscando as razões.

Uma primeira vertente de respostas que aborda o avanço da corrupção vai ao encontro do tipo de relação que o BANERJ vem mantendo com outra instituição financeira: o CREDICARD. Trata-se da venda do cartão de crédito que se realiza em todas as Agências aos melhores clientes do Banco e o consequente repasse de seu valioso cadastro para uma empresa que, no mercado, disputa com produtos e serviços também ofertados pelo Banco Estadual.

O que nos chama atenção, nesta relação, é a forma de premiação adotada. Os pontos de venda que se destacam ou cumprem as metas são agraciados por presentes que se distribuem numa hierarquia impiedosa: os Caixas podem

2 Depoimento de funcionário em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 28B.

3 Depoimento de funcionária em 06 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 31A.

receber uma cafeteira elétrica; os gerentes de Agência aparelhos de videocassete ou televisores; gerentes regionais talvez agraciados com automóveis zero quilômetro; diretores podem viajar de primeira classe para Nova York.

"Nós temos um convênio com o CREDICARD. Então pra vender eles ficam pressionando - pra ganhar carro, passagem. Então: vende isso aí pra ganhar videocassete. Então eles esquecem o público e o que está sendo visado é ganhar o prêmio. Mas os gerentes é que ganham, o funcionário não ganha quase nada." *4

O que nos parece relevante destacar é que tal relação - desprovida de sentimento ético e profundamente danosa aos interesses do Banco - ocorre sem que uma oposição sistemática seja efetivada. Ora, o CREDICARD pressiona por vendas. Quando a equipe do BANERJ realiza campanhas em diferentes Agências apondo cartazes nas paredes ou guichês, mobilizando gerentes e escriturários, o faz em detrimento de outros produtos e serviços do próprio BANERJ que deveriam estar sendo ofertados à população. É a utilização do espaço público - instalações, telefones, estrutura - para vender crédito de uma empresa privada. Nos incomoda a idéia de que parcela do funcionalismo "foi comprada" à base de presentes ou recompensas.

"Tudo que é Banco agora tem o seu próprio cartão. E nós aqui temos o quê? O Credicard. Sabe o funcionamento disso? O Credicard é um parasita do BANERJ. Porque nós damos uma mão-de-obra pra ele de graça porque todos os gerentes operacionais vendem Credicard de graça, eles tem o nosso cadastro de graça, a taxa que o Credicard paga pra nós não compensa, é irrisória, é ridícula. Aí a Gerência de Orçamento fez esse estudo e mostrou que significava o nosso cartão, o cartão BANERJ - associado ao sistema VISA - porque também não temos estrutura operacional pra bancar um sistema desses a nível nacional, ... a diretoria aprovou. O Cartão BANERJ ia ser implantado um mês depois. Aí o Credicard desesperou. A direção do Credicard começou a fazer lobby ... A decisão da diretoria foi revogada, foi

feito um contrato com o Credicard e a única coisa que o Banco levou foi uma taxazinha a mais. Isso é o que arrebenta com esse Banco!" *5

Uma segunda vertente de respostas aponta para as premiações que são oferecidas aos servidores que cumprem metas na venda de papéis do próprio Banco. Trata-se de funcionários lotados nas gerências de Agências ou próximos a estas mesas. Eles ofertam CDBs ou RDBs a clientes de maior saldo. Ora, tal atividade é importantíssima para a instituição. São estes recursos captados que proporcionam crédito e alavancam o BANERJ.

Entretanto, o que nos desafia a reflexão é que passaram a existir duas "folhas" de pagamento no Banco. A primeira, regular, através da qual todos os funcionários recebem. A segunda, que se destina a premiar os "vendedores" de papéis e títulos. A pressão que estes últimos atores vêm exercendo sobre a Alta Administração determina que tais benefícios sejam progressivamente maiores, modificando a própria disponibilidade para o atendimento de titulares de Agências. Foram frequentes os relatos de bancários que nos afirmaram que seus gerentes não recebem mais clientes "com problemas" e só desejam ser interrompidos para atender a aplicadores.

Neste quadro, os mecanismos de solidariedade se dissipam e um forte sentimento de ser enganado ou ludibriado encontra espaço no seio do funcionalismo:

"Tem premiações. Essas premiações não são divididas igualmente por todos os funcionários. Quem recebe a maior parte dessas premiações é o gerente e o gerente regional." *6

5 Depoimento de funcionária em 03 de setembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 14A.

6 Depoimento de funcionário em 21 de outubro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 21B.

Finalmente, a terceira vertente de respostas que analisa o avanço da corrupção no BANERJ vai ao encontro da inexistência de controles e de profissionalismo nos responsáveis pela gestão. O descaso com a instituição, a idéia de ser "funcionário público" - entendendo o termo aqui como caricatura da acomodação e falta de iniciativa - adquirem dimensões de fazer corar os funcionários comprometidos com um projeto público de instituição de crédito. No vazio do descompromisso os "espertos" ocupam espaços:

"Você sabe que as agências tem um agente da seguradora. Por exemplo, tem a minha área com cinco agências, então você tem um agente de seguros que passaria um dia por semana em cada agência para atender a essas vendas, cálculos que inclusive não podem ser feitos pelo pessoal da agência. Tínhamos dois seguros pra serem feitos de apólices altíssimas, estávamos correndo atrás dele a três dias e ele não visitou nenhum dos clientes. Então telefonei diretamente pra seguradora. Por que você vai perder um dos melhores clientes da agência? ... Tem uma questão mais grave. Esses agentes usam o Banco, as instalações do Banco, os telefones do Banco, tudo do Banco. Traficam seguro com outras seguradoras. Ele é funcionário da seguradora do BANERJ usa toda a infra-estrutura e fazem seguros com outras agências. Recebe daqui e de lá." *7

Os três aspectos acima arrolados - todos de natureza institucional - permitem o crescimento ou fortalecimento da corrupção e não têm sido enfrentados pelas diferentes gestões que se fizeram presentes ao longo da última década. A situação de impunidade e desesperança, embora criticada pelos próprios servidores ao longo das entrevistas, está solidamente implantada na instituição estudada:

"Pra mim são dois tipos de funcionário aqui dentro do Banco. Esse Banco trouxe uma cultura da impunidade que vem de cima, todo o mundo rouba, o doleiro, o gerente, ... impunidade. É uma loucura. Tremenda feira livre. Isso vem acontecendo. Isso produziu entre nós,

7 Depoimento de funcionária em 14 de novembro de 1992. Banco de Entrevistas. Fita 28B.

funcionários, uma 'cultura do malandro'. Eu chamo de 'cultura do malandro.' Até uma coisa natural, muita gente acabou incorporando: pra que eu vou trabalhar? Pra que vestir a camisa e atender bem o balcão o guichê? Pra que? Eu vou ganhar, não vou ser demitido, tá tudo em cima e vou ter o mesmo salário no final do mês daquele babaca ali que sua a camisa. Então existem dois tipos de funcionários: os que trabalham e os que não." *8

De fato, a idéia que emerge ao longo destas entrevistas e depoimentos é a de que existem interesses de que o segundo e terceiros escalões do Banco sejam permeados por "benefícios" ou "presentes" que se traduzem por comissões e prêmios a fim de que os negócios ou favores - estes de grande monta - realizados por membros da Alta Administração fiquem amortecidos. É como se fosse construída uma "cadeia" (sequência) de privilégios cabendo a cada "casta" da hierarquia ganhos diferenciados. Tal formulação nos desinstala de uma concepção ingênua na qual bastaria alguns funcionários honestos e uma auditoria mais efetiva para que o problema da corrupção fosse definitivamente superado.

Entretanto, também seria um equívoco deixar de registrar que uma parcela significativa do funcionalismo vem resistindo a estas práticas. Bancários fazem fotocópias de documentos que apontam operações duvidosas e os entregam à direção do sindicato; oradores denunciam, em assembléias da categoria, dirigentes do Banco comprometidos com favores ilícitos; o movimento sindical aloca uma linha telefônica exclusiva para o recebimento de denúncias. É como se uma guerra entre civilização e barbárie; construção e sucateamento da instituição; roubo e honestidade fosse cotidianamente travada: "se não estivéssemos brigando não teriam sobrado nem os móveis" me avisa a servidora.

8 Depoimento de funcionária em 06 de janeiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 30A.

Em tal ponto da descrição e análise, percebo que não é suficiente refletir sobre corrupção como se este tema estivesse divorciado de políticas mais amplas. O trabalho e suas mediações estão sempre relacionados com questões relativas ao poder e sua distribuição.

3.2.2. Superando o impasse.

Ora, os sinais de corrupção no BANERJ, aqui amplamente debatidos, nos colocam de forma inequívoca a temática da democratização da empresa. Democratizar significa a ruptura com a tradição autoritária de seu corpo diretivo; dar vez e voz aos trabalhadores do Banco; refazer os mecanismos de solidariedade e serviços entre a nossa instituição em estudo e o conjunto da população.

Nesta perspectiva, é Betinho quem nos ajuda a propor um novo modelo para o BANERJ onde o conceito de empresa estatal seria substituído pelo de empresa pública. Em oposição à tradição autoritária, a reflexão deste privilegiado autor aponta para o fato de que é necessária a transformação do Estado brasileiro e suas instituições. Construir este último tipo de organização, portanto, seria desafio a ser alcançado pelo conjunto do seu funcionalismo em parceria com a população organizada:

"Pode-se desestatizar uma empresa sem privatizá-la? Sim. Uma gestão democrática pode transformá-la numa empresa pública. Numa empresa pública, a propriedade atinge um grau superior de função social, não encontrado em empresas privadas. Essa função social só pode ser garantida através do controle compartilhado com os trabalhadores e com outros e com outros segmentos da sociedade civil. Por outro lado, a eficiência produtiva não pode sucumbir aos interesses (muitas vezes corporativos) de qualquer um dos atores que controlam a empresa. A gestão compartilhada e

democrática da empresa deveria garantir a mediação eficaz dos interesses conflitantes." *9

O pensamento de Betinho aponta para o fato de que o Estado brasileiro tem sido utilizado pela classe dominante de forma privada. Na lógica que o pensador nos apresenta, os detentores do capital e seus funcionários têm se apoderado das diferentes empresas nas quais o controle acionário pertence à União, Estados e Municípios para implementar políticas que não estão voltadas para a maioria da população mas que atendem a estratégias de manutenção de lucros e privilégios. Esta, para o autor, seria a clássica "empresa estatal" fruto do autoritarismo e descompromisso.

Ora, a equação que nos é apresentada por este inquieto pensador permite que a propriedade pública atinja "um grau superior de função social" ao desinstalar dos postos de comando e gestão atores que promovem administrações orientadas na perspectiva da concentração econômica e política em detrimento dos mais elementares direitos da população. Estaria, portanto, sendo gestado um novo projeto de "empresa pública" que, de fato, significa desprivatizar as instituições governamentais, entendendo aqui o termo como impedir ou limitar a rotineira ou tradicional ação e tutela dos detentores do capital.

A oposição acima expressa entre estatal e público nos desafia a pensar em novas formas de gestão e organização do trabalho bancário que privilegiem o efetivo controle da população e dos seus trabalhadores. No caso específico do BANERJ é urgente que a superação de sua crise - que se arrasta ao longo dos últimos 10 ou 15 anos - tenha como componente o debate e remoção das práticas autoritárias e do

9 SOUZA, Herbert de. A 'estadualização' da CSN - Uma alternativa à privatização. Rio de Janeiro, IBASE, 1992. Mimeo. p. 07.

consequente rebaixamento do servidor de sua condição de sujeito.

Ora, a hipótese sempre presente nestas páginas é a de que a arrancada da nossa instituição em estudo se fez possível porque uma equipe de bancários profissionalizados e solidários atuou e ganhou espaço tornando-se os fiéis depositários da poupança popular e indispensáveis prestadores de serviços. Ser cidadão e ser bancário se confundira nos limites das rotinas de trabalho: esta é a ética que precisa e deve ser recuperada! Os bancários do BANERJ, mais do que nunca, precisam realizar a "catarsis" que nos é proposta por Gramsci:

"Pode-se empregar a expressão 'catarsis' para indicar a passagem do momento puramente econômico (ou egoísta-passional) ao momento ético-político, isto é, a elaboração superior da estrutura em superestrutura na consciência dos homens. Isto significa, também, a passagem do 'objetivo ao subjetivo' e da 'necessidade à liberdade'. A estrutura da força exterior que subjulga o homem, assimilando-o e tornando-o passivo, transforma-se em meio de liberdade, em instrumento para criar uma nova forma ético-política, em fonte de novas iniciativas. A fixação do momento 'catártico' torna-se assim, creio, o ponto de partida de toda a filosofia da práxis; o processo catártico coincide com a cadeia de sínteses que resultam do desenvolvimento dialético." *10

10 GRAMSCI, Antonio. Concepção dialética da história. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978. p. 53.

4. As Práticas de Resistência.

"É o próprio indivíduo que resiste, quando reconhece a si próprio como sujeito e agente social e busca mudar a situação mediante formas de adaptação e reação às condições impostas. As formas de resistir podem caminhar do indivíduo para o grupo e deste para o movimento social organizado, conforme as condições de exploração se radicalizarem ou as de organização se tornarem propícias. O que importa, porém, não é tanto se o ato de resistência tem a capacidade de mobilizar em torno de reivindicações de classe ou mesmo simplesmente de agregar grupos de trabalhadores que ampliem sua proposta. Importa que, mesmo na solidão do indivíduo, o ato de resistir contém em si a potencialidade de mudança."

Rosa Maria Fischer

4.1. Introdução: O Comando Nacional convoca.

A riqueza do movimento sindical do BANERJ já foi assunto anteriormente abordado. Movimento que contempla várias correntes ideológicas e grupos de pressão que se constituem num verdadeiro mosaico a propor ou instigar resistência. Suas instâncias são múltiplas a começar pelo Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro que mantém posição privilegiada neste processo; passando pelo Comando Nacional do BANERJ que se constitui como fórum nacional dos servidores; por estruturas como os Delegados Sindicais que

em cada Departamento ou Agência também desempenham relevante papel de representação.

No segundo semestre de 1992, o Comando Nacional do BANERJ lança uma campanha que chama cada funcionário do Banco a enviar ao governador do Estado do Rio de Janeiro um cartão postal. Trata-se de correspondência que tem em uma das faces um ringue de luta de boxe apresentando em primeiro plano um lutador caído e em segundo o outro de pé. Abaixo a inscrição: "Governador: em 93 não deixe o BANERJ cair."

Na outra face do postal a inscrição "Muda para o povo BANERJ" e a seguinte mensagem:

"Exmo. Sr. Governador Leonel Brizola
 "O BANERJ está sendo levado a nocaute. Ao voltar as costas para o social, o BANERJ não contribui para a retomada do desenvolvimento do Brasil.
 "Em 1993, o BANERJ tem que mudar para voltar a ser respeitado nas finanças do país.
 "Sr. Governador, coloque o nosso BANERJ ao lado do povo. O nosso banco não pode ir à lona." *1

A convocação caminhará no sentido de solicitar a cada funcionário que remetesse a correspondência para o Palácio da Guanabara. O Comando Nacional, através deste instrumento, desejava fazer-se ouvir pelo executivo estadual que, segundo avaliação política, não estava dispensando atenção ao Banco do seu Estado.

Ora, é Fischer quem nos coloca, na epígrafe deste novo item, a potencialidade de mudança que, na solidão do indivíduo, toma forma e corpo. O funcionário do BANERJ, chamado a resistir ao processo de desconstrução e sucateamento do Banco, devolve respostas claras e inequívocas de compromisso com a instituição. Neste momento

1 Texto do verso do Cartão Postal ao Sr. Governador do Rio de Janeiro elaborado pelo Comando Nacional do BANERJ.

da tese denominado "práticas de resistência" teremos a oportunidade de aprofundar os caminhos percorridos pelos inconformados e descontentes que teimam em fazer pública esta instituição estatal. *2

4.2. A Comissão Paritária de Acompanhamento.

O curto e contundente relatório de trabalho da Comissão de Acompanhamento relativo ao primeiro semestre de 1992 é uma peça que requer cuidados na sua apresentação e análise. Antes de mais nada, deve-se resgatar a finalidade e o momento em que tal Comissão foi instituída.

Este fórum paritário, isto é, composto por membros indicados pela Administração e pelos bancários, criado oficialmente através dos mecanismos burocráticos regulares, foi instituído através de Circular Interna em cumprimento do Acordo Salarial 91/92. Trata-se, portanto, de grande pressão do funcionalismo que desejava conhecer a real situação econômica e financeira do Banco. Já no início de 1992 a Comissão de Acompanhamento funcionava regularmente reunindo e interpretando informações. Sua existência, nesta perspectiva, não pode ser dissociada da reivindicação dos servidores na dinâmica de defesa da instituição.

Cinco são os itens que servem de roteiro ao citado relatório. O primeiro deles aponta vai ao encontro do grande número de operações financeiras em pendência ou não liquidadas. O texto nos sugere que o Departamento Jurídico do Banco não tem conseguido cobrar os inadimplentes. Se "não existem mal pagadores, mas mal cobradores" como nos afirma

2 A temática relativa a empresa pública e estatal foi aprofundada no item 3.2. "Ética e corrupção no dia a dia do Banco" e os conceitos desenvolvidos baseados no trabalho já citado de Herbert de Souza - Betinho.

um antigo bancário, o BANERJ, pelos números apresentados no documento, tem tido péssima tradição na tarefa de resgatar seus títulos.

No segundo ponto é debatida a natureza da dívida do Metrô e suas implicações sobre a saúde financeira de nossa instituição em estudo. Tal problema é bastante antigo e tivemos oportunidade de abordá-lo no Segundo Bloco desta tese quando apresentamos a "História do Banco Verde". O descaso do governo do Estado do Rio de Janeiro em resolver tal impasse, neste relatório, é expressa na declaração de que

"trata-se de uma operação que se encontra inadimplente desde o final do ano passado, o que levou à efetivação de provisões, de acordo com as normas expressas da Resolução do Banco Central.

"Desta forma, os resultados do BANERJ são extremamente afetados por essa operação, tendo em vista não apenas sua magnitude mas também o fato de que suas receitas têm sido contábeis, sem efeito no fluxo de caixa. Qualquer despesa extra, como é o caso da incorporação do percentual do Plano Bresser, deve ser mensurada à luz da evolução da dívida do Metrô." *3

As relações entre patrimônio líquido e ativo permanente ocupam o terceiro item do documento. Tal razão (proporção) se encontrava profundamente desfavorável ao BANERJ pelos parâmetros estabelecidos pelo Banco Central. O Banco tinha seu acesso ao redesconto de liquidez prejudicado: superar este impasse significava promover a redução do ativo permanente ou ampliar o patrimônio líquido. No quarto item o relatório se dedica especificamente a analisar o resultado contábil do semestre e a apontar indicadores negativos.

3 Comissão Paritária de Acompanhamento de Resultados - BANERJ. Relatório de Trabalho do primeiro semestre de 1992. Mimeo. p.2.

Finalmente, o último ponto do documento afirma em claro e bom som que é constatada "falta de uma definição quanto ao papel do BANERJ e a inexistência de planejamento".

"A comissão constatou que, pelo menos nas áreas avaliadas (gerências e departamentos), não existe planejamento de curto, médio e longo prazo. A Gerência de Orçamento, por exemplo, não pode acompanhar a evolução do fluxo de caixa (embora este seja orçado a cada semestre) porque não recebe as informações necessárias das diversas áreas do Banco para a realização desse acompanhamento. Por outro lado, o fechamento de balanços é feito em cima de ajustes de última hora, quando se avalia diversas rubricas e premissas de forma a se chegar ao resultado líquido."

*4

A temática relativa à ausência de planejamento - já amplamente apresentada quando, nas mediações operacionais, tratamos das políticas de informática e recursos humanos - surge de forma nítida no documento elaborado com a participação dos servidores. É proposta a imediata criação de instância capaz de balizar os rumos da instituição. Tal reivindicação é parte do processo de tomada de consciência e anuncia uma nova postura dos servidores.

O que desejamos destacar em nossa análise é que a Comissão Paritária de Acompanhamento se transformara em trincheira privilegiada de resistência uma vez que o funcionalismo passou a dispor de dados que, historicamente, lhe haviam sido negados. O pequeno grupo de técnicos que compunham este privilegiado fórum manteve com o movimento sindical e demais entidades que organizam os servidores relação estreita e troca constante de informações. Se confirmava, assim, um processo de ofensiva sobre a forma autoritária que o executivo estadual administra e malversa os recursos do Banco. Nas palavras do Jornal do Seminário a

4 Comissão Paritária de Acompanhamento de Resultados - BANERJ. Relatório de Trabalho do primeiro semestre de 1992. Mimeo. p.5.

confirmação da mudança de atitude do funcionalismo agora atento aos caminhos do Banco:

"A Comissão de Acompanhamento concluiu que o fortalecimento do BANERJ passa pelo correto entendimento e definição de sua missão, com a dosagem ideal entre seus objetivos: instrumento de desenvolvimento econômico e social do Estado do Rio de Janeiro através da prestação de serviços financeiros, bancários e afins e empresa do mercado financeiro voltada para a obtenção de lucro que remunere, condignamente, o capital investido por seus acionistas." *5

4.3. O Seminário e seu contexto: os bancários avançam na organização.

"O futuro do BANERJ nas mãos de quem conhece". Foi com este lema que cerca de 700 servidores do Banco participaram do Seminário nos dias 24 e 25 de janeiro de 1993. O evento foi promovido e organizado pela Caberj - Caixa Médica; Previ - Previdência Privada; Abanerj - Associação de Funcionários do BANERJ; AAFB - Associação de Antigos Funcionários do SIB; Ansib - Associação de Funcionários; Afber - Associação dos Funcionários do BERJ; Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro; Federação dos Bancários do Rio de Janeiro; e, finalmente pelo Comando Nacional dos Funcionários do BANERJ. A ampla composição da mesa coordenadora dos trabalhos, talvez, seja o primeiro sinal de quão grave é a crise que atravessa a instituição em estudo e a forma madura e decidida com que o conjunto do seu funcionalismo resolveu se comprometer e enfrentar este desafio.

"O Seminário tem um primeiro objetivo fundamental: garantir a sobrevivência e o fortalecimento do BANERJ. Para atingí-lo outros objetivos se apresentam: a unidade de todos os funcionários, independente de sua situação funcional, o

5 Jornal do Seminário. Informativo número 01 de 14 de janeiro de 1993.

esclarecimento da real situação da empresa e a elaboração de um relatório/proposta para seu soerguimento." *6

O Relatório do Seminário, imediatamente apresentado à Alta Administração do BANERJ, foi fruto dos intensos debates ocorridos nesta oportunidade. O que movera os servidores, de pronto, foi a necessidade de que as medidas definidas como **curtíssimo prazo** fossem efetivamente levadas a termo. Elas estão arroladas e destacadas nas páginas do extenso documento e se constituem, na visão do funcionalismo, em compromisso de trabalho assumido publicamente. Entenderam as entidades que a imediata implantação das propostas é responsabilidade da atual Diretoria e que contará com firme apoio do conjunto dos servidores.

As entidades que promoveram este Seminário chamaram a si uma grave responsabilidade. Comprometeram-se, através dos atos e palavras praticados no desenrolar dos trabalhos, que o seu papel é o de estar alerta aos destinos do Banco; participar ativamente de seu soerguimento; e, finalmente, exigir do Governo do Estado e das demais autoridades constituídas empenho e firmeza no trato das questões do BANERJ que é patrimônio de toda a população. Tal postura, portanto, é caracterizada no documento como a de "diálogo construtivo" que pressupõe respeito e transparência:

"Não queremos e não podemos ser atropelados por fatos ou decisões; somos parceiros nesta empreitada e estamos conscientes de que não se fará a recuperação da instituição sem que o bancário se transforme em sujeito deste processo." *7

As páginas do documento final exprimem angústia e esperanças. Angústia porque a gravidade da crise que é imposta pode ter consequências desastrosas para o

6 Jornal do Seminário. Informativo número 01 de 14 de janeiro de 1993.

7 Relatório do Seminário dos Funcionários do BANERJ. Janeiro de 1993.

Mimeo.

desenvolvimento econômico e social do Estado do Rio de Janeiro. Esperanças porque o conjunto do funcionalismo se declara de pé, dialogando e propondo, sugerindo e exigindo, numa atitude que expressa maturidade e compromisso.

O Relatório do Seminário está dividido em seis blocos ou capítulos, a saber: atendimento, informática, administração, recursos humanos, comunicação e seguradora. O texto é uma listagem das conclusões dos Grupos de Trabalho que se constituíram ao longo do evento. Muitas e relevantes são as idéias, criativo e inventivo se manifesta o funcionalismo. O documento é contundente e exige da Alta Administração mais do que promessas:

"... a fim de ganharmos em objetividade e realizarmos as urgentes reformas nos procedimentos administrativos do BANERJ foram destacados no "caput" de cada um destes temas as prioridades que devem ser realizadas nos próximos 90 dias. Entendemos que tais prioridades são compromisso de todos e sua implantação questão de continuidade ou sobrevivência." *8

No texto introdutório, o documento reafirma o desejo de realizar sua entrega de forma solene. A Alta Administração do Banco, na pessoa de seu presidente interino e secretário de finanças do Estado do Rio de Janeiro, irá negar este pedido, alegando que não será possível uma cerimônia pública enquanto o conteúdo do trabalho for conhecido. Prenunciava-se o descaso ou desrespeito que a Alta Administração do BANERJ teria em relação às iniciativas em curso. De nada valeu a solicitação escrita contida no texto:

"Não queremos com este ato constranger a Alta Administração da Casa, mas entendemos que o encaminhamento público do documento se constitui em sinal ou atitude de boa-vontade, de respeito aos

8 Relatório do Seminário dos Funcionários do BANERJ. Janeiro de 1993. Mimeo.

servidores, de empenho na implantação das prioridades e demais sugestões aqui arroladas." *9

Os acontecimentos que irão se desenrolar nas próximas semanas mostram claramente que o Executivo estadual, através da Diretoria do Banco, não percebeu a relevância das sugestões e propostas dos mais de 700 participantes que se organizaram e buscaram soluções originais para a crise da instituição. Entretanto, o importante acontecimento que desejamos aqui ressaltar é que questões relativas ao processo e relações de trabalho no BANERJ foram exaustivamente debatidas nos grupos temáticos; que os servidores se dispuseram a contribuir pensando e propondo uma nova organização da atividade bancária; que, finalmente, deixavam de ser complementos das registradoras para se tornarem sujeitos de uma instituição de crédito voltada ao desenvolvimento econômico e social do Rio de Janeiro. Amadurecia-se um processo de resistência com potencialidade de frear o desmonte promovido por administrações mais preocupadas em vantagens personalistas ou clientelistas que com o fortalecimento da economia fluminense.

4.3.1. Organização, realização e desdobramentos do Seminário.

A organização do Seminário de janeiro de 93 começa com a realização do Encontro Nacional dos Funcionários do BANERJ realizada em dezembro. Naquela oportunidade, cerca de 200 bancários se fizeram presentes iniciando os debates e a longa preparação. No que diz respeito à política interna e organização dos servidores do Banco, diferentes entidades - já anteriormente citadas - com posturas ideológicas distintas alinham-se em um "pacto" que tem por objetivo o

9 Relatório do Seminário dos Funcionários do BANERJ. Janeiro de 1993. Mimeo.

soerguimento do BANERJ. Trata-se de um esforço de "costura" desenvolvido em muitas reuniões na sede da CABERJ regadas a cafezinho e consensos: o de que o Banco ia mal e o funcionalismo não podia continuar espectador de seu sucateamento.

De fato, a organização do Seminário foi um sucesso. Do ponto de vista operacional os organizadores realizaram um evento com muita competência: cartazes e convites com fichas de inscrição foram distribuídos nas Agências; programa impresso com a necessária antecedência; logomarca especialmente criada; crachás distribuídos com o nome do participante e seu grupo de trabalho; equipe de vídeo registrando cada momento. "Foi tudo planejado e feito pelos funcionários do BANERJ" afirma o servidor com indisfarçável orgulho dando provas de que estes atores são capazes de tocar o Banco de forma mais adequada ou eficiente do que as últimas administrações o fizeram.

"... O evento cumpriu plenamente o seu objetivo, ao enumerar medidas de curto prazo para fortalecer o Banco. Funcionários de várias partes do país, de diversos setores e muitos cargos, num encontro heterogêneo, unitário e representativo, produziram material de excelente qualidade, abrangendo todos os pontos deficientes da empresa. Foi um marco na história do BANERJ. Agora temos documentado o banco que queremos." *10

Se mais de 700 servidores se fizeram presentes no salão nobre da Rede Manchete para a abertura e demais palestras do Seminário - sábado e domingo ensolarados - era necessário ampliar os efeitos e o alcance político da iniciativa. As lideranças das entidades decidem pelo aprofundamento da luta. Os desdobramentos acontecem sob forma de reuniões em Agências e Departamentos com a presença de integrantes da equipe organizadora do Seminário - vale dizer lideranças das

10 Jornal do Seminário de 29 de janeiro de 1993. Editado pelas entidades que promoveram o evento.

entidades e sindicato - bem como deste pesquisador que a esta altura, como veremos adiante, também se transforma em ator. O objetivo destas reuniões é possibilitar aos bancários, que ainda não estão sensibilizados ou atentos para as dificuldades que atravessa o Banco, acesso a dados e informações quanto à crise que atravessa a instituição engajando-os no processo de resistência em curso.

4.3.2. Os limites do Seminário como instrumento de resistência.

Se a estratégia de reunir ou congregar centenas de funcionários em torno do Seminário e de realizar reuniões por local de trabalho é absolutamente correta do ponto de vista da mobilização interna falta, na nossa instituição em estudo, por parte das lideranças das entidades ou sindicatos, uma maior capacidade de tornar este debate público, isto é, acessível ao conjunto da população organizada. Embora os contatos com ministros ou parlamentares sejam efetivados, via de regra não conseguem se traduzir em ações ou pressões que modifiquem substancialmente a atuação das diferentes Diretorias. Esta, talvez, seja uma das principais críticas que podem ser dirigidas à atuação do movimento sindical e demais entidades que organizam o funcionalismo do BANERJ: a de não ter êxito em promover o debate sobre o papel e a gestão do Banco para além dos limites dos muros de sua Sede ou Agências.

Não que em momentos de crise não se busque dar esclarecimentos, criar consensos ou procurar a imprensa. Nestas oportunidades fala-se de uma "função social do Banco", ou de um relevante papel econômico a ser desempenhado. Mas o que desejo destacar é que o movimento sindical ou as diferentes entidades que congregam o

funcionalismo se mostram incapazes de ampliar a defesa do BANERJ; unir forças com os demais Bancos Estaduais que também sofrem crises semelhantes; angariar firme apoio de outros sindicatos de trabalhadores.

Entretanto, nesta perspectiva, uma nova e ainda não amadurecida via de resistência está surgindo com a criação da CNB - Confederação Nacional dos Bancários, braço sindical da Central Unica dos Trabalhadores - CUT. Em fevereiro de 1993 foi realizada em Brasília uma primeira reunião de trabalho onde bancários, representantes de Instituições Financeiras em que a União ou Estados detém o controle acionário, reuniram-se para tratar de uma ação conjunta em defesa deste valioso patrimônio público. Na ótica dos participantes trata-se de barrar a ofensiva neoliberal em curso que prevê a redução ou sucateamento de empresas como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal ou o conjunto dos Bancos Estaduais. Nas palavras de um dirigente da CUT e funcionário do BANERJ:

"As entidades (dos funcionários do BANERJ) têm que se aliar a CNB. A CNB é recente, vai fazer um ano agora. A perspectiva de que ela funcione também é recente. ... O encontro que vamos realizar em Brasília é no sentido de dar fôlego (aos Bancos Estaduais), ampliar a discussão." *11

Ainda refletindo a respeito do fato do BANERJ não disseminar para além de seus próprios limites o debate de sua função social, cabe destacar que, ao contrário do Banco do Brasil, a nossa instituição em estudo não se valeu de eleger mandatos no legislativo para que cumpram um importante trabalho de mediação política. Analisando:

O Banco do Brasil dispõe, no Congresso Nacional, de uma poderosa bancada de parlamentares, de diferentes partidos

11 Depoimento de dirigente sindical em 04 de fevereiro de 1993. Banco de Entrevistas. Fita 37A.

políticos, que são acionados toda vez que crises ou medidas prejudiciais ao seu desempenho são levadas a termo. O funcionalismo se une para eleger representantes - pertencentes ou não ao seu quadro permanente - comprometidos com a defesa desta secular instituição de crédito. Se é verdade que esta posição de força pode gerar problemas relativos ao aguçamento de um corporativismo nem sempre sadio, por outro lado, o Banco do Brasil não está à deriva ou desprotegido de diretrizes ou decisões de política econômica tomadas à revelia da mais elementar racionalidade. Quando normas emanadas pelos Ministérios ou organismos como o Conselho Monetário Nacional colocam em risco sua saúde financeira os mandatários reagem no plenário ou gabinetes.

O BANERJ não conta com essa tradição. Ainda não teve, ao longo dos seus 46 anos de existência, a experiência de um mandato parlamentar que desse suporte aos embates ou ao descaso que, muitas vezes, é condenado pelo Executivo Estadual. Os integrantes da Assembléia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro - ALERJ, via de regra, conhecem mais o BANERJ pelos favorecimentos ou barganhas que podem obter do Governo do Estado do que pela tarefa de desenvolvimento econômico ou social que o Banco deve desempenhar na vida da Unidade Federada.

Concluindo, o que me fica claro, ao refletir sobre os limites da resistência que promove o funcionalismo, é que a solução para os problemas que o BANERJ enfrenta só terá um desfecho satisfatório quando a população estiver corretamente informada sobre o sentido e a ação da instituição estadual de crédito; quando se promover uma aliança entre o funcionalismo BANERJ e dos demais Bancos Estaduais na perspectiva de defesa destas empresas; quando os demais sindicatos - sobretudo aqueles ligados aos servidores estaduais e municipais que têm seus salários depositados neste Banco - estiverem exigindo da

Administração melhores serviços; no dia em que uma campanha a cargo eletivo na Assembléia Legislativa Estadual for consolidada apresentando à sociedade fluminense propostas ou alternativas de gestão efetivamente pública.

4.4. A tese e o pesquisador no processo de resistência.

Angustiado. Assim este pesquisador viveu a maior parte dos anos de 1991 e 1992. Tratava-se de conhecer o BANERJ, falar com seus funcionários, lideranças sindicais, gravar mais de 40 horas de entrevistas, transcrevê-las, mantendo numa posição de observador no desenrolar dos agravos acontecimentos aqui descritos. Estando presente a reuniões de trabalho, assembléias sindicais, encontros do Comando Nacional, uma necessária postura de distanciamento e silêncio fazia-se necessária a fim de que os depoimentos orais coletados pelo gravador que sempre me acompanhava não fossem influenciados por minhas próprias afirmativas. As opiniões ou interpretações deviam, naqueles momentos, ficar restritas à solidão deste professor e a seus pouquíssimos interlocutores da academia; trancafiadas eletromagneticamente em disquetes de nenhum acesso a servidores do Banco.

Talvez esta tenha sido uma das maiores dificuldades ao produzir esta tese. A ansiedade toma conta, por exemplo, ao se acompanhar a solitária greve de 27 dias e seus desdobramentos ou ao ver se desdobrar o processo de desconstrução do Banco largamente descrito no primeiro item deste bloco. Nenhuma opinião escapara.

Entretanto, uma vez concluída a bateria de entrevistas e já dispondo de boa parte deste texto escrito, pude, finalmente, falar. Aliviar a tensão e devolver ao

funcionalismo, que solidariamente me forneceu os depoimentos, um pensamento organizado sobre o Banco. Naquele momento, em dezembro de 1992, proferi a conferência de abertura no I Encontro dos Funcionários do BANERJ. Na oportunidade apresentei de viva voz o resumo do Segundo Bloco desta tese. Num momento de crise e perda de identidade, um professor da Universidade do Estado do Rio de Janeiro entra em cena e recupera a história da instituição; afirma sua necessidade para o conjunto da economia do estado; diz que a atividade silenciosa e cotidiana do corpo coletivo de trabalho é indispensável para o conjunto da população. Relembra que ser bancário e cidadão são dimensões inseparáveis e se constituem na identidade do funcionalismo ali reunido.

A partir deste momento, passei - a convite do sindicato dos bancários e demais entidades - a frequentar os bastidores da organização do I Seminário de Funcionários do BANERJ onde a conferência de abertura foi repetida, agora, para mais de 700 servidores. A tese encontrava o seu sentido e relevância no conjunto da luta que estava sendo travada: não se tratava de um texto "morto" relegado ao esquecimento nas prateleiras de uma biblioteca universitária. A tese se transformara em parte do processo de resistência e este pesquisador respeitosamente chamado de "professor Bazílio".

No desenrolar dos acontecimentos o que se seguiu foi a redação e publicação de 3 textos inéditos, escritos a partir do texto da tese, que avançam ou aprofundam aspectos da luta dos servidores do Banco. Os dois primeiros, publicados no MALOTE, periódico do sindicato dos bancários de circulação específica no BANERJ, abordam respectivamente a convocação para o I Seminário e a ameaça de fechamento de Agências. O último, publicado na revista da Associação de Docentes da UERJ busca colocar a discussão do Banco para fora dos seus limites. Este pesquisador chama a si a função de "cronista",

devolvendo aos atores uma reflexão sobre o sentido e destinos da instituição de crédito pesquisada.

Tais artigos serão apresentados como parte da conclusão desta tese e já se constituem como reflexões presentes nas práticas de resistência.

CONCLUSÃO

O que faltava ao BANERJ. *1

Duas questões que me afligem desde o primeiro momento em que cheguei ao BANERJ. A primeira é o fato da instituição não preservar a sua memória. No limiar de seus cinquenta anos - em boa parte bem vividos - o nosso Banco se esquece de dar vez e voz aqueles que fizeram do nada este valioso patrimônio: os bancários no seu cotidiano de trabalho e a população solidária que comparece às agências depositando economias e esperanças. Ora, um povo ou instituição que não conhece sua trajetória é presa fácil dos oportunistas de plantão não conseguindo reagir quando ameaçados.

A outra, decorre da constatação de que em nenhum ponto do Banco, das diferentes Associações de Servidores ou Sindicato estava sendo maturado um novo projeto de instituição financeira. Tratava-se de uma espécie de "crise de identidade" que requer de nossa parte respostas mais específicas - ou menos genéricas - sobre a tão anunciada e pouco compreendida "função social". Já a Comissão de Acompanhamento e Controle ao diagnosticar corretamente a falta de um Planejamento Estratégico no BANERJ nos revelara que o Rei está nú: não se trata apenas da inexistência de um conjunto de planilhas que dê conta de prioridades orçamentárias, mas da ausência de uma Política de Crédito promotora de desenvolvimento e bem-estar.

1 BAZILIO, Luiz C. O que faltava no BANERJ. Artigo publicado no Jornal Malote de Janeiro de 1993.

Dentro deste quadro de carências, falta de memória e de projeto, não seria exagero afirmar que ultimamente o BANERJ não age, reage! Isto porque suas ações se improvisam num cotidiano de agências abarrotadas de clientes e vazias de bancários e equipamentos; de uma organização do trabalho que não consegue promover o mínimo de qualidade nos serviços; da inexistência de uma Política de Recursos Humanos que redistribua de modo mais racional sua força de trabalho e providencie a renovação por concursos e qualificação.

Entretanto, nem sempre foi assim.

Acionista da COPEG - Companhia de Progresso do Estado da Guanabara - e da COSIGUA - Companhia Siderúrgica da Guanabara -; incentivador das artes reunindo a mais importante pinacoteca do Rio de Janeiro; financiador do Estádio do Maracanã que sediou a Copa de 1950 e da Adutora do Guandu que deu fim ao crônico problema da falta de água na cidade; gerente do FAIC - Fundo Estadual de Auxílio a Indústria Cinematográfica -; responsável pelo financiamento de milhares de imóveis através de sua carteira habitacional; soube o Banco construir uma imagem dinâmica e inovadora. O lançamento do Cheque Verde, primeiro cheque especial do país, em 1961 e a construção do moderno Edifício Sede que marca a fisionomia do centro inovam a concepção de serviços bancários confirmando iniciativa e arrojo no mercado financeiro.

Sua história, por outro lado, não é só de glórias. As dificuldades também se fizeram presentes em episódios como os da fusão e incorporação do Grupo Halles e BERJ - Banco do antigo Estado do Rio de Janeiro -, decisões autoritárias tomadas à revelia dos interesses da população e dos próprios servidores destas instituições; no repasse da dívida do Metrô que, contraída e administrada pelo Governo Federal, foi unilateralmente imposta ao BANERJ; na dura intervenção

do Banco Central em 1987. Tais acontecimentos foram determinantes para a quebra do seu dinamismo e atrasos na proposta de informatização.

Mas, qual é o fato novo? Por que se fazer presente neste MALOTE oferecendo algum otimismo?

O fato é que, pela primeira vez em sua história, o conjunto de Entidades e Associações que congregam os servidores juntamente com o Sindicato dos Bancários, Delegados Sindicais e o Comando Nacional se uniram numa proposta de trabalho. Trata-se da realização de um Seminário, de cunho nacional, com dois grandes objetivos: (i) resgatar a história e o sentido do BANERJ e (ii) iniciar, de forma coletiva e com participação de diferentes visões, a construção de um novo projeto de Banco.

O que se deseja, portanto, é responder à crise com muito trabalho; opor iniciativas ao *laissez-faire*; não deixar a peteca cair. Assumir que, se as dificuldades existem, a ação e reflexão dos(as) bancários(as) - aposentadas(os) e da ativa - podem contribuir para a superação de impasses que têm na sua raiz um modelo de instituição financeira que não mais responde às necessidades da população.

Se vale a pena conferir? Mais do que isso. Tem-se que apostar nesta idéia porque o contrário é imprevisível. Se é verdade que o BANERJ tem "carisma", "estrela" ou seja lá o que for está mais do que na hora de polir este brilho.

Meias verdades no Banerj. *2

Uma meia verdade dita e repetida pode, quase sempre, fazer-se passar por verdade inteira. A afirmativa travestida de correta surpreende os desavisados e gera danos irreparáveis. Vejamos o caso: hoje, no Banco, anuncia-se que os prejuízos são decorrentes do grande número de agências fora do Estado do Rio de Janeiro, que tais estabelecimentos são inviáveis, que para a saúde financeira da instituição seria necessário fechá-los. Falso.

O que existe de particularmente perverso neste tipo de tática é que ela está baseada em meia verdade. Algumas agências, de fato, têm dado resultados negativos. Mas daí a transformá-las em "vilões do déficit" ou responsáveis pela derrocada do Banerj vai uma distância que só não é vista pelos míopes do oportunismo. Analisando:

1. A situação delicada em que se encontra o Banco é fruto, em primeiro lugar, de falta de gestão. Em português claro: o Banerj está mal gerenciado. Não há comando, planejamento, diretrizes fixadas. Improvisam-se decisões levando-se unicamente em conta a força relativa deste ou daquele diretor que, no momento, tem maior densidade política (partidária). Não se sabe quanto vai se investir, quanto será gasto em manutenção, quanto em propaganda, qual a distribuição ideal do pessoal: "depende do momento, da conjuntura ...", justifica-se.

2. O Banco opera mal como um todo. Suas rotinas não são manualizadas; seus mecanismos lerdos; os gerentes da média

2 BAZILIO, Luiz C. Meias verdades no BANERJ. Editorial/artigo publicado no Jornal Malote de 17 de março de 1993. Este texto foi escrito ante a ameaça de demissões e fechamento de agências e apresentado no Encontro dos Bancários do Banerj Nordeste em março de 1993.

hierarquia lamentavelmente esvaziados no processo de tomada de decisões - seu poder lhes foi "roubado" pela Alta Administração. As equipes não se reúnem, não discutem o cotidiano de trabalho. Falar em "qualidade", entendendo-se o termo como melhoria das relações cliente verso instituição, é brincar de sério.

3. A distribuição de seu pessoal é caótica. Agências vazias de funcionários e lotadas de clientes e seus problemas. Na Administração Central, equipes superpostas, desanimadas pela falta de comando, brigando pelo "privilégio" de trabalhar. Isso sem contar com as dificuldades impostas por uma informática que, apesar dos esforços ou boas intenções de parte da equipe técnica, não consegue, muitas vezes, responder a simples consultas inter-agências.

Os três itens acima apresentados, não resta dúvida, estão diretamente relacionados à desordem, ao prejuízo. As agências fora do Estado do Rio de Janeiro, pequenas peças do mosaico, foram deliberadamente escolhidas pelos "especialistas de plantão" para suportar o desgaste da ausência de gerenciamento; da desorganização do trabalho bancário; da imprudente distribuição do pessoal. Trata-se de pegar o elo mais fraco da corrente - e mais distante - e culpabilizá-lo pelo fracasso de equivocadas políticas adotadas ao longo dos últimos 15 anos. Do ponto de vista moral uma covardia!

O possível fechamento de agências fora do estado e a ameaça de demissão de seus funcionários é um processo que não pode ficar restrito aos limites estreitos do Banco. Trata-se de patrimônio do Estado do Rio de Janeiro que não deve ser vendido, alienado ou liquidado para cobrir inépcia ou imperícia no gerenciamento dos recursos ou negligência administrativa. A população fluminense que, através da história, pagou um preço muito alto pelos autoritários

processos de fusão e incorporação de suas instituições financeiras não pode, novamente, arcar com tais prejuízos sem que se discuta amplamente - através da ALERJ, dos diferentes sindicatos, das entidades da sociedade civil - a validade desta proposta de mudança no perfil do Banerj.

Trata-se de abrir a discussão. Os problemas do Banerj não serão solucionados debantendo-se unicamente dentro do próprio Banco. Para que o cidadão que vive e trabalha no Rio de Janeiro assuma este valioso patrimônio como seu ele precisa ser informado; os partidos políticos - todos - cobrados em suas responsabilidades com os destinos da instituição; os sindicatos - sobretudo os dos servidores estaduais e municipais - chamados a opinar sobre atendimento e políticas de financiamento.

Equivoca-se, entretanto, quem vê nas agências fora do Rio simplesmente fonte de problemas. Aprendi com os servidores desta Casa que a Agência Ipiranga, quase esquina com São João, e isto é poesia na letra de Caetano Veloso, dispunha de um salão com telefone, secretária, poltronas e cafezinho para que os empresários deste estado, quando em viagem em São Paulo, tivessem apoio para fechar seus negócios. O Banco ali funcionava como uma espécie de "embaixada" carioca em terra paulistana; território em que se buscava ajuda e informações no estrangeiro. Por que esta sala está desativada? Por que este espírito foi desativado?

Ora, as agências fora do Rio podem, se assim desejarmos, ser transformadas em motivo de lucro ou orgulho. Para uma cidade que tem na vocação turística um de seus traços marcantes os estabelecimentos em outros estados devem funcionar como instrumentos de aproximação. Por que o Banco não financia - a taxas privilegiadas - clientes de outras regiões que, a negócios ou lazer, querem viajar ao Rio? Por que não convenia com a Riotur colocando pacotes mais em

conta ao visitante? Além de bons negócios financeiros nossa instituição ajudaria, em muito, a manutenção dos níveis de emprego no estado. De fato, o que tais estabelecimentos necessitam é de flexibilidade para tomada de decisões, uma dose mínima de criatividade e alguma atenção da hierarquia superior. Mas tem gente que insiste em não ver ...

O momento é particularmente grave. No rastro da meia verdade de que as agências fora do Rio são deficitárias, um gigantesco arrocho salarial está sendo levado à termo. O achatamento acontece sem que o conjunto do funcionalismo tenha de forma clara os limites de sua resistência. Parece, ou se tem uma vaga impressão, que se opor a índices não acordados no Contrato Coletivo é condenar funcionários do Banerj de outros estados à imediata demissão gerando uma onda de dispensas de imprecisas proporções. Uma espécie de "chantagem amorfa" que paira sobre o imaginário dos servidores.

Desmistificar e aprofundar o debate sobre agências fora do Rio, portanto, não é uma questão menor, problema circunscrito a regiões, que aflige apenas "pequena parcela" do funcionalismo. O que está em jogo é uma postura, são princípios, é a dignidade de cada servidor. Deus nos livre de um país em que os homens vendam seus votos, que as mulheres vendam seus corpos ou que um colega de trabalho não se importe com a demissão de seu igual!

O sentido e a atuação dos Bancos Estaduais.

A existência dos Bancos Estaduais é justificada porque tais instituições ocupam papel privilegiado no desenvolvimento da economia local. Embora aparentemente trabalhando como os demais bancos comerciais ou, de outra forma, como meros agentes do Tesouro de cada Unidade Federada, a tarefa mais importante desses estabelecimentos é, para o conjunto da população de um determinado Estado ou micro-região, o apoio às iniciativas dos pequenos agricultores, comerciantes e industriais. Trata-se, dentro desta perspectiva, de compreender o direito ao crédito como conquista de cidadania democratizando seu acesso.

Assim, acesso a crédito - aqui já definido como conquista cidadã - é artigo tão importante quanto postos de saúde, escolas, centros de abastecimento. Democratizá-lo, torná-lo próximo do produtor ou consumidor, é combater a pobreza desenvolvendo mercados e dando novas perspectivas aqueles que se encontram excluídos de padrões mínimos de sobrevivência.

Não se trata neste artigo de buscarmos uma lógica simplista do caso brasileiro colocando de um lado "os bons", isto é todas as instituições oficiais de crédito e, de outro, "os maus". Se é verdade que os bancos privados ao longo dos últimos vinte anos foram os grandes beneficiários dos mecanismos de concentração bancária, também é correto afirmar que, muitas vezes, os bancos controlados pelo poder público não cumpriram com o seu papel social. Estas

3 BAZILIO, Luiz C. Uma opção pelo Rio: pesquisando o Banerj. in Revista Advir - Associação de Docentes da UERJ. Março de 1993. Este artigo está parcialmente transcrito.

instituições não são imunes a manipulações, pressões ou equivocadas políticas governamentais.

Entretanto, ninguém que investigue seriamente a produção agrícola pode esquecer do Banco do Brasil; qualquer pesquisador que esteja interessado em poupança popular não pode deixar de lado a tradição da Caixa Econômica Federal. Quando se pensa em desenvolvimento regional, aproximar o crédito do cidadão e no apoio a micro e pequenas empresas surge, de forma clara, a figura dos Bancos Estaduais. Se tais estabelecimentos são inúmeras vezes utilizados com fins clientelistas ou eleitoreiros como afirmam seus opositores, o certo é que ao invés de propor sua extinção devemos lutar pela democratização de sua gestão com o efetivo controle da população sobre o conjunto das políticas de crédito. O argumento é simples: não devemos destruir nossos instrumentos, mas garantir sua correta utilização.

UERJ e Banco do Estado: uma parceria possível.

O que fica claro para este pesquisador é que a população, embora depositante e usuária do Banco, o desconhece nas suas dimensões e possibilidades. Trata-se de um valioso patrimônio não apenas pela exuberância dos números de seu balanço nem simplesmente pelas mais de 240 agências espalhadas em todo o território nacional e exterior. O que temos nas mãos - e o BANERJ é nosso - é a real alternativa de direcionarmos esta extraordinária instituição de crédito para o desenvolvimento econômico e social do Rio.

Por outro lado, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro vive um momento de amadurecimento acadêmico. Tem-se cada vez mais nítida a idéia de que não basta a simples oferta de cursos - embora estes sejam indispensáveis no

conjunto de sua atuação - mas o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão comprometidas com os interesses da população que através dos impostos financia esta Casa.

Estabelecer uma parceria significa, em primeiro lugar, entender que tanto a equipe técnica do Banco quanto docentes e pesquisadores da Universidade são sujeitos que acumularam conhecimento que pode ser trocado em benefício do conjunto da população. De imediato, trabalhar identificando algumas áreas prioritárias diretamente ligadas à melhoria da qualidade do atendimento ao público e na democratização do crédito. Trata-se, nesta perspectiva, da tarefa de aproximar cada vez mais o BANERJ do cidadão comum.

Na outra ponta, reconhecer que a UERJ tem no Banco do Estado um desafio de investigação e cooperação. Quantas monografias ou teses podem ser direcionadas para problemas do cotidiano do BANERJ? Que pesquisas podem ser levadas a termo? E quanto aos campos de estágio nas mais diferentes áreas?

Concluindo, entender que ambas instituições são importantes e incompletas. Mais do que isso. Perceber que neste momento estão dadas as condições para a construção de uma parceria que dignifica o serviço público beneficiando o Rio.

BIBLIOGRAFIA

- . ABREU, Maurício de A. Evolução urbana do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, IPANRIO, Jorge Zahar Editor, 1987.
- . ARRUDA, Marcos. Estrutura Oligárquica do sistema financeiro brasileiro. PACS/CENPLA, Mimeo.
- . ACCORSI, André. Automação: bancos e bancários. Universidade de São Paulo, Tese de Mestrado, 1990. Mimeo.
- . ALBUQUERQUE, Eduardo. A foice o o robô: as inovações tecnológicas e a luta operária. São Paulo, Artes Gráficas, 1990.
- . BRASILEIRO, Ana Maria. A Fusão: análise de uma política pública. Rio de Janeiro, IPEA, 1979.
- . BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Guanabara, 1987.
- . BURAWOY, Michael. The politics of production. London, Verso, 1985.
- . CANEDO, Letícia Bicalho. O sindicalismo bancário em São Paulo. São Paulo, Símbolo, 1978.
- . CANEDO, Letícia Bicalho. Bancários movimento sindical e participação política. Campinas, Editora Unicamp, 1986.
- . CARVALHO, Ruy. SCHIMITZ, Hubert. O fordismo está vivo no Brasil. in Novos estudos cebrap, n 27, julho de 1990.
- . CASTRO, Nadya Araújo. GUIMARAES, Antonio S.A. Depois de Burawoy: sobre a construção de modelos na análise do trabalho industrial. São Paulo, ABET, 1991. Mimeo.
- . COHN-BENDIT, Dany. Nós que amávamos tanto a revolução. São Paulo, Brasiliense,
- . COOMBS, Philip. O que é planejamento educacional. in: Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas, n4, São Paulo, 1972.
- . CORIAT, Benjamin. Science, technique et capital. Paris, Editions du seuil, 1976.
- . CORIAT, Benjamin. A revolução dos robôs: o impacto socioeconômico da automação. São Paulo, Busca e vida, 1989.

- . CORIAT, Benjamin. L'atelier et le chronomètre: essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse. Paris, Cristian Bourgois Editeur, 1979.
- . COUTINHO, Carlos Nelson. Gramsci. Proto Alegre, L&PM. 1981.
- . DE PALMA. A sociologia marxista na indústria. in: a divisão capitalista do trabalho. Lisboa, Iniciativas Editoriais.
- . DEL BRENNA. Giovanna Rosso. O Rio de Janeiro de Pereira Passos: uma cidade em questão II. Rio de Janeiro, Index, 1985.
- . ENGUITA, Mariano F. A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo. Porto Alegre, Artes Médicas, 1989.
- . FERREIRA, Cândido Guerra. O processo de produção e relações de trabalho na formação da siderurgia brasileira: o caso da CSBM. Est.econ, São Paulo, v.20, n1, jan-abr. 1990.
- . FERREIRA, C. HIRATA, H. MARX, R. SALERNO, M. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. São Paulo, Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1991. mimeo.
- . FLEURY, M.T.L. FISCHER, R.M. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1987.
- . FRIEDMANN, G. NAVILLE, P. Traité de sociologie du travail. Paris, Colin, 1970.
- . FRIEDMANN, George. O trabalho em migalhas. São Paulo, Perspectiva, 1972.
- . FRIGOTTO, GOMEZ, ARRUDA, ARROYO, NOSELLA. Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador. São Paulo, Cortez, 1987.
- . FRIGOTTO, Gaudêncio. A produtividade da escola improdutiva. São Paulo, Cortez, 1985.
- . FRIGOTTO. G. Trabalho-Educação e tecnologia: treinamento polivalente ou formação politécnica. Mimeo.
- . GORZ, Andre. Adeus ao proletariado: para além do socialismo. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1987.

- . GORZ, Andre. Crítica da divisão do trabalho. São Paulo, Martins Fontes, 1973.
- . GRAMSCI, Antonio. Obras escolhidas. São Paulo, Martins Fontes, 1986.
- . GRUN, Roberto. Taylorismo e Fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. RBCS n 2 vol 1 out de 1986.
- . HOBSBAWM, Eric. História do Marxismo. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.
- . KAWAMURA, Lili. Tecnologia e política na sociedade: engenheiros, reivindicação e poder. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- . KEUNZER, Acácia Z. Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo, Cortez, 1986.
- . KONDER, Leandro. A derrota da dialética. Rio de Janeiro, Campus, 1988.
- . LAJOLO, Laurana. Antonio Gramsci. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- . LARANGEIRA, Sonia. Automação no setor bancário: emprego e organização do trabalho. Porto Alegre, UFRS, 1990.
- . LEITE, M.P. SILVA, R.A. Modernização tecnológica relações de trabalho e práticas de resistência. São Paulo, Iglu/ildes/labor, 1991.
- . LEVIN et alli. Educação e desigualdade no Brasil. Petrópolis, Vozes, 1984.
- . LOSSACK, H. MELAMED, C. TELES, J. Automação e movimento operário. Rio de Janeiro, Fase, 1989.
- . LOWY, Michael. As aventuras de Karl Marx contra o barão de Munchhausen: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento. São Paulo, Busca e Vida, 1987.
- . MACHADO, Lucília R. S. Politecnia, escola unitária e trabalho. São Paulo, Cortez, 1989.
- . MANFREDI, Silvia Maria. Educação sindical entre o conformismo e a crítica. São Paulo, Loyola, 1986.

- . MARQUES, Rosa Maria. Automação microeletrônica e o trabalhador. Biental.
- . MARX, Karl. O capital. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1980.
- . MARX, Karl. O Capítulo VI inédito de O Capital - resultados do processo de produção imediata. São Paulo, Moraes.
- . MINELLA, Ary Cesar. Banqueiros: organização e poder político no Brasil. Rio de Janeiro, espaço e tempo, 1988.
- . MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. Marx, Taylor e Ford. As forças produtivas em discussão. São Paulo, Brasiliense, 1989.
- . NERDER, ABRAMO, SOUZA, DIAZ, FALABELLA, SILVA. Automação e movimento sindical no Brasil. São Paulo, Hucitec, 1988.
- . NOGUEIRA, Maria Alice. Educação, saber, produção em Marx e Engels. São Paulo, Cortez, 1990.
- . NORONHA, Olinda Maria. A constituição da classe trabalhadora na primeira república 1889/1930: a produção da noção ideológica de trabalho e educação. Inep/unicamp, 1989. Mimeo.
- . OFFE, Claus. Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989.
- . OFFE, Claus. Capitalismo desorganizado. São Paulo, Brasiliense, 1989.
- . PAVARINI, Maximo. Control y Dominación - Teorias criminologicas burguesas y proyecto hegemónico. México, Siglo XXI, 1983.
- . PINTO, Ana Maria Rezende. O mundo capitalista e as transformações do fordismo: a reabilitação da escola clássica na era das máquinas inteligentes. São Paulo, PUC/SP, 1991. tese mimeo.
- . PRZEWORSKI, Adam. Capitalismo e Social-democracia. São Paulo, Companhia das Letras, 1989.
- . REBECCHI, Emílio. O sujeito frente à inovação tecnológica. Petrópolis, Vozes/Ibase, 1990.

- . Relatórios do Banco da Prefeitura do Distrito Federal. 1946 a 1959.
- . Relatórios do Banco do Estado da Guanabara. 1960 a 1974.
- . Relatórios do Banco do Estado do Rio de Janeiro. 1975 a 1990.
- . ROCHA, Claudio Antonio Gontijo. Automação e competitividade no setor bancário: a experiência do Banco do Brasil. Belo Horizonte, UFMG, 1990. Mimeo.
- . ROSSI, Wagner Gonçalves. Capitalismo e educação: contribuição ao estudo crítico da economia da educação capitalista. São Paulo, Cortez e Moraes, 1978.
- . SADER, Eder. Quando novos personagens entram em cena: experiências e luta dos trabalhadores da grande São Paulo. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.
- . SADER, E. PAOLI, M.C. Sobre "classes populares" no pensamento sociológico brasileiro. Metodologia.
- . SALM, Claudio. Escola e trabalho. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- . SALVATI e BECALLI. A divisão do trabalho - capitalismo, socialismo e utopia. in: A divisão capitalista do trabalho. Lisboa, Iniciativa Editoriais.
- . SCHULTZ, T. Capital Humano. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
- . SEGNINI, Líliliana. A liturgia do poder: trabalho e disciplina. São Paulo, educ, 1988.
- . SILVA, Helio. História da república brasileira. São Paulo, Editora Tres, 1979.
- . SILVA, Tomas T. Trabalho, educação e prática social. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991.
- . SILVA, Roque Aparecido. Os trabalhadores e a automação bancária: o caso de um banco estatal. Labor, instituto Eder Sader, 1990. Mimeo. (Vermelho D)
- . SINDICATO DOS BANCARIOS. Paramos São Paulo, sacou? A participação dos bancários paulistas na greve que parou o Brasil em 85. São Paulo, Sindicato dos Bancários, 1985.

- . SINDICATO DOS BANCARIOS. Cadernos de Formação: o (re)fazer de todo instante. São Paulo.
- . SINDICATO DOS BANCARIOS DO RIO DE JANEIRO. A história que o Banco Central não revela. Março de 1987.
- . SCHMITZ, H. CARVALHO, R. Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional. São Paulo, Hucitec, 1988.
- . SORJ, Bila. O processo de trabalho na Indústria: tendências de pesquisa. in Bib, Rio de Janeiro, n 15, 1 semestre de 1983.
- . TAVARES, M.A.R. e CARVALHEIRO, N. O setor bancário brasileiro: alguns aspectos do crescimento e da concentração. São Paulo, FIEP/USP, 1985.
- . THOMPSON, E.P. Tradición, revuelta y consciencia de classe: estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial. Barcelona, Crítica, 1989.
- . THOMPSON, E.P. A formação da classe operária inglesa. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.
- . TRAGTEMBERG, Maurício. Reunificação Alemã: o passado que não passa. in: Teoria e Debate, São Paulo, n13, jan/mar 1991.
- . VALLE, Rogério. Tecnologia, estratégia, cultura técnica: tres dimensões para a modernização da indústria brasileira. São Paulo, ABET, 1991. Mimeo.
- . VENCO, Selma Borghi. AZEVEDO, Luiz Alves. Um estudo sobre o perfil da categoria bancária. Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1989. Mimeo.
- . VIEIRA, M.P.A., PEIXOTO, M.R.C., KHOURY. A pesquisa em história. São Paulo, Atica, 1989.
- . WARDE, Mirian Jorge. Educação e estrutura social: a profissionalização em questão. São Paulo, Cortez e Moraes, 1979.
- . WOOD et alli. The Degradation of work? Skill, des-killing and the labour process. London, Hutchinson, 1982.

ANEXOS

Lista de Anexos

Tabelas	312 a 314
Interior de Agência - fotografia contida no relatório de 1950	315
Capa do Relatório de 1967 - destaque de uniforme da funcionária	316
Capa do Relatório de 1968 - Ilustração de Ziraldo - " Quando prestar contas é uma festa"	317 a 324
Charge de Chico Caruso publicada na primeira página do Jornal O Globo	325
Cartão Postal elaborado pelo Comando Nacional	326

Tabela 1:

DESDOBRAMENTO DO CUSTO DE VIDA

Aumento do custo de vida anual medido pela revista
Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas

1945	6.2
1946	30.0
1947	5.9
1948	3.4
1949	6.0
1950	17.4
1951	10.8
1952	20.8
1953	16.8
1954	26.2
1955	19.1
1956	21.7
1957	12.5
1958	18.2
1959	52.1
1960	23.8
1961	43.2
1962	52.7
1963	80.7

Fonte: Conjuntura Econômica - FGV

Tabela 2:

NUMERO DE AGENCIAS

1953	6 (deficitárias 7.152.772,60)
1955	6
1958	6+1(Marques do Herval-Rio Branco185)
1959	7+1(Copacabana)
1961	8+1
1962	9+7
1963	15 + 10 = 25
1964	25 + 5 = 30+ 1 Filial São Paulo = 31
1965	33 + 3 Filiais Niterói e BH = 36
1966	36
1967	38
1968	39
1969	39
1970	43
1971	49
1972	49
1973	49 + 3 postos de serviço
1974	115 49 BEG + 66 Halles = 115 total
1976	180 + 37 postos de serviço (BERJ)
1978	220 + 47 postos de serviço
1979	219 + 42 postos de serviço
1980	223
1981	224
1982	227

Tabela 3:
QUADRO DE FUNCIONARIOS DO BANCO

Ano	Total	Sede	Agencias
1950	235		
1951	n.d.		
1952	384	329	55
1953	405		
1954	402	332	70
1955	397	326	71
1956	407	321	86
1957	428		
1958	451		
1959	494		
1960	561		
1961	624		
1962	n.d.		
1963	n.d.		
1964	2.094		
1965	3.314		
1966	3.192		
1967	3.053		
1968	3.090		
1970	3.352		
1971	3.775		
1973	4.194		
1974	4.194	BEG + 2.593 Halles = 6.787	
1975	7.685		
1977	11.495	BEG + BERJ = BANERJ	
1979	13.079		
1980	12.753		

n.d.= não disponível

Fonte: Relatórios do Banco

Tabela 4:
COTAÇÃO DAS AÇÕES DO BANCO (em cruzeiros)

1946		200,00
1947		180,00
1948		170,00
1949		220,00
1950		220,00
1951		300,00
1952		350,00
1953		312,00
1954		242.50 (preço médio)
1955		n.d. *1
1956		n.d.
1957		n.d.
1958		n.d.
1959		321,00 (preço médio)
1960		n.d.
1961		n.d.
1962		d.d.
1963		não negociadas *2

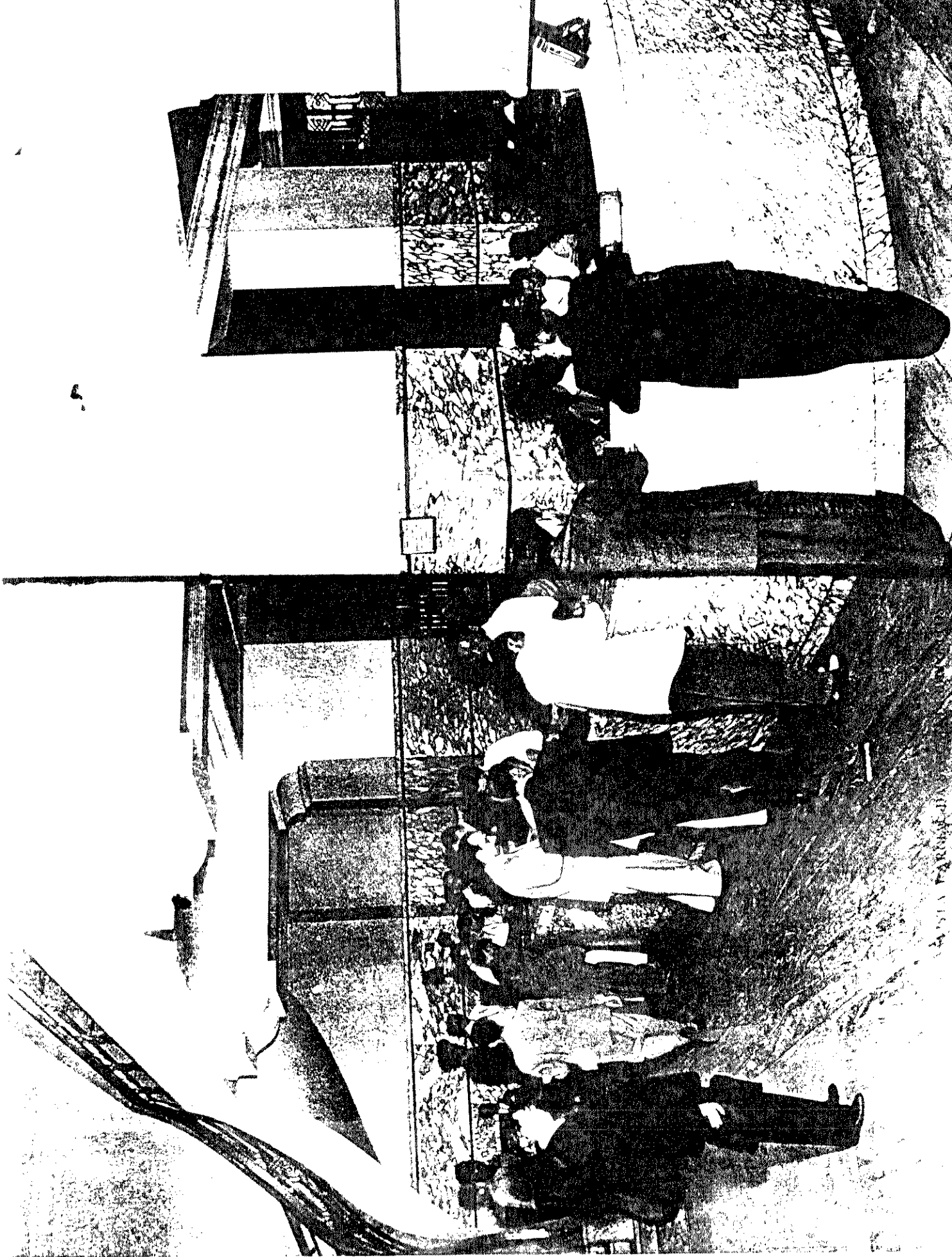
Fonte: Relatórios do Banco

¹ Valor não declarado nos Relatórios Relativos aos Exercícios.

² "Como se vê, nenhum outro acionista (1.833 acionistas) quis desfazer-se de suas ações do BEG, o que redundou na ausência de cotação da Bolsa de Valores, por motivo muito significativo: inexistência de vendedor!"
Relatório do Exercício de 1963, p 10.

**RELATÓRIO ANUAL
EXERCÍCIO DE 1967**



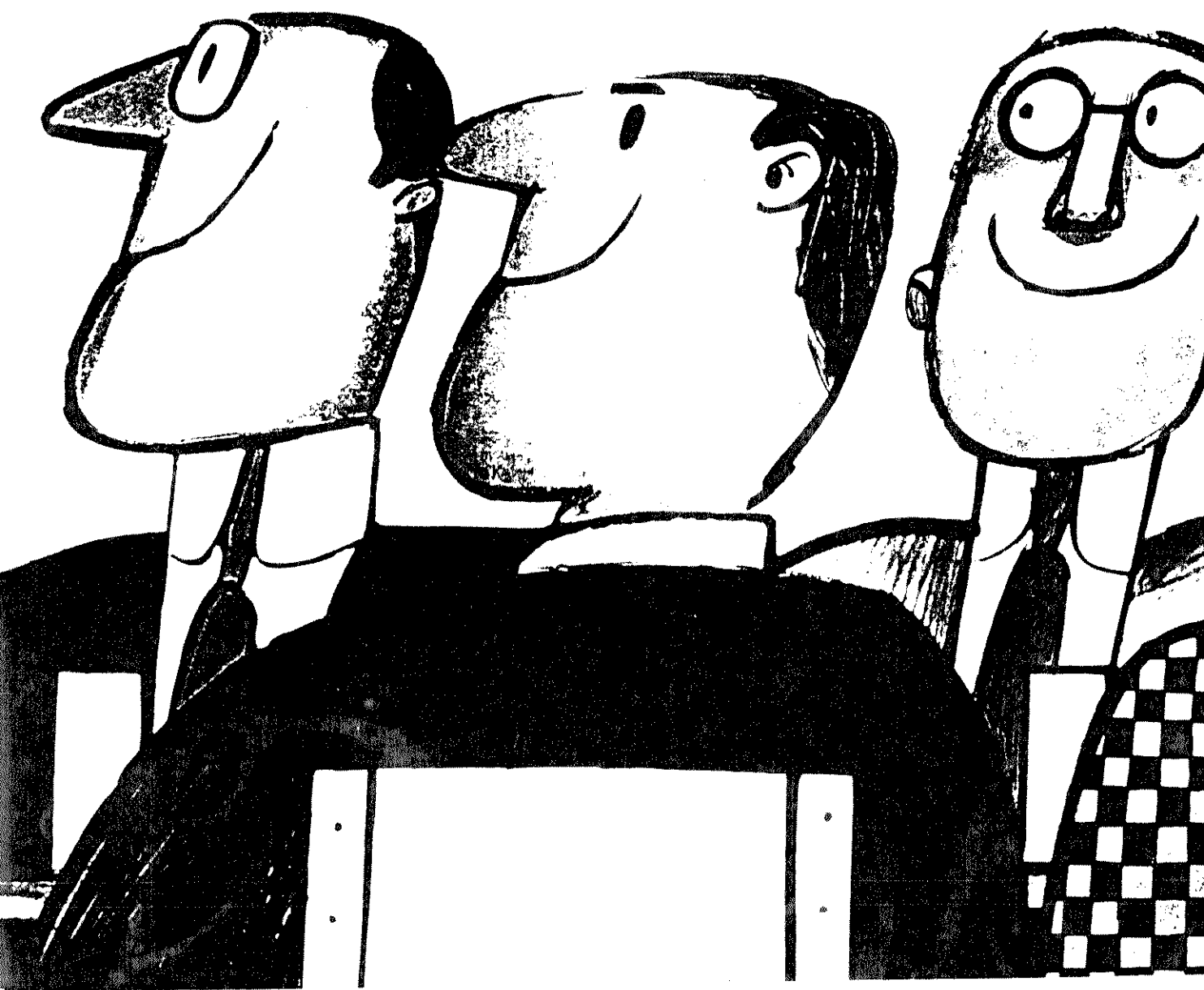


RELATÓRIO ANUAL • EXERCÍCIO DE 1968

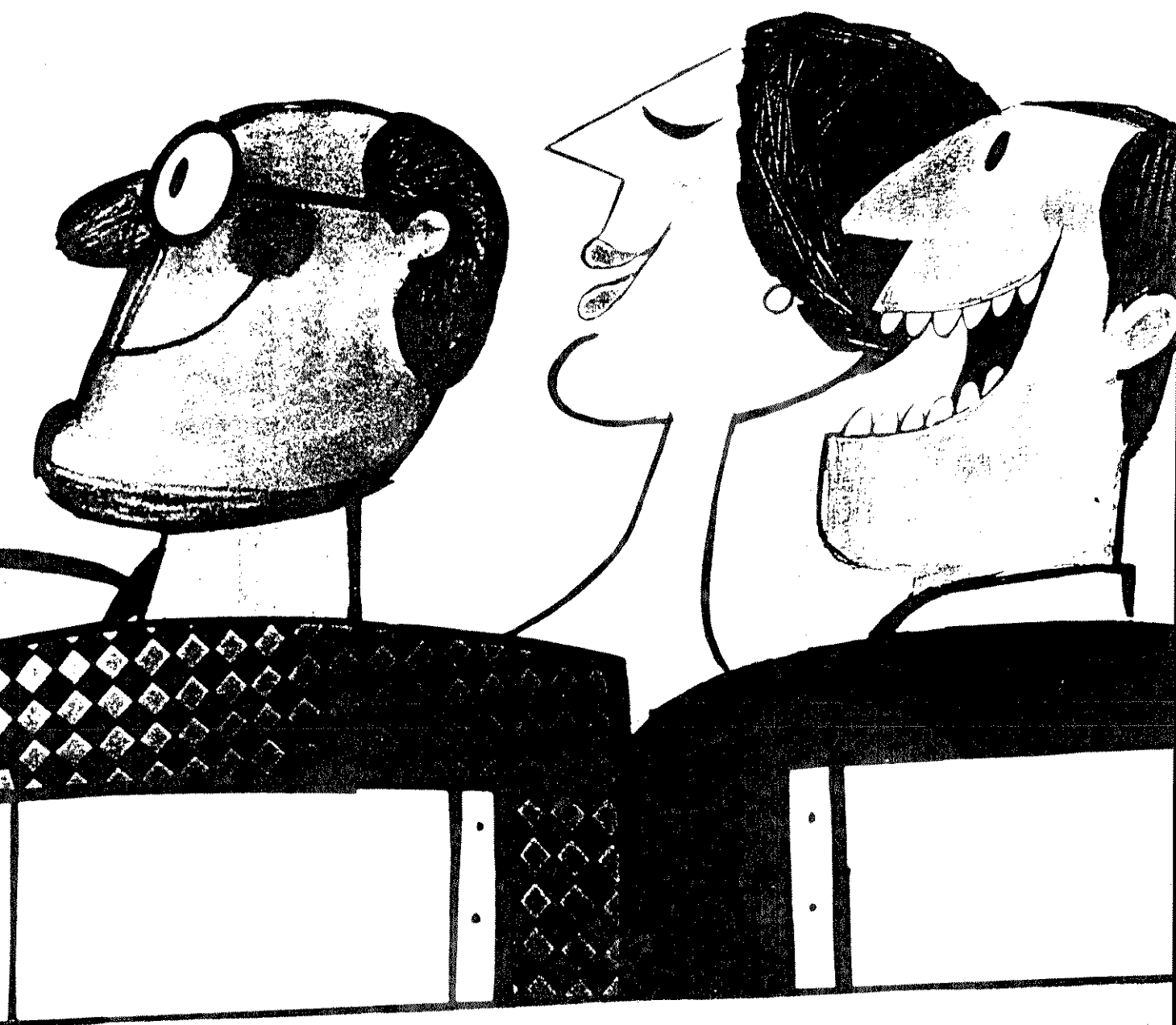




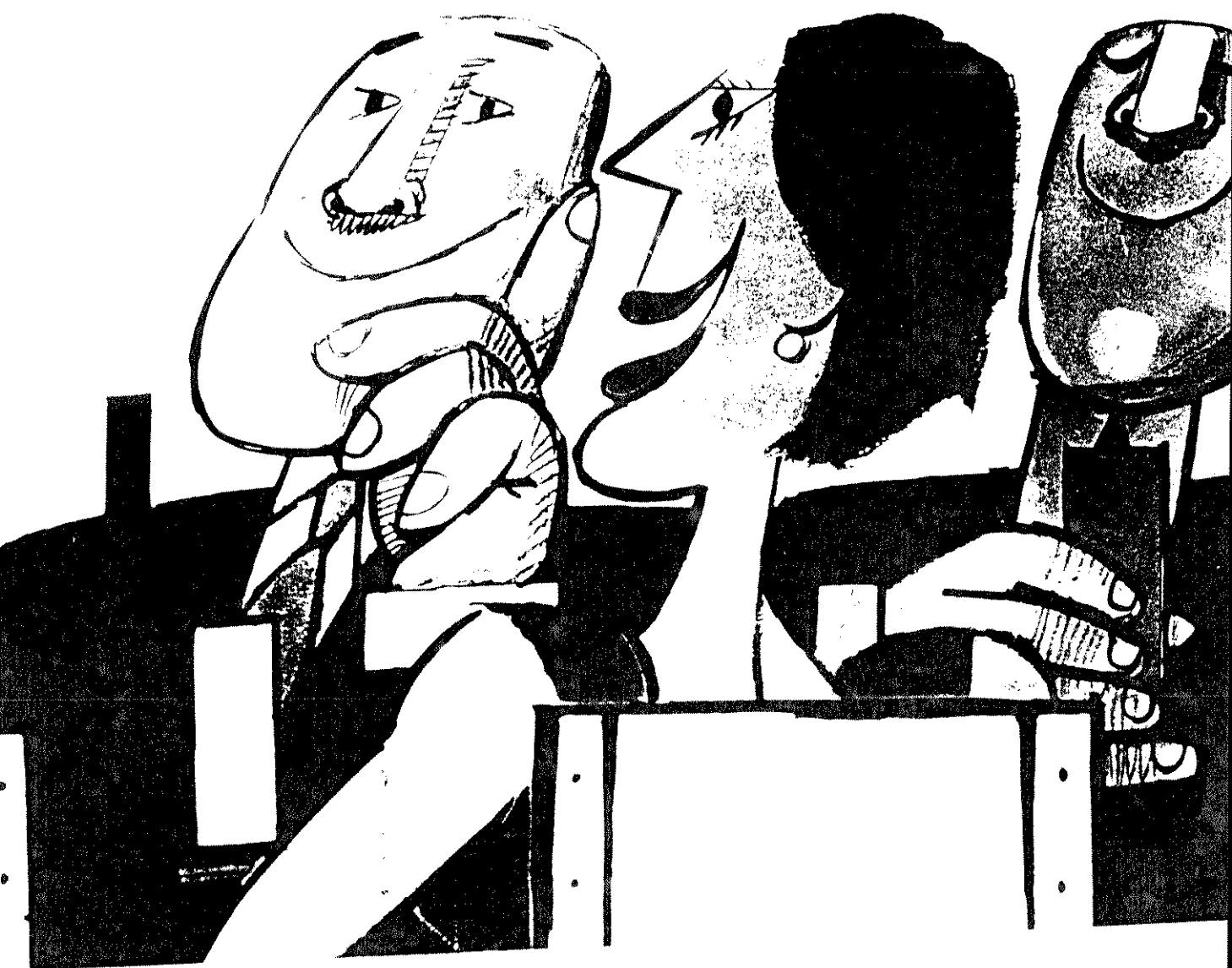
quando



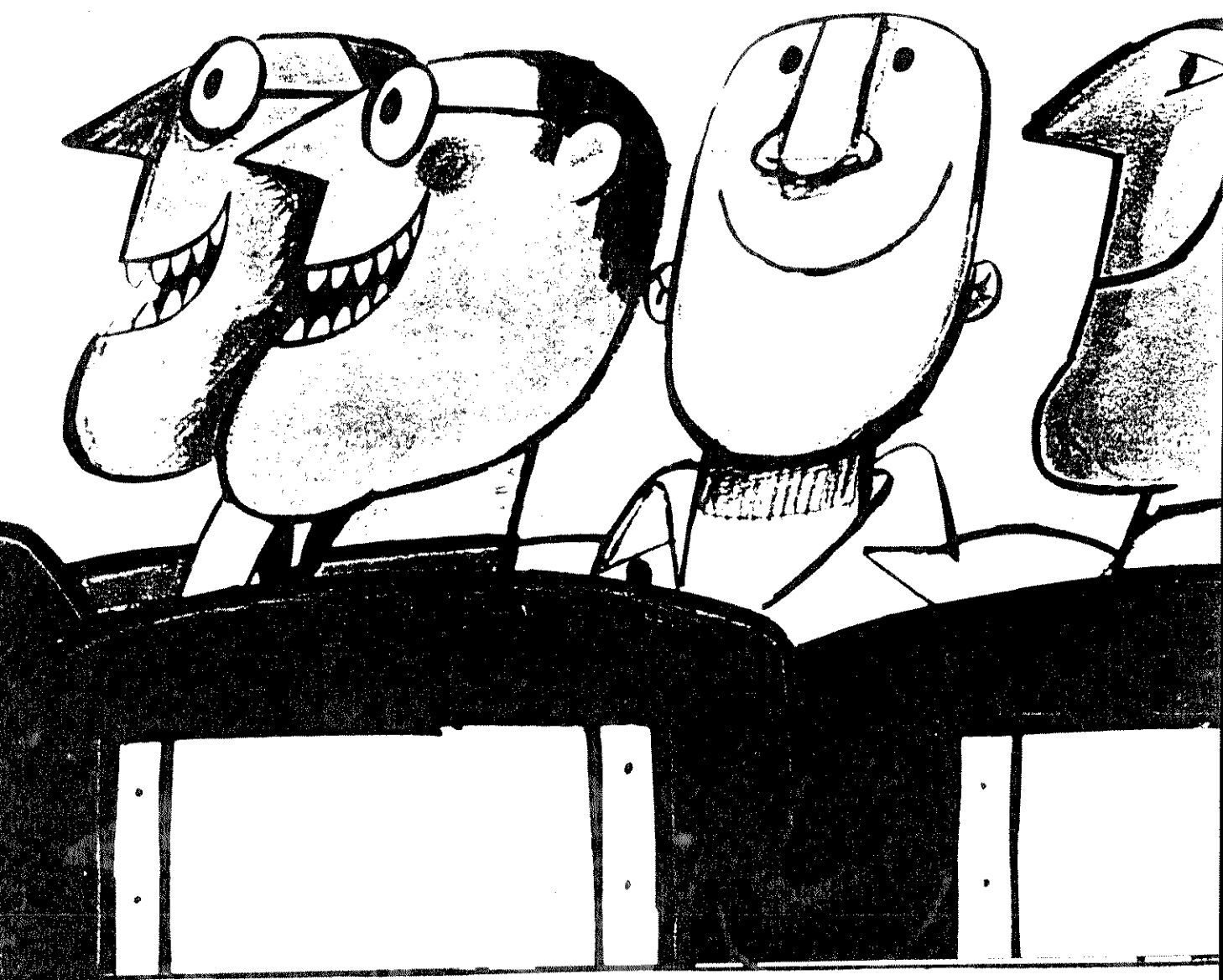
prestar



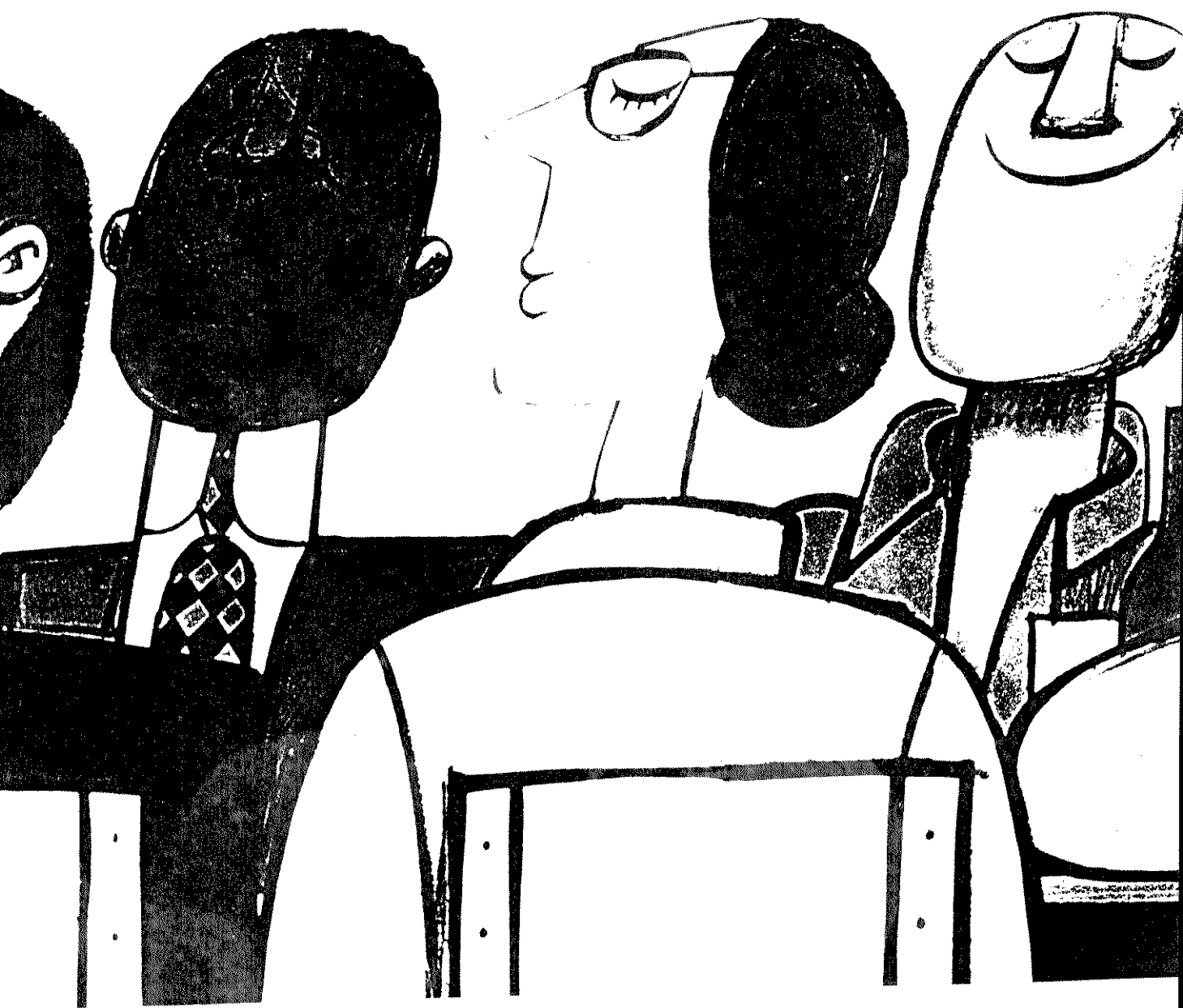
contas



é uma

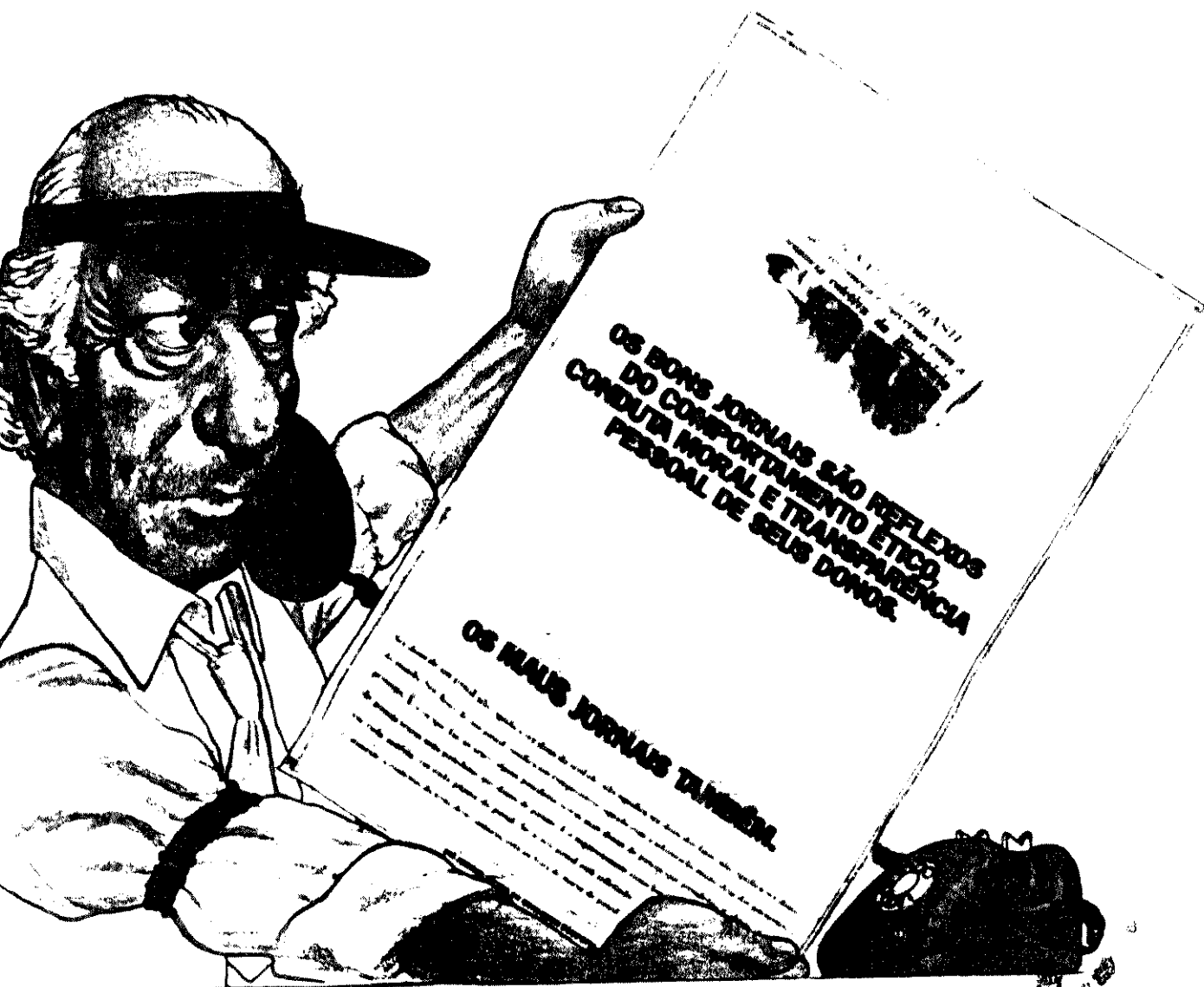


fiesta!....

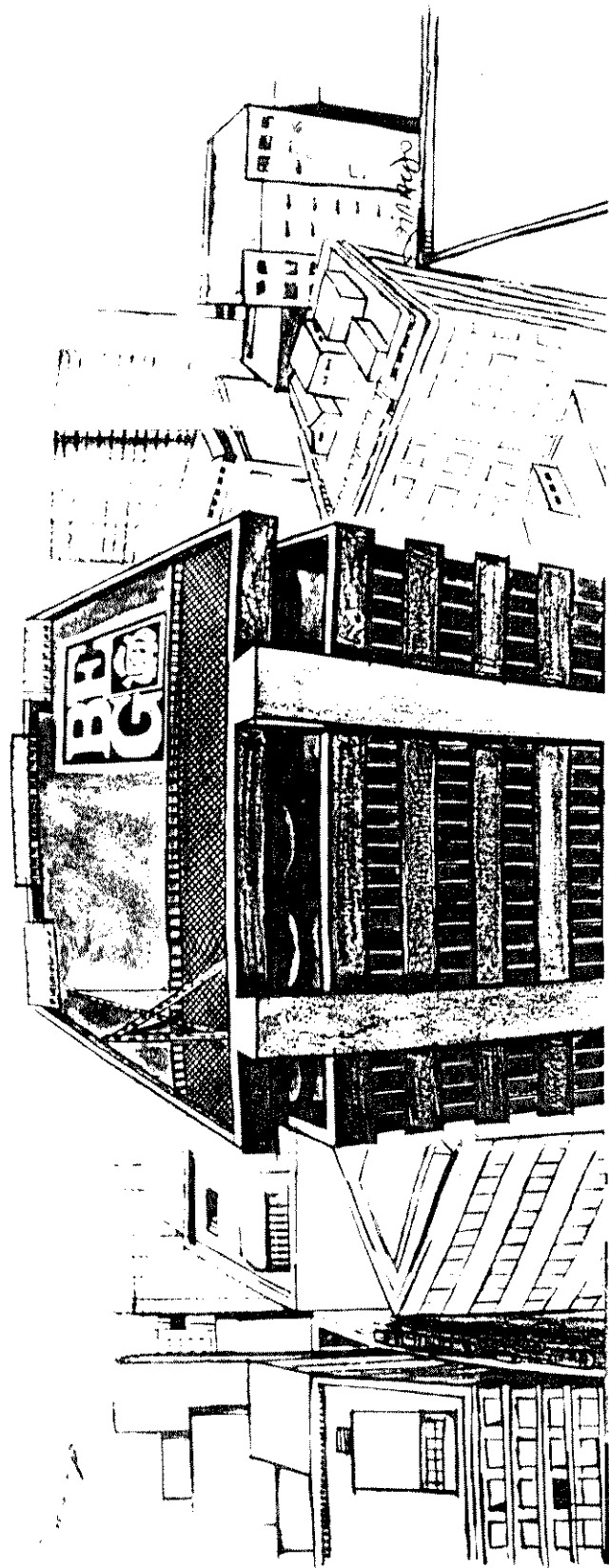
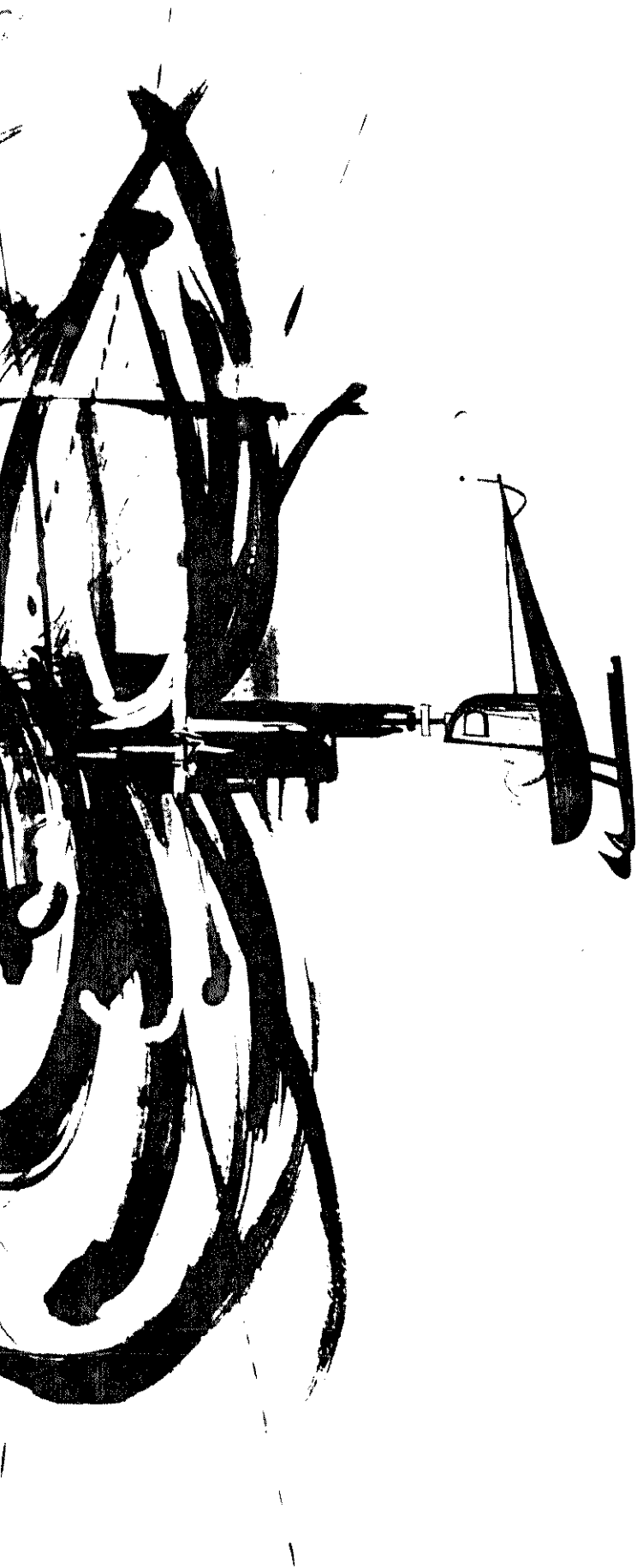


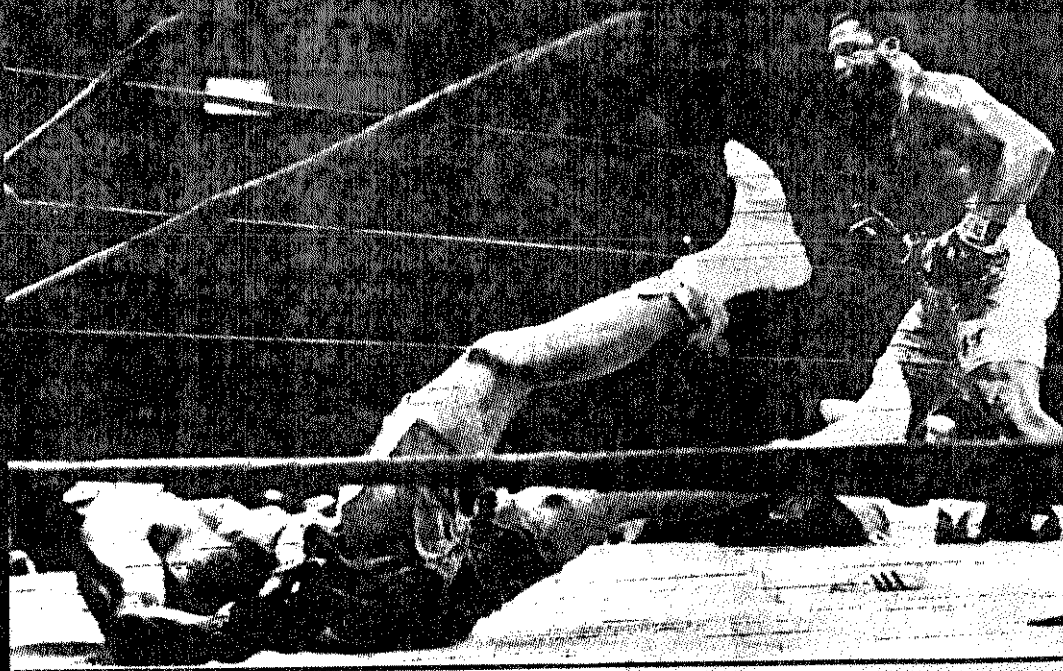
hico

Enquanto isso, na sala daquele novo dono de jornal...



— Ô Malta, mande parar com essas reflexões sobre o comportamento ético, a conduta moral e a transparência pessoal do Governo Leonel Brizola...





Governador: em 93 não deixe o Banerj cair.

MUDA
para o povo
BANERJ

*Exmo. Sr. Governador
Leonel Brizola*

O Banerj está sendo levado a nocaute. Ao voltar as costas para o social, o Banerj não contribui para a retomada do desenvolvimento do Brasil.

Em 1993, o Banerj tem que mudar para voltar a ser respeitado nas finanças do país.

Sr. Governador, coloque o Banerj ao lado do povo. O nosso banco não pode ir à lona.

AO
PALÁCIO GUANABARA
A/C GOVERNADOR
DR. LEONEL BRIZOLA
R. PINHEIRO MACHADO
S/Nº LARANJEIRAS