UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEMISSÕES (IN)VOLUNTÁRIAS

e

SUBJETIVIDADE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEMISSÕES (IN)VOLUNTÁRIAS

e

SUBJETIVIDADE

AUTOR : EDUARDO PINTO E SILVA

ORIENTADORA : PROF. DRA. LILIANA ROLFSEN PETRILLI SEGNINI

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À REDAÇÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA POR EDUARDO PINTO E SILVA E APROVADA PELA COMISSÃO JULGADORA EM: 22/02/2000.

ASSINATURA : _____

COMISSÃO JULGADORA:

_____

_____

_____

2000

Dedico este trabalho à

Deborah e ao Gabriel

AGRADECIMENTOS:

À UNICAMP, Fapesp, Sindicato dos Bancários do Município de São Paulo e Banespa, instituições que possibilitaram a realização da pesquisa e da dissertação de mestrado que aqui se apresentam.

À Prof.Dra. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini, pelas felizes e competentes orientações e sugestões.

Agradecimentos especiais ao Prof.Dr. José Roberto Heloani e ao Prof.Dr. Fernando Claudio Prestes Motta que, além de terem me acompanhado desde os princípios deste meu percurso, sempre estiveram presentes em minhas reflexões sobre subjetividade, instituição e poder.

À Prof.Dra. Helena Hirata, pelas sugestões em relação ao questionário.

Aos professores doutores Maria Inês Rosa, Márcia de Paula Leite, Maria Tereza Leme Fleury e Mary Jane Spink, pelos valiosos ensinamentos transmitidos em seus cursos.

Às funcionárias da UNICAMP, Nadir, Lídia e Wanda, pelos relevantes serviços prestrados.

A todos os colegas da UNICAMP, sempre companheiros e solidários.

À minha mãe Lucila (*in memorian*) e ao irmão Maurício pelas traduções e auxílios em relação, respectivamente, às línguas inglesa e francesa. Ao irmão Otávio, mestre das lições sobre direitos do trabalho. Ao irmão Ricardo, que influenciou meu interesse pelas Ciências Sociais. Ao meu pai Eduardo, que possibilitou a minha formação escolar, profissional e acadêmica.

À Deborah e Gabinho, simplesmente por serem quem são e por terem me apoiado nos mais distintos momentos deste percurso.

Ao amigo Paulo, que sempre me incentivou através de sua fiel amizade.

A todos os banespianos e demais entrevistados, sem os quais teria sido impossível a realização deste trabalho.

RESUMO:

Os processos de adesão ao programa de demissão consentida de uma instituição estatal e de busca de estratégias de reinserção profissional foram pesquisados a partir do relato de ex-trabalhadores bancários (caixas, supervisores e gerentes). Enfocou-se sobretudo os aspectos subjetivos, familiares e psicossociais. Verificou-se que as decisões de adesão foram incitadas por uma gestão do medo e da ameaça e por um contexto caracterizado por pressões, perspectiva de privatização e por deterioração das relações e condições de trabalho. As decisões mais ou menos (in)voluntárias foram sucedidas por reinserções profissionais mais ou menos (des)favoráveis e/ou (in)satisfatórias. As desvinculações institucionais e as estratégias de reinserção profissional envolveram precarização social, complexas perdas psicossociais, rearranjos familiares diversos, sentimentos contraditórios, expectativas e ilusões variadas, traços depressivos e fantasias de abandono, dependência e/ou onipotência.

ABSTRACT:

The adhesion process to the consented dismissal program of a government institution and the search process for professional reinsertion strategies have been researched based on the report of ex-banking workers (cashiers, supervisors, and managers). The research was mainly focused on subjective, family, and pshycho-social aspects. It was verified that adhesion decisions have been inciteded by a fear and threat management, and by a contex characterized by pressures, privatization prospects, and deterioration relations and conditions. The more and less (in)voluntary decisions have been succeeded by the more and less (un)favorable and/or (dis)satisfactory professional reinsertions. The institutional dismissals and the strategies of professional reinsertion have involved social insecurity, complex pshycho-social losses, several family rearrangements, mixed feelings, various expectations and illusions, depressives signs, and abandonment, dependence and/or omnipotence fantasies.

ÍNDICE

CAPÍTULOS: PÁGINAS:

Introdução 01

I - A Reestruturação Capitalista 10

I.I - A Reestruturação do Sistema Financeiro Mundial: 10
a) Desregulamentação, abertura e desintermediação. 10
b) Hipertrofia e autonomia relativa do mercado financeiro. 12
c) Fusões, aquisições e oligopólios. 13

I.II - A Reestruturação do Sistema Financeiro Brasileiro: 19
a) Os "ajustes" do setor bancário. 19
b) Desemprego e demissões. 24

I.III - Globalização: uma nova era ? 30
a) Rupturas e continuidades. 31
b) Globalização e trabalho. 36
c) A "nova subjetividade": manipulação da identidade e fragilidades identificatórias. 44

I.IV - A Reestruturação Produtiva: 48
a) Flexibilização e precarização social. 48
b) A reestruturação produtiva e o mercado de trabalho no Brasil. 58

II - A Reestruturação de uma Instituição Bancária Estatal: 64

II.I - Histórico e Perfil Institucional: 64
a) A fundação do banco estatal e o histórico de suas primeiras décadas. 64
b) Dos anos trinta aos anos sessenta: a vitória da razão. 65
c) Os anos setenta e oitenta: automação, conquistas sindicais resquícios de gestões passadas. 67

II.II - Intervenção: reestruturação e privatização. 83

II.III - Programa de Demissão: os documentos oficiais, a mídia e os relatos dos entrevistados. 90

III - Aspectos Psicossociais na Trajetória de Ex-trabalhadores Bancários. 112

III.II - A trajetória profissional e subjetiva dos ex-bancários que aderiram ao programa de demissão: 112
a) Considerações sobre as pressões para adesão ao programa de demissão. 112
b) Medo, desejo e vontade: o paradigma da trajetória subjetiva da decisão (in)voluntária. 128
c) Do desvincular-se ao "comodismo" às complexas perdas psicossociais. 137

IV - Subjetividade, Poder e Instituição. 164

IV.I - Subjetividade, cultura e reestruturação produtiva: 164
a) Subjetividade e cultura. 164
b) Subjetividade: elemento de preocupação na reestruturação produtiva ? 168

IV.II - Subjetividade e poder: discussões teóricas e considerações acerca das relações entre gestão do trabalho, saúde mental e estrutura psíquica de ex-trabalhadores bancários: 173
a) Trabalho, estruturas psíquicas e entidades clínicas. 178
b) Da "família" banespa aos rearranjos familiares pós-demissionais: uma análise sobre suas múltiplas dimensões a partir do relato dos entrevistados. 189

V - Conclusões: generalizações possíveis e considerações inevitáveis às singularidades nos processos de instrumentalização da subjetividade e de precarização social. 220

VI - Referências bibliográficas. 226

VII - Anexo. 242

INTRODUÇÃO:

Os debates acerca dos atuais processos de desemprego e precarização social vêm se tornando cada vez mais freqüentes e intensos neste final de século. Tal fato - justificado pelas crescentes e complexas problemáticas sociais intrínsecas aos mesmos - expressa-se no desenvolvimento progressivo de um número significativo de pesquisas em torno dessa temática. Essas pesquisas diferenciam-se entre si por abordar diferentes setores da economia e também por englobar diversas concepções teóricas.

Segnini (1997) aborda tal temática tomando como objeto o processo de reestruturação do setor bancário nacional privado e estatal. O objetivo geral de seu projeto de pesquisa é o de *"analisar as trajetórias e práticas sociais vivenciadas por trabalhadores bancários em situação de desemprego, bem como o possível retorno ao mercado de trabalho de um segmento destes trabalhadores através da terceirização dos serviços".* Dentre os objetivos específicos destacam-se as análises das relações entre desemprego e políticas estatais, assim como as análises das questões das qualificações, proteção social, direitos e relações de gênero.[1]

Em relação ao setor estatal o projeto de pesquisa de Segnini (1997) privilegiou a análise da situação profissional de trabalhadores bancários que aderiram ao programa de demissão voluntária proposto por uma instituição paulista.

A partir das hipóteses e dados coletados por Segnini (1997) foi elaborado um subprojeto de pesquisa visando abordar a especificidade das implicações subjetivas e familiares presentes nas adesões ao programa de demissões e nas estratégias de reinserção profissional dos trabalhadores bancários do setor

---

[1] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Desemprego e terceirização** : trabalho, qualificação e direitos. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), mai. 1997. p.25-27. Esse projeto de pesquisa recebeu financiamento da Fundação Carlos Chagas e da Fapesp.

estatal.[2] Os resultados e análise deste subprojeto possibilitaram a redação da presente dissertação de mestrado.

Os aspectos subjetivos constituíram-se como elementos centrais da análise. Por aspectos subjetivos compreendeu-se as características das dinâmicas psíquicas presentes nas relações sociais, familiares e de trabalho. Neste sentido, procurou-se relacionar os aspectos sociais (gestão do trabalho, desemprego e precarização) e familiares (rearranjos ou mudanças de papéis), aos conflitos e ambiguidades presentes na adesão ao programa de demissão e nas conseqüentes estratégias de reinserção ao mercado de trabalho.

Os aspectos subjetivos e familiares relacionados à trajetória profissional dos ex-bancários foram pesquisados através de questionários objetivos, entrevistas semi-abertas e em profundidade. Vale ressaltar que tais entrevistas foram precedidas por pesquisas preliminares junto ao Departamento de Recursos Humanos da instituição enfocada, assim como por pesquisa junto à associação de representação dos funcionários.

Em agosto de 1997 foram realizadas três entrevistas junto a funcionários administrativos de alto escalão da instituição estatal. Duas delas com a chefia do Departamento de Recursos Humanos e outra com a Divisão de Folha de Pagamentos. O Departamento de Recursos Humanos foi escolhido pelo fato de ser um setor que geralmente possui informações importantes a respeito dos planejamentos e ações institucionais. Já a Divisão de Folha de Pagamentos foi escolhida por ser o setor responsável pela operacionalização administrativa dos programas de demissão.

Nesses primeiros contatos junto à empresa verificou-se que a implantação dos programas de demissão se deu em 1995, quando já havia sido iniciado o processo de intervenção do Banco Central. Tal processo, vale dizer, caracterizou-se sobretudo por objetivos de privatização e de redução dos custos e do quadro de pessoal. O relatório dessa pesquisa preliminar incluiu dados das referidas

---

[2] SILVA, Eduardo Pinto e. **Programa de demissão voluntária, desemprego e precarização do trabalho** : uma análise das trajetórias de trabalhadores bancários. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), 1997. (Projeto de Pesquisa, Mestrado). Esse projeto de pesquisa foi aprovado pela Fapesp para recebimento de bolsa de mestrado. Porém, por motivos profissionais, abriu-se mão da bolsa após dois meses da data inicial do contrato.

entrevistas, organogramas nelas obtidos e análise de documentos relativos à dita *"modernização"* e reestruturação institucional.[3]

Esse primeiro contato junto à administração da instituição bancária possibilitou a concretização de um contato feito *a posteriori*, em 1998. Nesta segunda etapa da pesquisa foi realizada uma nova entrevista na Divisão de Folha de Pagamento. Nela foram abordados os seguintes temas: histórico e diferenciação das distintas etapas do programa de demissão, motivos da adesão ao programa e situação atual e perfil do funcionário médio que aderiu.[4]

Além de abordar tais temas, visando a elaboração de um questionário objetivo e um roteiro temático para as entrevistas, também se obteve, em tal ocasião, documentos oficiais do banco a respeito das condições e normas para adesão ao programa de demissão em suas distintas edições, assim como um resumo informativo a respeito do contigente de trabalhadores que aderiram à demissão consentida no período de 1995 a 1998.[5]

Foi possível apontar para mudanças institucionais bastante significativas relacionadas à intervenção e à perspectiva de privatização dela decorrente, tanto do ponto de vista quantitativo (redução do quadro de empregados), como também do ponto de vista qualitativo (alterações na relação entre os empregados e na relação entre estes e a instituição).

Ainda em 1998, já de posse de uma primeira versão do questionário objetivo, foi feita uma entrevista com dois membros da associação dos funcionários do banco.[6] Nessa entrevista foram obtidos uma dezena de nomes de ex-bancários que aderiram ao programa de demissão, assim como realizou-se uma apreciação crítica do questionário objetivo.

Vale ainda acrescentar que nesta ocasião também foi feita uma pesquisa nos arquivos do jornal publicado pela entidade. Foram selecionados todos os

---

[3] SILVA, Eduardo Pinto e, MONTEIRO, Gilson, FERRARI, Maria Aparecida. **A dialética do poder em uma instituição bancária governamental na cidade de São Paulo**. São Paulo : Faculdade de Economia e Administração, USP, 1997. (Relatório de Pesquisa). Os documentos relativos à *"modernização institucional"*, referidos pelo ponto de vista sindical como resultado do trabalho de *"grupos de extermínio"*, estão comentados no capítulo II.

[4] As informações cedidas pelo entrevistado foram abordadas no capítulo II.

[5] Esses documentos seguem em anexo. A análise dos mesmos encontra-se no capítulo II.

artigos referentes ao período de 1995 a 1998 que continham alguma alusão aos programas de demissão e temas afins, como intervenção e privatização. De forma geral, verificou-se freqüentes alusões a pressões em torno da adesão ao programa de demissão, luta contra os processos de federalização e privatização, assim como mobilizações contra a retirada de direitos do trabalho e da força política da entidade de representação.

Posteriormente obteve-se, junto ao Sindicato dos Bancários do Município de São Paulo, uma lista de 330 nomes que aderiram ao plano de demissão. Tratava-se de trabalhadores que ainda mantinham vínculo com o sistema de previdência da instituição. A maior parte eram de pessoas domiciliadas em São Paulo, capital. Havia também outros do interior paulista e alguns do Estado do Rio de Janeiro. Dos 330 questionários enviados foram recebidos 28, sendo que nem todos se dispuseram a dar entrevistas.

Os questionários objetivos viabilizaram o agendamento das entrevistas individuais e também serviram como roteiro para as mesmas. Não obstante, as entrevistas apresentaram dinâmicas específicas e temas relativamente distintos em função das diversas particularidades das trajetórias pesquisadas.

Foram feitas 18 entrevistas, de duração média de uma hora e meia. Das 18 entrevistas, 8 foram feitas em São Paulo, 8 em Campinas, 1 em Araras e 1 em Volta Redonda.

Duas entrevistas não foram com ex-funcionários do banco estatal em questão. A décima quinta entrevista foi feita com uma assistente social que trabalhou no INSS de 1990 a 1996, em um setor de reabilitação profissional que atendia numerosos casos de bancários estatais acometidos por lesões por

---

[6] A partir dos objetivos gerais e específicos que foram traçados no subprojeto de pesquisa foi elaborada uma relação de temas a serem pesquisados. A partir dessa relação de temas montou-se um questionário objetivo que após sucessivos aprimoramentos assumiu uma versão definitiva enviada a 330 trabalhadores que aderiram ao plano de demissão.

esforços repetitivos (LER).[7] A décima sexta entrevista foi feita com um ex-caixa do Banco Itaú, demitido sumariamente.[8]

Contando os questionários objetivos que foram obtidos e as 16 entrevistas realizadas, foram pesquisados um total de 36 ex-bancários.[9]

Dos 36 trabalhadores pesquisados, 19 eram mulheres (52,78%) e 17 eram homens (47,22%). Deste total, 12 encontravam-se desempregados (33,33%) e 12 foram pressionados a sair (33,33%).[10] Dentre os ex-trabalhadores do banco estatal que foram entrevistados, seis (37,5%) encontravam-se desempregados, ou seja, sem fontes de renda provindas de qualquer tipo de atividade remunerada própria.[11]

Do ponto de vista estritamente financeiro, a atual renda mensal era vantajosa, em comparação com a situação no banco, para apenas três casos. Destes três, dois já desempenhavam há dez anos a atividade para qual passaram a dedicar-se exclusivamente. O problema da diminuição de renda foi sentido por aproximadamente 80% dos entrevistados, sendo de forma mais drástica por cinco dos seis desempregados (30%) e de forma mais amena por outros oito entrevistados (50%). No caso destes últimos, foram verbalizadas queixas relacionadas sobretudo à instabilidade da nova atividade remunerada.

---

7 A entrevistada produziu dissertação de mestrado sobre o assunto. Vide SOUZA, Marta Coelho de. **As lesões por esforços repetitivos** : um estudo nos prontuários da reabilitação profissional. Campinas, SP: Faculdade de Medicina da UNICAMP, 1998. (Dissertação, Mestrado em Saúde Preventiva). Realizou-se tal entrevista, pois de um total de seis bancárias até então entrevistadas, duas haviam contraído LER. A alta incidência de LER também foi referida por outra das entrevistadas (Luciana, ex-médica da empresa).

8 Esta entrevista foi feita para se ter um contraponto entre demissão sumária e demissão consentida ou voluntária.

9 Dos 16 entrevistados do banco estatal, 8 preencheram o questionário objetivo.

10 As porcentagens indicadas não correspondem à totalidade dos trabalhadores bancários que aderiram à demissão, mas sim à totalidade da amostra aleatória selecionada. O item *"fui pressionado"* constava entre as alternativas do questionário objetivo relativas aos motivos de adesão ao plano de demissão. As sistematizações dos dados relativos à razão da demissão e à situação profissional pós-demissional encontram-se respectivamente nas tabela 5 e 6 (vide anexo). A questão da *"pressão"* para a adesão foi analisada mais detalhadamente no capítulo III. Dentre outras razões alegadas para a adesão ao programa de demissão (não "encaixadas" nas categorias do questionário e escritas no verso dos mesmos pelos trabalhadores pesquisados), destacaram-se as seguintes: "*ambiente insuportável"; "decepção"; "ausência de perspectiva de carreira"; "privatização"; "demissões"; "estagnação de salários"; "dez anos sem possibilidade de ascensão de cargo"; "descontente com a qualidade do serviço"; "ia me aposentar e não estava querendo sofrer"; "privatização e perda dos 40%"; "pressão psicológica"; "pressões psicológicas constantes, ameaças de transferências e/ou demissões"; "stress"; "doença" (tireóide); "desvalorização do profissional da área bancária"; "acreditava na expansão da cidade, onde minha família tem imóveis"; "insegurança e falta de perspectiva no banco"; "impossibilidade de trabalhar com diretores indicados"; "o problema da privatização do banco"; "desapontamento com a estrutura do banco e falta de perspectiva de crescimento"; "insegurança com a situação do banco, perda de benefícios e falta de perspectiva"; "doença" (LER).*

11 A situação era uma opção em apenas um dos casos. Tratava-se de uma ex-caixa que, após a demissão trabalhou autônoma e temporariamente com vendas, sendo que na ocasião da entrevista já havia obtido aposentadoria pelo banco e estava prestes a mudar-se para o exterior. Os dados relativos ao estado civil, escolaridade, cargo e tempo de trabalho no banco, conforme a variável sexo, encontram-se sistematizados nas tabelas 3 e 4 (vide anexo).

As entrevistas individuais trouxeram importantes aprofundamentos aos dados gerais obtidos via questionário e pesquisas preliminares. Elas foram analisadas por eixos temáticos e apresentadas com nomes fictícios ao longo desta dissertação. Uma síntese das mesmas contém informações sobre as particularidades de cada um dos entrevistados, aspectos gerais de identificação (sexo, cargo, tempo de banco, composição familiar, escolaridade) e considerações sobre a estrutura básica das trajetórias profissionais pesquisadas (adesão, demissão e busca de estratégias de reinserção profissional).[12]

No primeiro capítulo, tendo em vista a relação dos objetivos específicos desta pesquisa com os temas mais gerais a ela relacionados, foi necessário referir-se ao contexto mais amplo a partir do qual se implantou o referido programa de demissão. Nele abordou-se a reestruturação dos sistemas financeiros mundial e nacional, a globalização e a reestruturação produtiva.

Em relação à reestruturação do sistema financeiro mundial, explicitou-se a emergência de processos de desregulamentação, de abertura econômica e de fusões e aquisições envolvendo empresas e bancos. Tais processos foram relacionados à concentração do capital e às relações de poder entre as nações.

A reestruturação do sistema financeiro brasileiro foi abordada a partir da questão dos *"ajustes"* do setor à competitividade e demais elementos da mundialização do capital. O incremento da automação, a concentração do capital e a intensificação da presença do capital estrangeiro foram relacionados às demissões e desemprego do setor bancário.

Em relação à globalização, questionou-se sobre a existência de um impulso essencialmente *novo* movendo seus processos. A globalização foi compreendida como um processo da reestruturação capitalista que não se traduziu em uma efetiva transformação dos elementos constitutivos da ordenação social, mas sim como processo expressivo do atual momento histórico, social e econômico que não raramente agravou problemáticas nacionais já antes detectadas, tais como desemprego e informalidade. Não obstante, pôde-se afirmar que o atual contexto

---

[12] Vide anexo.

histórico caracteriza-se por ser transitório e por assim envolver momentos de ruptura e momentos de continuidade em relação ao passado. Também se considerou que situações sociais relativamente novas, como desemprego e precarização de trabalhadores escolarizados e qualificados se mesclam às práticas de gestão que crescentemente efetivam uma instrumentalização da subjetividade.

A reestruturação produtiva, ao lado das reestruturações financeiras, foi abordada como elemento ativo e passivo de um processo intimamente relacionado à reestruturação capitalista. A flexibilização e a precarização social foram apontadas como seus elementos primordiais.

Em um segundo capítulo abordou-se a fundação, o histórico e o perfil institucional da referida empresa estatal, assim como aspectos de sua atual reestruturação e do contexto de implantação de seu programa de demissões consentidas.

A reestruturação da instituição estatal e o programa de demissões foram compreendidos como expressões concretas das demais reestruturações acima mencionadas. Ambas foram relacionadas à intervenção do Banco Central e à perspectiva de privatização da instituição.

No terceiro capítulo abordou-se a trajetória dos trabalhadores, sobretudo no que tange aos aspectos subjetivos envolvidos na adesão e concretização da demissão. Procurou-se articular a definição de sujeito da teoria psicanalítica às referências de pressão em torno de tal decisão. Observou-se que estas foram mais ou menos (in)voluntárias e que geralmente obedeceram a uma trajetória paradigmática na qual se fizeram presentes o medo da demissão, o desejo de novas alternativas de trabalho e de vida e a vontade racionalizada de adesão à proposta de demissão.[13]

A desvinculação institucional foi abordada a partir da noção de uma complexidade de perdas psicossociais. Em alguns casos tal desvinculação pôde

---

[13] A racionalização é aqui considerada como mecanismo de defesa do ego face a conflitos psíquicos mais ou menos inconscientes. Trata-se de uma intelectualização dos aspectos emocionais presentes em tais conflitos. Difere-se, pois, de sua acepção econômica e sociológica também presente em outras partes do texto, sobretudo quando em referência às questões da reestruturação, flexibilização, intensificação do trabalho e redução de custos.

ser comparada a um processo de desfiliação, tal qual descrito por Castel.[14] Aspectos de renda e de identidade foram devidamente considerados, assim como a freqüente referência, por parte dos entrevistados, à *"acomodação"* em relação aos aspectos positivos da condição do trabalho bancário de outrora. Ademais, considerou-se que inexiste uma relação direta e/ou única entre razoáveis níveis de renda e satisfação pessoal, ainda que haja uma tendência positiva e observável entre tais elementos. Assim, a partir da multiplicidade de riquezas e ambigüidades das trajetórias pesquisadas, concluiu-se que variados graus de (in)satisfação psicossocial podem ser relacionados às situações profissionais e/ou financeiras mais ou menos (des)favorecidas.

No quarto capítulo abordou-se as relações entre subjetividade, poder e instituição. Retomou-se a questão da reestruturação produtiva enfatizando-se a instrumentalização da subjetividade, ou ainda, mais precisamente, a instrumentalização do medo da demissão na instituição bancária estatal. Considerou-se que tal instrumentalização intensificou o trabalho por um lado e, por outro, incitou os bancários a comungarem com a perspectiva demissionária institucional, sobretudo através da adesão mais ou menos (in)voluntária aos planos de demissão.

Neste capítulo também foram abordadas as relações entre gestão do trabalho, saúde mental e estrutura psíquica dos ex-trabalhadores bancários, com ênfase nas conceitualizações da Psicanálise das Organizações e da Psicopatologia do Trabalho.

Por fim, realizou-se uma análise crítica da instituição representada como uma família, assim como abordou-se os rearranjos familiares pós-demissionais, levando sempre em conta suas múltiplas dimensões relatadas pelos entrevistados.

Nas conclusões considerou-se que embora tenham sido possíveis algumas generalizações em relação às trajetórias pesquisadas, as subjetividades devem

---

[14] CASTEL, Robert. Da Indigência à exclusão, a desfiliação : precariedade do trabalho e vulnerabilidade relacional. In : LANCETTI, Antonio (org.). **Grupos e coletivos**. São Paulo : Hucitec, 1993. cap.2, p.21-48. (Saúde e Loucura, n.4). Vide também : **As metamorfoses da questão social** : uma crônica do salário. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998. 611p.

ser sempre consideradas em suas singularidades ou especificidades, de modo a não ignorar ou ofuscar importantes elementos individuais. Tais elementos, tal como se argumentou, não são nada desprezíveis em qualquer pesquisa que almeje abordar aspectos psicodinâmicos mais ou menos relacionados à articulação entre estruturas psíquicas e estruturas sociais, ou ainda, entre inconsciente e ideologia e/ou saúde mental e trabalho.

I - A Reestruturação Capitalista

A análise dos processos genericamente designados de demissão voluntária e da situação psíquica e profissional de ex-trabalhadores de uma instituição bancária estatal, objeto desta dissertação de mestrado, ocorreram em um contexto mais amplo que merece aqui ser abordado, a saber, o da reestruturação capitalista.

A reestruturação do capitalismo relaciona-se à reestruturação do sistema financeiro mundial e nacional, à globalização, às transformações sociais, tecnológicas e culturais e à reestruturação dos mais diversos sistemas produtivos. Nesse sentido faz-se necessário abordar esse conjunto de fenômenos, de modo a melhor configurar o terreno no qual se assentou, sobretudo através da gestão do medo e da ameaça, a proposição do Programa de Demissão Consentida da instituição bancária em questão.

I.I - A Reestruturação do Sistema Financeiro Mundial

a) Desregulamentação, abertura e desintermediação

A esfera financeira vem sendo compreendida por Chesnais (1996) como um posto avançado do movimento de mundialização do capital.[15] De fato, a reestruturação do capitalismo se expressa na reestruturação do sistema financeiro. Esta, por sua vez, caracteriza-se como agente e objeto da primeira.

A desregulamentação, a abertura e a desintermediação dos mercados financeiros são elementos constitutivos da mundialização financeira.[16] Estes não somente implicam em uma interpenetração dos mercados monetários e financeiros nacionais, mas também no estabelecimento da suposição de que a estes últimos restaria apenas a subordinação aos mercados mundializados.

A desregulamentação financeira é descrita pelo referido autor como movimento que aboliu regulamentações e controles no que tange à fixação dos

---

[15] CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. 1.ed. São Paulo : Xamã, p.239, 1996.

preços e ofertas de produtos e serviços bancários e que concomitantemente favoreceu taxas de juros muito mais móveis e taxas de câmbio extremamente voláteis. Desse modo, a desregulamentação submete os Estados-nação à livre circulação de recursos, não raramente aumentando a instabilidade macro-econômica e afetando os mercados internacional e nacional de capitais.[17] Em contrapartida, propiciam-se garantias aos *"operadores"*, isto é, bancos, fundos de pensão, fundos mútuos e instituições especializadas.

Não obstante a arguta percepção do autor sobre a reestruturação do sistema financeiro e da desregulamentação que a acompanha, faz-se necessário ressaltar que (ao menos no caso nacional) esta última não se divorciou da regulamentação. Dito de outra forma, a desregulamentação se realiza apoiada em uma rígida regulamentação, protagonizada pelo Estado Nacional e pelo Banco Central. Em um aparente paradoxo com o discurso favorável à desregulamentação e sob a influência da idéia de uma necessidade de *"ajuste"*, propagada pelo Banco Mundial e reiterada pelo Banco Central, o Estado atua fortemente através de políticas econômicas e financeiras que visam adequar o sistema financeiro do país às características constitutivas da mundialização do capital.[18] Dentre as medidas adotadas, destacam-se o socorro aos bancos privados e a privatização crescente de bancos estatais. É neste contexto que se insere, em várias instituições dos setores públicos e privados, a "panacéia" dos programas de demissão voluntária.[19]

Já a abertura econômica é apontada pelo autor francês como designadora de dois processos complementares: por um lado diz respeito à diluição das barreiras internas entre diferentes especializações bancárias ou financeiras e, por outro, refere-se à supressão das barreiras que separam ou separavam os

---

[16] Id. Ibid. p.242-264.

[17] MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. Crise, transformações produtivo-tecnológicas e trabalho : panorama visto no Brasil. **Cadernos Cesit**, Campinas, São Paulo, Instituto de Economia, UNICAMP, n.7, 1992.

[18] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Sistema financeiro brasileiro no contexto da reestruturação do capitalismo**. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), 1998a. p.515-562. (Relatório de Pesquisa).

[19] ATHAYDE, Milton. Produção de subjetividade frente à produção bloqueada: os "sem" e a cena do corte. In : SILVA FILHO, João Ferreira,

mercados nacionais dos externos. Dentre os múltiplos instrumentos de abertura, destaca-se o da liberalização dos fluxos de câmbio, acima relacionado à instabilidade econômica.

Já a desintermediação é descrita por Chesnais (1996) através das palavras de Bertrand e Noyelle (1987), a saber: *"processo pelo qual os usuários de serviços financeiros satisfazem suas necessidades por fora das instituições e redes tradicionais"*.[20]

A desintermediação também é realçada por Carvalho (1995) em sua análise das mudanças do sistema financeiro mundial. A securitização é mencionada como mecanismo exemplar de desintermediação. Trata-se de uma forma de transferência de dívidas feita através de títulos negociáveis. Além da securitização, também são destacados os empréstimos de dinheiro entre empresas, nos quais os bancos cumprem função de consultoria.[21]

b) Hipertrofia e autonomia relativa do mercado financeiro

Chesnais considera a existência de um movimento próprio da mundialização financeira na qual o mercado financeiro além de configurar uma relação desigual de poder frente aos Estados, empresas de menor porte e classes e grupos de despossuídos, também se coloca como júri, juiz e polícia da economia mundial.[22]

O autor faz alusão a uma hipertrofia do mercado financeiro destacando entre a explosão de movimentos financeiros que a caracteriza o crescimento dos mercados de câmbio. Tal hipertrofia possui uma autonomia relativa.[23] Isto porque os capitais que se valorizam "autonomamente" na esfera financeira e que nela se alimentam, nascem dos investimentos no setor produtivo e da força de trabalho

---

JARDIM, Silvia (org.). 1.ed. **A danação do trabalho** : organização do trabalho e sofrimento psíquico. Rio de Janeiro : Te Corá, 1997. cap.2, p.77.

[20] BERTRAND, O. e NOYELLE, T. **Ressources humaines et stratégies des entreprises** : changemente technique dans le banques et les assurances. Paris : OCDE, 1988. Apud CHESNAIS, François. op. cit. p.262.

[21] CARVALHO, C. E. **Sistema financeiro internacional e o caso brasileiro**. Palestra proferida no Sindicato dos Bancários de São Paulo em 13/11/95. Apud SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.531.

[22] CHESNAIS, François. op.cit. p. 237.

[23] CHESNAIS, François. op.cit. p.244-249.

que apresenta vários níveis de qualificação, e não do circuito fechado que a caracteriza. Tal fato permite aproximar a descrita desregulamentação financeira a uma concepção das finanças como "indústria". Nessa o comércio de dinheiro e valores é encarado como atividade transnacional e objeto de competição face vantagens comparativas.

Desse modo, o autor considera dois aspectos que expressam continuidades e rupturas entre o setor financeiro e setor produtivo. Por um lado a explosão de movimentos financeiros atrela-se ao setor produtivo, sobretudo ao de grandes grupos empresariais (interpenetração entre capital bancário e capital industrial). Por outro, verifica-se uma taxa de crescimento de atividades financeiras maior que a das atividade do setor produtivo, diferença esta que reflete o grau de autonomia ou dinâmica própria dos mercados financeiros.

Nessas transferências de riqueza do setor produtivo para o sistema financeiro ocorrem processos de crescimento de ativos de valor fictício.[24] A autonomia relativa do mercado financeiro, reforçada através destes processos, contribui para o caráter crescentemente volátil do capital, o que torna ainda mais vulneráveis os países periféricos e em desenvolvimento.

c) Fusões, aquisições e oligopólios

Verifica-se, desse modo, que as conseqüências da mundialização do capital se dão de forma desigual conforme os países. Na *"era da mercadorização financeira"*, os investimentos externos diretos são dominados pelo conjunto que inclui o bloco europeu, Japão e EUA.[25] Chesnais (1996) aponta para as relações de poder envolvendo este conjunto - batizado de *"tríade"* - e os países periféricos, uma vez que tais investimentos se realizam sob a supremacia de fusões e aquisições entre as suas grandes empresas. Nesse sentido, considera que o caráter dos mesmos é eminentemente *"intratriádico".*

---

[24] O termo capital fictício é empregado por Marx para caracterizar a maneira como as instituições financeiras são capazes de fazer com que um crédito ou título se desdobre para viver muitas vidas. Vide CHESNAIS, François. op.cit. p.268.

[25] Id. Ibid. p.260.

De fato o capital financeiro predominantemente rentista constitui um mercado interbancário dominado pelo oligopólio dos cinqüenta maiores bancos dos países da *"tríade"*. Dado o alto grau de concentração do capital monetário na globalização financeira, sua capacidade de gerar juros é favorecida. Conseqüentemente, também fica favorecida a capacidade do referido conjunto de países fazer valer suas "exigências" ao países da periferia. É partindo da análise dessas relações econômicas que Chesnais (1996) associa a concentração monetária ao que denomina *"rede mundial hierarquizada"*. [26]

Os euromercados que implicaram em uma internacionalização crescente da *"economia do endividamento"* e que colocaram primeiramente o Terceiro Mundo à mercê do capital rentista, são descritos como importantes protagonistas de uma *"rede fechada de bancos ligados entre si pelo emaranhado de suas posições devedoras e credoras"*. Dela advém os referidos créditos oferecidos aos países em desenvolvimento.[27]

Essa rede fechada de bancos vem sendo agente e objeto de dois processos complementares através dos quais o capital se estabelece como valor que valoriza a si mesmo, senão como ninho de acumulação de lucros financeiros com força independente: um deles diz respeito às fusões entre os grandes bancos; o outro às funções renovadas dos bancos e instituições financeiras na civilização da mundialização .

As fusões entre bancos é abordada por Kurz (1998b) como expressão da crise do capitalismo, ou ainda, como movimento de concentração e aniquilação do capital, sempre sob a égide da visão privatizante e privatista que caracteriza a degradação, financeirização e fetichização da sociedade. Para esse autor, trata-se de uma *"orgia do capitalismo"* que, tal como adverte Chesnais, se estrutura sob o apoio dos euromercados e da criação do euro.[28] Para Kurz (1998a) o euro se constitui como elemento de interesse dos *"global players"* (corporações, bancos e empresas de seguros). Ao se inserir em um sistema monetário sem lastro objetivo

---

[26] Id. Ibid. p.38 e p.255.

[27] Id. Ibid. p.251-255.

[28] KURZ, Robert. Orgia do capitalismo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, jun. 1998b. 5.cad. Caderno Mais. p.3 C5-3.

no ouro, o euro embute os riscos das taxas de câmbio não fixas. Assim, amplas regiões econômicas são expostas ao devastamento. Também aceleram-se as tendências de arrocho salarial e de desemprego estrutural de massas entre outras irrupções econômicas e instabilidades sociais e políticas. [29]

Chesnais (1996) considera que este movimento de fusões e aquisições entre os bancos se dá em conjunto com a internacionalização do setor de seguros na Comunidade Econômica Européia. Essa internacionalização se efetiva aos moldes de uma rivalidade oligopolista.

Quanto às mencionadas renovações das funções dos bancos e instituições financeiras, o autor considera que ambos *"não se satisfazem mais com suas funções, importantes mas subalternas, de intermediação financeira e de criação de crédito a serviço do investimento"*. Para o mesmo, esses *"vão necessariamente abrir a transformação da estrutura financeira em campo de valorização específico para operações de novo tipo, suscetíveis de proporcionar mais-valia e lucros financeiros"* [30]

Assim, a reestruturação do sistema financeiro mundial propicia a solidificação de um sistema contemporâneo de finanças *"liberalizadas e mundializadas"*, em que as *"instituições dominantes não são os bancos, mas sim os mercados financeiros e organizações financeiras que neles atuam"*.[31]

A desregulamentação e demais características constitutivas da mundialização financeira são muitas vezes exaltadas por tais organizações como elementos propiciadores do *"livre mercado".*[32] Para Mattoso (1996a), a desregulamentação relaciona-se muito mais a uma *"concorrência desregulada"*, de efeitos sociais nefastos, do que a uma livre concorrência, de efeitos positivos ou promissores.[33]

---

[29] KURZ, Robert. Moeda sem força. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 abr. 1998a. 5.cad. Caderno Mais. p.3 C5-3.

[30] CHESNAIS, François. op.cit. p.247.

[31] Id. Ibid. p.258.

[32] BANCO MUNDIAL. **O trabalhador e o processo de integração mundial**. Washington : Relatório sobre o desenvolvimento mundial, 1995.

[33] MATTOSO, Jorge Eduardo. Emprego e concorrência desregulada : incertezas e desafios. In : **Crise e trabalho no Brasil** : modernidade ou volta ao passado? 1.ed. São Paulo : Scritta, 1996a. p.27-54.

A análise da trajetória de trabalhadores bancários desta pesquisa revelou que empreendimentos de pequeno ou médio porte sucumbem facilmente diante da concorrência com os grandes grupos empresariais que ao lado das organizações financeiras são os principais beneficiados da dita *nova ordem.* A trajetória de Maciel, ex-supervisor de uma pequena cidade do interior, exemplifica tal modalidade de concorrência. Após demitir-se do cargo de supervisor, Maciel recebeu apoio financeiro para abrir um posto de gasolina, tendo tido um sucesso considerável no início do empreendimento:

> *"O posto foi muito bem, entende? Foi assim durante um ano. Foi muito acima da expectativa. Até compramos um outro terreno e montamos, praticamente, um outro posto. Depois apareceu um outro terreno. Compramos um outro terreno e íamos começar a montar um outro posto"* (Maciel, ex-supervisor, fev./1999)

Porém, o sucesso inicial foi seguido de um impasse, intimamente relacionado com a dificuldade de concorrência com dois postos ligados a grandes grupos: Esso e Petroforte. O primeiro grupo, constituído de uma ampla rede de postos, possui uma fonte variada de rendimentos. Sua lucratividade, portanto, não limita-se apenas ao posto daquela pequena cidade. O segundo, por sua vez, concorre também em situação confortável, uma vez que a distribuidora é dona do próprio posto. Nas palavras de Maciel:

> *"Mas agora surgiu um impasse, o impasse do preço dos combustíveis. Surgiu esse problema de mercado, uma redução drástica nos preços dos combustíveis. Eu já estava quase que montando o terceiro posto e, por circunstâncias do mercado, isso não aconteceu (...) Montou-se, aqui em Araras, um posto Esso de quase 600 mil dólares. A projeção desse posto era para a venda de 400/500 mil litros, mas era impossível acontecer um negócio desse. Aí esse posto começou a abaixar o preço, para atrair a clientela. Começou a desvirtuar o preço. Eles queriam retorno, eles resolveram abaixar o preço e nos outros postos começou a cair a venda (...) Depois veio também o Posto Petroforte. A Petroforte, ela é uma distribuidora. Ela, sendo dona do próprio posto, consegue colocar o preço do combustível também mais barato. Aí veio se agravar ainda mais o problema. E o problema ficou até hoje. Isso já está durando seis meses. Todo mundo está trabalhando no preço lá embaixo. As*

companhias estão subsidiando os distribuidores. O preço que eles estão praticando não é compatível com o mercado. Eles estão vendendo praticamente a preço de custo" [34] (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

A situação próspera foi substituída por incerteza, gerando venda do primeiro posto e adiamento da inauguração do segundo posto, pré-instalado mas não em funcionamento:

"Estamos aí com o posto vendido, recebendo as parcelas. Nós estamos, por enquanto, parado nesse caminho, para ver que rumo que nós vamos tomar, entende? (...) Nós não decidimos se vamos colocar o outro posto para funcionar, vamos esperar, continuar nesse banho-maria (...) Ele está praticamente montado. Só que nós não podemos ainda mexer. Seria um suicídio (...) O meu sócio, ele tem vinte anos de posto de gasolina. É uma pessoa bastante experimentada, que conhece muito de posto de gasolina. Ele também está vendo que é hora de começar a procurar alguma outra coisa, visto que o problema da gasolina não se resolve" (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

A competição com grandes grupos foi relatada de forma mais drástica pelo paulistano José, ex-caixa que montou empreendimento de menor porte (empresa de acesso à Internet) e sem apoio financeiro. Para esse, não há uma mera situação de incerteza quanto ao negócio, mas sim dívidas e ausência de rendimento. José relatou estar realizando concurso para professor estadual, emprego cujo salário é bastante inferior ao que tinha no banco. Isso acarretou sentimento de inferioridade e de baixa auto estima, expressos quando se referiu à condição de concorrência:

"O projeto não pagou os seus custos. Eu não estou tendo fonte de renda há mais de um ano. Desde quando eu saí, eu consumi todo o dinheiro do PDV. Até o carro eu tive que vender (...) Eu tenho empréstimos para todo o lado, débito para todo lado (...) Os meus concorrentes são gigantescos. Eu sou isso (gesticula com os dedos)*, perto do que é grande por aí"* (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

[34] O álcool estava sendo vendido a R$ 0,38 por litro nos postos Esso e Petroforte. Na região, o preço até então era de R$ 0,55.

Evaristo, que antes de sair do banco já desempenhava atividade autônoma paralela (montagem e conserto de computadores), sofreu queda significativa dos rendimentos após um ano de dedicação exclusiva à mesma. Atualmente, para manter o nível salarial que tinha trabalhando no banco, o ex-caixa mantém sua atividade autônoma e, paralelamente, trabalha como guarda municipal. Evaristo relacionou a queda em tal atividade às dificuldades de concorrência com as vendas e serviços por parte de empresas maiores:

> *"Quando eu saí do banco estava indo bem. Começou a ir mal depois de um ano e pouco (...) Eu cheguei a formar empresa, mas ficou pouco tempo, uns dois anos. Começou a não ter aquele movimento que tinha antes de 95, 96. Eu acho que popularizou muito: computador em supermercados, em várias prestações..."* (Evaristo, 33 anos, ex-caixa, 08/03/1999)

Embora as dificuldades de se realizar empreendimentos de menor porte, face à concorrência desleal com empresas maiores, seja um argumento questionável em relação à explicação que Evaristo deu ao retraimento de sua atividade autônoma (uma vez que tais negócios prescindem de pagamentos de tributos geralmente pagos pelas empresas e, neste sentido, são passíveis de oferecer preços abaixos do das grandes lojas) seu relato merece ser aqui explicitado, sobretudo em função de uma imagem por ele utilizada para referir-se às condições de concorrência no atual contexto. Tal imagem pode ser compreendida como uma metáfora do que foi vivenciado tanto por ele como por Maciel e José, ainda que a mesma não explique suficientemente as minúcias das dificuldades de sua trajetória:

> *"É jogar um pinto no meio dos gaviões. Ele não ia saber viver fora do banco, competir no mercado, né ?"* (Evaristo, 33 anos, ex-caixa, 08/03/1999)

Assim, verificou-se que o prometido mundo do *"livre mercado"*, pretensamente advindo da desregulamentação, caracteriza-se como o da concorrência desleal, cujas implicações atingem de forma mais ou menos dura as esferas econômica e subjetiva, ou seja, rendimentos e auto-estima. Isso não

significa dizer que os insucessos ou incertezas das trajetórias verificadas sejam exclusivamente relacionados à reestruturação financeira mundial. Como se verá adiante, existe uma multiplicidade de variáveis que determinam os estados econômicos e subjetivos mais ou menos (des)favoráveis. Ademais, não há uma relação direta entre boa/má situação econômica e saúde/comprometimento psíquico.

I.II - A Reestruturação do Sistema Financeiro Brasileiro

a) Os "ajustes" do setor bancário

Nos anos noventa o setor bancário nacional apresentou algumas transformações que merecem ser aqui consideradas.[35]

Observou-se, a partir de 1994, uma tendência de redução do número de empresas e, conseqüentemente, um aumento da concentração monetária. Paralelamente a essa redução, houve uma significativa redução do número de postos de trabalho, sobretudo em comparação com os números dos anos oitenta, quando o emprego no setor atingiu o seu ápice.[36]

A redução do número de empresas bancárias, que se deu sob a égide dos ajustes, fusões, aquisições, incorporações e privatizações, ocorreu durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, quando se deu a estabilização da moeda. Essa, por sua vez, implicou em uma perda dos ganhos proporcionados pelas elevadas taxas de inflação nas décadas de setenta e oitenta. Não obstante, os bancos, através da alteração em sua estrutura de custos, viabilizaram a manutenção do padrão histórico de lucratividade, considerada alta, sobretudo quando comparada a de outros setores.[37]

A automação - introduzida nos bancos nacionais na década de setenta e expandida nos anos oitenta - sofreu nos anos noventa um crescente incremento. Tal evolução também contribuiu para a aludida redução de postos de trabalho.

---

[35] CERQUEIRA, Hugo E. A. Da Gama, AMORIM, Wilson A. Costa de. Evolução e características do emprego no setor bancário. **Revista de Economia Política**, São Paulo, Editora 34,v.18, n.1(69), p.141-157, jan./mar. 1998.

[36] Vide tabelas 1, 2 e 3, mais adiante.

Outro aspecto importante, verificado nos anos noventa, foi a implantação de políticas econômicas ativas, a despeito dos discursos recorrentes em prol da desregulamentação. A criação do PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional) ocorrida em 1995, constitui-se como o exemplo mais notório de tal política. Outro exemplo, também evidente, foi a intervenção do Banco Central junto ao banco estatal de São Paulo e sua federalização também em 1995.[38]

Ainda em relação ao setor estatal, observou-se uma crescente preocupação em torno do ajuste das suas estruturas, haja visto a crise do financiamento público e as perspectivas de ambientes cada vez mais competitivos. Ao lado desta, verificou-se uma redefinição de estratégias de mercado através da criação de novos *"produtos"* e serviços.[39]

Do ponto de vista do linguajar do Banco Central, a reestruturação baseou-se em três modalidades de *"ajustes"*, todos eles relacionados ao conjunto de mudanças acima mencionadas.[40]

Houve os ajustes relativos ao número de empresas, os ajustes relativos à composição dos produtos bancários e os ajustes do aparato regulatório do sistema bancário.

Os ajustes relativos à redução do número de empresas, segundo terminologia do Banco Central, foram de dois tipos: *"não voluntários"* e *"voluntários".* Ambos, segundo Segnini (1998b), levaram à redução do número de empresas, quer seja por falências, quer seja por fusões e incorporações, ou ainda, por privatizações.[41]

---

[37] CERQUEIRA, Hugo E. A. Da Gama, AMORIM, Wilson A. op.cit. p.142-149.

[38] Tal fato será melhor discutido no capítulo II.

[39] Id. Ibid. p.144. Vide também a tabela 2, logo abaixo.

[40] O termo *ajuste* vem sendo largamente utilizado pela ampla literatura que se ocupa das transformações estruturais, institucionais, tecnológicas e gerenciais que se dão na era da mundialização. O mesmo é encontrado com freqüência no linguajar de organismos internacionais como OCDE, Banco Mundial e FMI. Ele foi empregado por Alkimar Moura (FGV/ Banco Central), em seminário no Cebrap em 13/junho/1997. O título da exposição deste foi *"A reestruturação do sistema financeiro".* As considerações que se seguem foram nela baseadas.

[41] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos bancos no Brasil** : desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. Campinas, SP :

Os ajustes não voluntários foram configurados por dezenas de bancos que sofreram intervenções por parte do Banco Central. Intervenções importantes e de destaque na mídia ocorreram nos bancos Econômico, Bamerindus, Nacional e Banespa. Tais ajustes envolveram bancos grandes, médios e pequenos. Para o Banco Central, o problema da crise de confiança no sistema financeiro e a busca de manutenção da *"estabilidade sistêmica"* foram elementos que justificaram o PROER.

Segundo Segnini (1998b), alguns bancos foram considerados *"vulneráveis"* pois, *"tanto a lucratividade que auferiam como os dados que ocultavam em balanços financeiros tornaram-os inviáveis econômica e financeiramente"*.[42] Segnini (1998) aponta que o PROER foi apresentado não somente como mecanismo que evitou a ameaça da estabilidade sistêmica, mas também como elemento propiciador da estabilização financeira. Conforme a autora, tal ação beneficiou os grandes bancos privados nacionais. Coube ao Banco Central a absorção da *"parte ruim"* dos bancos, ou seja, suas dívidas. Já a privatização, por outro lado, tenderia a efetivar a venda da *"parte boa"* dos banco estatais.[43]

Os ajustes ditos voluntários ocorreram, segundo Moura, no segmento sobretudo de bancos médios e envolveram as mencionadas aquisições, fusões e incorporações. Tais ajustes se deram a partir de iniciativas dos próprios bancos possibilitando o *"intenso processo de concentração bancária no país"*. Ademais, tal concentração propiciou também a expansão do capital estrangeiro no sistema bancário nacional.[44]

Os ajustes relativos à composição dos produtos bancários se deu em um contexto de enorme concorrência entre os bancos. Nesse contexto houve um crescente surgimento de taxas de serviços. A receita de serviços apresenta tendências de crescimento, em detrimento da receita de créditos ao consumidor.

Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), abr. 1998b. p.5. (Relatório de Pesquisa – Conclusões).

[42] Id. Ibid. p.6.

[43] Id. IBID.

[44] Id. Ibid. p.7. Vide também a tabela 2.

Os ajustes relativos ao aparato regulador envolveram mudanças no sistema de garantia de créditos. Segundo Moura, pode-se falar em aumento do poder de intervenção do Banco Central.

As tabelas logo abaixo ilustram várias das considerações acima:

Tabela 1 - Rede Bancária no país - 1994-1997

Período	Agências	Postos	Total	nº de bancos
1994	17.434	14.448	31.922	246
1995	17.244	15.075	32.319	241
1996	16.633	14.816	31.449	234
Maio/1997	16.418	14.859	31.277	225

Fonte: Mapa VI - Bacen. In: Dados Gerais do Sistema Bancário. Febraban, junho de 1997.[45]

A tabela 1 indica dados do período de 1994 a 1997. Tais dados correspondem aos processos de fusão e aquisição de empresas do setor bancário. Nesse período verificou-se uma redução do número de empresas, ou ainda, uma intensificação do processo de concentração bancária.

A tabela 2 também inclui dados relativos a tais processos. Nela os dados estão mais atualizados (1994-1998) e também melhor especificados.[46]

Tabela 2

Principais Fusões e Aquisições de Bancos no Brasil - 1994-1998

Número de Empregados e Data de Publicação no Diário Oficial da União

Instituições Envolvidas	Dezembro 1994	Dezembro 1995	Dezembro 1996	Dezembro 1997	Junho 1998	Publicação no Diário Oficial
Unibanco **Nacional**	22.785 14.709			22.785		18/11/95
Excel		435				30/04/96

[45] FEBRABAN. Dados gerais do sistema bancário. São Paulo : Febraban, Coordenadoria de Comunicação Social, jun. 1997. Apud SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Sistema financeiro brasileiro no contexto da reestruturação do capitalismo**. op.cit. p.539.

[46] SINDICATO DOS BANCÁRIOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. **Principais fusões e aquisições de bancos no Brasil (1994-1998)** : número de empregados e data de publicação no Diário Oficial da União. RODRIGUES, Alcinei Cardoso. São Paulo : Secretaria de Estudos Sócio-econômicos do Sindicato dos Bancários do Município de São Paulo, 1999.

Excel-Econômico		9.500			6.344	
Bandeirantes **Banorte**			5.567		7.088	17/06/98
Itaú **BFB**		36.636 1.703			34.603	15/04/96
Itaú **Banerj**			31.266 7.164		34.603	15/07/97
Itaú **Bemge**				36.263 7.249	34.603	14/09/97
Santander **Geral do Comércio**			1.950			22/08/97
Santander **Santander-Noroeste**				5.149	4.721	30/03/98
Bradesco **BCN**						20/01/98
Bradesco **Credireal**						20/01/98

Fonte:Sindicato dos Bancários do Município de São Paulo, SESE, 1999.

Verificou-se que as principais fusões e aquisições de bancos no Brasil iniciaram-se em 1995, envolvendo o Unibanco e o Nacional. Progrediram em 1996, envolvendo o Excel e o Econômico, o Bandeirantes e o Banorte, o Itaú e o BFB. Intensificou-se em 1997, envolvendo Itaú e Banerj, Itaú e Bemge, Santander e Geral do Comércio, Bozano Simonsem e Meridional, ABN-Anro e Real, Interatlântico e Boavista, HSBC e Bamerindus. Em 1998 houve uma continuidade de tais processos, ainda em um ritmo significativo, desta vez envolvendo Santander e Noroeste, Bradesco e BCN, Bradesco e Credireal, Sudameris e América do Sul, Caixa Geral Depósito e Bandeirantes.

Verificou-se que a concentração de capital via fusões e aquisições se deu, salvo exceções, envolvendo redução de postos de trabalho. O caso do Banco Itaú foi exemplar: o banco, que possuía 36.636 empregados em dezembro de 1995,

mesmo após as fusões com o BFB, e com Banerj e Bemge, respectivamente, em 1996 e 1997, reduziu o seu quadro para 34.603 empregados em junho de 1988.

As fusões e aquisições indicam um crescimento patrimonial dos dois maiores bancos privados nacionais, Itaú e Bradesco. A concentração bancária também contou com significativa participação do capital estrangeiro e seu conseqüente crescimento patrimonial. Tal crescimento se deu sobretudo a partir das aquisições de empresas nacionais por parte do Santander e do HSBC, respectivamente as do Noroeste, Geral do Comércio e Bamerindus em 1997 e 1998.

b) Desemprego e demissões

As medidas de *ajustes*, condizentes ao processo de concentração bancária e de expansão da participação do capital estrangeiro no sistema bancário nacional, implicaram em eliminação de postos de trabalho, superposição de agências, reestruturação das formas de gestão e fusão de postos de trabalho. Somadas ao uso intensivo das tecnologias de informação, provocaram forte redução no mercado de trabalho bancário. Apoiada em dados da Febraban, Segnini (1998b) indica que em dez anos - de 1986 a 1996 - cerca de 503.000 postos de trabalho bancário foram suprimidos.[47]

Cerqueira e Amorim (1998) também apontam para uma forte retração do emprego bancário entre 1986 e 1995. Segundo os autores, 109 mil postos de trabalho foram eliminados no setor bancário somente em 1986. Neste ano, os bancos ficaram em uma situação inusitada, dado que, ao menos momentâneamente, a *"fonte de lucros derivada do processo inflacionário secou*.[48] Esta queda de rentabilidade expôs o tamanho da rede de atendimento, que adequada a um regime inflacionário crônico, no contexto de estabilidade econômica apresentou-se disfuncional, levando a um rápido ajuste administrativo, efetivado, sobretudo, via demissões.

---

[47] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.7-12.

[48] CERQUEIRA, Hugo E. A. Da Gama, AMORIM, Wilson A. Costa de. op.cit. p.143.

Segnini (1998b) informa que nesse período no qual a inflação deixou de ser uma fonte segura de lucratividade para os bancos houve também uma intensificação do uso das tecnologias de informação, informática e telemática, assim como da terceirização do trabalho bancário.[49] Ou seja, as reestruturações administrativas, além de utilizarem-se amplamente do artifício das demissões, também lançaram mão de mudanças que tendem a ampliar o número de trabalhadores passíveis de demissão.

Após as demissões significativas em 1986, relacionadas por Cerqueira e Amorim (1998) à perda da lucratividade derivada da inflação, ocorreu, segundo eles, sobretudo a partir de 1990, uma *"nova inflexão na trajetória do emprego bancário"*. Nas palavras dos mesmos: *"resistindo a qualquer perda patrimonial, os bancos deram início a mais uma fase de ajustes: tinha início a mais longa onda de demissões no setor financeiro de que se tem registro".* [50]

Em apenas quatro meses de 1990 foram eliminados 47.545 empregados. Ao final de 1991, chegou-se a 126 mil. O processo de demissões nos bancos nos anos noventa foi acompanhado por queda de emprego nos demais setores da economia. Isso significa dizer que as oportunidades de recolocação dos bancários demitidos tornaram-se mais limitadas.[51]

No final de 1995 o estoque de bancários era 30,8% inferior ao do início do ano de 1990. Tais dados, expostos e analisados por Amorim e Cerqueira (1998), encontram-se sintetizados na tabela 3 logo abaixo:

Tabela 3
Estoque Estimado de Empregos no Setor Financeiro
Bancos Comerciais, de Investimento, Caixas Econômicas, etc.
Brasil - 1989-1998 - Médias Anuais

Ano	Número de trabalhadores

[49] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.9.
[50] CERQUEIRA, Hugo E. A. Da Gama e AMORIM, Wilson A. Costa de. op.cit. p.148.
[51] Id. Ibid. p.146.

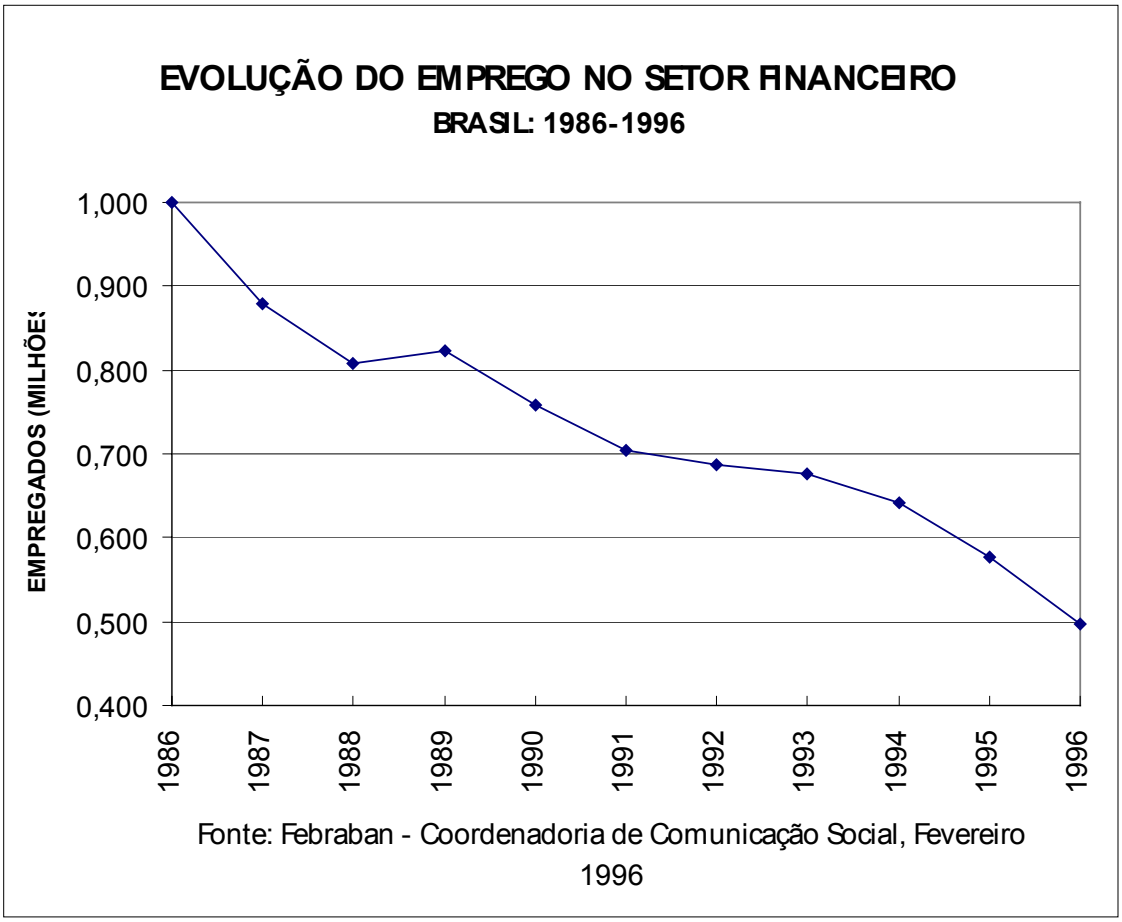
1989	802.451
1990	778.573
1991	712.178
1992	677.260
1993	664.249
1994	643.536
1995	589.922
1996	524.313
1997	462.870
1998	434.024

Fonte: Sindicato dos Bancários do Município de São Paulo – CAGED (Lei 4923/65)

Tais dados acerca da evolução do emprego no setor bancário também foram organizados por Segnini (1999)[52] conforme o gráfico I abaixo:

Gráfico I
Evolução do Emprego no Setor Financeiro Brasileiro – 1986 - 1996

52 SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Desemprego e sub-contratação** : trabalho, qualificação e direitos sociais. São Paulo : Fundação Carlos Chagas, jul. 1999. p.42. (Relatório Final).



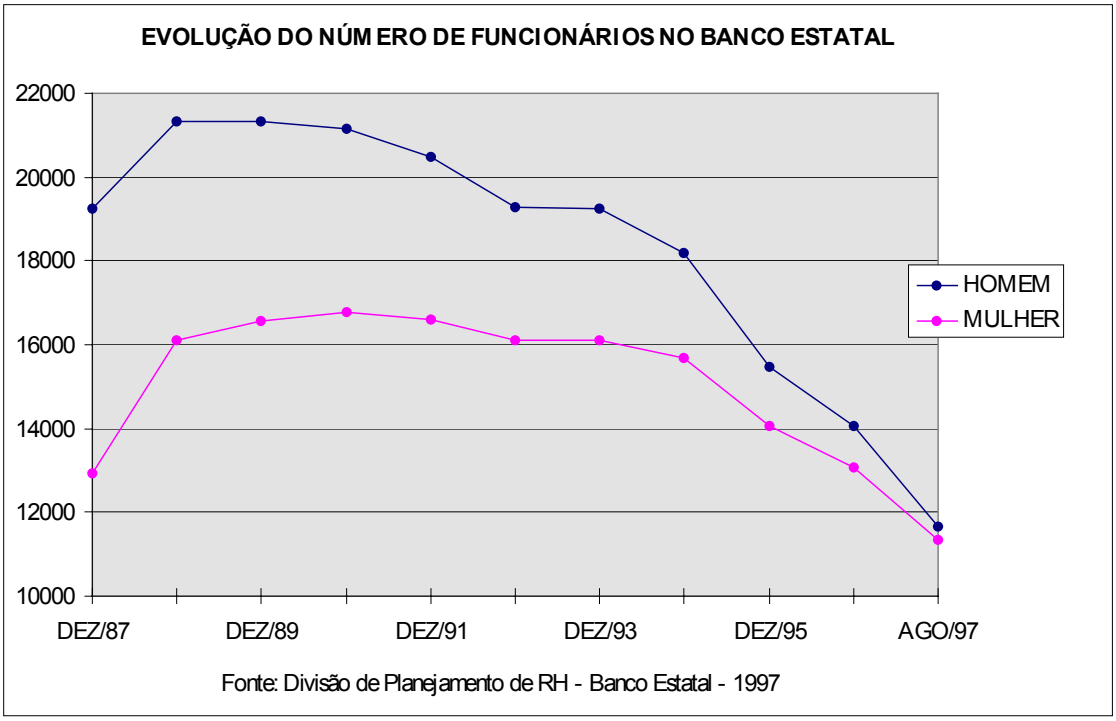
A supressão de postos de trabalho pode ser contraposta ao crescimento de indicadores de produtividade, conforme dados do Dieese relativos ao período de 1994 a 1997. Segundo tais dados, houve crescimento de produtividade, quer tomemos o indicador de crédito por bancário empregado, quer tomemos o indicador depósitos por empregado. No primeiro caso o aumento foi de 61,4%, sendo 15,6% relativos aos empréstimos e 28,4% relativos à diminuição do quadro de pessoal. No segundo caso, o aumento atinge a cifra de 80,2%, sendo 29,1% relativos aos depósitos e 28,4% relativos à diminuição do número de bancários. Vale ressaltar que os dados sobre operações de crédito e de depósitos trabalhados pelo Dieese são provenientes do Boletim do Banco do Brasil,

enquanto que os dados sobre estimativas do número de empregados são do Caged, Ministério do Trabalho, ou seja, fontes oficiais do Estado.[53]

Já especificamente no banco estadual de São Paulo, entre 1995 e 1998 observou-se um número significativo de demissões, até então mais limitadas ao setor privado. Em tal período foram eliminados, através de um Programa de Demissão Consentida, cerca de 5.014 postos de trabalho.[54]

A evolução do emprego no banco estatal entre 1987 e 1997 é ilustrada no gráfico II abaixo.[55] A queda acentuada dos postos de trabalho se deu sobretudo a partir de 1993:

Gráfico II



Para Segnini (1998b), as alterações no mercado de trabalho bancário, no contexto da reestruturação e das estratégias de racionalização[56] via minimização

---

53 DIEESE. **Tendências da produtividade do trabalho no setor bancário**. Belo Horizonte : Subseção SEEB, julho. 1998.

54 Tal dado foi obtido junto a instituição estatal, em entrevista junto ao Departamento de Recursos Humanos da empresa. A reestruturação do banco estatal será abordada no capítulo II.

55 Apud SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Desemprego e sub-contratação** : trabalho, qualificação e direitos sociais. São Paulo : Fundação Carlos Chagas, jul. 1999. p.63. (Relatório Final).

de custos e ampliação de serviços competitivos, acarretaram em: desemprego, precarização, intensificação e terceirização crescente do trabalho bancário.[57]

A terceirização, segundo a autora, inicialmente envolveu apenas os serviços não bancários, como transporte, limpeza e alimentação. Posteriormente, passou a envolvê-los também. Isto se deu, por exemplo, em relação ao desenvolvimento de *softwares* e de outros serviços e atividades bancárias, como a análise de créditos, a compensação de cheques e as centrais de atendimento. A terceirização visou sobretudo a redução de custos.[58]

Ainda segundo a autora, Programas de Reengenharia e Programas de Qualidade, também adotados no setor bancário estatal, implicaram em fusão de postos de trabalho, redução de níveis hierárquicos e aumento das funções de um mesmo(s) cargo(s). Obteve-se, de tal modo, redução de custos e maximização de resultados financeiros. Melhores condições de trabalho ou de salários foram pontuais e geralmente não discutidas. Em suma, houve uma flexibilização funcional do trabalho que conduziu a uma intensificação do mesmo.[59]

Para Segnini (1998b) as demissões no setor bancário inauguraram uma nova dimensão do processo de exclusão social brasileiro, a saber, a do desemprego de trabalhadores escolarizados e qualificados.[60] A pesquisa realizada com os bancários que se desligaram do banco através do programa de demissão comprovou a existência dessa hipótese. O desemprego, ao lado de reinserções precárias no mercado de trabalho, foram freqüentemente verificados, em detrimento de um número reduzido de trajetórias ascendentes.

I.III - Globalização: uma nova era ?

"A nova ordem impõe novos controles, em vez de simplesmente abolir as regras do passado".

---

[56] O termo *racionalização* é aqui usado em sua acepção econômica e sociológica, tal como definido anteriormente em nota de rodapé (vide introdução).

[57] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.10-14.

[58] Id. Ibid. p.9.

[59] Id. Ibid. p.9-11.

[60] Id. Ibid. p.16.

(Richard Sennett) [61]

"A relação entre o moderno e o pós-moderno é uma relação contraditória. Não é de ruptura total como querem alguns, nem de linear continuidade, como querem outros. É uma situação de transição em que há momentos de ruptura e momentos de continuidade". *(Boaventura de Souza Santos)* [62]

A mundialização do capital e o conjunto das atuais transformações sociais, não limitadas à órbita econômica, mas igualmente presentes nas esferas ideológicas, políticas, organizacionais, culturais e subjetivas, vêm sendo reiteradamente discutidos por diferentes autores sob a denominação genérica de globalização. O adjetivo *novo* é freqüentemente utilizado em tais discussões e esse uso recorrente, ao mesmo tempo que deve ser considerado como expressão de uma realidade, cuja teoria persegue de forma tardia, deve também ser problematizado, uma vez que assume as mais distintas conotações.

a) Rupturas e continuidades

Harvey (1992) admite que mudanças abissais vêm ocorrendo nas práticas político-econômicas e culturais. Ao explicitá-las considera: *"quando confrontadas com as regras básicas de acumulação capitalista, mostram-se mais como transformações de aparência superficial, do que como sinais do surgimento de alguma sociedade pós-capitalista ou mesmo pós-industrial inteiramente nova".*[63]

Assim, ainda que fazendo usos reiterados do termo *novo* - tal como: *"novo ciclo de compressão do tempo-espaço na organização do capitalismo"; "novas condições do mercado de trabalho"; "formas industriais totalmente novas", "uso de novas tecnologias produtivas e de novas formas organizacionais"; "nova aristocracia do trabalho" e "explosão de novos instrumentos e mercados*

---

[61] SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro : Record, 1999. p.10.

[62] SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice** : o social e o político na pós-modernidade. Porto, Afrontamento, 1995. p.92.

[63] HARVEY, David. **A condição pós-moderna** : uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 1.ed. São Paulo, Edições Loyola, 1992. p.7.

financeiros" - o autor considera a relatividade da alusão ao termo *novo* frente às invariâncias dos processos capitalistas.[64]

De fato, uma das questões mais enfatizadas na era da globalização e do regime de acumulação flexível corresponde a um elemento invariante da lógica capitalista: o papel crucial da inovação organizacional e tecnológica. Ao lado deste elemento invariante, Harvey (1992) considera outros dois: o capitalismo orientado para o crescimento e a exploração do trabalho vivo.[65]

Por outro lado, é obvio que as inovações organizacionais, a despeito de ser expressão de uma das invariâncias do processo capitalista, nos coloca frente a realidades novas, uma vez que ausentes nos tempos do *"fordismo-keynesiano"*. A flexibilidade, peça fundamental das inovações organizacionais do período da *"acumulação flexível"*, implica em reestruturações que engendram gestões organizadas em torno da ameaça de exclusão e do medo da demissão. Os programas de demissão voluntária, intimamente relacionados à noção de gestão flexível, são um exemplo notável de *"novos sofrimentos, especificamente ligados à nova gestão"*.[66] Neste sentido, devemos considerar com certa cautela a seguinte afirmação de Harvey (1992): *"não há nada essencialmente novo no impulso para flexibilidade".*[67] Isto é, a flexibilidade não traz novidades, se considerarmos que vem colaborar para perpetuação da acumulação do capital, mas é efetivamente nova, se levarmos em conta que utiliza-se de novas tecnologias e que vem propiciar novas tentativas de dominação, capturação e gestão das subjetividades.

No caso do banco estatal a perspectiva de futuro de carreira e de solidariedade foi capturada pelo medo, incerteza e individualismo. Esses foram engendrados a partir da adoção de uma modalidade de gestão ausente no passado.

Maciel, anteriormente mencionado, relacionou a incerteza do bancário - em relação ao futuro e à carreira - às inovações organizacionais em pauta, ao

---

64 Id. Ibid. p.7, p.145, p.148 e p.181.

65 Id. Ibid. p.166-171.

66 DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1999. p.25, p.41-43.

67 HARVEY, David. op.cit.p.15, p.178.

incremento da informática, à redução de postos de trabalho e às perspectivas vindouras de privatização:

> *"Houve aquele choque no sistema bancário. Por o Banespa ser a segunda instituição financeira do país, que só perdia para o Bradesco, nós ficamos chocados de ver o que aconteceu. Eu me perguntava: "Puxa ! Mas se aconteceu isso com o Banespa, que era a segunda maior instituição financeira do país, o que pode acontecer com os bancários ? E realmente aconteceu o que eu estava enxergando: a diminuição drástica do número de bancários (...) Eu não estava vendo mais futuro para bancário. A chegada da informática veio arrasando os bancos, veio tirando o serviço de todo mundo, facilitando demais os serviços dentro das agências, informatizando tudo. Estava sobrando cada vez mais gente (...) Nós não sabemos ainda o que vai acontecer a partir da privatização. Eu acredito que vai haver uma demissão em massa, o que eles não tiveram coragem de fazer no princípio (...) Eu já estava um pouco cansado com toda essa perspectiva, com esse horizonte que estava se findando..."* (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

Paula referiu-se ao fato de que diante das incertezas e pressões advindas com a gestão do medo e da ameaça o ambiente no banco passou a ser contaminado por um clima de competição que rompeu com o ambiente anteriormente existente. A sua fala, nesse sentido, revelou que aquilo que se impôs como inovação teve efeito degradante sobre as relações:

> *"Começou a mudar tudo lá dentro, o ambiente, muita concorrência, muita competição. Começou haver uma porção de coisas que no Banespa não tinha"* (Paula, 34 anos, ex-caixa, 11/11/1998)

Santos (1994) ao tratar sobre as novas configurações da era da globalização, considera que há uma defasagem entre teorias e a efetiva realidade social contemporânea. Segundo o autor, *"a rapidez, a profundidade e a imprevisibilidade de algumas transformações recentes conferem ao tempo presente uma característica nova: a realidade parece ter tomado definitivamente a dianteira sobre a teoria"*.[68] Tal defasagem, segundo o autor, gera perplexidades e leva à construção de concepções equivocadas que não raramente vêem no

[68] SANTOS, Boaventura de Sousa. op.cit. p. 20.

presente uma ruptura radical com o passado. Dentre essas, destaca-se aquela relativa à crença em torno de uma sociedade pós-industrial. O autor, tal como Harvey (1992), embora sem dar tanta ênfase ao que se perpetua, considera que vivemos uma fase de transição, passível de ser chamada de pós-moderna, mas que não estabelece exatamente uma ruptura, nem tampouco uma mera continuidade linear com as décadas precedentes.

A noção de uma situação de transição - na qual existem imprevisibilidades e *"momentos de ruptura e momentos de continuidade"* em relação ao passado - é uma noção que torna mais compreensível os aspectos não lineares da realidade social, já que essa, vale ressaltar, não caminha em uma única direção. Ademais, vem ao encontro da riqueza dos dados coletados, muitas vezes instigadores de análises aparentemente díspares ou contraditórias.

Verificou-se que o trabalho com sofrimento e sob a ameaça de demissão incluiu tanto a concomitância de velhas e novas opressões, subjetivas e sociais, como também a percepção de possibilidades emancipatórias. Até mesmo no caso de José, em que houve pressão para adesão ao plano de demissão e no qual a situação após a demissão caracterizou-se por perda de rendimentos e precarização, o desvincular-se em relação ao banco também significou libertação de um trabalho desgastado e repetitivo, busca de *"mais saúde"* e *"alívio"* pela ruptura com relações já degradadas:

> *"O trabalho em si já estava pra lá de desgastado, por que não se tem muito o quê aprender quando se é caixa. Na função de caixa você tem uma função repetitiva do começo ao fim, por mais variações que tenha, ela vai ser sempre a mesma (...) Eu achei por bem sair e tentar outro projeto, outro emprego e mais saúde (...) Eu fiz bem de sair. Eu acho que as relações nas instituições financeiras tendem a se degradar muito rapidamente. Acho que com poucas exceções, dificilmente você vai encontrar instituições financeiras onde as relações não se degradem, em termos de emprego, de pessoa (...) Acho que, realmente, foi um alívio ter saído"* (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

Podemos até considerar que há uma certa racionalização nessa fala, no sentido dela se caracterizar como uma defesa frente às adversidades, um certo

auto-consolo frente às dificuldades atuais.[69] Mas tal consideração não elimina a compreensão de que, apesar dos pesares, a frustração convive com o sentimento de libertação.

No caso de José, o sentimento de libertação ainda mescla-se com ressentimento, já que sua "opção" não foi exatamente voluntária e nem tampouco a contrapartida financeira lhe pareceu compensatória:

> *"Eu acho que de voluntário só tem o nome. Voluntária é o dourar a pílula do pessoal do banco, da empresa, do capital, para poder dizer que está havendo um processo civilizado (...) O pessoal falava até que não era PDV, que era PNB, pé na bunda (...) Teve a contrapartida financeira, que nem sempre é uma contrapartida que vale a pena..."* (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

A fala de José indica a possibilidade de existência de ganhos subjetivos que não são acompanhados por ganhos financeiros concretos e que nem tampouco são imunes aos sentimentos de frustração. Nesse sentido, permite questionar a noção de uma equivalência linear entre precarização social e vulnerabilidade pessoal, assim como assinala que a caracterização dos perfis subjetivos jamais são inequívocas ou isentas de contradição.

Ademais, em termos dejourianos, é possível considerar que a gestão do medo incluiu possibilidades múltiplas de defesas, individuais e coletivas, que podem ser interpretadas não somente como adaptativas, tal como no caso de José e da maioria dos entrevistados.[70] Pode-se também interpretar que defesas de caráter diametralmente opostos ocorreram. Dito de outra forma, verificou-se em alguns casos, como será mais detalhado adiante, que houve saídas relacionadas tanto a defesas psicopatológicas, marcadas pela fragilização psíquica e sintomas de *stress*, depressão e culpa, como saídas relacionadas a defesas sublimatórias, que permitiram retomar e/ou aprimorar atividades profissionais mais prazerosas

---

[69] A acepção do termo *racionalização* aqui empregada é psicanalítica e corresponde a uma intelectualização de conflitos emocionais mais ou menos inconscientes.

[70] DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho** : estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed. São Paulo : Cortez, 1987. 168p.

que haviam sido temporariamente suspensas e/ou contidas em função da dedicação às tarefas bancárias.

Para Dowbor (1998), cujo posicionamento é avesso à simplificação ou compreensão de que caminhamos em uma única via, é inquestionável o fato de que vivemos realidades novas. Segundo esse autor, essas realidades novas ainda convivem com ideologias simplificadoras, sejam de mercado ou estatistas, que não correspondem às *"novas necessidades de regulação social"*. Assim, não obstante sua cautela em apontar as múltiplas possibilidades de tais realidades, sustenta que os desequilíbrios de renda e de poder *"não constituem resíduos do passado"*, mas pelo contrário, problemas que se agravam e que urgem soluções novas.

Dowbor (1998) considera que há uma acelerada transformação tecnológica e ambiental que é acompanhada de forma defasada pelas transformações culturais e por uma lentidão ainda mais acentuada por parte das instituições desenvolvidas para a gestão da reprodução social. Assim, as transformações tecnológicas, face a ausência de amadurecimento cultural e institucional, *"transformam-se em ameaça para a sociedade"*. [71]

Embora considere que uma *"nova hierarquia dos espaços"* possa abrir *"novas dimensões para inserção do indivíduo no processo de reprodução social"*, de forma a possibilitar seres humanos mais integrados, em comparação a segmentos fragmentados, o autor argumenta que as atuais formas de Estado, ao alimentar uma *"visão simplista de privatização generalizada"*, podem produzir pessoas desorientadas e bolsões de empregos *"não viáveis"*, dentre os quais cita o do segmento bancário. [72]

Dessa forma, suas postulações, mais complexas e mais abertas ao *novo*, permitem compreender o fato de que - sobretudo nas situações diretamente relacionadas à postura privatizante do Estado, à flexibilidade e à ideologia de mercado - possibilidades subjetivas e sociais mais dignas (tal como se verificou em um número mais reduzido dos casos entrevistados) convivem com

---

[71] DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Petrópolis, RJ :Vozes, 1998. p.10.
[72] DOWBOR, Ladislau. op.cit. p.25, p.37, p.45, p.63-71.

perspectivas pessoais e profissionais genericamente mais desfavoráveis, quando não temíveis senão doentias.

A análise dos casos entrevistados, tal como a do acima mencionado (José), demonstrou que não somente há possibilidades diferenciadas de casos ou trajetórias, mas também que cada uma dessas envolvem múltiplos aspectos, de tal forma que em um mesmo indivíduo detectam-se, em um mesmo processo, vivências ora favoráveis, ora desfavoráveis.

b) Globalização e trabalho

A referência ao adjetivo *novo* em relação à globalização relaciona-se não apenas às transformações sociais recentes e às realidades novas que a partir destas se evidenciam, quer sejam elas compreendidas como continuidades, transições ou rupturas em relação ao passado. Ela também se faz no sentido de atribuir às mesmas um valor positivo ou negativo, entusiástico ou crítico, apologético ou apocalíptico. Isto fica evidente quando tomamos, paralela e respectivamente, as postulações diametralmente opostas do Banco Mundial e de Kurz. Para o primeiro, tais transformações criam possibilidades de uma *"nova idade do ouro"*, enquanto para o segundo, anuncia-se uma *"nova idade das trevas"*.

Ao tratar da globalização, ora a nomeando como *"integração internacional"*, ora a anunciando como fenômeno passível de concretizar uma *"nova idade do ouro"*, o Banco Mundial (1995) indaga se aquela seria uma ameaça ou oportunidade para os trabalhadores.[73]

O Banco Mundial (1995) ressalta o potencial das forças do mercado mundial enquanto fonte de *novas* oportunidades. Admite que existem sacrifícios para o que postula ser *"ajustes"* necessários à economia global, mas acentua que uma política econômica e produtiva, que se adapte bem às *novas* exigências e obrigações, tende a ser promissora. A prometida *nova* idade do ouro, advinda de um capitalismo pretensamente *novo*, conquanto liberado comercial e produtivamente, assim como libertado de um estatismo e de uma política de bem

[73] BANCO MUNDIAL. op.cit. p.57-78.

estar social vista como sufocante e obliterante do livre mercado, é colocada como dependente do acerto ou erro de diferentes países em seguir, adaptadamente, os caminhos da dita *"integração internacional".*

O Banco Mundial também considera que há vencedores e vencidos na era da economia global. Ao fazê-lo, explicita uma série de *"riscos"*, tal como: sofrimento da mão de obra, crescimento da informalidade e *"recessão, desemprego e queda dos salários"*.[74]

Os *"riscos"*, ao menos admitidos enquanto tais, embora sejam associados sobretudo aos trabalhadores de baixa instrução e aos países mais pobres, também são mencionados em relação aos países que passam por *"ajustamentos"* (dentre os quais cita-se o Brasil), assim como aos trabalhadores que embora com grau satisfatório de instrução são *"desprovidos de flexibilidade".*[75] Tal formulação parece indicar que os trabalhadores também devem flexibilizar-se e adaptar-se aos modos produtivos que se consolidam. Neste tom de discurso, portanto, há uma pressão sobre os países e uma culpabilização subliminar sobre indivíduos que resistem a adaptar-se às *novas* obrigações e exigências.

Desse modo, ao tecer tal discurso, o Banco Mundial funciona como protagonista de uma pressão política interessada na adoção, por parte do Estado nacional, de políticas privatizantes. O corolário destas são contingentes significativos de trabalhadores demitidos e uma formação discursiva secundária que ao recair sobre estes gera condições propícias aos sentimentos de incompetência, culpa e impotência. No caso dos trabalhadores do banco estatal, conforme variáveis de gênero, idade, personalidade, qualificação, apoio familiar e classe social, essas condições efetivaram, em maior ou menor grau, tais modalidades de sentimento.

O discurso de Kurz (1996) opõe-se frontalmente ao discurso do Banco Mundial. Tal oposição foi expressa por Schwarz (1996) no prefácio da versão brasileira da obra do autor alemão. Segundo Schwarz (1996), a globalização pode

---

[74] Id. Ibid. p.118-123.

[75] Id. Ibid. p.63.

ser definida, de acordo com a argumentação de Kurz (1996), como uma *"nova idade das trevas"*.[76]

Para Kurz (1996), o que é fundamentalmente *novo* é a substituição da luta de classes e do primado do trabalho como *"princípio supremo"* pelo fenômeno da fetichização. O fetichismo é relacionado a uma dinâmica excludente do capital e à lei de troca de mercadorias, elementos estes compreendidos como efetivamente mais atuais do que a luta de classes ou do trabalho enquanto contexto criador de valores sensíveis.[77]

O pensamento de Kurz (1996) também polemiza com o de Fukayama, um dos ideólogos que realiza a apologia do *novo* e de um despropositado *"fim da história".* Seu discurso, com boa dose de ironia, afirma que *"nunca houve tanto fim"*.[78] Kurz retoma a tese marxista de que o desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo levaria ao rompimento das relações de produção deste sistema, ou seja, das relações capital-trabalho baseadas na exploração do trabalho vivo.

Sendo assim, Kurz (1996) relaciona a *debâcle* [79] soviética à crise do capitalismo, diferenciando-se das abordagens que a relacionam à vitória do capitalismo e refutação de Marx (Fukayama) ou à derrota do estatismo pelas sociedades do mercado - como implicitamente defende o Banco Mundial sob o significante *nova* idade do ouro.

Portanto, o uso entusiástico do termo *novo* por parte do Banco Mundial configura uma noção do *novo* como o autenticamente novo, ou ainda, como elemento constitutivo de uma realidade social moderna e superadora dos arcaísmos de outrora. Flexibilidade e desestatização são termos associados a esta conotação positiva ou apologética. Já o uso crítico do termo *novo* por parte

---

[76] SCHWARZ, Roberto. Um livro audacioso. In : KURZ, Robert. **O colapso da modernização** : da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. São Paulo : Paz e Terra, 1996. prefácio, p.14.

[77] KURZ, Robert. **O colapso da modernização** : da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. São Paulo : Paz e Terra, 1996. p.14, p.27-28.

[78] Id. Ibid. p.16.

[79] Palavra de origem francesa, utilizada pelo autor, significa *"mudança brusca que acarreta desordem ou ruína financeira; derrota; desastre"*. Vide HOUAISS, Antonio (org.). **Koogan Larrousse** : pequeno dicionário enciclopédico. Rio de Janeiro : Larousse do Brasil, 1979.

de Kurz (1996) aponta para uma intensa diversidade e gravidade dos problemas sociais contemporâneos. Tal uso configura uma noção de que o *novo* inventa e reinventa práticas políticas, culturais e econômicas, velhas e novas, de dominação e exploração.

Hobsbawn (1995) indica haver um *"impressionante aumento da desigualdade social e econômica na nova era".* Segundo sua argumentação novas relações sociais e novas formas de trabalho podem ser relacionadas ao surgimento, ressurgimento e/ou agravamento de tais desigualdades.[80]

A contraposição e interpenetração entre o *"novo"* e o *"antigo"*, presente em suas análises escritas, também se explicita no conjunto de imagens por ele selecionadas. [81]

Assim, Hobsbawm (1995) realiza uma caracterização crítica e complexa da realidade social, uma vez que admite a sobreposição e, ao mesmo tempo, a diferenciação entre o *antigo* e o *novo*.

Tal como os autores anteriormente mencionados - que sustentam que as visões de um *"novo modo de acumulação"* (Harvey, 1992) ou de um *"novo arranjo societal"* (Santos, 1995) não são incompatíveis com as noções de ausência de uma sociedade *"pós-capitalista"* e/ou de uma efetiva ruptura radical com o passado - Hobsbawm (1995) argumenta que na atual crise do paradigma da modernidade elementos temporariamente ausentes no fordismo retornam de forma relativamente *nova*, ou seja, não como uma mera reedição nem tampouco como algo totalmente inédito.

Desse modo, partindo destas visões que sinalizam para continuidades e rupturas em uma fase de transição de paradigmas e de transformações sociais diversas, compreende-se que uma oposição entre versão retumbante da velha história do capitalismo *versus* nova configuração histórica merece ser visualizada não exatamente como uma dicotomia, mas como uma dialética de uma estrutura econômica e social (re)marcada por antagonismos e contradições.

---

[80] HOBSBAWM, Eric. **A era dos extremos** : o breve século XX (1914-1991). 2.ed. São Paulo : Companhia das Letras, 1995. p.391-420.

[81] Id. Ibid. p.200-201, p.404-405.

Chesnais (1996) também considera que a atual realidade social envolve conflitos e contradições que são relativamente mascarados por uma apologia da globalização. Os termos *"globalização*" e seus correspondentes - *"global"* e *"sem fronteiras"* - são, segundo o autor, carregados de ideologia e, neste sentido, vagos, cheios de conotações e eficientes no sentido de manipulação do imaginário social.[82]

A manipulação do imaginário dos trabalhadores bancários pesquisados, indireta e freqüentemente bombardeados por discursos apologéticos da globalização - discursos estes que encontraram eco dentro do Estado nacional e da política demissionária da instituição estatal - possibilitou a insuflação à produção exaustiva, sempre sob a ameaça de demissão. Esta produção exaustiva, por sua vez, quando não causadora de problemáticas de saúde como a LER (lesões por esforços repetitivos), engendraram situações de *stress* ou mesmo de baixa auto-estima, conduzindo a decisões (in)voluntárias de adesão aos planos de demissão.[83]

Em dois casos entrevistados foi nítido o fato de que violência simbólica (pressão por metas e ameaça de demissão), violência concreta (assaltos à agência), falta de perspectiva, condições de personalidade desfavoráveis e perda da estabilidade psíquica e/ou de faculdade de reflexão determinaram tal tipo de adesão.

Segundo Paulo, atualmente desempregado e sem renda, que com apenas segundo grau completo (possuía curso superior incompleto pois não conseguiu dedicar-se ao banco e concluir seus estudos) recebia, como supervisor, R$ 3.170,00 [84], o trabalho, tornado insuportável, o levou à decisão de demissão que, *a posteriori*, foi compreendida como um erro, levando-o ao sentimento de profundo arrependimento:

---

[82] CHESNAIS, François. op.cit. p.21-44.

[83] CARDOSO, Lídia Soares. Trabalho bancário, sofrimento psíquico e identidade profissional. In : SILVA FILHO, João Ferreira, JARDIM, Silvia (org.). **A danação do trabalho** : organização do trabalho e sofrimento psíquico. Rio de Janeiro : Te Corá Editora, 1997. cap.5, p.139-146.

[84] Na época da demissão correspondia a aproximadamente três mil dólares.

"Eu acabei saindo porque não tava dando, não tava dando. Eu não tava dormindo direito, eu chegava em casa estressado. Parecia que era uma coisa que eu tinha que me livrar de qualquer jeito. Eu queria me livrar daquilo, eu não tava agüentando, não tava sendo bom pra mim (...) Eu vi pessoas morrendo na minha frente. Foi muito violento, entendeu ? Aí, eu sentia aquela vontade doida de sair (ao referir-se aos assaltos sofridos na sua agência de trabalho, onde, como supervisor, também cuidava da segurança) *(...) Então, foi uma válvula de escape pedir essa demissão (...) Eu tentei segurar sabe, um bom tempo. Aí chegou e não deu mais. Se eu tivesse tido a idéia de pedir uma licença do banco, uns três meses de licença prêmio que eu tinha, pra eu ir com calma, né ? (...) Eu tinha que ter tido uma idéia de tirar um licença pra poder colocar as idéias em ordem. Talvez eu voltasse e tudo seria diferente... eu não teria saído e talvez estaria no banco até hoje (...) Aí começou a vir os PDVs, foi vindo, foi vindo, foi vindo. A pressão aumentava. Psicologicamente, isso me afetou muito (...) Eu não deveria ter saído, de jeito nenhum. Aquelas vantagens que eu recebi de nada adiantou (...) Eu não pensei, não pensei. Eu tava muito embebido. Eu só via, só enxergava na minha frente que eu tinha que sair"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

Maria, de origem japonesa, que viveu contexto semelhante ao de Paulo em sua agência de trabalho, também desempregada e sem renda, curso superior em Serviço Social pela FMU, mesmo frente às adversidades de saúde (*stress*, tendinite, hipotiroidismo, depressão e fobia), derivadas concomitantemente de seu relacionamento conjugal, personalidade e organização do trabalho, não obteve licença médica, quer seja por atitude inadequada dos médicos que a atenderam, quer seja pela rigidez de seu caráter que a "obrigava" a seguir trabalhando. Desse modo, tomou atitude de demitir-se sem, no entanto, estar com o mínimo necessário de condição reflexiva para tal:

"Se eu não tivesse doente, eu não ía embora. Eu não tava agüentando mais trabalhar. Eu tava ficando louca por causa da minha doença" (Maria, 44 anos, ex-caixa, 19/03/1999)

Chesnais (1996) considera que frente às *"novas obrigações e exigências"* se constrói a idéia de uma *"inevitável adaptação"* aos *"novos modos de organização"*. Para o autor, a idéia de inevitabilidade de adaptação às

contingências da economia global não diz respeito a um bom senso nem tampouco a um realismo, mas sim a uma forte oposição do dito neoliberalismo às idéias divergentes à sua ideologia do mercado, sobretudo no tocante ao como *"orientar, dominar, controlar e canalizar esse novo processo"*.[85]

Chesnais refere-se às situações macros, ou seja, a de países periféricos frente aos países de maior poder econômico e político. Porém, ao constatarmos vivências como a de Maria, é plausível supor que a as novas exigências da gerência do banco, despossuídas de alternativas de canalização da reestruturação sem ser a do recurso demissionário e/ou da intensificação do trabalho, constituíram-se como uma espécie de transposição de um fenômeno macro para uma dimensão micro, ainda que pesem os determinantes pessoais desta ex-bancária na definição da trajetória resultante.

Mattoso (1996a) considera que a economia mundial, que inclui um *"novo padrão técnológico"* e um *"novo padrão industrial"*, relaciona-se a uma *"nova ideologia evangelizadora"*. Assim, a dita "*nova ordem internacional"* é vista como favorecedora do crescimento de *"comportamento predatório ou espúrio*" que caracteriza-se como uma *"acentuação das preexistentes formas de internacionalização e multinacionalização"*.[86]

Mattoso (1996a, 1996b) considera que há uma crescente *"geração de inseguranças no mundo do trabalho".* Ao realizar análises sobre o panorama econômico nacional o autor argumenta que houve uma fragilização do poder de intervenção estatal em um contexto de adaptação passiva ao receituário da globalização. Desse modo, compreende que *"problemas suplementares"* estão sendo colocados a um mercado de trabalho *"historicamente heterogêneo, desigual e excludente"*.[87] Nesse sentido, aponta para um *novo* que se configura como suplemento do velho.

---

[85] CHESNAIS, François. op.cit. p.21-44.

[86] MATTOSO, Jorge Eduardo (org.) Emprego e concorrência desregulada : incertezas e desafios. In : **Crise e trabalho no Brasil** : modernidade ou volta ao passado ? 1.ed. São Paulo : Scritta, 1996a. p.27-54.

[87] Id. IBID. Vide também: MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. **A desordem do trabalho**. 2.ed. São Paulo : Scritta, 1996b. 210p.

As postulações de Mattoso (1996a, 1996b) são coerentes e verificáveis tanto em relação à crescente produtividade e rentabilidade dos bancos, como também em relação às crescentes incertezas dos trabalhadores e ex-trabalhadores bancários. Ou seja, incertezas se verificaram no caso dos bancários que se sustentaram em seus postos de trabalho sob a ameaça da demissão, assim como nos casos daqueles que deles se excluíram ou foram excluídos, uma vez que as possibilidades de reinserção no mercado envolveram e envolvem muitas limitações e exigências nem sempre atingíveis.

Duas falas de Maciel, abaixo apresentadas, exemplificam a insegurança por ele vivida em dois momentos: quando da sua condição de funcionário do banco frente à gestão da ameaça e, posteriormente, quando da sua condição de empreendedor frente às instabilidades do mercado:

> *"A gente não estava enxergando um futuro bom para o banco, não estava enxergando aquela luz no fim do túnel" (...) "Estou vivendo do rendimento das parcelas da venda do posto e estou vendo o que é que nós vamos fazer: se nós continuamos no ramo de posto de gasolina ou se nós mudamos para um outro ramo"* (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

d) A "nova subjetividade": manipulação da identidade e fragilidades identificatórias

Heloani (1996b) ao tratar da *"mudança de paradigma no pós-fordismo"*, relaciona-a à emergência de uma *"nova subjetividade"*. Os receituários das *"novas formas de gestão"* das empresas hipermodernas, com *"base no envolvimento, na internalização das normas"* e na introdução de um *"novo paradigma tecnológico"* se caracterizam, segundo Heloani (1996b), por uma *"forma de dominação mais implícita, voltada para a modelização da percepção política e não para a repressão explícita"*.[88]

---

[88] HELOANI, José Roberto. A mudança de paradigma no pós-fordismo : a nova subjetividade. São Paulo : **Revista Interações**, v.1, n.2, p.69-76, jul./dez. 1996b. PAGÈS, Max et al. 2.ed. **O poder das organizações**. São Paulo : Atlas, 1990. 234p.

Vale porém ressaltar que a tese sustentada por Heloani (1996a) é a de que uma das características inovadoras do fordismo, desde a sua emergência, foi a de um olhar gerencial sobre a subjetividade, de modo a torná-la mais eficaz (do ponto de vista instrumental). Nesse sentido, pode-se compreender a alusão à *"nova subjetividade"* como uma referência a um rebuscamento de algo que se originou no passado e que não se caracteriza exatamente como uma referência a um pós-fordismo totalmente desvinculado do fordismo *strictus sensus*.[89]

O autor aponta que nas organizações contemporâneas o poder situa-se nas dinâmicas psíquicas que os indivíduos estabelecem com as empresas. Nessas, verifica-se uma tendência à afirmação da grandiosidade da instituição em contraste com uma deterioração da identidade do trabalhador. Para Heloani (1996b), baseado em Pagès e colaboradores (1990), ocorreriam introjeções das contradições da organização pelos trabalhadores, que então absorveriam seus conflitos e descontinuidades de forma individualizada.

No caso da instituição bancária estatal, que vive cotidianamente a contradição entre uma perspectiva de privatização e sucessivos adiamentos das datas previstas para tal, os trabalhadores de fato internalizaram tal contradição, de modo a vivenciá-la de forma individualizada, expressa em dúvidas, hesitações, ansiedades, expectativas, medos, culpas e sentimentos de incompetência. Tais elementos subjetivos foram acirrados diante dos programas de demissão consentida que se reeditaram de tempos em tempos. Esses programas ofereceram tanto ganhos pecuniários consideráveis como ilusões quanto às perspectivas favoráveis de reinserção profissional no mercado de trabalho. Por outro lado, a gestão do trabalho, através da ameaça de uma posterior demissão sumária (quando da concretização da privatização), gerou defesas que se caracterizaram por uma busca ansiosa de produtividade, assim como por uma competitividade que deteriorou os laços de solidariedade outrora existentes.

Para Costa (1994b) a *nova* ordem mundial se caracteriza como um *"abominável mundo novo".* Ao criticar o império do mercado, a cultura do narcisismo e o cinismo, o psicanalista alude à uma perda de referências éticas e a

---

[89] HELOANI, José Roberto. **Organização do trabalho e administração** :

fragilidades das estruturas subjetivas forjadas por *"identidades parcializadas, construídas pelas regras do mercado de bens"*.[90] Os problemas colocados no plano teórico por Costa (1994b) são evidenciáveis nas vivências subjetivas supracitadas, sobretudo no que concerne ao individualismo, competitividade e nas defesas contra o sofrimento.

Dejours (1999), por sua vez, demonstra que as atitudes defensivas estruturam uma banalização das injustiças contidas na gestão do medo, de modo a levar os trabalhadores à condição de *"colaboradores"* da mesma, ou ainda, a uma atitude agressiva frente aos que se fragilizam e demonstram, de forma mais nítida, seu sofrimento psíquico.[91]

Paula, por exemplo, aderiu ao discurso institucional da necessidade de *"enxugar"* e melhor informatizar o banco visando a privatização. Acrescenta-se a isso sua reação pouco solidária e defensiva em relação à pressão e medo vivenciados por muitos dos funcionários:

> *"O banco ia ser vendido e precisava ter um quadro de pessoal mais enxuto, ficar mais informatizado" (...) "Não tem esta de se fazer de vítima, tipo: "Ah ! Eu saí por causa da pressão". Ninguém saiu só pelo pavor de ser mandado embora..."* (Paula, 34 anos, ex-caixa, 11/11/1998)

A banalização do sofrimento alheio também foi identificada no caso dos bancários vítimas de LER. Tal fato foi demonstrado com propriedade, no plano teórico, por Ribeiro (1997).[92] Na pesquisa realizada, o mesmo evidenciou-se em duas oportunidades.

Em uma das vezes a banalização foi detectada no relato de Marta (assistente social do INSS que atendeu vários casos de LER de bancos estatais).

---

uma visão multidisciplinar. São Paulo : Cortex, 1996a. 112p.

[90] COSTA, Jurandir Freire. **A ética e o espelho da cultura**. Rio de Janeiro : Rocco, 1994b. p.81-83, p.55.

[91] DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. op.cit. p. 125.

[92] RIBEIRO, Herval Pina. **A violência do trabalho no capitalismo** : o caso das lesões por esforços repetitivos em trabalhadores bancários. São Paulo : Faculdade de Saúde Pública da USP, 1997. 328p. (Tese, Doutorado em Saúde Pública).

Segundo a entrevistada, era freqüente atender funcionários que admitiam que antes de contrair tal doença tratavam a mesma com certo preconceito e/ou desconfiança quando a evidenciavam nos outros:

> *"Os primeiros casos que eu atendi de lesão por esforço repetitivo, a maior mágoa era dos próprios companheiros de trabalho não reconhecerem, também acharem que era coisa de louco, frescura, coisa de quem não queria trabalhar. Companheiro de trabalho ! Não estou falando de gerente, de empresa, de médico, da perícia, nada ! (...) Depois eu atendi gente que já tinha criticado outro; ela falava: "quando beltrana tinha LER, eu achava que era coisa de louco, que era invenção dela. Agora eu estou com LER e todo mundo vai achar que eu também sou louca, que eu também não quero trabalhar"* (Marta, assistente social do setor de reabilitação profissional do INSS, 16/03/1999)

Tal banalização também foi referida por Ana Paula, ex-caixa vítima de LER que além de ter sofrido a descrença da gerência em relação à sua doença, também relatou que foi realizada toda sorte de obstáculos ao seu retorno ao trabalho, de forma a pressioná-la , ao menos indiretamente, a se demitir:

> *"Tudo que você puder imaginar eu ouvi dentro do banco. Dá uma sensação de muita raiva, porque não é culpa sua ficar afastada (...) Depois que eu adoeci da LER foi muito difícil, porque eu tive muito represália de todos os setores do banco pra não voltar a trabalhar (...) O gerente da minha agência se recusava a me receber de volta ao trabalho, mesmo tendo função pra mim, mesmo eu já estando apta a trabalhar e com alta do INSS (...) "Quando eu voltei ao trabalho, eu fui colocada pra trabalhar numa mesa do lado de fora da agência, completamente isolada dos outros funcionários. Ninguém podia falar comigo e eu não podia falar com ninguém. Eu não tinha absolutamente nenhuma função (...) O meu gerente não acreditou no meu adoecimento. Ele achou que eu era muito saudável. A LER é uma doença perversa. Ninguém vê a tua doença (...) O primeiro caso que eles tiveram que realmente solucionar foi o meu. Aí que apareceu a total incapacidade deles pra solucionar. Depois que eu vim a saber que era política do banco mesmo. A política do banco era reprimir, era deixar a pessoa que tinha LER muito desestabilizada (...) O gerente regional falou pra minha assistente social, nas reuniões que eles tinham, que os funcionários com LER deviam ser pressionados para, de alguma forma, a gente*

mesmo dar uma solução. Nesse sentido, o PDV acabou sendo a solução pra muita gente que tinha LER" (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

I.IV - A Reestruturação Produtiva

a) Flexibilização e precarização social

A questão da flexibilização é central no que tange às modificações institucionais que se dão nos processos de reestruturação produtiva. Do ponto de vista teórico, a flexibilização vem sendo relacionada por diversos autores como fenômeno relacionado à precarização social, com destaque para as questões das incertezas em relação a manutenção de direitos do trabalho, do próprio emprego e do crescimento do desemprego. A discussão da relação entre a reestruturação produtiva, flexibilização e precarização é bastante fértil entre autores franceses.

Appay (1997a) aproxima flexibilidade e reestruturação produtiva aos conceitos de controle e precarização social.[93]

A flexibilidade é compreendida pela autora como peça integrante dos sistemas de legitimação da reestruturação econômica. Segundo Appay (1997b), a despeito das zonas de tensão entre os princípios democráticos e princípios econômicos, tenta-se criar um consenso social em torno da flexibilidade. Nessa tentativa, conforme argumentação da autora francesa, geralmente são deixadas de lado as questões relativas às relações de poder. Ao criticar tal fato, desnudando seus aspectos ideológicos, Appay (1997b) conceitua a flexibilidade em duas vertentes complementares: flexibilidade produtiva e flexibilidade positiva.

Por flexibilidade produtiva a autora compreende *"a flexibilização das estruturas produtivas, das formas de organização do trabalho intra e entre empresas, da força de trabalho através do emprego e não emprego"*.

Já a flexibilidade positiva é definida como *"conjunto de processos característicos de adaptação das estruturas produtivas e institucionais, de*

---

[93] APPAY, Beatrice (org.). Précarisation sociale et restructurations productives. In : **Précarisation sociale, travail et santé**. Paris : Iresco, 1997a. cap.10, p. 509-553.

mentalidades e de comportamentos às novas regras econômicas e políticas da concorrência internacional".[94]

O paradigma da flexibilidade positiva analisado por Appay (1997b) se assemelha à noção de poder positivo construída por Foucault (1985), ou seja, do poder que não apenas recrimina ou reprime, mas que também cria *novas* gestões e institucionalidades, influenciando e modificando mentalidades. [95]

Ao conceituar a flexibilidade positiva Appay refere-se à constituição de uma *"forma ideológica particularmente maleável"*, ressaltando seu aspecto "legitimador" das atuais transformações sociais e econômicas.[96]

Além da conceitualização de flexibilização positiva, utilizada para aproximação à noção de controle social, Appay (1997a) também conceitualiza precarização social. Essa é compreendida como elemento integrante, senão constitutivo, da reestruturação produtiva. Na construção de seu conceito de precarização social, a autora francesa levanta a hipótese de uma dupla institucionalização da instabilidade social, a saber: a da precarização da proteção social e a da precarização econômica.[97]

A precarização da proteção social inclui as transformações dos sistemas legislativos ligados ao Direito do Trabalho e às situações fora do trabalho.

A precarização da proteção social foi evidenciada no objeto de pesquisa, uma vez que os benefícios tendem a ser cada vez mais restritos, tanto na atual situação do banco estatal, como também nas reinserções profissionais.

A redução, restrição ou mesmo supressão de benefícios na instituição estatal foram apontadas por muitos dos entrevistados como fatores que concorreram significativamente para as adesões ao plano de demissão.

Para Luciana, médica que já havia concluído curso de pós-graduação e que possuía estabilidade financeira, os direitos outrora adquiridos e atualmente restringidos foram por ela representados como *"privilégios"*. Dentre os

---

[94] Id. Control sociale et flexibilisation. In : **Précarisation sociale, travail et santé**. Paris : Iresco, 1997b. cap.3, p.167-182.

[95] FOUCAULT, Michel. **A história da sexualidade** : a vontade de saber. 8.ed. São Paulo : Graal, 1985. 152p.

[96] APPAY, Beatrice. op.cit. p.168.

[97] APPAY, Beatrice. op.cit. p.519.

entrevistados, foi a que mais se beneficiou por sair do banco, uma vez que teve a oportunidade de incrementar a renda provinda de sua atividade de consultório.[98]

Obviamente que, na situação profissional e financeira da mesma - distinta do perfil típico do ex-bancário - era mais fácil referir-se aos benefícios como privilégios e aderir ao discurso de que os mesmos tornam inviáveis a manutenção da lucratividade empresarial. Seus argumentos, ao mesmo tempo que reproduzem o discurso institucional, revelam as deteriorizações das condições contratuais:

> "*O banespiano tinha, agora não tem mais, com essa demissão, uma estabilidade muito grande" (...) "Eles tinham muitas regalias, muitos privilégios. Eles tinham a CABESP, vale refeição do restaurante do banco, ticket restaurante, produtividade, um salário de gratificação em julho e um em dezembro, quer dizer, dois salários a mais por ano, além do décimo terceiro. Quando se tirava férias, tinha um empréstimo de férias que o empregado podia tirar e ele pagava em dez meses sem juros. Eram muitos benefícios que eles tinham (...) A situação do banco começou a mudar. A CABESP também começou a mudar muito. Teve uma reformulação estrutural interna. Hoje é outra assistência médica, porque não pode ser mais aquela. Não tem mais um monte das coisas que eu te falei. Hoje, por exemplo, eles pagam uma parte da consulta médica. Foi restringido. Uma empresa não pode sobreviver com isso. A empresa começou a ter prejuízo, certo ? A CABESP, empresa de assistência médica, começou a não ser viável com toda a despesa que estava tendo. Eles foram obrigados a reavaliar tudo isso e tirar (...) Eram grandes empregos. Essas coisas foram mudando; foi parando os aumentos salariais, as gratificações. O atendimento odontológico, no começo, era de graça e tinha financiamento para pagar prótese. O funcionário da CABESP também tinha todas essas regalias"* (Luciana, 48 anos, ex-médica da Cabesp, 12/03/1999)

Já a precarização econômica, segundo Appay (1997a), inclui as precarizações das estruturas produtivas e salarial, através de elementos como subcontratação e desemprego de massa.[99] Ambos também foram evidenciados nos dados obtidos.

---

[98] Tal atividade havia sido iniciada há mais de doze anos, antes mesmo de seu ingresso na instituição bancária.

[99] APPAY, Beatrice. op.cit., p.519.

A subcontratação foi detectada na trajetória de dois entrevistados. Um deles aderiu ao programa de demissão do banco estatal e o outro foi demitido sumariamente do Banco Itaú.

O primeiro, habituado a uma realidade institucional que outrora significou respeito aos direitos vinculados ao trabalho, não se adaptou às restrições da empresa contratante (que prestava serviço terceirizado a grandes bancos privados), nem tampouco à sua baixa remuneração. Acabou optando por pedir demissão logo nos primeiros dias de trabalho. Nas suas palavras:

> *"Eu trabalhei dois dias numa empresa de transporte de valor, a Transpev. Era para trabalhar das duas da tarde às dez da noite, com salário de R$ 300,00 mais R$ 280,00 de cupom. Cheguei no primeiro dia às duas horas da tarde e meia-noite eu ainda estava lá. Eu não fiz quinze minutos de lanche. Uma coisa horrível ! Uma escravidão ! Era tudo fechado, blindado, com portas de ferro. Uma cadeia ! Você não tem acesso à rua e nem ao telefone ! Eu chegava em casa quase a uma hora da manhã e, até dormir, já eram duas horas (...) Eu não cheguei a questionar nada não. Não tinha abertura. É um feudalismo mesmo ! Ninguém fala nada. Todo mundo aceita tudo. Eu não estava acostumada... O rapaz que é gerente, que foi tesoureiro do Bamerindus e que me conhecia falou: "Eu tinha certeza que você não ia ficar aqui". Eu falei: 'Não tem condições, né ?" Ele mesmo admite que é como uma escravidão"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

O segundo, demitido pelo Itaú, também trabalhou em duas empresas de transporte de valores após ter saído do banco. Na segunda empresa, que era a Transpev, a situação foi considerada mais precária do que na primeira. Após essas experiências obteve emprego como guarda municipal, mas sua situação é percebida como instável, além de não estar no mercado financeiro, como desejava. Esse caso é uma demonstração viva de uma trajetória profissional errática [100], relacionada à precarização acima mencionada:

> *"Um amigo, que também tinha sido bancário, trabalhava numa outra empresa, que mexia com dinheiro também, com transporte de valores. Ele trabalhava na tesouraria. Ele me pediu um curriculum e dentro de um mês eu tava trabalhando lá (...) Era*

[100] A referência à trajetória errática será melhor discutida no capítulo III.

metade do que eu ganhava no Itaú: R$ 400,00. Tinha, assistência médica, ticket restaurante e vale transporte, mas o salário reduziu uns cinqüenta por cento (...) Era muito pior do que no banco. A jornada era de oito horas no contrato, mas passava todos os dias muito mais de oito horas. Eu entrava às oito da manhã e tinha dia que saía às sete da noite, às vinte horas, até vinte e uma horas. Era muito estressante. Eu trabalhava todos os dias da semana e aos sábados também. Aos sábados eram quatro horas (...) Na Transpev, uma empresa similar, eu não era contratado. Trabalhava quatro, seis horas por dia, três dias por semana. Eu era horista. O salário na Transpev era bem menor ainda. Eu recebia aproximadamente R$ 250,00 por mês. Dava pra sobreviver, praticamente (...) Eu tentei arrumar outras coisas, no Banco Real, na compensação, mas não consegui. Então, eu fiquei sabendo, por uns panfletos, do concurso da guarda municipal. Eu não acreditava muito, achei que não era pra mim. Mas diante da realidade que eu tava, de desemprego, de não ter profissão, eu falei: "vou prestar, né ?" (...) O que me incentivou bastante pra entrar na Guarda Municipal foi o fato de ser um serviço público, que me daria estabilidade. Por sinal, agora está bem abalada, né ? Está me parecendo que está voltando aos tempos do Banco Itaú. Cada um fala uma coisa: que vai ser demitido; que não vai ter dinheiro pra pagar os salários... Então, eu tô me sentindo naqueles péssimos tempos do Banco Itaú. E eu apostei bastante na guarda municipal, por ser um serviço público, por ter estabilidade..." (Frederico, 32 anos, ex-caixa do Banco Itaú, 18/03/1999)

O desemprego, que ao lado da subcontratação se caracteriza como outro componente da flexibilização, foi detectado em 30% dos casos pesquisados, englobando aí tanto os ex-bancários entrevistados como os que forneceram dados via questionários objetivos. O desemprego de bancários, demonstrado por índices oficiais já anteriormente referidos, é acompanhado por tendências cada vez mais evidentes de retração salarial, quer seja na condição de trabalhadores com vínculos diretos com as empresas contratantes, quer seja no caso dos subcontratados, ou seja, os que atuam prestando serviços terceirizados.

Desse modo a subcontratação, o desemprego e a retração salarial, elementos teoricamente caracterizadores da precarização econômica aludida por Appay (1997a), foram verificados nos dados dessa pesquisa.

A articulação entre flexibilidade do trabalho e desemprego também é explorada por Freyssinet (1997). Para esse autor, não há uma via única que dê conta de explicar tal relação, dado seu caráter não homogêneo. Ou seja, o autor

considera que diferentes formas de desemprego - de conversão, repetitivo e de exclusão - relacionam-se a diferentes modalidades de reestruturação do emprego ou do trabalho.[101]

O desemprego de massas, bastante problemático do ponto de vista social, se desenvolve a partir de todas essas modalidades de desemprego.

O desemprego repetitivo é produto da precarização do emprego e envolve trajetórias profissionais descontínuas e heterogêneas. Tido como desemprego breve e corrente, colocam trabalhadores a ele sujeitos em uma situação de difícil inserção no ramo dos empregos dito estáveis.

O desemprego de exclusão é o desemprego prolongado, que além da degradação de competências, engloba frágeis perspectivas de retorno ao trabalho, geralmente limitadas ao setor informal.

O desemprego de conversão se caracteriza por envolver supressão de empregos ou profissões, mesmo de trabalhadores estáveis. Relaciona-se às modificações técnicas e organizacionais e às condições de concorrência ditadas por componentes da dinâmica econômica amplificada pela internacionalização do capital. Nesse tipo de desemprego, as competências se tornam obsoletas.

A modalidade de desemprego mais relacionada à dos ex-trabalhadores do banco estatal foi a de conversão, ainda que também se tenha obtido dados de trabalhadores com dificuldades significativas de reinserção no mercado formal de trabalho ou mesmo com longo tempo de desemprego. De modo geral, verificou-se mais intensamente casos de trabalhadores que, após vivenciarem desemprego ou situações de reinserção insatisfatória, queixaram-se das parcas possibilidades de aplicação da experiência do trabalho bancário em outro contexto de trabalho. Ou seja, verificou-se referências às limitações em relação às qualificações.

Paulo equacionou o termo qualificação à escolaridade superior e às experiências de trabalho. Ao considerar a qualificação dos bancários verbalizou que apesar da escolaridade alta suas experiências apoiam-se em atividades

---

[101] FREYSSINET, Jacques. Le rôle du chomage de masse dans la flexibilisation de l'émploi. In : APPAY, Beatrice (org.). **Précarisation sociale, travail et santé.** Paris : Iresco, 1997. p.229-237.

excessivamente *"padronizadas"*. Assim, considerou que ambas representam, respectivamente, pseudo-garantia e empecilho à obtenção de emprego:

> *"O nível do pessoal do Banespa é muito alto. A maioria deles tem nível superior. O pessoal banespiano é um pessoal muito qualificado. Agora, pra enfrentar o mercado de trabalho aí fora, é difícil (...) A experiência em informática, que eu tenho no banco, é padronizada. O serviço bancário é limitado, né ? A experiência profissional é limitada, bem limitada (...) Emprego eu acho impossível, tá ? Emprego eu acho que eu não consigo"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

Castel (1998) considera a precarização social como expressão do desmantelamento da sociedade salarial, alertando que além da precariedade no trabalho, a reestruturação produtiva também cria situações de vulnerabilidade relacional. Os efeitos subjetivos e econômicos dos trabalhadores vítimas da precarização social ou da degradação da sociedade salarial são sintetizados pelo autor através dos seguintes significantes: *"desfiliação"*, *"supranumerários"* , *"inúteis para o mundo", "inempregáveis" "vulnerabilidade de massa" e "individualismo negativo"*.[102]

Para Castel (1998) a *"nova questão social"*, sob os auspícios da dita reestruturação, edita um *"neopauperismo"*, diante do qual alguns se voltam à obrigação do trabalho enquanto meio de viver o dia-a-dia, enquanto que outros, menos desafortunados, concretizam um problema novo: o da *"possivel não empregabilidade dos qualificados".*[103]

Tal problema foi detectado no objeto desta pesquisa, ou seja, na trajetória de trabalhadores bancários escolarizados e qualificados que aderiram aos programas de demissão propostos pelo banco estatal em seu processo de preparação à privatização.

De modo geral, as diversas postulações teóricas acima expostas são bastante condizentes com o material obtido nessa pesquisa. De fato, no banco estatal verificou-se que a flexibilização implicou não somente em restrições, ou seja, perdas econômicas e de direitos. A flexibilização, sobretudo com a

---

[102] CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social** : uma crônica do salário. op.cit. p.467-611.

implantação do programa de demissão voluntária, também produziu uma instrumentalização do medo. Tal instrumentalização, vale dizer, coadunou-se às exigentes reformulações de metas de produtividade.

As metas de produtividade podem ser interpretadas, por sua vez, como um pretexto para reforçar e fazer valer o objetivo de redução de postos de trabalho através da ameaça de demissões e/ou da incitação às adesões aos planos de demissão consentida. No plano individual tais metas implicaram em sofrimentos e fragilizações psíquicas, doenças ocupacionais (sobretudo a LER ou lesão por esforços repetitivos), defesas que banalizaram o sofrimento próprio e alheio, individualismo e sentimentos de ansiedade e medo. Em outras palavras, a flexibilização implicou em pressões que influenciaram negativamente as possibilidades de decisões efetivamente refletidas ou voluntárias de adesão aos planos de demissão.

As trajetórias e falas vivenciadas e expressas por vários ex-trabalhadores do banco estatal exemplificaram bem tal processo.

Para Rita, atualmente desempregada, que enfrentou condição depressiva após a demissão, o trabalho sob ameaça e medo foi uma constante neste período de reformulação de metas e de implantação dos planos de demissão:

> *"Foi uma coisa horrível ! Muita gente deprimida, estressada e todo mundo trabalhando com medo. Foi horrível, horrível, horrível"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Paula, que atualmente busca retomar atividades teatrais compatíveis com sua formação, relatou que as metas de redução de quadro foram perseguidas a todo custo, incluindo listas de demissíveis pela gerência:

> *"Eles tinham uma meta por agência. Eles tinham que reduzir o quadro. Eles tinham de diminuir em 'X %' o quadro, custasse o que custasse. Então foram feitos joguetes, sabe? Tipo assim: "Ah, se não atingir, eu vou ter que por na lista"* (Paula, 34 anos, ex-caixa, 11/11/1998)

---

[103] Id. Ibid. p. 521-529.

Segundo Wanda, desempregada após insatisfação em atividade autônoma junto do marido, o recurso à *"guerra de nervos"* possibilitou atingir as metas de redução do quadro:

> *"Sempre ficava: vai mandar embora, não vai mandar embora; vai privatizar, não vai privatizar. Isso aí é uma guerra de nervos sabe ? Muito grande, muito grande ! E essa guerra de nervos, que eles fizeram com a gente, foi o que enxugou o quadro !"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Para Paulo, desempregado, que se arrependeu de sair do banco e que disse que o contexto de pressão e de condição psíquica fragilizada não lhe possibilitou refletir melhor sobre sua decisão, houve relação entre a tensão por ele vivenciada e as metas que vinham a reboque da gestão flexível:

> *"No banco o clima estava muito tenso. Haviam reuniões relâmpago pra gente e estavam fazendo com que todos se sentissem... pedissem demissão, entrassem nesse PDV (...) Na bateria de caixa, na época, tinham metas de conquistar clientes, aplicações. Conquistava-se um, perdia-se dois. Não dava pra ficar satisfeito com o serviço da gente (...) O que mais me incomodava era a gerência, com pressão e metas em cima de metas. A gente não tava conseguindo ! Eu achava que a gente não tava conseguindo porque a pressão era muito grande"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

O ambiente de tensão e de exigência de produtividade também atingiu trabalhadoras que, ansiosas, tentavam dar vazão ao forte ritmo de trabalho, gerando LER e acirramento da "vontade" de sair do banco. Tal ocorreu com Ana Paula:

> *"A fila pressionava muito e você tinha que acabar com aquela fila. Só que, na medida que os outros viam que a sua fila ia mais rápido, todo mundo passava pra sua. Todos clientes ficavam na minha fila. Se os outros caixas davam cento e cinqüenta autenticações por dia, eu cheguei a dar setecentas"* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

A pressão por metas e a flexibilização funcional (leia-se acúmulo de funções em um só cargo), conjugada às listas de desempenho, ameaças e

efetivações de demissões, também foram referidas por Frederico, ex-trabalhador do Itaú. Isto demonstrou que a precarização social atingiu trabalhadores do setor bancário como um todo e não somente os do banco estatal em questão:

> *"A agência começou a cair no desempenho, começou a ir mal. Então, como um tipo de punição, eles começaram a cortar funcionários, porque não cumpria as metas. Mensalmente ia um funcionário embora (...) Eu exercia a função de tesoureiro e, quando as filas aumentavam, eu ia abrir um terminal de caixa. Eu desempenhava várias funções. Como pré caixa eu fazia triagem de clientes. Também fazia a compensação, a devolução de cheques e todo o processo da contabilidade interna. À tarde eu abria o terminal de caixa. Então, lógico que meu desempenho como caixa não era o mesmo que o dos outros né ? E esse gerente tinha outras pessoas, de preferência dele. Então, como tinha que mandar embora, ele optou em me mandar embora (...) Todo mundo sofre lá dentro. Todos os caixas. É no mínimo trezentas e cinqüenta autenticações por dia, em dias normais, sem pico. Nos dias de pico era mais ainda. Então, todo mês era feito uma avaliação. Saía uma listagem com os nomes dos que estavam melhor e dos que não estavam bem. Esses que estavam por último é os que seriam cortados. Só que não havia um certo critério: a pessoa poderia dar setecentas autenticações e ter dez diferenças de caixa no final do dia; mas ele deu setecentas autenticações..." (...) Estava horrível ! Era uma pressão psicológica. Todo dia tinha que se preocupar em autenticar o número mínimo de autenticações e se preocupar em cobrir metas, vender produtos, cartões, seguros, planos de previdência, títulos de capitalização. Além da função de caixa, você também teria que vender produtos pra garantir o seu emprego (...) Acabou aquela coisa de contínuo, escriturário, caixa, supervisor, tesoureiro. Foi extinto. Ficou só o caixa e o tesoureiro. Então, o caixa tem que desenvolver todas a funções: de escriturário, de contínuo e até de contabilidade. Tem que saber fazer todos os serviços. Ao mesmo tempo que eu tinha que trabalhar como caixa, eu tinha que me preocupar em estar aprendendo outro serviço, pra não ficar pra trás e ser demitido por incapacidade, por não estar qualificado no padrão que o banco queria: o do funcionário múltiplo" (...) Eu pensava: "No próximo mês pode ser eu". Cada um falava: "Quem será o próximo ? Será fulano? Será beltrano ? "Ah ! Vamos vender gente ! Vamos trabalhar ! Vamos vender produtos!" Então, era aquela coisa: você tinha que competir até com os gerentes ! Até certo tempo a função de vendas era da gerência. O banco começou a exigir isso da gente também. E isso afeta... É uma competitividade até desleal. Então, a gente tinha que ficar preocupado com a rapidez de autenticação, com o não dar diferença e oferecer também produto para o cliente. Isso atrapalhava bastante"*

b) A reestruturação produtiva e o mercado de trabalho no Brasil

Ao abordar o caso brasileiro, Hirata (1995) e colaboradores consideram que a reconversão no Brasil não se assemelha aos cânones teóricos tradicionais. Os autores indagam-se ao analisar os casos brasileiros, argentinos e mexicanos, se o que neles está em jogo são possibilidades de (re)qualificação ou uma hipertaylorização.[104]

Para tais autores, o Brasil seria um país onde a transferibilidade da performance japonesa baseia-se mais em uma crença do que em uma realidade efetiva.

Segundo Leite (1996a) uma dinâmica industrial centrada em baixos salários, baixo desenvolvimento tecnológico e baixa qualidade dos produtos, assim como um setor marginal intrinsecamente relacionado com o setor moderno - englobando inúmeras formas de trabalho informal mal pago, trabalhos a domicílio, redes de subcontratação e mão de obra operando ilegalmente - foram considerados como caracterizadores do cenário nacional, a despeito de suspeitas de *clusters* difundindo empregos ou trabalhadores qualificados.[105]

Partindo do ponto de vista da defesa de êxitos sindicais, Arbix (1996) aposta em uma reestruturação industrial compatível à qualificação e ao lugar renovado do trabalhador nas negociações coletivas. Tal aposta considera que os sucessos do setor automobilístico são passíveis de originar movimentos de difusão de tais experiências para outros setores.[106]

---

[104] HIRATA, Helena, HUSSON, Michel, ROLDÁN, Martha. Reestruturaciones productivas y cambios en la división sexual del empleo : Argentina, Brasil y México. **Nueva Epoca**, n.24, p.75-97. 1995.

[105] LEITE, Márcia de Paula. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n.45, p.79-96, jul. 1996a.

[106] ARBIX, Glauco Antonio Truzzi. **Uma aposta no futuro** : os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística. 1.ed. São Paulo : Scritta, 1996.

Sob um ponto de vista diametralmente oposto, Womack aposta em uma difusão do toyotismo e da produção enxuta.[107]

A crença nessa difusão é problematizada por Bresciani (1996). Esse autor, ainda que aposte em novas institucionalidades, atenta-se aos limites de sua difusão.[108]

Leite (1997a), por sua vez, ao abordar comparativamente o setor automobilístico nacional aos setores têxtil e educacional, coloca à baila a tensão entre a perspectiva otimista - alimentada por experiências do setor automobilístico - e a dificuldade de difusão destas para outros setores.[109]

Ainda que deixando em aberto suas conclusões e os rumos quanto às possibilidades distintas e extremas de democratização da institucionalidade sindical *versus* um enfraquecimento da mesma, o raciocínio da autora e a comparação que realiza dos três referidos setores parece ser mais tendente à perspectiva que compreende que alternativas negociadas de reestruturação tendem a conviver com estratégias de marginalização dos sindicatos.[110]

No que tange ao setor bancário nacional, a força da ação sindical, apesar de seu histórico positivo, tende também a se enfraquecer. Em conformidade com os dados obtidos nesta pesquisa, Segnini (1997) nos aponta que a flexibilização e racionalização do trabalho têm tido como corolário o aumento da terceirização, das redes de subcontratação e dos índices de demissão e desemprego.[111]

A feminização crescente do trabalho bancário, que também caracteriza a atual flexibilização adotada no setor, é apontada por Segnini (1995) como ambígua e complexa. A conquista feminina pelo novo espaço de trabalho se revela limitada em função das dissemetrias e lógicas perversas que envolvem as

---

[107] WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. São Paulo : Campus, 1992.

[108] BRESCIANI, Luís Paulo. Os desejos e o limite : reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In : LEITE, Márcia de Paula (org.). **O trabalho em movimento** : reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas : Papirus, 1997. cap.2, p.31-51.

[109] LEITE, Márcia de Paula (org.). Reestruturação produtiva e sindicatos : o paradoxo da modernidade. In : **O trabalho em movimento** : reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas : Papirus, 1997a.

[110] Id. Ibid. p.28.

[111] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.7.

relações de gênero: setenta por cento das mulheres inserem-se em trabalhos rotinizados e que demandam menor qualificação, a despeito de sua maior escolaridade em relação aos homens; a racionalização e intensificação do trabalho se mostra mais acentuada nas tarefas taylorizadas destinadas às mulheres; a escolaridade mais elevada das bancárias não é reconhecida em termos salariais e sua qualificação, do ponto de vista da instituição bancária, não é dada por sua escolaridade, mas sim por atitudes que são percebidas como naturalmente femininas, tais como a atenção, a paciência e a gentileza. A valorização destas características supostamente femininas e a inserção desvantajosa nas tarefas taylorizadas revela, portanto, uma perspectiva sexista e conservadora da instituição bancária.[112]

Assim, mesmo nesse setor específico, onde o movimento sindical é historicamente combativo, as possibilidades de interferir na reestruturação do trabalho têm sido apresentadas como reduzidas.

No caso da gestão sob ameaça de precarização ou de demissão que foi observada no banco estatal, o antecipar-se ao risco da demissão pela via do engajamento aos programas de demissão ou o manter-se no vínculo institucional sob a égide da intensificação do trabalho e das referidas relações de gênero pareceram ser as “opções” que restaram aos bancários.

Para Mattoso (1995) o processo de reestruturação produtiva é expressão da reestruturação econômica. Tal reestruturação é por ele compreendida como uma ofensiva modernizante e conservadora. Segundo o economista, a defesa da flexibilização do trabalho se dá em conformidade com a lógica do mercado e apoia-se na idéia de que políticas governamentais, regulatórias e protetoras, implicam em um engessamento do mercado de trabalho. Para Mattoso (1995), as formas de regulação social tendem a se enfraquecer em nome da lógica do mercado.[113]

---

[112] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Mulher em tempo novo :** mudanças tecnológicas nas relações de trabalho. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), 1995. (Tese, Livre Docência em Pensamento Social e Educação).

[113] MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. **A desordem do trabalho**. 2.ed. São Paulo: Scritta, 1996. p.55-68.

Segundo Mattoso (1995) uma ruptura com o pacto social fordista golpeia o trabalho organizado e cria uma desordem no mundo do trabalho. Essa se expressa em várias formas de insegurança, a saber: insegurança no mercado de trabalho, no emprego, na renda, na contratação e na representação do trabalho. Esse rol de inseguranças relaciona-se à ampliação do trabalho informal, uma vez que uma crescente massa de trabalhadores que perde seus antigos direitos passam a trabalhar sob novas formas de qualificação, *"em relações muitas vezes precárias e não-padronizadas"*. [114]

Para Dedecca (1997a) as novas políticas às quais o país se ajusta caracterizam-se por objetivos sumamente comerciais ou monetários. Segundo sua argumentação, a preocupação com a estabilidade monetária prepondera sobre a da problemática do emprego. Nesse sentido, o desemprego, antes que preocupação, torna-se um instrumento da estabilização dos preços e do combate à inflação. Em outras palavras, o equacionamento econômico prepondera sobre o equacionamento social.[115]

Dedecca e Rosandiski (1997b) consideram que o mercado formal, cada vez mais seletivo, possibilita contratações e demissões ao sabor das conveniências das empresas. Assim, estabelecem-se gestões que se caracterizam por um grande poder de contratação, tornando cada vez mais assimétricas as relações das empresas com o mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, reforçam-se as tendências de precarização do mercado de trabalho nacional, assim como do crescimento do setor informal.[116]

Chinelli e Silva (1997) discutem sobre as possibilidades e limites derivados da migração de trabalhadores do setor formal para o setor informal. Segundo tais autores, a literatura sócio-econômica apresenta basicamente dois eixos

---

[114] MATTOSO, Jorge. op.cit., p.76-77.

[115] DEDECCA, Claudio Salvadori. Brasil e México : racionalização econômica e emprego. **Cadernos do CESIT**, Campinas, SP, UNICAMP, Instituto de Economia, n.23, p.1-30, mar. 1997a.

[116] DEDECCA, Claudio Salvadori, ROSANDISKI, Eliane. **Retração do nível e mudança na estrutura de emprego formal brasileiro (1989-1993)**. Campinas, SP : Instituto de Economia, UNICAMP, 1997b. 13p. (Projeto de Pesquisa : Emprego e Desenvolvimento Tecnológico).

interpretativos a respeito da informalização: um deles a compreende como um círculo vicioso e o outro como um círculo virtuoso.[117]

A primeira interpretação aponta para convergências entre terciarização e precarização, ou ainda, entre flexibilização e mobilidade descendente. Assim, indicam desassalariamento, desproteção sem precedentes e geração de empregos sem qualidade. Já a segunda interpretação tende a realizar um proselitismo da informalidade, ressaltando possibilidades de surgimento de novos e promissores empreendimentos.

No caso dos ex-trabalhadores bancários não foi identificado um fluxo em direção à informalidade. Foram identificados, preponderantemente, reinserções profissionais em trabalhos precários e/ou de menor renda quando comparados ao bancário (ainda que subjetivamente mais satisfatórios em alguns casos), ou ainda, casos de desemprego. Um número mais reduzido de ex-trabalhadores bancários conseguiu dar início a atividades profissionais mais satisfatórias e/ou mais promissoras. De qualquer modo, a adesão à demissão se deu prevalecentemente sob a condição de restrições das condições de trabalho, de modo que é plausível afirmar que a migração profissional para outros setores do mercado de trabalho esteve, na maioria dos casos, bastante longe de uma opção ou atitude deliberadamente voluntária. Por outro lado, também foram observadas ilusões em torno de empreendimentos pessoais mais satisfatórios ou rentáveis nos mais diversos processos de adesão.

Assim, parafraseando Santos, que ao analisar a condição pós-moderna refere-se à existência de vários *des* - *des*referencialização dos signos e *des*substancialização dos objetos - podemos afirmar, face aos vários autores acima considerados e aos dados da pesquisa até então mencionados, que a reestruturação produtiva também possui vários *des*, quais sejam:

---

[117] CHINELLI, Filippina, SILVA, Luiz Antonio Machado. Velhas e novas questões sobre a informalizaão do trabalho no Brasil. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, ano 2, n.1, p.25-45, mai. 1997. As polaridades na compreensão do mercado informal de trabalho também se verificam na compreensão do processo mais amplo de reestruturação produtiva. A tal respeito vide LEITE, Marcia de Paula e SILVA, Roque Aparecido. **Tecnologia e mudança tecnológica na sociologia do trabalho latino americana**. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, mimeo. 1997b.

*des*regulamentação, *des*igualdade, *des*emprego, *des*industrialização, *des*sindicalização, *des*centralização, *des*territorialização, *des*assalariamento e *des*proteção legal.[118]

[118] SANTOS, Jair Ferreira. **O que é pós-moderno**. São Paulo : Brasiliense, 1986. p.17-19. (Coleção Primeiros Passos)

II - A Reestruturação da Instituição Bancária Estatal

II.I - Histórico e Perfil Institucional

a) A fundação do banco estatal e o histórico de suas primeiras décadas

O banco estatal surgiu em 1909 como um banco de capital francês. Seu escopo era o de garantia de crédito hipotecário para enfrentamento dos períodos de crise.[119]

Inicialmente, no contexto da ascensão das oligarquias paulistas e, posteriormente, nas incertezas que atingiram o ciclo do café, observou-se um envolvimento progressivo do governo estadual com o banco.

Em 1910, o banco de capital francês teve participação significativa nos planos de valorização do café. Tais planos constituíram uma resposta às crises de superprodução.

Os banqueiros que comandavam a instituição nestas primeiras décadas do século XX eram oriundos sobretudo da aristocracia rural. Esses banqueiros, gestores de uma administração paternalista, implicada ao carreirismo, impunham extrema lealdade aos seus subordinados, expondo-lhes, não raramente, a contar juros até altas da madrugada, através de uma *"livre criação de normas de serviço"*.[120]

O envolvimento progressivo do governo estadual com o banco francês, que fez deste uma linha auxiliar de políticas econômicas estatais, redundou na compra do controle acionário por parte do Estado, em 1926. Foi nesse ano que ocorreu a alteração do nome e do estatuto do banco. Estas primeiras transformações na instituição bancária articularam-se ao desenvolvimento econômico das primeiras décadas, ou seja, à transposição gradativa de uma economia agrário-exportadora para uma economia industrial.

---

[119] BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Banespa 60 anos. São Paulo : Projeto PW, 1986. Apud SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Sistema financeiro brasileiro no contexto da reestruturação do capitalismo**. op.cit. p.524-528.

[120] CANÊDO, Letícia Bicalho. **O sindicalismo bancário em São Paulo no período de 1923-1944** : seu significado político. São Paulo : Símbolo, 1978. (Coleção Ensaio Memória, n.13). Apud Id. Ibid. p.517-518.

Entre 1926 e 1936 houve uma sensível expansão da instituição bancária. Tal expansão foi influenciada, por um lado, pela revitalização da economia brasileira e, por outro, pela assunção, por parte do banco, do papel de agente financeiro do Estado. Vale porém lembrar que outro fato também contribuiu significativamente para essa expansão, a saber: a incumbência de distribuição de moeda, então emitida pelo governo de São Paulo, foi deslocada do Banco do Brasil para o banco estatal em questão.[121]

Foi nesse contexto de expansão que o banco apresentou suas primeiras transformações em relação à referida *"livre criação de normas de serviço"* observadas nas primeiras décadas.

b) Dos anos trinta aos anos sessenta: a vitória da razão

As transformações da economia e do Estado nacionais refletiram-se na instituição bancária na década de trinta, de modo a configurar um processo no qual a administração e o exercício do poder, ao mesmo tempo paternalista e personalista, foram relativamente substituídos por uma administração científica e um exercício do poder racional-legal ou burocrático.[122]

Essa mudança na forma de gestão não se limitou à instituição bancária ou ao setor bancário como um todo. Ela ocorreu igualmente em outros setores, também vinculados às mudanças tecnológicas e organizacionais em pauta.[123]

As mudanças tecnológicas e organizacionais em tal período vinham ao encontro do objetivo de redução de custos e de conseqüente intensificação do trabalho, aspecto esse intimamente relacionado à dinâmica da reprodução do capital financeiro.[124]

Em outras palavras, foi sobretudo na década de trinta, sob a proteção do Estado forte da era Vargas, que se desenvolveu e se fortaleceu o sistema financeiro no Brasil. Tal fato garantiu uma acumulação apoiada na estrutura

---

[121] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. 524-528.

[122] WEBER, Max. Os três tipos puros de dominação legítima. IN : COHN, Gabriel (org.). **Weber**. 5.ed. São Paulo : Ática, 1991. p.133.

[123] TENCA, Alvaro. **Razão e vontade política** : o IDORT e a grande indústria nos anos 30. Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, 1987. 130p. (Dissertação de Mestrado em História).

[124] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.515-524.

produtiva de base urbano-industrial. É nesse sentido que, baseando-se em estudos históricos que fazem referência a tal período, podemos aludir, sem minimizar as resistências que se opuseram à organização racional do trabalho, à *"vitória da razão".* Essa se deu tanto no setor bancário como nos demais setores da economia, particularmente no industrial.[125]

Com a racionalização do trabalho bancário adveio a normatização e mecanização nele anteriormente ausentes. Essas caracterizaram-se por ser crescentes nos anos vindouros. Dos anos trinta aos primeiros anos da década de sessenta, a racionalização se deu pari passo à normatização e à mecanização do trabalho bancário. Não obstante, pode-se afirmar que a racionalização apenas remodelou as relações de poder institucionais, sem propriamente eliminar a dominação e as seqüelas de suas características de outrora.

Para exemplificar tais processos Romanelli (1978) aponta que enquanto na década de vinte os contatos pessoais e influências políticas eram fundamentais à admissão na instituição, a partir de 1935, quando se instituiu o sistema de contratação via concursos públicos, minimizaram-se os critérios mais personalistas e paternalistas, em fortalecimento de critérios mais objetivos.[126]

No segundo pós-guerra, com a deposição do governo Vargas, o banco estatal passou a ter exclusividade de arrecadação do Tesouro do Estado e do pagamento de verbas orçamentárias. Isso intensificou seus financiamentos à modernização da lavoura. As funções de banco de fomento, sobretudo do setor agrícola, permaneceu até o final da década de cinqüenta.[127]

No governo de Juscelino Kubitschek o banco atuou também no financiamento de entidades e órgãos da administração pública, dando apoio ao seu Plano de Ação.

---

[125] ANTONACCI, M.A.M. **A vitória da razão ?** : IDORT e a sociedade paulista. São Paulo : Marco Zero, CNPq, 1993.

[126] ROMANELLI, Geraldo. **O provisório definitivo :** trabalho e aspirações de bancários em São Paulo. São Paulo : Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Sociais da USP, 1978. p.151-208. (Dissertação, Mestrado em Ciências Sociais).

[127] BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Banespa 60 anos**. São Paulo : Projeto PW, 1986. Apud SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.526.

Em 1963, com as reformas de base que visavam equacionar o problema inflacionário, notou-se efeitos na atividade do banco estatal. Suas operações expandiram-se para indústria, comércio e obras públicas.

Em 1964, deu-se o golpe militar, símbolo e concretização política do projeto econômico que envolveu parcela da burguesia brasileira aliada ao capital monopolista internacional. Conforme argumenta Segnini (1998a) o banco em 1964 adaptou-se ao novo modelo de incentivo à entrada de capital estrangeiro, sendo que esse contexto de modernização estatal incluía objetivos de fortalecimento da economia privada.[128]

Ainda em 1964 concretizou-se a lei da Reforma Bancária (n.4595 de 31/12/1964). Em 1965, a lei da Reforma do Mercado de Capitais (n.4728 de 14/07/1965). Já entre 1964 e 1966, elaborou-se o Plano de Ação do Governo (PAEG). Assim, fechou-se o conjunto de instrumentos legais que se coadunaram ao desenvolvimento de uma estrutura financeira oligopolizada e adaptada ao *novo* padrão de acumulação.[129]

Já em 1967, com a homogenização dos procedimentos contábeis por parte do Banco Central, completou-se o contexto propiciador de um alto grau de normatização e rotinização dos serviços bancários, abrindo, assim, as condições organizacionais para a implantação da automatização.[130]

c) Os anos setenta e oitenta: automação, conquistas sindicais e resquícios de gestões passadas

O final dos anos sessenta e início dos anos setenta caracterizou-se por um processo de concentração bancária e de formação de grandes conglomerados. Em tal período houve também um crescimento, dispersão geográfica e diversificação de serviços dos bancos em geral, de tal forma que o caráter regional foi substituído pelo caráter nacional.[131]

---

128 SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.527.
129 Id. IBID.
130 Id. Ibid. p.524.
131 ZAMBERLAM, F.L., SALERNO, M.S. Racionalização e automatização : a organização do trabalho nos bancos. In : FLEURY, Afonso Carlos Corrêa,

Entre 1970 e 1973, época do "milagre" brasileiro, intensificou-se a atividade do banco estatal através da abertura de novas modalidades de crédito. No ano de 1971 deu-se início à automação bancária na instituição, com a implantação dos serviços de computador e com o planejamento de instalação de um centro de processamento de dados.

Em 1973 o banco, face à crise do petróleo, prosseguiu em sua atuação pública, agindo esforços no sentido da captação de recursos para as estatais paulistas de grande porte.

Entre 1975 e 1978 instalou-se o primeiro Plano Diretor de Informática, com Núcleos Regulares de Processamento de Dados.[132]

Nos anos oitenta o banco auxiliou os programas de ajuste da economia e, sobretudo, o financiamento da dívida de empresas estatais. O contexto econômico combinava recessão e crises hiperinflacionárias.

Em 1986, com o choque heterodoxo do Plano Cruzado, colocou-se a necessidade de um ajuste a um novo cenário, caracterizado, ainda que temporariamente, por fim da inflação e do ambiente de desordem econômica. Ou seja, o banco defrontou-se com uma situação distinta daquela na qual as instituições financeiras, de modo geral, haviam aprendido a sobreviver, vale lembrar, com significativa lucratividade.[133]

Se nas décadas anteriores aos anos oitenta a instituição experienciou a introdução de mecanismos burocráticos que visavam coibir ou limitar as práticas paternalistas arraigadas e melhor adaptá-las à organização racional do trabalho, a década de oitenta caracterizou-se, por sua vez, por englobar mudanças políticas que propiciaram conquistas sociais para os trabalhadores bancários.

De acordo com o Sindicato dos Bancários, *"no começo da década de 80, 82, 85, até mais ou menos 89"*, os trabalhadores da instituição estatal, *"carro*

VARGAS, Nilton (org.). **Organização do trabalho** : uma abordagem interdisciplinar. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1983. p. 176.

[132] BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Banespa 60 anos**. São Paulo : Projeto PW, 1986. p.67. Apud SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. op.cit. p.524-528.

[133] Vale porém ressaltar que o efetivo desafio para sobrevivência em um mercado relativamente estável, sem a fonte segura da lucratividade representada pela inflação crônica, somente se concretizou nos anos noventa, quando da implantação do Plano Real (gestão Itamar Franco).

chefe" de greves, passeatas e de uma *"explosão"* sindical (que, diga-se de passagem, não envolveu apenas o setor bancário), obtiveram *"uma grande ascensão"*, caracterizada por *"conquistas muito importantes".*[134]

Dentre tais conquistas, incluíram-se as questões de saúde, de alimentação, o auxílio creche e o melhor controle das jornadas de trabalho e das horas extras.

Porém, o que a visão sindical mais destacou foi a criação de mecanismos de negociação que possibilitaram conquistas posteriores, tal como a participação nos lucros e a constituição de acordo coletivo de trabalho. Conforme o exposto acima, o banco estatal foi palco de conquistas sindicais e acordos coletivos cujo perfil não é regra nas instituições nacionais.[135] Ainda que os acordos coletivos no Brasil não assumam o perfil da contratação coletiva, dada as limitações legais à pluralidade sindical e à excessiva ação do poder normativo da Justiça do Trabalho - via de regra pela substituição da contratação pelo instrumento da sentença normativa nos conflitos trabalhistas - os mesmos correspondem a significativos avanços no sentido da constituição de fontes do Direito do Trabalho.[136]

Sob respaldo e garantia legal desde 1982, os trabalhadores da instituição elegiam um Conselho de Representação que, por sua vez, possuía uma Diretoria de Representação e Participação. O Diretor Representante, de formação sindical, compunha a Diretoria da empresa, possibilitando que se intensificassem as discussões internas referentes às condições, relações e direitos do trabalho.

Ainda segundo o Sindicato dos Bancários, esse desenho de participação serviu também a outras empresas estatais. Assim, possibilitou disseminar, para outras categorias, cláusulas de saúde que continham avanços e para a categoria bancária como um todo o acordo coletivo tecido internamente desde 1985.

Essas conquistas de direitos foram acompanhadas e efetivaram-se no bojo de um duplo movimento que extrapolou o microcosmo institucional: a derrocada

---

[134] Entrevista realizada por Segnini e colaboradores, em 30/5/98, junto à direção do Sindicato de Bancário, então representada por uma dirigente sindical da instituição estatal em questão.

[135] Nas palavras da dirigente sindical do banco estatal e diretora do Sindicato dos Bancários, entrevistada por Segnini e colaboradores em 30/5/98: *"Nós tivemos conquistas muito importantes. Nós temos um acordo coletivo em separado da categoria, que é quase que um contrato coletivo de trabalho, que vem se construindo desde 1985".*

do regime militar e a emergência de uma incipiente social-democracia no Estado de São Paulo. Nesse sentido, as possibilidades de estruturação e de ação dos referidos Conselho e Diretor Representante não se realizaram apenas em função do combatente movimento sindical, mas também foram influenciados pelos movimentos partidários e estudantis mais amplos que se intensificavam em tal período.

A referência ao combate sindical, às conquistas e aos significativos benefícios que se somavam aos salários foi descrita por grande número dos entrevistados. Ao abordar tal temática, dois deles - José e Romeu - revelaram-se autênticos militantes da categotia de que faziam parte.

Para José a atividade de militância permitia dar à vivência de bancário uma dimensão positiva, ausente na função de caixa, uma vez esta era percebida como excessivamente repetitiva. Por outro lado, José acredita que seu passado militante não redundou apenas em conquistas. Segundo seu relato, sua trajetória reivindicativa influenciou pressões, e até mesmo perseguições, tal como relatou ao abordar o período imediatamente anterior à sua adesão ao plano de demissão:

> *"Na função de caixa você tem uma função repetitiva do começo ao fim (....) Mas eu fui conselheiro e militante sindical, então eu também tive outras vivências" (...) Mas isso também serviu para aumentar a pressão sobre a minha demissão (...) O fato de eu ter sido eleito conselheiro, participado da comissão de caixa do Banespa, e de outras coisas que eu participei, foi um desencadeador de pressões que, numa situação de função normal, acho que não teria"* (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

Segundo Romeu a militância cria vínculos fortes que são passíveis de ser aproximados aos do *"amor"*. Ademais, permite travar discussões que podem viabilizar importantes interesses dos trabalhadores. Por outro lado, o entrevistado também considerou que a mesma leva ao desgaste pessoal e, conseqüentemente, ao desgaste com a administração do banco, fatores esses que influenciaram sua decisão de sair do banco:

---

[136] SILVA, Otávio Pinto e. **A contratação coletiva como fonte do direito do**

"Existe um vínculo forte. Você começa a criar amor por aquilo que você luta. Você acaba criando um vínculo forte com os companheiros teu de trabalho" (...) "As lideranças da greve eram eu, o Rubinho e uma turma aqui de Campinas. A gente tinha um vínculo muito forte com São Paulo, com o Sindicato dos Bancários de São Paulo" (...) "Eu fiz um confronto com o banco, quando a gente assumiu uma discussão política ligada à questão da saúde e à DIREP, que é a Diretoria de Representação. Eu fiquei lotado na DIREP. Fazia um trabalho sobre saúde do bancário (...) Na discussão coletiva, o pessoal ficava doido. Nadava de braçada..." (...) "E aí você tem um desgaste grande com relação ao banco, em função de uma postura política que a gente assumia com relação a isso (...) Na verdade você vai se desgastando violentamente com chefia de banco, gerência regional, etc" (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

Vários dos benefícios presentes na realidade do bancário estatal já foram anteriormente mencionados quando da referência a algumas falas de Luciana, ex-médica. Do ponto de vista dos funcionários, foi unâmine e preponderante a valoração positiva da qualidade do atendimento médico da assistência previdenciária. Afinal, como declarou Luciana, essa abarcava um grande número de especialidades:

"Tinha ginecologia, psiquiatria, clínica, infectologia, reumatologia, dermatologia e cirurgião. O que mais tinha eram clínicos. Tinha também odontologia e psicologia" (Luciana, 48 anos, ex-médica da Cabesp, 12/03/1999)

Para Luís o plano de saúde da instituição foi considerado como *"imbatível"*:

"Acredito que só se for algum plano de saúde muito superior, que a pessoa paga mil, dois mil reais por mês, que vai bater a CABESP. Era de excelente qualidade o atendimento" (Luis, 41 anos, ex-operador, fev./1999)

Rita frisou bastante o aspecto positivo dos benefícios de modo geral e foi também assertiva em relação à qualidade do plano de assistência médica:

"Excelente. Excelente. Muito bom" (Rita, 41 anos, ex-caixa, 16/03/1999)

---

trabalho. 1.ed. São Paulo : LTr, 1998. p.59.

Para Marly, para quem a política de benefícios deixa os bancários *"muito cheio de direitos"*, a assistência médica - que hoje lhe faz falta, dada a inexistência de contrato formal de trabalho em sua atual atividade remunerada - foi também considerada de alta qualidade e percebida como uma *"mordomia"* ao lado dos demais direitos do trabalho:

> *"Realmente tem bastante mordomia no banco. Você tem assistência médica muito boa, você tem décimo terceiro, tem férias" (...) "O banco te deixa muito passivo, muito acomodado. Muito cheio de direitos"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Para Wanda, atualmente desempregada, existiam inúmeros benefícios além da assistência médica:

> *"Lá tinha gratificação e muitos benefícios. Tem um monte de coisa que recebe a mais: tempo de serviço, quinqüênio, férias, licença prêmio"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Ana Paula, ao elogiar os benefícios, formulou discurso no qual os mesmos foram bastante valorizados e ao mesmo tempo considerados como uma espécie de pagamento-dádiva oferecida por uma *"Sra. empresa"*: Ademais, considerou que a perda dos mesmos podem deixar as pessoas *"muito sem rumo"*:

> *"O Banespa pagava, dava vale-refeição, vale-alimentação. O Banespa pagava tudo. O Banespa dava presente no fim do ano. Tinha colônia de férias. Tinha a BANSUR, que proporcionava viagem pro exterior... Era uma senhora empresa. Então, quando a pessoa perde tudo isso - e dava um status muito grande, trabalhar no Banespa, que era uma das melhores empresas que tinha no mercado - eu acho que as pessoas perdem isso e ficam muito sem rumo"* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Apesar da relevância em termos da referência a assistência médica, de fato houveram muitos outros elementos presentes no emprego bancário estatal, sobretudo na década de oitenta, que são passíveis de ser mencionados e caracterizados, de acordo com a terminologia de Castel (1998), como *"pilar sólido*

de direitos".[137] Dentre eles é ainda possível destacar: o acordo coletivo de trabalho, as promoções horizontais por tempo de carreira, as promoções verticais através de concursos públicos e até mesmo a estabilidade, hoje tão deteriorada.

Assim, na década de oitenta respirou-se ares democráticos que, vale dizer, refletiram-se na instituição estatal, sobretudo em suas condições salariais e de trabalho. Essa viveu, *à la brasileira*, um frescor de anos dourados.[138]

Esse contexto, no qual se inseriu, na condição de protagonista, o setor bancário e, mais particularmente, o banco estatal, possibilitou a referência, por parte de Segnini (1997), a uma *"ilha setorial de desenvolvimento no país"*.[139]

A especificidade estatal da instituição, por outro lado, permitia não somente salários vantajosos em relação às instituições privadas, mas também a configuração de um perfil, real e imaginário, de banco público, voltado aos interesses sociais e nacionais, e não meramente fixado à ambição da lucratividade empresarial da rede privada. Do ponto de vista da proteção social, particularmente da demissionabilidade, tal perfil conferia uma estabilidade, ainda que cultural, ao contingente de trabalhadores. Ou seja, tratava-se de uma estabilidade de fato e não de direito, condição esta ausente nos bancos privados.

Vale ressalvar, porém, que não se trata de figurar um paraíso que nunca existiu, dado que: o paternalismo arraigado não se extinguiria de uma vez por todas; os processos de gestão da força de trabalho, no sentido de sua docilização política e utilidade econômica, analisados em estudo de caso de uma outra instituição bancária, não lhe era inteiramente exclusivos, nem tampouco referidos somente aos anos de ditadura.[140]

Romanelli, como foi aludido, considera que tanto as mudanças iniciais acima referidas entre os anos trinta e sessenta - em torno da contratação via concurso público, dos regulamentos e critérios de estrutura de carreira - como as

---

[137] CASTEL, Robert. **Metamorfoses da questão social :** uma crônica do salário. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998. 611p.

[138] MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. op.cit. p.133-141.

[139] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Desemprego e terceirização** : trabalho, qualificação e direitos. op. cit. p.24. (Projeto de Pesquisa)

[140] Considerações sobre o paternalismo serão feitas logo abaixo. Sobre as relações de poder no setor bancário na década de oitenta vide SEGNINI,

que se efetivaram ao longo da década de setenta e oitenta - caracterizadas pela formação de grandes conglomerados bancários, implantação da automação e conquista de direitos do trabalho - configuraram um perfil institucional no qual os critérios racionais e impessoais *tenderam* (grifos nossos) a substituir as normas pessoais.

O autor aponta que formas burocráticas específicas coexistiram com critérios personalistas de outrora. Nesse sentido, considera que as diversas alterações, que se deram ao longo do histórico do banco, conduziram à seguinte resultante: uma contradição entre a estrutura que se burocratizou e os princípios paternalistas que apesar desta permaneceram.[141]

Para Romanelli, os altos escalões configuraram uma adesão restrita aos modelos adotados através da administração racional ou científica. Segundo ele, o paternalismo e o apadrinhamento se alojaram nos interstícios da estrutura burocrática. Ao ressaltar os limites das mudanças, o autor caracterizou da seguinte forma a dinâmica institucional nas proximidades dos anos oitenta: *"a norma burocrática coexiste em aparente conflito e contradição com os critérios paternalistas que ela não consegue eliminar para impor sua universalidade"*.[142]

Na pesquisa realizada com os trabalhadores do banco estatal, foram feitas várias referências aos aspectos paternalistas da gestão do banco, assim como foi possível verificar casos de contratação e de promoções na trajetória profissional viabilizadas a partir do capital social e da indicação e, portanto, não através dos critérios pessoais que apenas *tenderam* a se generalizar.

Isabel, ex-secretária de alto escalão e ex-subgerente de informática, entrou no banco através de indicação de um amigo do então diretor da empresa:

> *"Eu não entrei via concurso. Eu tinha um amigo meu que era muito amigo do Murilo Macedo, que na época era o diretor do banco. Eu entrei para ser secretária dele"*
> (Isabel, 46 anos, ex-secretária/ex-subgerente, 20/11/1998)

Liliana Rolfsen Petrilli. **Bradesco** : a liturgia do poder. São Paulo : PUC, 1986. 375p. (Tese, Doutorado em Ciências Sociais).

[141] ROMANELLI, Geraldo. op.cit. p.237-238.

[142] Id. Ibid. op.cit. p.186.

O relato de Isabel a respeito do seu ingresso e trajetória corroboraram o que foi apontado por Romanelli, ou seja, a adesão restrita dos altos escalões às normas mais impessoais e democráticas, de modo a não eliminar integralmente os critérios personalistas de contratação e promoção. Após a contratação via indicação, Isabel vivenciou várias mudanças administrativas, sempre adaptando-se às mesmas através de relações de influência, de modo a evitar demissão e obter recolocações dentro da estrutura administrativa. Suas falas explicitam de forma inequívoca tais fenômenos, ocorridos principalmente próximo ao círculo do poder institucional:

> *"Em 1981 eu fui convidada pelo Bresser Pereira, que na época era presidente do banco, para um trabalho ligado à informática. Ele tinha uma secretária e queria um computador e alguém para orientar essa secretária" (...)"Aí o vice-presidente da época, que era o Fernando Milliet, me convidou para fazer um trabalho. Ele também estava querendo saber sobre esta parte de informática" (...) "Eu lembro que o Milliet solicitou ao Cecatto que eu fosse fazer um trabalho em Brasília. Era uma coisa ultra sigilosa, e eu acho que o Milliet confiou em mim. Eu fui e fiquei numa casa que ele tinha, que ele morava. Eu fazia uns trabalhos para ele, ligados ao Banco Central" (...) "Eu conhecia o vice- presidente da área internacional. Eu fui lá e conversei com ele e perguntei se ele estava precisando de uma ajuda na área internacional, em informática. E ele: "mais do que nunca!" (...)"Eu era contratada pela Baneser. Aí entrou o Peixoto Rocha e simplesmente deu nele, sei lá... Ele disse que era para demitir todo mundo da Baneser.. Aí, eu era amiga da filha do Peixoto Rocha, a Kátia. Aí ela disse: Vou falar com o papai. Aí ela falou lá com o pai dela e eu fui lá conversar com o chefe de gabinete dele na época. Ele falou assim: "Desculpa, não era bem assim, para sair todo mundo"* (Isabel, 46 anos, ex-secretária/ex-subgerente, 20/11/1998)

As relações com o alto escalão, que a protegiam ou beneficiavam, foram justificadas pela entrevistada como elemento corriqueiro dentro do banco:

> *"Dentro do banco, você sabe, sempre teve aquele negócio de protecionismo"* (Isabel, 46 anos, ex-secretária/ex-subgerente, 20/11/1998)

No entanto, ao mesmo tempo que lhe propiciavam situações vantajosas, também acarretaram em conflitos, brigas e relações desgastadas:

> *"Infelizmente, eu não sei te dizer, mas eu sentia que as pessoas me achavam um pouco diferente. Então isso era um grande problema para mim" (...) Eles sempre acham que você está sendo protegida, porque você conhece 'fulano', 'beltrano', 'ciclano'. Mas eu sempre procurei fazer dos meus conhecimentos, não uma coisa para que eu tivesse promoções. Nada disso ! Pelo contrário ! Eu os procurei apenas para arrumar trabalho" (...) "Eu sentia muito esse problema lá dentro, a ciumeira" (...) A informação sempre chegava: é metida, chata e não sei mais o que. E isso você procurando sempre estar ali, certas coisas não falar, certas coisas não fazer, procurando sempre ser igual ao pessoal" (...) "Uma vez o chefe do Departamento de Informática virou para mim e falou: "Nada como ter padrinhos para conseguir bons salários." Esta eu não consegui segurar e respondi para ele: "Ainda bem que eu tenho padrinhos, infeliz daquele que não tem"* (Isabel, 46 anos, ex-secretária/ex-subgerente, 20/11/1998)

Esses aspectos conflitivos de sua trajetória no banco, vivenciados por um longo período (vinte e um anos) e intensificados na década de noventa, influenciaram negativamente seu estado de saúde física e emocionalmente. Aliados à perspectiva de privatização, conduziram-na à adesão ao plano de demissão:

> *"Eu percebi que havia um complô" (...) Então aquilo foi ficando um sufoco, sufoco, sufoco, sufoco. Até que eles fizeram um remelexo, um remelexo pra valer, uma confusão danada, e eu caí na mão de um gerente que foi a maior cobra que eu peguei na minha vida. Eu fiquei de 93 à 97. Em abril de 97 eu fechei: "tchau, boa noite!" (...) Eu saí porque eu estava cansada de lutar ! Não compensava, e aquele banco, você via que as coisas estavam cada vez mais indo para trás. As coisas estavam se desmantelando, então, eu não via objetivos" (...)"Eu saí por causa do clima. Era péssimo, péssimo, péssimo ! Aquilo não estava fazendo bem para a minha saúde, certo ?" (...)"Eu tenho um problema de hipertiroidismo que eu consegui num stress nesta época"* (Isabel, 46 anos, ex-secretária/ex-subgerente, 20/11/1998)

Contratação por indicação, favorecida por contatos com pessoal de alto escalão, também foi verificada na trajetória de Luís, ex-operador financeiro da corretora do banco:

> *"Na corretora não se entrava por concurso. Eu já era operador em outra corretora. A minha admissão foi em quinze minutos. O gerente não me pediu curriculum, não me pediu nada. Nós casualmente tínhamos um cliente em comum, que era Darcio Aguiar de Moraes Junior, que tinha sido presidente do banco duas vezes"* (Luis, 48 anos, ex-operador, fev./1999)

Tal como Isabel, o capital social, além de beneficiá-lo na contratação, também lhe trouxe complicações na futura execução do trabalho. Em uma situação de disputa de poder, no contexto de redução do quadro que propugnou a edição dos planos de demissão, já na segunda metade dos anos noventa, o feitiço virou contra o feiticeiro: Luís foi demitido sumariamente, tendo posteriormente recorrido à justiça. Nesse processo, terminou recebendo a indenização relativa aos processos de demissão consentida:

> *"Eu tinha um posto chave lá dentro. Eu conhecia, conheço ainda, muita gente no mercado. Eu sempre fui uma pessoa que incomodou lá dentro. Pela minha facilidade de trabalhar... Acho que, talvez, mais pelos meus contatos... Dificilmente tinha um lugar que eu ia que eu não encontrava com alguém" (...) "Quando eu entrei na corretora eu era comissionado. Eu entrei ganhando dois salários mínimos, mais 25% de comissão. Teve um ano que nós ganhamos mais que o presidente da corretora. Aí afeta. As pessoas não gostam" (...) "Quando você tem esse poder de dinheiro na mão, você acaba tendo um poder, mesmo o dinheiro não sendo seu" (...) "Teve uma certa pressão para que eu saísse da corretora. Eu não aderi ao programa de demissão... O meu gerente veio conversar comigo. Ele falou que eu precisaria entender que a corretora estava me colocando em disponibilidade. Pediu que eu o acompanhasse até o departamento de pessoal para assinar a minha demissão" (...) "Esse plano de demissão voluntária, ele também tinha uma brecha de demissão dirigida" (...) "O cheque da demissão incentivada foi pago pra mim na frente do juíz, à revelia"* (Luis, 48 anos, ex-operador, fev./1999)

Conforme o relato de Luciana, ex-médica da CABESP (assitência médica previdenciária), contratações sem concurso eram frequentes nas empresas do conglomerado do banco, tal como ocorreu no caso de Luís:

> *"Quando me mandaram lá, eles estavam querendo uma mulher. Depois eu fiquei sabendo que quem ocupou essa vaga foi um homem, porque ele tinha influências políticas. No banco tem muito disso. Tinha concurso para trabalhar no banco, mas as empresas do conglomerado, como a CABESP e a BANESER, essas empresas não tinham concurso. Então, se um político queria colocar um parente seu para trabalhar no banco, como pelo banco não dava, porque tinha que passar no concurso, então ia trabalhar numa empresa do conglomerado, porque aí entrava. Ia trabalhar na CABESP ou na BANESER. Tinha muita gente que trabalhava na BANESER, que era funcionário via BANESER, folha de pagamento da BANESER, mas que trabalhava no banco. Na CABESP também tinha isto. Se você for analisar, uma porção de médicos que trabalhavam eram filhos de gerente do banco, sobrinhos de diretor do banco"* (Luciana, 48 anos, ex-médica da Cabesp, 12/03/1999)

Para Evaristo, que teve sua formação em Engenharia interrompida em função da necessidade de se dedicar ao banco, o projeto de carreira, não vivenciado por ele, também era influenciado pelas opções pessoais dos gerentes, ainda que incluíssem concursos públicos internos:

> *"Tinha aquela promoção automática, de trinta em trinta meses, de letra só. Mas para ser promovido tinha que puxar o saco, né ? Tinha que fazer concurso interno, mas só entrava quem puxava mesmo"* (Evaristo, 33 anos, ex-caixa, 08/03/1999)

Para Romeu, militante supracitado, a vivência em atividades sindicais e políticas também servia como fator inibitório ou impeditivo às promoções e aprovações nos concursos internos:

> *"Eu sei que eu não fui aprovado na entrevista, não porque eu não respondi algumas coisas que eu não sabia, mas sim porque eu respondi coisas que não eram interessantes para a postura administrativa do banco, por eu ser um insubordinado entre os administradores e fazer com que a agência fechasse numa greve geral. Seria*

uma atitude assim: aprovar alguém que era herege pra organização" (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

Para Raimundo, os concursos internos democratizaram as promoções. O aspecto personalista da gestão, segundo seu ponto de vista, foi predominante no passado, mas efetivamente substituído a partir de tais concursos:

"Depois que o banco colocou concursos internos ficou uma coisa mais democrática. O forte no Banespa era QI. Muitas vezes o que era indicado não era o bom funcionário, mas sim aquele que era puxa-saco ou aquele que politicamente tinha alguma força" (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Essa realidade institucional do personalismo administrativo, constatado nos casos de Luís (na admissão) e de Isabel (na admissão e promoções) e referido tanto por Luciana como por Evaristo, Romeu e Raimundo, em relação, respectivamente, a funcionários administrativos e funcionários promovidos nas agências, a despeito da realidade mais ampla dos concursos e normatizações, contribuiu para uma vulgarização da visão sobre a gestão do banco, ou seja, para sua identificação como prática "carregada" de *"paternalismo".* Essa visão, por sua vez, alimentou a noção, verificada em alguns dos funcionários entrevistados do banco, de que os direitos de trabalho eram excessivos ou mesmo que constituíam-se como *"privilégios"*. Assim, os próprios funcionários, por vezes vítimas de demissões (in)voluntárias, contribuíram para o fornecimento de argumentos utilizáveis pelo discurso institucional em sua busca de legitimação de tais processos. Esses, vale dizer, muitas vezes foram injustos e/ou promotores de processos de desfiliação e de conseqüente vulnerabilidade identitária e profissional.[143]

Para Marly, que questionou a referência às pressões nos casos de saída através de demissão consentida, enfatizando que as mesmas foram, em seu

[143] A respeito da banalização da injustiça nas instituições e do papel de colaboradores dos indivíduos- que são, contraditóriamente, alvo da mesma - nas tentativas de sua legitimação, vide DEJOURS, Chistophe. **A banalização da injustiça social**. op.cit. p.125. A respeito da desfiliação e da vulnerabildade relacional em processos de desvinculação do trabalho e

limite, opção voluntária - apesar de ter saído do banco vítima de LER e do preconceito que acompanha tal doença ocupacional - a questão dos direitos no trabalho foi relatada como excessiva, de tal forma que suas prerrogativas foram equacionadas ao *"paternalismo"* e *"comodismo".* Ou seja, mesmo sendo vítima da organização do trabalho, a entrevistada incorporou o discurso empresarial que lhe prejudicou:

> *"O banco te deixa muito passivo, muito acomodado. Muito cheio de direitos" (...) "No banco você tem tantos direitos, que você se sente muito dono da situação. É tão paternalista que a pessoa tá lá achando que faz um favor"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Tal visão sobre a gestão do banco também alimentou a idéia do funcionário público que não trabalha, ou seja, formações discursivas que apoiando-se em casos verídicos, serviram de pretexto para "legitimação" do discurso oficial e dos processos de demissão por eles determinados, processos esses não raramente "comandados" pelo medo, pouca reflexão e em um número significativo de casos, pressões gerenciais.

Roberto, ex-gerente, relatou um caso de um dentista que cuidava de cópias de chave junto a presidência do banco:

> *"Teve um caso hilário. Ele foi na presidência do banco. Tinha um funcionário, dentista, que trabalhava das sete a uma da tarde e cuidava do claviculário, que era uma caixa atrás da mesa dele que tinha cópias de chaves. Ou seja, ele não fazia nada. Ele tinha vinte e três ou vinte quatro anos de banco. Tinha muita gente que não fazia nada no banco, nada mesmo"* (Roberto, 39 anos, ex-gerente, 16/12/1998)

Luciana, médica da CABESP, apesar de aderir à visão empresarial, admitiu que o trabalho reduzido ocorria na área administrativa e que este se contrastava com o trabalho intenso verificado nas agências - trabalho este que lhe colocava próxima a um grande número de funcionárias, sobretudo mulheres, que eram portadoras de LER. Não obstante, na qualidade de médica bem sucedida, não

---

de precarização social, vide CASTEL, Robert. **Da indigência à exclusão, a**

perdeu a chance de relatar um caso de uma funcionária que não trabalhava e de criticar o sentimento de injustiça expresso por funcionários, vistos pela mesma, tal como referido anteriormente, como acomodados frente ao *"paternalismo"* e aos inúmeros *"privilégios":*

> *"O funcionário que digita, ele tem que ter um período de descanso, de não sei quantas horas a cada não sei quantas horas de digitação. E isso não acontecia. Existe uma distribuição de trabalho, dentro do banco, errada. O funcionário da agência tem uma sobrecarga de trabalho, principalmente os da bateria de caixa. Esse funcionário trabalha muito. Já o funcionário de departamento trabalha muito pouco; muito funcionário de departamento rodava dentro do banco o dia inteiro e não fazia nada, e ganhava, às vezes, até melhor do que o pobre coitado que trabalhava na bateria de caixa (...) "Tinha muito cabide de emprego, tinha gente que circulava na empresa o dia inteiro e não fazia nada" (...)"Tinha funcionário de departamento que não tinha nada para fazer. Eu me lembro de uma história, de uma funcionária que levou para a maternidade um enfeite de porta super bonito. Eu falei: "Nossa, que bonito ! Onde você comprou o enfeite de porta ?" Ela falou: "Ah não ! Fui eu que fiz no banco. Eu não tinha nada para fazer lá" (...) "Eles estavam acostumados com uma política muito paternalista, eles tinham muitas regalias, muitos privilégios. O próprio funcionário do Banespa se acha injustiçado com o que aconteceu"* (Luciana, 48 anos, ex-médica da Cabesp, 12/03/1999)

De acordo com a análise dos dados obtidos e dos referenciais teóricos que norteiam essa pesquisa, a existência das referências ao *"paternalismo"*, por parte dos funcionários, contribuíram para a "legitimação" dos discursos institucionais que se fizeram presentes na gestão da ameaça e do medo dos anos noventa. Ou seja, indiretamente propiciaram uma gestão que acarretou em prejuízo da trajetória profissional e da estabilidade psicológica de si próprios ou de outros bancários bem qualificados e dedicados ao trabalho. Nesse sentido, como nos apontou Marta, assistente social do INSS, verdades detectáveis em algumas situações circunscritas, foram usadas como pretexto para a operação do

falseamento, próprio da ideologia dominante [144], com repercussões negativas sobre as condições de trabalho, auto-estima e saúde de funcionários:

> *"A gente sentia a mágoa do bancário pelo status perdido. Ele tinha um status, trabalhava num emprego que era seguro e não corria risco de demissão. Era um emprego relativamente considerado de boa qualidade. Nessa fase inverteu tudo. Os bancários, junto com todos outros funcionários públicos, inclusive estatais, foram colocados como causadores da inflação e da desgraça desse país e começaram a ser desacreditados, perderam a estabilidade, passaram a ganhar mal e a trabalhar mais e sobre muita pressão"* (Marta, assistente social do setor de reabilitação profissional do INSS, 16/03/1999)

Assim, após um passado de lutas e de conquistas de significativos direitos do trabalho, a instituição adentrou nos anos noventa, e nos processos de mundialização da economia que os caracterizam, automotizada por um lado e, por outro, freqüentemente referida por atributos desqualificadores, quer seja pela sua condição de empresa estatal, quer seja pelas referências ao seu *"paternalismo"*. Foi a partir dessa situação que em tal década deu-se início à sua reestruturação, sempre em conformidade com as reestruturações econômicas e produtivas que informam a reestruturação do capitalismo. Questões como terceirização e demissão, relativamente ausentes em momentos anteriores, despontaram como elementos presentes na pauta do dia.

II.II Intervenção: Reestruturação e Privatização

A reestruturação do banco estatal, como a dos demais bancos nacionais, se deu em um contexto caracterizado por acirrada concorrência interbancária e por difusão da telemática e da automação.[145] Tal contexto também se caracterizou por

---

144 DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. 1.ed. Lisboa : Afrodite, 1972.

145 ACCORSI, André. **Automação** : banco e bancários. São Paulo : Faculdade de Economia e Administração da USP, 1990. (Dissertação, Mestrado em Administração.

feminização e racionalização intensa do trabalho bancário, na qual foram mescladas formas de gestão tayloristas e flexíveis.[146]

Porém, o aspecto que aqui será mais enfatizado no que concerne à reestruturação do banco diz respeito à política de *"enxugamento"* ou *"saneamento"* institucional. Essa política, conforme dados e organogramas obtidos junto à instituição, em agosto de 1997, iniciou-se no governo Fleury e intensificou-se no governo Covas, após início da intervenção do Banco Central. Além da extinção e/ou fusão de departamentos e divisões, incluiu uma diminuição significativa de postos de trabalho.

O processo de intervenção por parte do Banco Central - iniciado precisamente em 31/12/1994 às vésperas da posse do governador Mário Covas - concretizou-se através da implantação de um regime administrativo especial temporário, o RAET. Esse teve duração inicialmente planejada de um ano, prorrogável por mais um ano. Porém, por intermédio de duas medidas provisórias, ele foi prolongado para muito além desse prazo.

O regime de administração temporária foi formado por um Conselho Diretor, composto por dez administradores do Banco Central, sendo que cada interventor ficou com uma diretoria.

A intervenção implicou em redução das verbas para treinamento, modificação nas regras e prazos de promoções de pessoal, transferências de funcionários para diferentes postos de trabalho, extinção de cargos, fusão de funções (com criação de regras de flexibilização de cargos e salários), demissões e implantação do programa de demissão consentida.[147]

Segundo um dos entrevistados na instituição em 1997, até setembro daquele ano houve uma redução de 34% dos funcionários. Essa redução teria sido bastante significativa nas agências. Ainda segundo o mesmo, a área de

---

[146] SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado** *:* análise do sistema financeiro no Brasil. Campinas, SP : CEDES/UNICAMP, jan. 1996; ago. 1996; jan. 1997. (Relatórios de Pesquisa I; II; III).

[147] Tais dados foram obtidos junto ao setor responsável pela operacionalização dos programas de demissão (vide Introdução).

seleção ficou praticamente parada com a intervenção. O mesmo se deu com a área de cargos e salários, implicando em desajustes em planos de carreiras que já anteriormente não estavam regularizados. As promoções horizontais, por sua vez, tiveram seus prazos alongados.

De forma geral, o processo de intervenção se caracterizou como ação preparatória para o processo de privatização do banco estatal.

Se do ponto de vista da administração do banco tal processo foi representado como um *"enxugamento"* (significante este de valor positivo conquanto equiparado à noção de eficiência) dos pontos de vista teórico, sindical e dos trabalhadores nele envolvidos, foram constatadas representações distintas.

Do ponto de vista teórico, respaldado por dados empíricos, Segnini (1998b), Cerqueira e Amorim (1998) , entre outros, compreendem que o processo de intervenção, no sentido da privatização, se coaduna com a ideologia da flexibilidade e das reestruturações produtiva e econômica.

Do ponto de vista sindical - expresso em entrevista anteriormente referida - a reestruturação do banco foi denominada como resultado do trabalho de *"grupos de extermínio"*. Essa é a forma como foi caracterizada, pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, a operação técnica da intervenção. Nas palavras da sindicalista, a intervenção - encabeçada pela constituição de tais *"grupos de extermínio"* - tinha como objetivo realizar *"uma radiografia total do banco e propor alternativas, propor saídas"*, ou ainda, efetivar um trabalho *"para ver onde vai sobrar gente para mandar embora"*.[148]

Os diagnósticos e propostas de tais grupos foram documentados com os seguintes títulos: *"Planejamento Estratégico - Modernização Institucional e Redimensionamento"* e *"Planejamento Estratégico - Modernização Institucional e Patrimônio"*. O primeiro incluiu, entre seus objetivos, uma alteração do modelo de gestão, análise de Plano de Cargos, Salários e Carreiras e revisão do contrato coletivo de trabalho de 1994/1995. O segundo visava avaliar a infra-estrutura existente e elaborar projeto de *"ajustamento"* às *"reais"* necessidades do Banco no

[148] A referência à equipe que elaborou os projetos de diagnóstico e de reestruturação institucionais como *"grupos de extermínio"* também foram

tocante ao patrimônio. Tais títulos, ao mesmo tempo que jogam refletores para um termo de valoração positiva - tal como o de *"modernização"*, apontam, concomitantemente, para um outro que, ao menos dentro da Sociologia, não é visto de forma muito positiva, senão como algo intrínseco ao controle social, a saber, o termo *"estratégico".*

Do ponto de vista dos trabalhadores bancários, a intervenção do Banco Central foi reiteradamente considerada como um marco fundamental de uma deteriorização: do ambiente de trabalho, da solidariedade entre os funcionários, da saúde dos mesmos, das condições contratuais e até mesmo da própria existência do banco. Também verificou-se que a intervenção foi compreendida como prenúncio da privatização e de uma demissão em massa, sem "prêmios" indenizatórios, tal como se explicitou nas falas de Maciel:

> *"Quando veio a intervenção do Banco Central, foi a gota d'água. Desde então todos estão trabalhando numa tensão muito grande. Todo mundo trabalhando à base de remédios, sem horizonte nenhum" (...) "Os meus colegas no banco continuam sem aumento de salário, não tiveram mais gratificação, não tiveram mais nada daquilo que o banco dava para a gente" (....) "E nós não sabemos ainda o que vai acontecer a partir da privatização. Eu acredito que vai haver uma demissão em massa, o que eles não tiveram coragem de fazer no princípio" (...) "Infelizmente o pessoal foi fazendo, fazendo, fazendo, e até que acabou. Acabaram com o Banco, né ? Essa é que é a verdade"* (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

A relação entre intervenção e privatização, a piora das condições financeiras e contratuais do trabalho e a falta de perspectiva em torno de promoções foi evidenciada no relato de Evaristo:

> *"Eu achava que com a intervenção e, depois, com a privatização, que seria eminente para acontecer, a gente não ia mais subir de cargo" (...) "Com esse negócio da privatização, tudo começou a congelar: os salários, as promoções" (...) "Começou a aparecer aquele monte de metas impossíveis de ser atingidas. Aumentava o volume de trabalho e vinham as horas-extras, nunca pagas. Depois de começar a crise do*

banco, acho que um ano antes da intervenção, eles já não estavam pagando mais" (Evaristo, 33 anos, ex-caixa, 08/03/1999)

O marco da intervenção, conforme apreende-se dos relato de Evaristo e Maciel, apesar de ser referência importante, não correspondeu exatamente a um ponto zero dos problemas vivenciados na instituição, mas sim a uma *"gota d'água"*. Não obstante, ele definitivamente se estabeleceu, do ponto de vista da representação dos bancários, como um divisor de águas entre o passado sólido de direitos e o presente, permeado por pressão, medo e ameaça. Nas palavras de Paulo:

"Esse tipo de pressão não existia assim. Depois que teve essa intervenção maluca, aí é que ficou ruim. Resolveram intervir no banco pra privatizar e forçar a barra" (...) "Depois da intervenção, a pressão mudou muito. Antes disso, não existia esse impacto" (...) "Estão todos com muito medo da privatização, né ? Se privatizar, já viu né ? Os bancos privados trabalham com pouco pessoal" (...) Se privatizar, o pessoal vai fazer um corte de pessoal muito grande" (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

Um antes mais ameno e um hoje descrito como exaustivo e indutor de doença ocupacional, também foi referido por Marly a partir do marco da intervenção:

"Antigamente não existiam filas enormes em bancos. Hoje em dia eles não admitem que o caixa fique parado, esperando o cliente. É inadmissível isso. O caixa está sempre em ritmo acelerado. Por isso que começa a LER e um monte de problemas" (...) "Tá todo mundo trabalhando em excesso" (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

O medo da demissão e a falta de solidariedade ou individualismo dele decorrente, elementos esses sempre associados à intervenção ou privatização, relacionaram-se não somente às já mencionadas pressões da gerência, mas também às pressões de clientes, de colegas e da sociedade, assim como às problemáticas direta ou indiretamente motivadas por tais pressões, tal como verbalizaram Wanda e Maria:

"Aquele presságio: o banco vai mandar embora, não vai mandar embora. Acabou a calmaria lá dentrou. Parecia que ia afundar mesmo" (...) "O Banespa entrou com essa de privatização, né ? Então, ficou uma pressão muito grande dentro do banco. Muita pressão dentro do banco: gerente, chefe, tudo... Todo mundo pisando em ovos (...) "Os clientes começaram a falar mal do banco. Aquela coisa horrível de cobrança em cima da gente e os gerentes nervosos demais" (...) "Quando enxugou o quadro então, o serviço aumentou, triplicou (...) Eu não gostava mais de trabalhar. Eu sempre tinha aquela alegria de ir trabalhar, mas tava me pesando ir trabalhar. Puxa, sabe quando você perde a alegria de viver dentro do banco ? (...) "Eu estava estressada ao máximo. Eu fiquei com muita ansiedade, comia muito rápido, comia muito. Eu não sei, parece que eu parei até de dar risada" (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

"Ninguém ouve você, nem o colega na agência não quer saber de você. Aquela indiferença com você. Não tem aquele coleguismo. O pessoal é muito seco. Acho que todo mundo tem receio de perder o emprego. É cada um por si, um querendo pisar no outro, um querendo passar por cima do outro" (...) "O Banespa paga muito bem e, comparando com os outros bancos privados, eu não sei... eu acho que com a privatização vai ter muita gente que vai ser mandada embora, né ?" (...) "Eu não aguentei mais. Eu fiquei doente. Não tive apoio do gerente, do meu chefe, de ninguém. Era muita pressão. Eles queriam cada um pra si, né ? O pessoal é muito egoísta. Ninguém queria segurar o emprego do outro. O outro que se dane, né ?" (Maria, 44anos, ex-caixa, 19/03/1999)

Para Raimundo, ex-gerente, a imagem de banco sólido fez parte da realidade de um passado recente, ou seja, de um "antes" próximo, não longínquo. Segundo seu relato as atuais mudanças no ambiente de trabalho, por ele associadas à intervenção, foram percebidas pelos funcionários como repentinas, ou ainda, como uma espécie de elemento surpresa que, conforme disse Wanda, *"acabou com a calmaria por lá"*. As falas de Raimundo conduzem à compreensão de que a intervenção levou a uma deteriorização de tal imagem, alterando profundamente a representação dos bancários acerca da instituição. Insegurança e incerteza foram apontados como elementos predominantes na nova realidade institucional. Esses, aliados a uma intensificação do trabalho, resultaram em crescentes descontentamentos e individualismos:

> *"De uma maneira geral a insegurança era muito grande. Era uma situação onde todas as pessoas, desde o cargo de gerente até o de telefonista, todos estavam inseguros. Numa hora dessas, a filosofia, tanto de cima pra baixo, quanto de baixo pra cima, é de salve-se quem puder. Fica difícil haver uma união pra tentar reverter a situação. O máximo que houve foram funcionários se reunindo querendo lutar por privilégios que já tinham sido conquistados através dos dissídios e dos acordos coletivos" (...) "Ninguém esperava. Era uma situação de se perder o emprego e não saber o que fazer lá fora. Até pouco tempo atrás, o banco era considerado um banco sólido, um banco investindo em mídia, um banco saudável. De repente, surge a intervenção. Isso assustou muito, de uma maneira geral, os funcionários do banco" (...) "Muitos funcionários estavam saindo da empresa através do PDV, muitos com problema de LER. Reduzia o quadro de funcionários e o serviço sempre aumentando, aumentando. Isso gera um descontentamento muito grande"* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Obviamente que as mudanças não foram tão repentinas nem tampouco tão surpreendentes como poderíamos inferir de tal fala ou das constantes referências à intervenção enquanto um marco das mesmas. As mudanças aceleradas pela intervenção já vinham sendo gestadas. Ademais, a prorrogada duração da intervenção imprimiu-lhe um caráter de período, de processo, e não de um mero momento crítico. Isso ficou evidente na fala de Isabel, para quem tal processo foi comandado por uma visão economicista, em detrimento ou negligência diante dos aspectos humanos:

> *"Nestes quatro anos foi assim: departamento que fechou, departamento que abriu, Banco Central que chegou, intervenção que veio. Com a intervenção então, a bagunça ficou maior. Os interventores não sabiam nada. Para mim, eles não sabem administrar. Eles podem entender de banco, no sentido money, única e exclusivamente. Mas de gente, nada..."* (Isabel, 46 anos, ex-secretária, ex-subgerente, 20/11/1998)

A despeito da veracidade ou exagero da intervenção enquanto um marco de mudança dentro da instituição, temos que considerar que foi a partir da mesma que se estabeleceu a estratégia de redução de custos e de pessoal via demissão consentida. Essa estratégia - como opinou Romeu ao referir-se ao *"enxugamento"*

- envolveu sedução, pseudo-vantagens e um disfarce, senão ocultamento, sobre sua ação concretamente verificável de produção de desemprego:

> *"Um enxugamento via demissão voluntária. Na verdade é isso... Pra não dizer, socialmente, que o banco desempregou, né ? Então, ele fez uma proposta de um plano no qual se tem uma vantagem que não é vantagem. Na verdade, você está tirando. Você está rompendo com um trabalho teu, com uma ocupação tua. E a sedução é pagar mais..."* (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

Portanto, enquanto para a Administração do banco a intervenção e o *"enxugamento"* foram representados como um *"saneamento"* adjetivado como *"modernizante"*, para os pontos de vista teórico e sindical os mesmos foram representados, respectivamente, como elementos relacionados à precarização social e à perda de direitos. Já do ponto de vista da subjetividade do trabalhador bancário, a intervenção implicou sobretudo em frustração de expectativas e sentimentos de medo e/ou de estar sendo pressionado.

II.III O Programa de Demissão : os documentos oficiais, a *mídia* e os relatos dos entrevistados

Em entrevista realizada em agosto de 1998 junto ao setor responsável pela operacionalização do programa de demissão foi possível obter dados relativos ao histórico do mesmo e traçar diferenciações entre suas distintas etapas. Na ocasião da entrevista foram obtidos os documentos correspondentes às suas distintas edições.[149]

Entre os anos de 1995 e 1997 houve várias edições. Apesar da denominação *Programa de Demissão Voluntária* ou *PDV* ser corrente no linguajar da instituição e de seus funcionários, ou mesmo na mídia em relação aos programas de demissão de outras empresas, ela não corresponde aos títulos

[149] Os documentos obtidos encontram-se no anexo.

oficialmente empregados no banco estatal em nenhuma das sete edições obtidas. Apenas em uma das edições é que foi encontrada a alusão ao termo *voluntário.*[150]

A denominação básica de todas as edições obtidas, com pequenas variações, referia-se à *demissão consentida*. Desde sua primeira edição, o banco deixou, oficial e explícitamente expresso, que à administração se reservaria o direito de não acolher todas as inscrições. Ou seja, esta recusava ou aceitava pedidos conforme seu arbítrio em relação à *"segurança e bom andamento dos serviços".*

As distintas edições apresentaram diferenças não somente em relação aos seus títulos ou denominações gerais, mas também em relação aos prazos de adesão, número de datas de desligamento, valor das indenizações, possibilidades de requerimento por parte dos funcionários com estabilidade provisória ou não, tempo de uso da assistência médica após o desligamento e regras de cálculo da quantia do FGTS a ser recebida.

Nas várias edições do programa de demissão, o Conselho Diretor da instituição o justificava como parte de um conjunto de medidas adotadas para *"ajustar as atividades do banco à nova realidade".* A indenização, no linguajar oficial, foi denominada como *"prêmio-desligamento em pecúnia"*. A essa indenização foram acrescentadas as verbas rescisórias ou legais de praxe.

A edição de 1995 colocou a cargo do funcionário o imposto de renda e INSS *"incidentes sobre as verbas recebidas"* em decorrência do programa. Tal procedimento foi posteriormente encaminhado, através de ação coletiva, à decisão da justiça, uma vez que, conforme a sentença final deliberou, o imposto não podia incidir sobre a indenização, mas somente sobre os valores rescisórios de praxe.[151]

A referência a esta ação coletiva foi feita por Romeu, ex-militante. Além de explicá-la, o ex-caixa revelou ter acompanhado de perto esse processo, representando a categoria na audiência. Ao fazê-lo, Romeu considerou que o *"prêmio"* indenizatório, da forma como foi administrado, correspondeu mais a um

---

[150] A edição de 7/3/1997 foi intitulada *Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário*

[151] Tal decisão foi publicada nos jornais e confirmada por um dos ex-funcionários entrevistados, que inclusive possuía o xerox de um artigo.

meio estratégico de levar o funcionário a perder seu emprego do que propriamente a um valor rescisório efetivamente diferenciado, por exemplo, do FGTS:

> *"Se você pegar a questão do imposto de renda, de ação do imposto retido, quem ficou na audiência fui eu, para representar o pessoal que tava lá" (...) "Todos aqueles prêmios que o banco dava pra você sair, pra perder o emprego, isso devia entrar como uma bonificação, como um prêmio, pra não incidir imposto de renda. O imposto de renda deveria incidir sobre aqueles itens que naturalmente incidia, mas não sobre as indenizações. Recentemente saiu uma notificação de que a Receita estaria processando a devolução de todos impostos retidos nos casos de demissão voluntária"* (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

Ana Paula, que aguarda decisão sobre ação judicial de danos morais que moveu contra o banco em virtude de diversos problemas enfrentados com a gerência pelo fato de ser portadora de LER, também referiu-se à ação coletiva e à sua perspectiva de receber o imposto retido:

> *"Estou pra receber da Receita Federal o imposto de renda retido, que provavelmente vai ser mais vinte mil reais" (...) "Eu e minha advogada decidimos entrar também com uma ação de pedido de danos morais e com o seguro acidente de trabalho, porque eu vim a descobrir que o Banespa não mantém nenhum seguro de acidente de trabalho para os seus funcionários"* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Outro aspecto que merece ser salientado e que envolveu questões legais, posteriormente, foi o do acesso ao requerimento da adesão ao programa por parte dos detentores de estabilidade ou de estabilidade provisória (Ex: casos de LER). Na primeira edição de 1995 foi negada adesão aos funcionários com estabilidade e foi sujeito a uma avaliação os requerimentos dos casos de funcionários com estabilidade provisória. Já em uma outra publicação, do mesmo ano, o banco efetivamente fechou a possibilidade de adesão para os funcionários com estabilidade provisória e reiterou a impossibilidade aos com estabilidade.

A possibilidade de adesão por parte dos funcionários que gozavam de estabilidade provisória no início de 1995 foi recebida com um certo alvoroço por parte dos funcionários que tinham LER, tal como relatou Ana Paula:

"Quando eu retornei, três meses depois uma amiga me ligou e disse: "Saiu o PDV pra quem tem LER !" (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Ana Paula, conforme já dito acima, encontrava sérios problemas em seu relacionamento com a gerência em função de sua doença ocupacional. A possibilidade de adesão ao programa de demissão foi relatada como muito tentadora, senão como única opção possível, dada as condições do mesmo e de sua própria condição de saúde e de trabalho:

"O meu PDV, foi muito interessante, não foram todos que foram assim. Foi o que mais saiu gente. Foi em 1995, quando teve um número muito grande de demissões. Foi muito atraente, principalmente pra quem tinha LER. Quem tinha LER nunca tinha sido contemplado. Eles queriam nos fisgar de um modo que a gente não pudesse dizer não. E realmente não dava pra dizer não. Eu saí com a perspectiva de me aposentar. Como de fato aposentei: fevereiro desse ano eu já me aposentei" (...)"Eu acabei recebendo um dinheiro bom e pude optar pela BANESPREV. Para mim foi um alívio da situação que eu estava, porque eu não via nenhuma possibilidade de que eles me dessem um função, qualquer que fosse ela" (...) "Eu não tive outra alternativa: era ou fazer o PDV, ou fazer o PDV. Então, eu acabei fazendo" (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Ana Paula também comentou as restrições posteriores que foram feitas em termos das condições do funcionário para aderir, tal como verificou-se nos documentos oficiais. Ao comentar essas restrições, a entrevistada também explicitou suas hipóteses acerca dos motivos do banco ter adotado postura cautelosa em relação aos portadores de LER. Ademais, também verbalizou hipóteses sobre a atual atitude do banco em relação aos mesmos:

"Depois desse PDV, eu soube que houve vários outros, cada vez com benefícios menores. Foi diminuindo o benefício, inclusive esse de poder participar da BANESPREV. Foi uma perda muito grande e fez com que muita gente não saísse" (...) "Os funcionários que tinham LER não eram contemplados com o PDV, porque o banco tinha que nos pagar um ano de salário, por causa da estabilidade" (...) "O banco não tem mais interesse. Está esperando que os portadores de LER retornem

ao trabalho, que o banco seja vendido e que, depois da estabilidade, sejam demitidos sem justa causa. Vai custar menos..." (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

A oportunidade de adesão por parte dos portadores de LER, que incluiu expectativas de liberdade, não foi vivenciada conforme o previsto por Rita. Essa ex-caixa avaliou que sua atitude de adesão foi impensada. Segundo se apreendeu de seu relato, sua frustração justificou-se pela solução apenas parcial dos endividamentos que esperava saldar, dificuldades significativas com seu empreendimento (venda de roupas), assim como culpa e estado depressivo face à sua posterior condição de desemprego:

Quando saiu o PDV, eu falei: "Agora, eu pago tudo e fico livre" (...) "Dívida aqui, dívida ali, aí eu falei: "Ah não ! Eu vou pegar esse dinheiro !" Aí te dão aquela ilusão do PDV e você não pensa" (...) "Eu sempre vendi roupa, sempre gostei. Eu tenho uma lojinha. Eu achava que, se eu saísse do banco, eu poderia ampliar isso. Eu estava cansada de trabalhar com aquela pressão horrível e falei: "Eu vou sair. Pago as minhas dívidas, pego um pouquinho de dinheiro e vou vender as minhas roupas e fazer a minha vida". Só que nada disso foi verdade. Em menos de um mês o meu dinheiro acabou, porque você fica tão desesperada para pagar... Eu ficava desesperada, eu queria pagar, eu queria pagar" (...)"Foi péssimo, péssimo. Arrependimento... Culpa... Tive remorso. Fiquei caída mesmo, desistindo de tudo" (...) "Eu não dormia. Tinha dor no peito e chorava muito. Não queria conversar com ninguém e tudo eu brigava. Me dava um nervoso... Ninguém podia falar um i... Eu não sou assim, eu sou muito calma. Isso assustou todo mundo ! Eu tava estressada. Todo mundo ficou arredio comigo. Demorou para passar. Fiquei deprimida mesmo. Eu só queria ficar deitada no escuro e chorar. Tinha vontade de morrer" (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Rita alegou que a condição de bancária (*"reprimida"*) não lhe permitiu negociar melhor a sua dívida que, diga-se de passagem, era em parte com o próprio banco. Conforme foi possível analisar, a dificuldade de negociar sua dívida foi influenciada por certa rigidez de si própria e não somente por uma causa externa, tal como alegou. Não obstante, ao menos em relação à parte da dívida que era com o próprio banco, a impossibilidade de negociar por conta de motivos

externos foi efetivamente verdadeira, uma vez que essa foi descontada na ocasião do recebimento da indenização.

> *"Eu não soube negociar. Eu estava tão desesperada... Eu quis pagar tudo. Então, acabou o meu dinheiro. Eu devia quase R$ 20.000,00. Na verdade o meu dinheiro acabou não sei como. Quando eu fui ver o meu saldo no banco, eu tinha R$ 500,00. E eu não acabei de pagar tudo. Ainda devo uns R$ 5.000,00" (...) "A gente que é bancário, você vive reprimi... não é reprimido. Você vive... Você não pode dar um cheque sem fundo. Você é criado assim... Então, você não pode ter dívida. Se você deve R$ 10,00, você não dorme, é a mesma coisa que dever R$ 100.000,00" (...) "Eu tinha um empréstimo no banco, isso me revoltou muito... Antes de eu sair do banco eu ainda falei:: "Isso aí eu vou continuar pagando, né ?" O gerente disse: "Vai". Quando eu saí, eles debitaram tudo, R$ 6.000,00. Eu tinha cheque especial do meu marido, R$ 5.000,00, e tinha o meu, de R$ 3.000,00. Eu liquidei tudo, R$ 14.000,00"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Além da questão em torno do imposto retido indevidamente, houve outros dois tipos de situações, detectados na pesquisa, nas quais houve necessidade da ação da justiça intermediando conflitos entre a empresa e trabalhadores em função do programa de demissão.

Marly entrou com ação na justiça pelo fato do banco ter descontado, do total do valor rescisório, o ano de estabilidade ao qual tinha direito, direito este contido na cláusula do documento oficial que permitia a adesão dos portadores de LER e que foi anteriormente referido por Ana Paula:

> *"Como eu tinha LER, eu tinha um ano de estabilidade. Ele* (o banco*) diminuiu a minha indenização para compensar o ano de estabilidade. Então, eu não achei justo isso. Eu não tenho culpa de ter LER. Eu não tive LER porque eu quis. Ele me prometeu, me colocou um holerite na mão dizendo que a minha indenização por vinte anos de serviço seria aquela, ele teria que me pagar..."* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Outro tipo de situação envolvendo a justiça foi relatada por Rita em relação a vários companheiros de trabalho que haviam entrado em uma *"lista*" da gerência. Segundo seu relato houve funcionários que foram obrigados a entrar no

programa de demissão sob ameaça de demissão sumária se não o fizessem. Uns entraram e outros se recusaram. Esses últimos foram demitidos e, posteriormente à ação judicial, puderam ser reintegrados à empresa. A referência a tal tipo de situação foi também mencionada em vários artigos do jornal da entidade representativa dos funcionários do banco.

A fala de Rita sintetizou a situação de constrangimento de aderir ao plano ou ser demitido, situação esta vivenciada por sua amiga Rebeca e por outros funcionários:

> *"O pessoal que entrou na justiça voltou e está lá. As outras entraram no PDV. Foi colocado assim mesmo: "ou sai no PDV ou é demitido". Quem não aderiu, entrou na justiça e voltou. A Rebeca não assinou o PDV. Ela se recusou e foi ao sindicato. Teve um mandado e ela voltou. Está trabalhando e o banco não pode mexer com ela. Foi demitida e voltou"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Uma das edições do plano de demissão de 1995, cujo prazo de adesão foi de apenas nove dias, sofreu duas alterações antes de encerrar esse curto prazo. Uma das alterações foi referente à possibilidade de contribuir integralmente com a BANESPREV para fins de aposentadoria - possibilidade antes não explicitada. A outra dizia respeito a mudanças no cálculo do FGTS, que seria variável conforme datas de eventuais saques já realizados.

O que foi possível concluir a partir do documento inicial e de suas sucessivas retificações em um curto espaço de tempo foi que as condições objetivas de adesão não estavam suficientemente bem definidas. A premência de decidir sobre aderir ou não diante de critérios ou valores ainda dúbios gerou dúvidas nos bancários e decisões apressadas, senão pouco refletidas. As dúvidas vivenciadas em tais oportunidades mesclaram-se às incertezas que, como foi possível demonstrar, já se faziam presentes em virtude dos fantasmas da privatização e da redução de postos de trabalho. A fala de Wanda, que aderiu em 1995, explicitou esta premência de decisão e a ausência de uma reflexão mais madura. No caso dela, a gestão do medo e da ameaça já tinham provocado a já

mencionada degradação das condições de trabalho, assim como medo e *"stress"* suficientes para que se demitisse (in)voluntariamente:

> *"De repente o que você ganhava lá você gastava em gasolina pra ir trabalhar, em roupa, calçado, escola. Não tinha mais dinheiro pra nada, não tinha mais aumento. Vai chegando uma hora que você vai perdendo a alegria. E todo mundo lembrando, a toda hora, que você pode ir pra rua" (...) Eu tava ficando muito nervosa lá dentro, nervosa demais. Aí eles chegaram falando assim: "hoje é o último dia". Foi assim: no dia, eu decidi" (...) "Eu não tinha nem falado pra ninguém. Eu falei: "Ah ! Eu vou pedir". Todo mundo do Banespa, da minha agência, eles quase caíram quando eu entreguei o meu pedido para aquele gerente que eu odiava"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Ainda em relação ao ano de 1995, foi verificado, no item XX de uma das publicações, a seguinte menção: *"o Conselho Diretor comunica que não promoverá qualquer Programa de Incentivo à Aposentadoria e nem outro Programa de Incentivo à Demissão Consentida".*[152]

Tratou-se de uma informação falsa, uma vez que o banco reeditou ambos programas (de demissão e de aposentadoria), nos anos seguintes. O uso da distorção comunicacional e a institucionalização da mentira, segundo Dejours, são elementos constitutivos da gestão do medo e da ameaça. Para Dejours, o uso da mentira pela gestão é comum em empresas que estão prestes a se privatizar e que se situam frente a uma "necessidade" de construir imagens e discursos que legitimem tal processo, de forma a ocultar sofrimentos e injustiças nele observados. Mensagens deploráveis, como a da necessidade e inevitabilidade de cortes de postos de trabalho são, segundo o autor francês, justificadas pela lógica da racionalidade, sempre calcada na busca de resultados. Esses, por sua vez, devem ser compatíveis à imagem de "saúde" técnica e social da organização a ser privatizada. Para Dejours, tal modalidade de gestão, além de gerar temores, constrange os trabalhadores a adotar, mutuamente, uma atitude de desenfreada concorrência, ou seja, de individualismo. Tal compreensão se explicita quando o mesmo aborda as mentiras, sigilos e manipulações de práticas gerenciais. Ao

fazê-lo, Dejours afirma que *"o gerenciamento pela ameaça, respaldado na precarização do emprego, favorece o silêncio, o sigilo e o cada um por si"*. A fala de Rita explicita tais aspectos, apontando para a presença da mentira como fator de insegurança econômica e de pressão psicológica:

> *"Esse negócio do banco privatizar... Se privatizasse todo mundo ia perder o PDV. Você ia perder aquele dinheiro. E se você não pedisse, se você ficasse, também poderia perder os 40% do Fundo de Garantia. Então, o financeiro influenciou muito, né? E o banco estava com aquela pressão de privatização. Era tudo mentira, tudo pressão psicológica"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Ao mesmo tempo que utilizou-se da mentira e da ameaça como forma de forçar a adesão ao programa de demissão, a gestão do banco também utilizou-se da prática concreta de demissão sumária nos casos de resistência àquela. Tal fato, acima referido, foi relatado por Rita, que assim distinguiu a existência *"terrível"* da pressão, ameaça e mentira, da realidade *"ridícula"* e *"decepcionante"* da demissão sumária de funcionários que, supostamente, não atingiam os resultados desejados e negavam-se a aderir ao PDV:

> *"Não tinha ameaça, tinha certeza: ou você sai ou você é demitido. Foi assim. Foi uma coisa ridícula, uma decepção !"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

No final de 1995, totalizou-se 2.163 funcionários que se desligaram do banco através da demissão consentida.[153]

O alto índice de adesão ao programa de demissão não deve ser debitado apenas à gestão do banco e às suas estratégias de pressão e de distorção comunicacional. Também concorreu para tal, ora incitando expectativas pessoais de libertação do trabalho percebido como repetitivo e desgastante, ora incitando a "solução" individual do empreendimento próprio, um amplo campo de atuação ideológico protagonizado pela mídia.

---

[152] Vide anexo.

[153] Vide resumo de demissões incentivadas em anexo. Documento cedido pelo entrevistado em 1998. Foi elaborado pela equipe da folha de pagamento.

Mensagens veiculadas pela Internet e por revistas de RH associam freqüentemente a imagem do empreendedor à figura do trabalhador que adere aos programas de demissão voluntária. Não é demais dizer que a referência ao empreendedor é "recheada" de expectativas favoráveis, tal como se verifica em uma reportagem da revista Exame, na qual os demitidos de hoje são apontados como promissores *"empresários"* - em oposição aos demitidos dos anos oitenta, vistos como candidatos à busca de emprego (leia-se desemprego). As empresas que desenvolvem tais estratégias, por sua vez, são apresentadas como possuidoras de um amadurecimento no que tange às relações capital-trabalho, o que as permitiria propor soluções negociadas de *"enxugamento"*.[154]

Assim, até mesmo fora do contexto organizacional os trabalhadores foram freqüentemente expostos às perspectivas mais ou menos ilusórias em relação às suas trajetórias profissionais, assim como à veiculação da idéia de que as empresas que se reestruturam através de programas de demissão voluntária são empresas modernas, eficientes, voltadas tanto para sua competitividade como para os interesses daqueles que "necessitam" ser demitidos em virtude de ajustes "inevitáveis" a uma *nova* realidade. O "trabalho" prévio de comunicação midiática, aliado à distorção comunicacional realizada pela instituição estatal, redundaram em uma visão de que o PDV seria um alto negócio. A premência da decisão para adesão, acima mencionada e relatada, de fato colocava os bancários em uma situação análoga à de um consumidor frente aos últimos dia da promoção de uma mercadoria. Dito em outras palavras, a demissão foi vendida como uma espécie de último televisor das prateleiras promocionais das casas Bahia...

Para Marly, que nega ter se deixado influenciar, a imagem da demissão como negócio lucrativo apoiou-se sobretudo no aspecto financeiro:

---

[154] Os seguintes artigos, obtidos via internet, expressam o referido acima: BERNARDI, Maria Amalia. Responda : será que você sabe demitir ? Não dá para tornar a demissão uma coisa boa. Mas dá, sim, para deixá-la menos dolorosa. **Exame**, São Paulo,junho. 1996. EXAME. Depois do downsizing : nos anos 80 demitidos corriam atrás do emprego. Agora viram empresários. **Exame**, São Paulo, maio. 1996. COSTA, Cleide, FAQUIM, Lucilene. Uma luz no fim do túnel : solução negociada para o enxugamento. **RH em Síntese**, São Paulo, 14.ed., n.14a. 1998.

"A imagem que eles passavam era a de que: "nossa ! você vai receber uma bolada". Eu não me deixei influenciar por isso" (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Se estudos como o de Chinelli (1997) e Mattoso (1996a; 1996b) ao apontar para os limites de empreendimentos face às inseguranças no mercado de trabalho são passíveis de se contrapor a estas imagens, revelando-as como ideológicas, não se pode afirmar, contudo, que essas sejam totalmente despropositadas em algumas de suas considerações, tais como a relativa ao amadurecimento da relação capital-trabalho.

De fato, pode-se indagar os motivos pelos quais o referido banco não instituiu demissões pura e simples, ao invés de programas de demissão consentida.[155] De certo modo, tratou-se de uma solução que incluiu benefícios ausentes nos simples cortes de pessoal verificados em diversas empresas no contexto da reestruturação produtiva.

Conforme o exposto acima, o banco estatal foi palco de conquistas sindicais e de acordos coletivos cujo perfil, além de não ser regra nas instituições nacionais, correspondem a significativos avanços no sentido da constituição de fontes do Direito do Trabalho. Nesse sentido, o banco carrega uma história de lutas e de obtenção de direitos que seriam afrontados por um processo simples de corte de pessoal.

Em outras palavras, em um contexto institucional historicamente caracterizado por uma estabilidade no trabalho (de fato, não de direito) e por resistências sindicais combativas e propositivas, ou ainda, no seio de um espaço outrora *"privilegiado em termos de condições de trabalho e relações salariais"* [156], a adoção pura e simples de demissões seria perigosa não apenas no sentido social - desemprego, precarização social e intensificação do trabalho - mas também no sentido da legitimação e da realização das estratégias institucionais.

---

[155] Os cortes por demissão sumária referidos anteriormente foram pontuais e em número bastante reduzido em comparação aos processos de demissão consentida.

[156] SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. **Reestruturação nos bancos no Brasil** : desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. op.cit. p.14.

Assim, pode-se dizer que, por tais razões, e não exatamente por um suposto amadurecimento empresarial, deu-se a implantação do programa de demissão na instituição estatal. Em outras palavras, pode-se afirmar que a proposição dos Programas de Demissão caracterizou-se como uma operacionalização de uma estratégia institucional possível face a uma categoria profissional que lutou, resistiu e negociou frente ao exercício do poder.

Para Maciel, ex-supervisor, as demissões ocorridas via programa de demissão consentida, e não através de possíveis demissões sumárias e em massa, não se deram por falta de *"coragem"* e não exatamente por um planejamento institucional atento à necessidade de manutenção da legitimidade organizacional. Para ele, as demissões em massa serão um provável passo no futuro da instituição:

> *"Nós não sabemos ainda o que vai acontecer a partir da privatização. Eu acredito que vai haver uma demissão em massa, o que eles não tiveram coragem de fazer no princípio"* (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

A associação entre o funcionário que aderia ao programa de demissão do banco estatal com a do indivíduo que se torna um empreendedor também foi apreendida a partir dos documentos oficiais acima considerados, de forma a reforçar as mensagens veiculadas na mídia. Ela se evidenciou na explicitação dos nomes dos cursos que eram oferecidos no SEBRAE por ocasião da operacionalização das demissões, a saber: *"Iniciação Empresarial"; "Como Abrir Uma Empresa" e "O Desafio do Trabalho em Casa".*

Desde as primeiras edições do plano de demissão o banco fez alusões a cursos após a demissão. No entanto, foi a partir da edição de 1996 que a instituição assumiu, oficialmente, o compromisso de formalizar convênio junto ao SEBRAE, no sentido de propiciar aos ex-funcionários, via treinamento, condições de atuação empresarial. Ou seja, a instituição se comprometia, formalmente, a criar condições de empregabilidade e veiculava a idéia de que o ex-funcionário

poderia vir a ser um empreendedor. Por outro lado, reduzia a indenização em relação aos valores oferecidos em 1995. [157]

Muitos dos ex-funcionários entrevistados, no entanto, sequer tiveram conhecimento da possibilidade de realizarem tais cursos. Dentre os que tiveram essa informação, constatou-se que as avaliações ou mesmo atitudes frente aos cursos foram bem variadas.

Marly, que abandonou perspectiva de abrir escola particular depois de projetar gastos e receitas, fez um pré-julgamento, negando-se a experienciar a referida possibilidade de modo a avaliá-la em bases mais objetivas:

> *"Eu não fiz curso no Sebrae. Era um curso de final de semana. Não é um curso, é uma palestra. Do meu ponto de vista, isso não ajuda nada"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Para José, mal sucedido em seu empreendimento, o curso do SEBRAE, além de superficial, limitava-se a conhecimentos burocráticos, sem criar condições efetivas para viabilização de projetos. Nesse sentido, relacionou o incentivo para realização dos mesmos como peça integrante das *"falácias"* propagadas pelo banco:

> *"O curso que eles deram era um curso superficial" (...) "Você aprende como montar a parte burocrática de uma empresa, e só. Não é um projeto - "olha, a gente tá dando uma possibilidade de um projeto" (...) "É uma falácia, na realidade, você dizer que o banco te ajuda, que ele seja um fomentador de empresas menores ou que alimente seus funcionários a ponto de torná-los um empresário (...) "A proposta do Banespa de tornar empresários, isso aí não existe. Não existiu e não existe"* (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

Para Rita, desempregada e, conseqüentemente, mais taxativa e pessimista, os cursos do SEBRAE, embora tenham sido positivos do ponto de vista teórico, não propiciaram empreendimentos de sucessos, uma vez que essa instituição limita muito suas condições de financiamento. Seu ponto de vista, portanto,

---

[157] Vide anexo.

coincide parcialmente com o de José. Sua fala converge com a dele, tanto em relação a esse aspecto financeiro, como na compreensão da parceria do banco com o SEBRAE enquanto expressão de mais um engodo promovido pela instituição bancária:

> *"É tudo mentira, não ajuda nada. Na hora que você realmente precisa eles não te ajudam em nada. Os cursos são bons, a teoria é ótima, mas o financiamento... Tem, mas eles pedem tanta garantia... Você tem que ter uma renda enorme ! Então, não funciona..."* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Para Evaristo, os cursos do SEBRAE são de grande valia. Apesar de suas dificuldades em relação à sua atividade autônoma, o mesmo não foi tão taxativo como José e Rita. No entanto, sua participação nos mesmos se deu por conta própria, independentemente do seu processo de demissão:

> *"Eu sempre procurei me atualizar. Eu fiz curso no SEBRAE. Foi bem válido, aquela parte de como abrir a empresa, como gerenciar a parte de imposto, de taxa. Foi muito útil no começo da empresa. Depois eu fiz uns cursos mais na área administrativa, de técnica de venda, marketing, de como ganhar cliente, como convencer, como vender o seu produto. Isso aí foi importante. O SEBRAE realmente tem umas coisas que valem a pena fazer. Mas não tinha nada a ver com a demissão. Eu fui procurar por conta própria"* (Evaristo, 33 anos ex-caixa, 08/03/1999)

Evaristo considerou, por outro lado, convergindo com as opiniões de José e de Rita, que o banco não cria condições para que seu ex-funcionário se torne um micro-empresário. A falta de financiamento também foi mencionada, mas desta vez debitada não somente à instituição bancária, mas também ao "*governo"*:

> *"Eles simplesmente jogaram o PDV, mas não teve nenhuma preparação, nem incentivo. Eu acho que deveria ter tido uma entrevista para conversar, orientar, para se dizer o porque quer sair, se o funcionário estava só no oba-oba, se ele tinha alguma perspectiva pra frente. Deveria ter uma orientação do banco nesse sentido e deveria ter, no meu caso, um incentivo para os micro-empresários para abrir ou para manter a empresa, um financiamento. O financiamento à micro-empresa, que o*

governo fala que tem, não existe ! É pra quebrar a cara mesmo ! Você não consegue pagar" (Evaristo, 33 anos ex-caixa, 08/03/1999)

Para Ana Paula, que se deu relativamente bem em seu comércio de produtos esotéricos e para os quais os ressentimentos e mágoas em relação ao banco foram dirigidos sobretudo à forma como foi gerenciada sua problemática de saúde (LER), os cursos do SEBRAE também foram de muito proveito, ainda que sua participação junto aos mesmos tenha extrapolado à da possibilidade articulada à demissão:

"Foi muito bom. Houve muito proveito. Eu fiz vários: de vendedor, de montar empresa; participei de muitas feiras, fui a eventos. Foi muito produtivo. Realmente, ensina mesmo a gente a fazer as coisas (Ana Paula, 41 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Já o ex-militante Romeu alegou total desconhecimento sobre tais cursos, chegando a insinuar que alguém *"deve ter metido a mão"*. Ao comentar sobre a necessidade de melhor se qualificar para enfrentar o mercado de trabalho, Romeu formulou, de forma irônica, uma "outra" proposta de PDV:

"Mas eu acho assim: você quer entrar no programa de demissão voluntária, já que o gás então começa a diminuir e as pessoas vão ser mandadas embora ? Então devia ser assim: você cumpre 4 horas na agência e 2 horas você vai fazer um curso. Só formado nesse curso que você estaria "habilitado" para ser mandado embora, entendeu ? Seria mesmo um corredor polonês. Quer dizer: todo mundo que entrar naquele corredor, já quer ser mandado embora. (risos). Até interessante, né ? Uma forma de você se preparar psicologicamente ao desemprego" (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

No final de 1996, conforme o resumo obtido, totalizou-se mais 523 funcionários desligados pelo programa de demissão consentida.

O caráter dirigido das demissões, do ponto de vista dos documentos obtidos, tornou-se mais explícito em 1997. Nas edições desse ano, constatou-se valores diferenciados de indenizações conforme o tempo de banco. Os admitidos até 1975, com mais de 22 anos de banco, recebiam um salário para cada 12

meses que faltavam para completar 30 anos de banco, portanto, um máximo de 8 salários. Os funcionários com acima de 15 anos de banco, um salário para cada 24 meses. Ou seja, recebiam um mínimo de 15 salários e um máximo de 22 salários. Já os entre 10 e 15 anos de serviços, um salário para cada 30 meses; portanto, até 6 salários. Nos casos de 10 anos de serviços prestados, um salário para cada 30 meses, portanto, até 4 salários. Dessa forma, facilitava-se a demissão de funcionários que se situavam entre quinze a vinte anos de banco. De acordo com os dados obtidos, essa faixa de tempo de trabalho no banco foi a que predominou no total dos sujeitos pesquisados. Dentre os cargos, prevaleceu a adesão por parte dos caixas.[158] Isso leva à conclusão de que, nesta fase de demissão dirigida, visou-se eliminar sobretudo os postos de trabalho das agências, setor esse que, como foi indicado, caracteriza-se por um trabalho geralmente mais intenso, sobretudo quando comparado com o ritmo do trabalho dos setores administrativos propriamente ditos.

No final de 1997, totalizou-se 2.315 funcionários demitidos pelo programa de demissão. Já em 1998 esse número reduziu-se drasticamente: foram demitidos apenas 13 funcionários até a ocasião da entrevista (agosto de 1998).

Os programas de demissão e a situação e perfil dos que aderiram foi relatada por um entrevistado do setor de operacionalização das demissões consentidas. Segundo seu depoimento, esses programas, iniciados em 1995, ao lado de outras medidas, tomadas sobretudo a partir da intervenção do Banco Central, contribuíram e intensificaram sensivelmente a redução do quadro de profissionais da empresa. Em 1994, haviam 33.000 funcionários no banco. Em agosto de 1997, quando do primeiro contato junto ao mesmo, esse contingente já havia sido reduzido para 23.800. Já em agosto de 1998, quando realizou-se a entrevista com o mesmo, o quadro geral do banco contava com 21.588 funcionários. De acordo com o mesmo, o *"mercado"* diria que o ideal teria sido uma redução para 16.000.

Para o entrevistado o programa de demissão iniciado em 1995 ("Programa de Incentivo à Demissão Consentida") teve, em sua primeira etapa, a intenção de

[158] Vide tabelas no anexo.

mandar o pessoal mais antigo embora, sendo que os incentivos eram maiores para esses.

Em 1996, quando alterou-se a nomenclatura para "Programa Dirigido de Incentivo à Demissão Consentida", o mesmo teria sido dirigido à população compreendida como menos qualificada e com menor tempo de casa. Essa etapa do programa envolveu sobretudo cargos hierarquicamente inferiores. Tal perfil profissional teria sofrido, de acordo com o entrevistado, *"pressões"* para aderir ao programa.

A justificativa para adoção do adjetivo *"consentida"* em relação à demissão, segundo seu relato, foi em função do custo que essa acarretava. Conforme alegou, o custo era às vezes alto o suficiente para não interessar ao banco proceder a demissão. Nesses casos, a demissão não era consentida. Nos documentos acima comentados, porém, a não aceitação dos pedidos era justificada em função da preservação da segurança e do bom andamento dos serviços. Ou seja, escamoteavam-se os motivos preponderantemente financeiros.

Segundo o entrevistado, teria sido em função de uma reação sindical que o termo *voluntário*, presente em apenas uma das edições, foi abolido. Em termos práticos houve, depois dele ter sido suprimido, a abertura para a adesão por parte de trabalhadores com estabilidade provisória ou em tratamento de saúde.

Segundo o entrevistado se o programa promoveu uma redução significativa de pessoal (5.014 pessoas aderiram até junho de 1998), na sua primeira edição houve tantos adeptos que determinados perfis ficaram faltando ao quadro geral, sobretudo por uma saída excessiva dos antigos de casa. Isso teria redefinido o alvo do programa que, em 1996, passou a dirigir-se aos ditos menos qualificados, ou ainda, *"ao pessoal mais fraco"*.[159]

O entrevistado também revelou que em Campinas, na ocasião da entrevista, abriram-se 150 vagas para estagiários, dado a necessidade de reposição de funcionários. Ou seja, a política que visava ajustes via demissões,

---

[159] O termo qualificado foi utilizado de forma pouco precisa pelo entrevistado. Poderia se referir tanto aos funcionários de alto escalão que não possuíam qualificação equivalente ao cargo, como também aos funcionários de cargos inferiores, que poderiam até possuir escolarização

promoveu, posterior e de forma aparentemente contraditória, desajustes. Esses só puderam ser compensados através da contratação de estagiários. Vale porém, ressaltar que, do ponto de vista estritamente econômico, não se tratava de uma contradição, uma vez que estagiários custam menos, não gozam dos direitos do trabalho conquistados através de incessantes lutas pela categoria dos bancários e, nesse sentido, são mais "permeáveis" à lógica da busca estratégica de maior lucratividade e competitividade a partir do menor custo possível.

O motivo principal para a adesão ao programa e à idéia, por vezes ilusória, de um empreendimento pessoal lucrativo, foi apontado, pelo entrevistado, como baseado em uma lógica do *"mais cedo ou mais tarde"*, ou seja, pela perspectiva de que seria mais vantajoso aderir a um programa de demissão que incluía benefícios do que se arriscar a ser demitido *a posteriori*, sem contar com os mesmos. Essa fala revelou, portanto, que a administração possuía ciência das reações subjetivas que eram suscitadas nos trabalhadores a partir da modalidade de gestão adotada. O medo neles insuflado, neste sentido, não foi um produto secundário da *"modernização institucional"*, mas sim um importante instrumento para sua efetiva execução.

Várias considerações podem ser feitas acerca dos termos *voluntário, incentivado, consentido e dirigido*, todos eles presentes nos documentos oficiais do banco (a despeito de sua denominação genérica de *Programa de Demissão Consentida*).

O termo *voluntário* foi questionado por Pereira (1996) em sua análise de um outro banco estatal onde também se realizou a implantação de um programa de demissão. Para esse autor, trabalhadores antigos do banco eram *"convidados"* a *"escolher"* entre o pedido de demissão ou a transferência para outras regiões do país.[160]

O jornal da entidade de representação dos funcionários do banco estatal fez, freqüentemente, entre 1995 e 1998, alusões aos imperativos e pressões

---

superior, mas que não apresentavam *"interesse"* em relação às atividades no banco.

[160] PEREIRA, Marcus Vinícius Santa Cruz. **Bancários do Banco do Brasil** : signo de uma identidade profissional em transformação. São Paulo : Psicologia, PUC-SP, 1996. p.88. (Dissertação, Mestrado em Psicologia Social)

institucionais em torno da adesão ao programa de demissão. Nele expressaram-se a desconfiança senão desmentidos em torno da possibilidade de uma opção genuinamente voluntária em relação à demissão. Em uma de suas publicações, intitulada *"As viúvas do autoritarismo"*, tais pressões foram repudiadas e representadas como um resquício de práticas autoritárias:

Viúvas do Autoritarismo

Uma parcela mínima de maus banespianos insiste em destoar. Chefes de departamentos, gerentes regionais e gerentes de agências estão semeando o terrorismo entre os funcionários.

Estão ocorrendo pressões para adesão à demissão incentivada e para que funcionários com menos de trinta anos requeiram aposentadoria, abrindo mão do direito da complementação de salários. Banespianos endividados também estão sendo coagidos para pedirem demissão.

Esta parcela do corpo gerencial que impõe pressões aos funcionários é a mesma que, pela sua indecisão, submissão e incapacidade mercadológica contribuiu para levar o banco à esta situação.

Os banespianos devem denunciar qualquer forma de pressão pelos telefones 249-7656 e 249-7245. A partir da próxima edição, publicaremos a "Coluna dos Notáveis", na qual publicaremos os nomes daqueles que praticam estas barbaridades".

Jornal da Diretoria de Representantes dos Funcionários. Ano X – n. 425, São Paulo, 27/11/95 [161]

[161] Apud SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. **Desemprego e sub-contratação**: trabalho, qualificação e direitos sociais. op. cit. p.59.

As entrevistas com os ex-trabalhadores do banco estatal objeto desta pesquisa confirmaram, em um número significativo de casos, tanto os processos de pseudo-escolha referido por Pereira como as pressões e manipulações referidas pelo jornal da entidade.

A partir dos dados da pesquisa é plausível afirmar de que não há dúvidas de que o termo *consentido*, oficialmente empregado, corresponda mais à realidade observada das adesões ao plano de demissão do que o termo *voluntário.* O pedido de demissão, ainda que desejável segundo a ótica institucional, era avaliado e consentido (ou não), conforme critérios, decisão e interesse institucionais. O *consentido*, nesse sentido, explicita o livre arbítrio institucional e seu poder de decidir, autorizar.

Por outro lado, o uso do termo consentido alinha-se à idéia de que a empresa aquiesce, concorda ou mesmo adere aos interesses dos trabalhadores.[162] Ou seja, conforme a acepção, tal termo se reveste de distintas conotações. Se uma delas ilustra o poder institucional, a outra veicula a imagem da empresa atenta aos indivíduos que a compõem.[163]

Na opinião de Evaristo, a empresa poderia de fato ter capitalizado os processos de demissão e feito um marketing a partir dos mesmos, sobretudo através de orientações e financiamentos a micro-empresários:

> *"Deveria ter uma orientação do banco (...) um financiamento (...) Seria interessante até como um marketing. Por que se você vê um ex-bancário do Banespa, que está mal, é negativo para o banco"* (Evaristo, 33 anos ex-caixa, 08/03/1999)

Mas o termo *consentido* não somente explicita, ele também oculta. Ao se passar a idéia de que o banco avalia um pedido de demissão e que não o

---

[162] O verbete *consentir* é assim definido no Pequeno Dicionário Koogan Larrouse: *"querer, não por obstáculo, permitir. Autorizar, aquiescer, aderir, aprovar, concordar"*. op.cit. p.220.

[163] Uma análise mais detida a respeito da consideração ao sujeito no contexto da reestruturação capitalista é feita mais adiante no item *"Subjetividade: elemento de preocupação na reestruturação produtiva ?"*

simplesmente acata, oculta-se sua ação de *incentivo* e de ação *dirigida* no que concerne aos cortes de pessoal.

O termo *incentivo* relaciona-se, oficial e objetivamente, ao *"prêmio"* indenizatório. Porém, trata-se mais de um incitamento do que um mero estímulo, sobretudo se considerarmos os aspectos subjetivos acima considerados - medo e ansiedade - muitas vezes reforçados por dívidas ou dificuldades financeiras. Ao considerar tais elementos, é possível afirmar que trata-se de um incitamento que assume ares de sedução, senão de manipulação.[164]

Assim, a presença dos termos *dirigido* e *incentivado* em relação às propostas de demissões correspondem muito mais aos percursos individuais pesquisados do que o termo *voluntário*. Ou seja, aproximam-se muito mais da realidade da consecução estratégica dos objetivos institucionais, muitas vezes alheios às particularidades e desejos individuais, do que da oferta de possibilidades emancipatórias, terra prometida das mensagens veiculadas tanto na *mídia* como nos discursos da gestão empresarial. [165]

Por fim, outra consideração necessária de ser aqui realizada diz respeito à particularidade da identidade do trabalhador bancário, sobretudo do estatal. Pereira (1996) refere-se a uma significativa perda de status profissional e a uma incipiente e frágil renovação da identidade do trabalhador bancário.[166] Ao fazê-lo, chega a considerar, de forma equivocada, que se trata de uma identidade em metamorfose, argumento esse questionável, sobretudo pelo fato de que, em Psicologia Social, a questão da mutabilidade e da metamorfose da identidade é geralmente relacionada aos processos sociais e subjetivos de transformação e emancipação, e não exatamente aos processos de acumulação do capital e de fragilização psíquica e identitária.[167] Não obstante, suas argumentações permitem

---

164 FREITAS, Maria Esther. **Cultura organizacional** : sedução e carisma ? São Paulo : FGV/EAESP, 1997. 305p. (Tese, Doutorado em Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

165 FREDDO, Antonio Carlos de Moura. **O discurso gerencial como lógica da dominação na organização**. São Paulo : PUC, 1988. 94p. (Dissertação, Mestrado em Administração).

166 PEREIRA, Marcus Vinicius Santa Cruz. op. cit. 155p.

167 CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In : LANE, Silvia T.M., CODO, Wanderley (org.). **Psicologia Social** : o homem em movimento. 14.ed. São Paulo : Brasiliense, 1984. cap.6, p.58-75.

considerar que os trabalhadores, incentivados e dirigidos a demitirem-se, apresentam identidades e auto-estimas potencialmente atingidas ou prejudicadas. Assim, foi em tais condições e rodeados por imagens que supostamente reverteriam suas perdas - quer seja de imagens advindas da instituição, quer seja das advindas da mídia - que se concretizaram as decisões, aparentemente voluntárias, de adesão ao plano de demissão proposto pelo banco estatal.

III - Aspectos psicossociais na trajetória de ex-trabalhadores bancários

III.I A trajetória profissional e subjetiva dos ex-bancários que aderiram ao programa de demissão.

Os aspectos subjetivos e familiares relacionados à trajetória profissional dos ex-bancários entrevistados envolvem várias facetas e particularidades. Essas serão aqui consideradas a partir de alguns eixos temáticos, de modo a aprofundar a compreensão das diversas vivências individuais de um processo coletivo. Esse, por sua vez, englobou trajetórias que apresentaram percursos cuja a estrutura básica foi relativamente similar, a despeito das referidas particularidades, ou seja, percursos que foram desde a adesão ao plano de demissão, passando pela sua concretização, até atingir a situação a ela imediatamente posterior, nas quais as questões da reinserção no mercado de trabalho e/ou da busca de alternativas de renda colocaram-se como elementos centrais no cotidiano dos ex-bancários e de suas famílias.

a) Considerações sobre as pressões para adesão ao programa de demissão

A adesão ao programa de demissão, conforme foi aqui mencionado, foi precedida por uma gestão que se caracterizou tanto pela instrumentalização do medo e da ameaça do desemprego e/ou da precarização social, como também pela instrumentalização da ansiedade. Por um lado visava-se a redução do quadro de pessoal e, por outro, o incremento da produtividade através da intensificação do trabalho. Ou seja, visavam-se objetivos afinados à ideologia privatizante da reestruturação da instituição bancária estatal.

Conforme apontado acima, a instrumentalização do medo e da ansiedade foi possível não somente em função da forma assumida pela gestão, mas também em função de fatores extra-institucionais. Por outro lado, a própria condição subjetiva dos ex-bancários contribuiu para que suas reações emocionais fossem capitalizáveis na direção do incremento da produtividade e/ou da adesão à ação demissionária.

As considerações acima são esclarecidas a partir da abordagem de um tema recorrente nas entrevistas: as referências às pressões em relação à adesão ao plano de demissão.

A gestão do medo levou a inúmeras referências às pressões por parte dos entrevistados. Vários foram os fatores "objetivos" atribuídos à terminologia "pressões", desde o estabelecimentos de metas percebidas como quase impossíveis de serem atingidas, passando por listas negras de demissíveis, até demissões sumárias e perseguições, tal como se explicitou, respectivamente, pelas falas e casos de Paulo, Rita, Luís e José.

Na maioria dos casos entrevistados, a presença de fatores "objetivos" desdobraram-se na instauração de aspectos "subjetivos", sobretudo o medo de demissão e a falta de perspectiva ou insegurança em relação ao futuro profissional dentro da empresa. Tais condições subjetivas foram representadas, por parte de um número significativo de ex-bancários, como "pressões psicológicas". Por outro lado, a gestão também incitava, ao lado do medo e da insegurança, a esperança de uma vida profissional e pessoal mais satisfatória.

As referências às pressões institucionais e psicológicas são, na realidade, as duas faces de uma mesma moeda. Somente a prisão a uma visão dicotômica de indivíduo e sociedade poderia as tratar como fenômenos passíveis de serem considerados isoladamente.[168]

Até mesmo do ponto de vista psicanalítico, muitas vezes taxado apressadamente de individualista, são considerados como em permanente relação os aspectos "objetivos" da realidade e os aspectos "subjetivos" do indivíduo, ou ainda, a realidade concreta e a realidade psíquica.[169]

A noção de "pressão psicológica", advinda dos relatos e questionários, é um convite às análises equivocadas a respeito das adesões ao programa de demissão, uma vez que fomentam interpretações que enfatizam um aspecto em detrimento de outro e vice-versa. Se interpretada a partir de uma visão

---

[168] Sobre as críticas acerca das dificuldades de superação da dicotomia sociedade-indivíduo vide ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. 2.ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1996. 201p.

[169] BIRMAN, Joel. **Psicanálise, ciência e cultura**. 1.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editor, 1994. p.18. (Pensamento Freudiano, n.3)

individualizante, tende a mascarar o papel da gestão e atribuir, ao indivíduo, em última instância, a causa da adesão. Se for interpretada como um elemento essencialmente pertinente à gestão, que estaria apenas travestida em sua expressão individual, a tendência seria a de colocar o indivíduo como mera massa de manobra, vítima passiva e imobilizada de uma instrumentalização. As falas de Paula e de José, ao menos em alguns de seus fragmentos, exemplificam esses equívocos de análise.

Para Paula, que admitiu que numa fase *"barra pesada"* eram feitos *"todos os tipos de pressão"*, o questionamento acerca das referidas pressões psicológicas a conduziu a uma negação da importância da influência da gestão do medo nos processos de adesão à demissão. A negação das possibilidades de decisões (in)voluntárias a partir do medo foi por ela explicitada através da exaltação de uma questionável livre opção do funcionário:

> *"Eu acho que ninguém saiu só pelo pavor de ser mandado embora. Teve o caso específico de um rapaz que o meu gerente chegou para ele e falou que ele era o primeiro da lista, por ele ser incompetente . Eu também achava. Ele está até hoje lá. Então, não tem esta de se fazer de vítima, tipo: "Ah ! Eu saí por causa da pressão". Se você tem mais de trinta anos, você faz opções"* (Paula, 34 anos, ex-caixa, 11/11/1998)

No caso de José, ex-militante supracitado, a referência à pressão "objetiva" veio à tona de forma contundente. Segundo o ex-caixa, a pressão para adesão se deu sobretudo a partir de três *"fatos"* ou *"baixarias"*, relatados como exemplos de *"perseguição"*. Segundo sua argumentação, foram eles: um depósito corretamente processado e indevidamente cobrado de sua conta após a volta do cheque; uma acusação falsa de uma cliente; e um outro débito indevidamente cobrado de sua conta - em decorrência de um recebimento não identificável de uma nota falsa:

> *"A gente percebe a perseguição na carne" (...) "Eu recebi um cheque de um cliente, um cheque nominal. Eu depositei corretamente e o cheque voltou. Em vez do supervisor bloquear a conta do cliente, ele reapresentou o cheque, sem bloquear a conta. E aí o cliente veio e sacou. Aí eles falaram que a responsabilidade era minha e que eu teria que pagar o cheque de R$ 1.400,00" (...) "Eu estava trabalhando no*

caixa, e o gerente, uma cliente chegou lá, com uma nota de R$ 50,00. Eu olhei pra nota e falei: "esta nota é falsa, vou ter que apreender". Daí a cliente falou: "deixa eu dar uma olhada". Ela pegou a nota e rasgou a nota na minha frente. Depois me deu outra nota pra eu cobrar o serviço. No final do dia, o gerente me chamou para dizer que a cliente tinha ido lá, falado que eu tinha passado a nota falsa pra ela, que eu tinha sacaneado ela. E eu falei que não, que era um absurdo ! Três dias depois essa pessoa foi lá dizer que tinha mentido, que não era verdade o que ela tinha falado e que não era minha responsabilidade. Quer dizer, essa pessoa tinha sido instrumentalizada para me perturbar a vida" (...) "Eu trabalhava perto de quarenta caixas, todo mundo recebendo dinheiro aos montes. A subchefe recebeu uma reclamação da tesouraria do banco, dizendo que tinha uma nota falsa dentro de um pacote. Esse pacote, que não tinha nomenclatura, foi debitado na minha conta. Eu fui escolhido como responsável pela nota falsa, sendo que era impossível constatar quem era que tinha recebido a nota e mandado para a tesouraria. Não tinha um controle, não tinha um visto, uma assinatura para comprovar" (...) "Depois de tudo isso aí, depois de três meses eu saí" (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

Ao relatar e relembrar esses episódios, o entrevistado verbalizou sentir-se irritado, tal como se os revivesse, a ponto de perder o fio do pensamento, então iniciado e dirigido para explicação dos motivos que o conduziram a processar o banco:

"E aí eu... desculpa moço, eu esqueci a pergunta, isso me irrita tanto..." (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

Assim, no caso de José, o equívoco se deu pelo seu inverso: a pressão psicológica foi vista como mera instrumentalização, como se fosse um mero apêndice de um processo externo, um ser estranho que o inundou e o levou numa "corrente", tornando suas possibilidades de resistência e/ou de opção pessoal meras alegorias românticas, ou seja, elementos distantes da dura realidade da perseguição protagonizada pelos porta-vozes do *"capital"*:

Não se trata de compreender as falas de José como duvidosas nem tampouco de taxá-las de paranóicas, tal como se poderia fazer a partir de uma visão que priorizasse a noção de realidade psíquica em detrimento da de realidade social. Trata-se, isto sim, de apontar para uma unilateralidade de seu

discurso, onde a questão da opção, exaltada equivocadamente por Paula, não é sequer vislumbrada. Ainda que se tratasse de, paradoxalmente, uma imposição de opção, não se tratou de uma bica de sinuca que o tivesse impelido a uma decisão imediata pois, por mais que pesassem as *"perseguições"*, sua (in)decisão se concretizou três meses após os *"fatos"* relatados.

Na realidade, ao analisarmos ambas entrevistas em sua globalidade, percebeu-se que os equívocos da exaltação da opção/negação da pressão e da exaltação da pressão/negação da opção, não se sustentam em ambos os relatos.

José também revelou que o trabalho como caixa lhe era desgastante e vivido como repetitivo e monótomo. Também revelou que após sua demissão vislumbrou se realizar como empreendedor autônomo. Portanto, há um aspecto de decisão pessoal em sua adesão, a despeito dela ter sido incitada, manipulada, etc... Paula, nesse sentido, tem razão - *"ninguém saiu só pelo pavor"*. Por outro lado, essa razão não basta por si mesma, uma vez que a proposição nela contida - de que ninguém sai *"só pelo pavor"* - admite, implicitamente, a existência real do medo, produto da pressão, assim como sua condição de elemento mais ou menos relacionável à gestão. Em outras palavras, tal proposição permite pensar o medo como um elemento propiciado pela gestão e não como mero elemento advindo das profundezas irreais da fantasia.

Paula também mencionou ter presenciado *"coisas horríveis acontecendo"*, *"sobrecarga de trabalho"* e *"joguetes"* por parte da gerência visando uma redução de funcionários, *"custasse o que custasse"*. Ao mencionar tais elementos não fazia o discurso da opção pessoal, mas sim o da vulnerabilidade dos indivíduos face a uma determinada modalidade de gestão. Ademais, embora tenha se referido de forma cautelosa a essa modalidade no que tange à sua decisão pessoal - *"o plano veio dar só um empurrãozinho"* - Paula também expressou o seu medo de sair, ainda que de forma inconsciente e permeada por projeções:

> *"O meu filho não queria que eu largasse. Ele tinha medo. Aí eu conversei com ele. Ele não queria porque tinha medo que a gente fosse ficar sem dinheiro"(...) "Meu pai achava que eu tinha que morrer num emprego, porque ele é do Banco do Brasil"* (Paula, 34 anos, ex-caixa, 11/11/1998)

Ao utilizar-se de projeções, Paula atribuiu seus próprios conflitos às realidades vivenciadas e verbalizadas pelo seu filho e pelo seu pai.

Tanto as referências às pressões da gestão e às pressões psicológicas, como a discussão em torno dessas, aqui problematizada, envolvem questões subjacentes, a saber: a decisão de adesão se deu em função da pressão da gestão ou da reação pessoal ? Foi uma manipulação ou uma opção ? Tais questões, além de ser despropositadas em relação à trajetória de alguns casos, dificultam a percepção de que a adesão à demissão nunca se deu exclusivamente por força de aspectos reais ou subjetivos, mas sim em função da combinação de ambos.

No caso de Luís, estas questões revelaram-se igualmente despropositadas, uma vez que esse foi demitido de forma sumária. Luís constestou a sua demissão na justiça, pois estava afastado por problema de saúde quando lhe comunicaram sua dispensa. A demissão dita *voluntária* e a indenização a ela correspondente vieram somente *a posteriori*, à revelia, e em função de sentença judicial. Nesse caso isolado, não cabe sequer falar de pressão, quer lhe atribuamos, ainda que equivocadamente, os adjetivos de “externa” ou “psicológica”. A adesão, nesta circunstância, foi efetivamente uma imposição.

O caso de Luciana também não pode ser exposto às mesmas questões, uma vez que ela pediu demissão fora dos trâmites da demissão voluntária.

Mas o aspecto fundamental não é demonstrar que o questionamento a respeito da adesão à demissão como fator de opção ou pressão seja despropositado nesses casos isolados, mas sim enfatizar que esse questionamento pode encobrir as múltiplas razões que concorreram para as decisões mais ou menos (in)voluntárias da totalidade dos trabalhadores bancários.

Existiram alguns entrevistados que negaram ter sofrido pressão em alguns fragmentos de seu discurso. Maciel, por exemplo, disse que o clima de pressão existia, mas não para ele. Segundo o mesmo, o gerente de sua agência dizia que o plano não era para pessoas como ele e que para ele havia perspectiva de promoção:

Ele falou: "Essa demissão voluntária não é para você ! É para outras pessoas. Você não deve sair do banco. Você tem que ficar. Seu futuro aqui é garantido, é certeza. Você vai já já para uma gerência adjunta, para uma gerência geral. Fica aí, não saia, não saia" (...) "Nós começamos a sentir muita pressão. Lógico que, para mim, eu não sofri pressão nenhuma. O gerente geral quase que implorou para mim ficar" (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

No entanto, Maciel, que diz que não sofreu a pressão "objetiva", expressou profundas dúvidas em relação ao que era dado como certo pelo gerente:

"Eu já estava um pouco cansado, toda essa perspectiva, esse horizonte que estava se findando" (...) "A gente não estava enxergando um futuro bom para o banco, não estava enxergando aquela luz no fim do túnel" (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

Maciel, portanto, apesar de não sofrer pressão direta, ficou inseguro em relação ao futuro. Nessa situação, recebeu a proposta de um empresário para que montasse um negócio. O medo em relação ao futuro no banco mesclou-se à esperança de um amanhã melhor:

"Surgiu um empresário, que era cliente meu lá do Banespa, que se propôs a me ajudar. Ele falou assim: "Olha, se você sair do banco, a gente monta o posto de gasolina juntos" (...) "Ele também se propôs a me ajudar com um salário. Até que eu montasse o posto, ele continuaria me pagando o mesmo salário que eu tinha no banco" (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

Embora tenha inicialmente negado o medo em relação à sua futura trajetória profissional no banco, salientando que, dentro do mesmo, pelo menos ele teria boas possibilidades, Maciel não ocultou uma dúvida atroz que lhe passou pela cabeça - assim como de todos os sujeitos pesquisados - a saber:

"Porque não sair com algum benefício a mais ? Depois querer sair e não dar mais tempo... Hoje nós já estamos com esse problema dentro do banco: os colegas estão vendo que vai acontecer uma demissão em massa. Estão querendo entrar na demissão voluntária para sair com alguma vantagem e já não conseguem mais"
(Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

Romeu, que alega ter saído por *"opção profissional"*, de algum modo também foi atingido, mesmo sem ter sofrido pressões diretas, pelo fantasma da falta de perspectiva. Tal como no caso de Maciel, o medo, mais ou menos negado em relação a si próprio, mesclou-se à esperança em relação ao seu empreendimento próprio (empresa de eventos). Por outro lado, Romeu já havia sido promovido para o cargo de coordenador da escola (onde lecionou durante vários anos) e também já havia o exercitado, com satisfação, durante dois anos (nos quais havia ficado afastado do banco). Nesse sentido, abriu mão de um emprego já com outro garantido e numa situação financeira que lhe era compensatória. Acrescenta-se à essa pluralidade de causas "objetivas" e "subjetivas" em relação à sua *"opção"* de se demitir, o fato de que enquanto militante, ter se desgastado nas *"lutas"* político-sindicais, conforme já explicitado anteriormente.

Raimundo relatou situação semelhante, na qual a questão da opção também foi enfatizada, em detrimento da percepção da imposição a ela subjacente. Esse ex-gerente recebeu proposta de promoção no banco quando comunicou sua intenção de adesão ao plano de demissão e seu interesse em aceitar o convite de ir trabalhar em outra empresa (sob melhores condições salariais). No entanto, tal como Maciel, havia sonhado em se aposentar pelo banco e, apesar das sinalizações que lhe foram favoráveis, o futuro do banco lhe pareceu como inevitável e igualmente duvidoso.

Para Marly, sua saída se deu em função da insatisfação com o trabalho. Marly negou ter sofrido pressão direta. No entanto, era portadora de LER. Essa condição, por si só, não teria sido um fator de pressão ?

Ana Paula, também portadora de LER, de forma inversa, enfatizou bastante a pressão recebida pela gerência em relação à sua condição de saúde. Ou seja, não apenas não negou a pressão, mas sim a exaltou. Também no seu caso foi possível detectar outras causas que se fizeram presentes ao lado das "pressões" recebidas: seu marido já estava aposentado com um salário razoável, ela ia se

aposentar com salário integral (como de fato conseguiu) e ambos alimentavam projeto (concretizado) de ir viver fora do país.

A pressão externa redundou em pressão interna insuportável nos casos de Maria e de Paulo. A falta de perspectiva, que em alguns dos relatos foi projetada no banco e não exatamente percebida como um sentimento próprio, individual, se fez presente de forma avassaladora. O medo de demissão em Paulo foi acompanhado por *stress*, e por uma *"vontade louca"* e irrefletida de se livrar do pesado ambiente de trabalho. O medo, no caso de Maria, cuja vida conjugal encontrava-se bastante comprometida, ganhou a dimensão ampliada de fobia, para não falar de problemáticas de saúde correlacionadas como *stress* e hipotiroidismo.

A falta de perspectiva, o desgaste das relações e o fantasma de uma possível demissão futura, sem indenização, acompanhados de uma condição emocional também desfavorável, ainda que mais amena, também foram verificados nos casos de Wanda e de Isabel. Wanda referiu-se a traços depressivos e *stress*, enquanto que Isabel referiu-se a choro fácil e hipertiroidismo.

O caso de Rita também traz uma contribuição interessante à problematização da questão das pressões. Segundo a entrevistada, em resposta ao questionário, havia forte pressão da gerência e também *"pressão psicológica"*. Porém, a entrevista revelou que essa pressão não foi diretamente dirigida a ela, o que não impediu que a pressão sofrida de forma mais direta por seus colegas nela não se reverberasse. O clima de competitividade (individualismo), as exigências de metas (intensificação do trabalho) e um maior controle tanto sobre pequenas pausas de trabalho (em relação, por exemplo ao eventual uso ou recepção de telefonemas), como até mesmo sobre o uso pessoal de serviços bancários (como retirada de talões de cheque), foram mencionados e relacionados à desmotivação, *stress,* medo e sentimento de falta de perspectiva. Em relação a esse último, imperou o raciocínio do *"é melhor hoje com indenização do que amanhã sem nada"*. Acrescente-se a essas condições o fato de, talvez por uma certa rigidez consigo própria, ter se sentido aflita em saldar uma dívida que, conforme explicitado anteriormente, poderia ter sido melhor negociada.

Em todos esses casos em que as pressões e a gestão do medo conseguiram promover efeitos subjetivos comprometedores do equilíbrio psíquico, a "opção" de aderir à demissão foi também percebida não somente como uma injustiça, mas também como uma possibilidade de *"alívio"*, uma *"válvula de escape"* do ambiente penoso e dos sofrimentos psíquicos que o acompanhava. Ou seja, até nos casos em que os fatores manipulação para adesão e vulnerabilidade psicológica se expressaram de forma mais intensa, também foi possível detectar que a adesão foi vislumbrada, ainda que de forma reativa e imersa em um prejuízo da faculdade de pensar, como uma saída "escolhida" em prol da preservação ou controle de problemas de saúde. Algumas falas de Paulo sintetizam várias das considerações acima:

> *"Eu não tava agüentando mais ficar naquele clima, naquele ambiente, entendeu ? Então, foi uma válvula de escape pedir essa demissão" (...) "Eu acabei saindo porque não tava dando, não tava dando. Eu não tava dormindo direito, eu chegava em casa estressado. Parecia que era uma coisa que eu tinha que me livrar de qualquer jeito. Eu queria me livrar daquilo, eu não tava agüentando, não tava sendo bom pra mim" (...) "Se eu tivesse tido a idéia de pedir uma licença do banco, uns três meses de licença prêmio que eu tinha... eu não pensei, não pensei. Eu só enxergava na minha frente que eu tinha que sair"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

Ao lado das pressões acima referidas e de suas próprias características de personalidade, que o deixaram a ela mais suscetíveis em comparação aos casos que não apresentaram sintomatologia psicológica mais evidente, Paulo também já vinha enfrentando uma dificuldade suplementar: a situação de sucessivos assaltos à agência onde trabalhava.

Para Ferreira (1993), a neurose pós-assalto é um quadro psicopatológico que se desenvolve com relativa facilidade na categoria bancária, sobretudo quando os assaltos são sucessivos. Partindo de estudos que examinam essa situação específica, o mesmo aponta que mesmo quando não ocorrem assaltos sucessivos e nem tampouco se configura o quadro clínico de uma neurose traumática, o choque emocional é percebido em 25% dos funcionários, sendo que 75% não conseguem dormir sem perturbações na primeira noite e 25% temem a

repetição do assalto ao longo da primeira semana que o sucede. A ansiedade e irritação permanentes após um mês do assalto são descritas como sintomas que podem perdurar em alguns casos, de forma a caraterizar efetivamente o quadro de *"neurose traumática pós-assalto"*.[170]

No caso de Paulo, verificou-se que irritabilidade e ansiedade permaneceram durante um período significativo. Podemos considerar que, além de ser propiciada por aspectos da personalidade, a permanência dessa sintomatologia foi sobretudo determinada pelos assaltos repetidos (agravado pelo fato dos mesmos ocorrerem justamente em um período institucional em que a questão do medo e da falta de perspectiva eram generalizados).

As reações emocionais de Paulo em relação aos assaltos foram acompanhadas pelo medo de não corresponder às suas obrigações, dentre as quais incluía-se à de segurança da agência. Ou seja, tal situação incrementava o receio de que seu nome figurasse dentre os demissíveis listados pela gerência. Assim, a condição institucional e a condição emocional e de saúde mobilizaram sua "vontade" de sair, ou ainda, segundo as palavras do mesmo, sua *"vontade doida"* de sair:

> *"Eu quase sempre ficava muito tenso. Nós sofremos uns quatro assaltos no banco. Como eu cuidava da segurança no banco, eu era muito preocupado com isso daí: sofrer mais algum assalto e me prejudicar" (...) "O guarda que ia trazer o dinheiro morreu, foi fuzilado à queima roupa. Outro vigilante foi baleado, entrou dentro da porta giratória e caiu dentro da agência. Fora o tiroteio que teve, bala pra tudo quanto é lado... A gente ficava cada vez mais tenso. A gente via as coisas acontecer, pessoas morrendo na frente da gente. Foi muito violento, entendeu ? Aí, sentia aquela vontade doida de sair" (...) "E o pânico dos assaltos ? Eu já tava com esse pânico de assalto já há algum tempo. Depois desses assaltos seguidos, aí é que a coisa degringolou" (...) "Eu chegava em casa e não tinha disposição pra nada. Minha vontade era sair pra um lugar tranqüilo, sem barulho, sem nada, para colocar a cabeça no lugar"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

---

170 SILVA FILHO, João Ferreira da. Subjetividade, sofrimento psíquico e trabalho bancário. In : **A saúde no trabalho bancário**. São Paulo : CUT/INST, 1993. cap.4, p. 89-90.

Ao analisarmos as falas dos ex-bancários, suas alusões às pressões, suas alegações racionais, seus desabafos emocionais e suas justificativas, podemos dizer, seguindo Freud, que conflitos de ordens consciente, pré-consciente e inconsciente foram vivenciados pelos sujeitos pesquisados em relação à adesão à demissão.[171]

Alguns justificaram suas decisões colocando-se si próprios como espécimes de "sujeitos do trauma", vítimas de circunstâncias traumáticas localizadas sobretudo no "externo". Dentre estes, situam-se principalmente os que alegaram, de forma mais ou menos enfática, ter sofrido "pressões da gerência" ou "pressões psicológicas".

Ana Paula ressaltou o aspecto traumático de sua relação com a gerência em função da LER:

"Eu me senti muito mal. Eu fui completamente descartada. Foi realmente um trauma" (...) "Foi uma coisa brutal o que foi feito comigo, uma coisa que não se faz com ninguém" (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Maria também referiu-se ao *"trauma"* vivido antes de sua adesão ao plano de demissão, relacionando-o aos seus problemas de saúde:

> *"Eu tinha trauma de gente. Eu não podia mais sair na rua" (...) "Aquele zum zum... eu ia ficar louca. Sabe quando o mundo roda e você não agüenta ? Eu ainda sinto aquele barulho que me incomoda. A médica falou que eu tô com trauma"* (Maria, 44 anos, ex-caixa, 19/03/1999)

Romeu referiu-se ao termo *"trauma"* quando comentou sua discordância em reproduzir a lógica gerencial a ele imposta nas suas relações com a clientela:

> *"Se eu fosse gerente eu seria um péssimo gerente" (...) "Eu não sei te tratar bem porque você tem dinheiro e te tratar mal se você não tem dinheiro. Esse jogo, pra mim, sempre foi traumático"* (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

---

171 Sobre estas distintas graduações dos conflitos psíquicos e as várias dinâmicas de expressão e/ou de mascaramento dos mesmos vide FREUD, Sigmund (1900). **A interpretação dos sonhos**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.11-566. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.4-5).

Paralelamente aos entrevistados e falas que referiram-se aos aspectos traumáticos incitados pela gestão, foram também encontradas referências que geralmente negaram ou atenuaram a existência de "pressões". Em tais casos, houve o reconhecimento, mais ou menos explícito, de fatores "internos", tais como dúvidas, hesitações, conflitos e até mesmo esperanças de melhores oportunidades. Dentre tais referências, porém, destacou-se sobretudo a questão da falta de perspectiva e, conseqüentemente, a visão de que *"é melhor sair com dinheiro do que ser demitido sumariamente".*

Em relação a tais casos, que enfatizaram os aspectos mais individuais ou "internos", pode-se dizer que se faz mais plausível uma aproximação dos mesmos à definição freudiana de sujeito do conflito psíquico, em detrimento da noção de "sujeito do trauma".

A definição de sujeito do conflto psíquico caracteriza-se por compreender os indivíduos como estruturalmente divididos entre as exigências da realidade concreta e as instâncias do id, ego e super-ego.[172] Diferenciam-se, portanto, dos que aqui foram identificados como "sujeitos do trauma", uma vez que estes últimos tendem a insistir em limitar à determinação da realidade concreta - quer seja gerencial, quer seja institucional - os motivos da adesão à demissão, minimizando, portanto, o papel dos determinantes ditos "internos", ou seja, fantasias, ilusões e desejos.

Para Freud o sujeito que define-se a partir do abandono ou reformulação de sua própria teoria do trauma é justamente o sujeito do conflito, ou mais precisamente, o sujeito pulsional. Os traumas, inicialmente vistos como acontecimentos históricos pela teoria do trauma, passaram a ser compreendidos como essencialmente fantasiosos. Ao reformular sua teoria, Freud relacionou os traumas a uma reconstituição das vivências infantis por um filtro subjetivo que dissimula os desejos edípicos.[173] Em outras palavras, ao abandonar a teoria do

---

[172] FREUD, Sigmund (1923). **O ego e o id**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.13-83. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.19).

[173] Sobre as evoluções e reformulações da teoria freudiana em relação à noção de trauma vide UCHITEL, Miriam. 1.ed. **Além dos limites da interpretação** : indagações sobre a técnica psicanalítica. São Paulo : Casa do Psicólogo, 1997. 160p. LAPLANCHE, Jean. **Teoria da sedução generalizada e outros ensaios** - fundamentos. 1.ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1988. cap.2. p.95-160. TANIS, Bernardo. **Memória e temporalidade** : sobre o infantil em psicanálise. 1.ed. São Paulo : Casa do Psicólogo, 1995. 179p.

trauma Freud enfatizou a noção de realidade psíquica em detrimento da noção de realidade concreta. O sujeito pulsional, porta-voz da realidade psíquica, foi descrito como dividido, uma vez que caracterizado pelo conflito entre as pulsões e as injunções culturais que as limitam.[174]

O conceito de pulsão, por sua vez, relaciona-se à realidade psíquica, ao princípio do prazer e aos processos primários característicos do id. A este princípio opõe-se o princípio da realidade, caracterizado pelos processos secundários do ego e super-ego.[175]

Por outro lado, a pulsão é compreendida como conceito limite entre o somático e o psíquico. Nesse sentido Freud - a despeito de sua valorização em torno da realidade psíquica - argumenta que até mesmo nas fantasias e nos processos intimamente relacionados ao funcionamento psíquico propriamente dito, subsistem lastros à realidade.[176]

Assim, ao partir da problematização dos dados coletados relativos à referência ou negação das pressões para a adesão à demissão, da proposta de Elias de superar a dicotomia sociedade e indivíduo e das formulações freudianas - que apesar da ênfase no psiquismo e no seu funcionamento apontam para importância da realidade concreta, tanto na existência dos conflitos como na constituição das fantasias - foi possível considerar que causas múltiplas e diversificadas determinaram demissões mais ou menos (in)voluntárias.[177] Ou seja, em todos os casos pesquisados, a despeito das ênfases dos discursos manifestos, ora centrado nas questões pessoais, ora nas questões da gestão, foi verificada a presença concomitante de aspectos "subjetivos" e "objetivos" influenciando as referidas decisões. Tais aspectos, em última instância, não

---

174 FREUD, Sigmund (1914). **Os instintos e suas vicissitudes**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.129-162. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.14).

175 FREUD, Sigmund (1911). **Formulações sobre os dois princípios do funcionamento mental**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.273-286. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.12).

176 FREUD, Sigmund (1911). **Notas psicanalíticas sobre um relato auto-biográfico de um caso de paranóia**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.15-108. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.12). Vide também BIRMAN, Joel. **Ensaios de teoria psicanalítica** : metapsicologia, pulsão, linguagem, inconsciente e sexualidade. 1.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1993. cap.1, p.19. (Pensamento Freudiano, v.1, n.1).

177 O uso da "fórmula" *demissões (in)voluntárias* justifica-se pois, ao mesmo tempo que questiona o aspecto indesejado da "opção" de aderir ou não ao plano, também indica que a mesma abarcou contradições e conflitos mais ou menos camuflados pelos discursos manifestos (discursos estes cuja tendência foi a de apresentar, como verdades, justificativas não raramente unilaterais).

deveriam nem sequer assim ser denominados, uma vez que encontram-se imbricados uns aos outros, sem que seja possível discernir até que ponto vai o trauma "externo" e onde começa o conflito psíquico.

Estas considerações a respeito da relatividade dos motivos internos e externos alegados nos discursos dos ex-bancários e das continuidades entre o subjetivo e o objetivo não negam, por sua vez, a noção de Dejours, segundo a qual a gestão do medo e da ameaça é apontada como prática predominante da instrumentalização da subjetividade. Pelo contrário, a instrumentalização da subjetividade, possibilitada pela condição objetiva-subjetiva unanimente constatada do *"é melhor hoje com dinheiro do que amanhã sem nada"*, agiu como fator de banalização da injustiça vivenciada, a saber: à da imposição da opção de se aderir ou não ao plano de demissão.

Portanto, ao se (re)afirmar que o que esteve em jogo não foi simplesmente o aderir ou não, mas sim a imposição de ter que se haver com esta falsa opção, joga-se mais luz à compreensão da importância da gestão nos processos aqui problematizados. Nesse sentido, após reconhecer a relativa veracidade do fragmento da fala de Paula - *"ninguém saiu só pelo pavor"* - vale também apontar para sua participação na colaboração da legitimação do discurso institucional.

Conforme alega Dejours, que enfatiza o papel "externo" da gestão nos sofrimentos psíquicos e sociais, subjetividades só se tornam efetivamente instrumentalizáveis na medida em que são "permeáveis" a se prestarem ao papel de colaboradores da banalização do mal. Para Dejours, a banalização do mal origina-se da lógica da racionalização e das ideologias da estrutura econômica.[178] Tal banalização é protagonizada sobretudo pelas instituições. Ao reproduzi-la, estas conduzem os indivíduos que a elas pertencem a, inadvertidamente, compartilhar ou ser cúmplices de papéis e objetivos não nascidos em si próprios. Essas considerações encaixam-se bem à situação pesquisada no banco estatal, uma vez que o conflito de ser ou não demitido foi protagonizado pelos indivíduos, apesar da ação demissionária ser, em última instância, um objetivo eminentemente institucional.

---

178 DEJOURS, Christophe. op.cit. 154p.

Portanto, ao se refletir sobre os processos de adesão coloca-se a seguinte questão: como se falar de opção pela adesão se a lógica imperante da dúvida em relação ao fantasma da demissão em massa foi o que impôs (in)voluntariamente a falsa opção do livre arbítrio ? Ou ainda: seria possível comungar com a ingenuidade de Paula a respeito da *"opção"* de se demitir mesmo após as exaustivas análises dos dados à luz dos autores supracitados ?

b) Medo, desejo e vontade: o paradigma da trajetória subjetiva da decisão (in)voluntária

A análise dos processos de adesão ao plano de demissão consentida incluiu, de forma genérica, três elementos subjetivos básicos: medo, desejo e vontade. A efetiva compreensão de tal consideração, porém, só se faz possível explicitando as concepções de medo, desejo e vontade que embasam sua formulação, concepções estas vinculadas ao saber psicanalítico.

O medo é descrito na Psicologia e na Medicina, de uma forma geral, como uma reação a uma situação de ameaça ou perigo real. A Psicanálise também compreende que o medo é uma reação relacionada a situações reais. Já os termos fobia e paranóia são reservados para descrição de ameaças provindas sobretudo de fantasias, respectivamente de fantasias neuróticas e psicóticas.[179]

Para a psicanálise situações de medo podem mobilizar tanto reações adaptadas como reações defensivas e potencialmente prejudiciais ao equilíbrio psíquico. Por reações adaptadas entende-se sobretudo aquelas que levam às modificações da realidade temida, geralmente através de ações que dispensam esforços, objetivos e adiamento de satisfações imediatas. Por reações defensivas entende-se as fobias e paranóias, que podem conduzir a desequilíbrios psíquicos e que tendem a estender, de forma fantasiosa, às mais diversas situações, pânicos e persecutoriedades nem sempre objetivamente verificáveis.

---

179 A respeito das fobias vide FREUD, Sigmund (1895). **Obsessões e fobias** : seu mecanismo psíquico e sua etiologia. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.75-86. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.3). A respeito da paranóia vide FREUD, Sigmund (1911). **Notas psicanalíticas sobre um relato auto-biográfico de um caso de paranóia**. op.cit. p.15-108.

A vontade também se caracteriza como um elemento subjetivo cuja definição psicanalítica apresenta compreensões diferenciadas em relação a outras áreas do conhecimento.

A vontade é descrita pela Psiquiatria clássica como uma das funções psíquicas, podendo estar diminuída, aumentada, exaltada, inibida, etc.

A Psicologia do Ego, por sua vez, relaciona a vontade aos objetivos racionais-cognitivos e aos mais variados comportamentos e atitudes.

Já a Psicologia Organizacional clássica relaciona sua concepção de vontade às concepções de satisfação e produtividade nas tarefas. Nesta área do conhecimento, a vontade é geralmente representada como motivação.

Assim, estas distintas áreas do conhecimento enfatizam, cada qual ao seu modo, a importância da vontade no que tange à determinação das características de comportamentos e relações presentes em diferentes personalidades.

Os termos vontade e motivação, da forma como são geralmente utilizados pelas áreas do conhecimento acima mencionadas, são vistos com certo desdém pela Psicanálise, uma vez que tendem a desprezar a questão das determinações do inconsciente, em prol da supervalorização das intenções racionais ou conscientes.

Do ponto de vista psicanalítico a vontade faz parte do conjunto de intenções racionais ou conscientes que pode se relacionar a uma defesa intelectual, a saber, a racionalização.[180] A vontade, nesse sentido, distingüe-se intensamente do desejo.

Segundo a concepção psicanalítica o desejo “fala” muito mais alto do que a vontade. Em outras palavras, a vontade, quando comparada ao desejo, é compreendida como elemento subjetivo muito mais frágil em termos da determinação de representações, atitudes e comportamentos. Assim, o desejo é visto como motor fundamental dos indivíduos, ao passo que a vontade é vista como elemento supervalorizado por correntes compreendidas como cognitivistas, tal como as supracitadas.

---

[180] FREUD, Ana. **O ego e seus mecanismos de defesa**. 8.ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1986. 149p.

As postulações de Freud pressupõem que a vontade, ao lado da afetuosidade ou ternura, sejam expressões de um elemento sexual inibido.[181]

Costa (1999) critica tal reducionismo, sem no entanto adotar uma postura cognitivista. Para este, tanto a afetuosidade como as intenções (vontades expressas pela consciência), são reduzidos a uma faceta domesticada do desejo e assim compreendidos como meros sub-produtos do mesmo. Nesse sentido, o autor critica a visão dogmática freudiana, na qual o amor e a vontade são vistos, em última instância, como inevitavelmente portadores de uma *"substância sexual secreta"*.[182]

Para Costa (1999) reduzir afetos, vontades e preceitos morais a meros apêndices da sexualidade reprimida é um exagero. Na sua definição o sujeito é uma rede de crenças e desejos.[183] Portanto, não se trata somente de um sujeito do desejo, mas também de um sujeito moral e de um sujeito amoroso. Segundo Costa esses elementos subjetivos não devem ser tão apressadamente plasmados ao sexual e ao inconsciente reprimido da dissolução edípica.

A definição de sujeito enquanto rede de crenças e desejos não nega a noção de sujeito do inconsciente, mas aponta para o fato de que, além de moldado pelo inconsciente, o sujeito também é moldado por crenças emocionais baseadas em julgamentos morais e intenções. Esses, segundo Costa (1999), não são necessariamente defensivos.

O conceito de defesa é central para a análise do discurso do sujeito. Ana Freud (1986) sistematizou de forma didática os mecanismos de defesa do ego. Dentre eles destacou a racionalização, a negação, a projeção e a identificação com o agressor.[184]

Na racionalização conflitos intrapsíquicos e ambigüidades emocionais são intelectualizados e expressos como dúvidas aparentemente objetivas ou mesmo como "certezas" irrefutáveis.

---

181 FREUD, Sigmund (1914). **Os instintos e suas viscissitudes**. op.cit. 129-162.

182 COSTA, Jurandir Freire. **Sem fraude nem favor** : estudos sobre o amor romântico. 1.ed. Rio de Janeiro : Rocco, 1999. 221p.

183 Id. IBID. Vide também: COSTA, Jurandir Freire (org.). Pragmática e processo analítico : Freud, Wittegenstein, Davidson, Rorty. In : **Redescrições da Psicanálise**. 1.ed. Rio de Janeiro : Relume Dumará, 1994. cap.1, p.9-60.

184 FREUD, Ana. **O ego e os mecanismos de defesa**. 8.ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1986. 149p.

Na negação algo que é temido ou desejado não é reconhecido como tal pela faceta consciente do indivíduo.[185]

Já na projeção o que é desejado ou temido é projetado em outra pessoa ou deslocado de uma representação psíquica para outra. A projeção também se relaciona à idealização ou admiração narcísica que não raramente relaciona-se a uma identificação com o agressor.[186]

Para Pagès (1990), a identificação com o agressor é um mecanismo psíquico que é incentivado, através da instrumentalização da subjetividade, pelas gestões empresariais. Segundo Pagès (1990), sua presença nas relações entre os indivíduos e a organização acarreta em uma dominação sobre os indivíduos que se caracteriza por seus aspectos dissimulados, diferenciados, portanto, dos dispositivos disciplinares ostensivamente repressores.[187]

Tanto as formulações freudianas e psicanalíticas sobre medo, desejo, vontade e defesa, como as críticas de Costa (1999) aos reducionismos psicanalíticos são elementos importantes a ser considerados e integrados na análise dos aspectos subjetivos presentes nas trajetórias dos trabalhadores em sua adesão ao plano de demissão.

O medo foi um elemento subjetivo verificado na unanimidade dos casos entrevistados. Ele se expressou nos discursos, como foi apontado, sobretudo pela referência ao receio de demissões desprovidas de indenizações. Este receio articulava-se tanto a aspectos objetivos - de fato ocorreram demissões sumárias em alguns casos - como também a aspectos não efetivamente verificáveis no presente, mas sim vislumbrados no futuro e associados ao processo de privatização institucional. Nesse sentido o medo foi inicialmente mobilizado por uma ameaça real coletivamente compartilhada e, posteriormente, transposto a um elemento imaginário (futuro), ainda que esse fosse relativamente previsível (acentuação da redução de quadro a partir da privatização).

---

185 FREUD, Sigmund (1925). **A negativa**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.293-300. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.19).

186 FREUD, Sigmund (1925). **Psicologia de grupo e análise do ego**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.18).

187 PAGÈS, Max et al. op. cit. p.158-161.

Ao ganhar uma dimensão coletiva, o medo provocou defesas caracterizadas por individualismo, competitividade e indiferença em relação aos sofrimentos psíquicos mais visivelmente expressos aqui e alhures. Estas defesas, protagonizadas pelos gerentes, segundo a visão dos ex-caixas - mas também reproduzidas por alguns deles - aproximam-se tanto de uma condição descrita por Dejours (1999) a partir do conceito de "colaboradores", como também do mecanismo psíquico referido por Pagès (1990) e Ana Freud (1986), a saber: o da identificação com o agressor. Nesses casos, os indivíduos mais ou menos oprimidos diante da gestão assumiram seus discursos e práticas, reproduzindo-as. Ao fazê-lo assumiram uma posição ilusória de opressores, uma vez que foram apenas pretensamente poupados das "pressões" institucionais vigentes.

No caso de Paulo, no entretanto, detectou-se um conflito pessoal intenso em relação à internalização desta postura, cuja adoção implicaria em quebra de solidariedade, senão injustiça frente aos companheiros de trabalho:

> *"Houve uma troca de gerente. Acho que ele devia estar sendo pressionado também. Daí ele pressionava a gente" (...)"Acho que ele tinha pressão, porque vinha pressão de cima e ele descontava tudo na gente. Ele repassava pra mim, mas eu não repassava pro pessoal. Eu tinha que chegar e... calcar os funcionários, né ? Eu era subchefe... Tratar da maneira que ele tratava a gente ? Nada disso, jamais eu vou fazer isso com o pessoal, pressionar o pessoal, sendo que era um pessoal bom, trabalhador" (...) "Pressionar o pessoal de uma maneira que sentisse raiva da gente ? Não era bem por aí, não era bem por aí..."* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

Assim, o medo mobilizou defesas que reproduziram a gestão em alguns casos; mas também produziu reações distintas, tais como sentimentos de insegurança e até mesmo fantasias de aniquilamento. Tais fantasias não apenas foram verbalizadas nos casos onde se identificou aspectos psicológicos mais comprometedores, mas também nos casos onde não foram percebidos sintomas psíquicos evidentes.

Maciel, por exemplo, verbalizou o sentimento de um *"horizonte se findando"*. Outros, disseram que o banco *"acabou".* Paulo, que apresentou aspectos subjetivos mais complexos, chegou a mencionar, no calor de suas

dificuldades e imerso à uma posição pessimista, a crença relativa a uma impossibilidade total de empregar-se:

> *"Emprego eu acho impossível, tá ? Emprego eu acho que eu não consigo"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

Porém, em outro ponto de seu relato, Paulo chegou a relativizar a verbalização acima, ainda que mantendo uma visão desesperançosa:

> *"Eu jamais vou conseguir um emprego igual ao do banco"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

Assim, de modo geral, foi possível detectar, nas falas de vários entrevistados, sentimentos e fantasias que ultrapassaram o mero medo de ser demitido sem indenização. No entanto, não se tratavam de fantasias despropositadas, ou melhor, tratavam-se de fantasias apenas *relativamente* descoladas da realidade.

Os sentimentos que ultrapassaram o mero medo, ainda que relativamente fantasiosos, não ganharam, no conjunto pesquisado, uma dimensão defensiva patológica.

As defesas "adaptativas" foram percebidas tanto no caso dos "colaboradores" - ainda que às custas do recrudescimento do ambiente penoso e não exatamente através de sua modificação - como também em outros casos isolados - nos quais através de ações judiciais concretizaram-se modificações da realidade através das possibilidades de reintegração à empresa e/ou de recebimento da indenização inicialmente ausente. Tal se deu, respectivamente, com funcionários que se recusaram a sair pela demissão consentida (referidos por Rita) como por funcionários que foram demitidos sumariamente, recebendo somente *a posteriori* a indenização (tal como Luís).

Em muitos dos entrevistados o medo - independentemente de ter mobilizado defesas "adaptativas" ou fantasias - foi negado ou projetado, tal como considerado anteriormente.

No caso de José o medo acarretou em uma defesa de traço persecutório que não pode ser vista como autenticamente paranóica, uma vez que possuía ligação a uma situação real.

Já no caso de Paulo detectou-se uma situação emocional comprometida, mobilizada pela situação da realidade da gestão e dos assaltos sofridos. Não obstante, essa situação não se caracterizou como uma patologia da estrutura de personalidade, mas sim como uma psicopatologia do trabalho.[188]

No caso de Maria, que apresentou uma transmutação evidente do medo em uma defesa fóbica e patológica, o fator personalidade pareceu predominar sobre o fator gestão do trabalho, ainda que esse possa ser considerado como forte elemento agravante.

Assim, o medo vivenciado a partir de um pano de fundo comum e compartilhado assumiu diferentes expressões e particularidades, quer seja em termos de fantasias, quer seja em termos de defesas.

Mas o medo não suscitou apenas defesas diversas ou fantasias de aniquilamento. Ele também mobilizou fantasias promissoras - ainda que estas possam ser compreendidas como compensatórias ou reativas ao pessimismo generalizado. Assim, em muitos casos o medo também implicou em mobilização de desejos.

Os desejos mobilizados, tal como ocorre com os componentes psíquicos mais relacionados à instância do inconsciente, emergiram, no entanto, muitas vezes fazendo “vistas grossas” às restrições da realidade vindoura. Essas foram efetiva e freqüentemente percebidas somente após a demissão, quando muitos já haviam sido frustrados em suas buscas de alternativas de renda. Nesse sentido, o desejo esteve mais articulado à ilusão do que propriamente às saídas subjetivas viáveis e emancipatórias.

O desejo ilusório, expresso por Paulo pelo significante *“vontade louca”*, relacionou-se, tomando-se o conjunto dos entrevistados, às possibilidades de libertação do ambiente penoso e do trabalho desgastante, monótomo e sem significado. Tais possibilidades foram expressas sobretudo nas esperanças de

---

188 Esta discussão será retomada mais adiante.

sucessos com empreendimentos próprios, obtenção de aposentadoria e (re)começo de atividades profissionais mais compatíveis às expectativas, formações, etc.

As relações entre desejo e ilusão e entre ilusão e prejuízo da capacidade de pensar foram expressas, respectivamente, por José e Rita:

> *"Eu tinha uma ilusão de que eu poderia estar associando os funcionários do Banespa à minha empresa. Isso não se configurou. Foi uma frustração"* (José, 40 anos, ex-caixa, out./1998)

> *"Dívida aqui, dívida ali, aí eu falei: "Ah não ! Eu vou pegar esse dinheiro !" Aí te dão aquela ilusão do PDV e você não pensa"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Assim, na seqüência do desejo - muitas vezes ilusório e não suficientemente confrontado a uma reflexão embasada no princípio de realidade - eclodiram-se as "vontades". Ou seja, após o medo e desejo estruturaram-se racionalizações que "auto-legitimaram" decisões (in)voluntárias.

Desse modo, é possível considerar que as adesões - que na visão de Paula se deram, em última instância, em função das *"opções"* - na realidade concretizaram-se através de "vontades", ou seja, através de um aspecto subjetivo ligado à racionalização e não a um desejo genuíno. A vontade, nesse sentido, figurou como última ponta da cadeia de uma trajetória subjetiva passível de ser apontada como paradigmática do processo de adesão à demissão. Este processo, de forma tanto didática como sintética, percorreu o seguinte ciclo: medo, desejo, vontade.

Vale ressaltar que a vontade não pode ser aqui compreendida como mero subproduto de um desejo sexual secreto. Tal como alertou Costa, não se pode plasmar toda e qualquer vontade racional às questões edípicas ou eminentemente psíquicas. A vontade, conforme argumentou, também se liga às crenças e aos preceitos morais que não são restringíveis à criticada visão reducionista.

No caso de Paulo, a vontade apareceu como defesa racionalizada e estruturada somente após as vivências de medos e fantasias, assim como do intenso desejo de libertação de uma situação ambiental e psiquicamente

opressora. Ao se considerar que se tratou de uma racionalização, quer se dizer que se tratou de uma defesa intelectual e não exatamente de uma reflexão autêntica. Conforme verbalizou o entrevistado, sua *"vontade louca"* derivou-se de um não pensar, seguido de profundo arrependimento. Esse somente se revelou quando as situações desejadas, empreendimento próprio e aposentadoria, mostraram-se, respectivamente, frustrantes e/ou incertas.[189]

No caso de Paulo também podemos detectar que a vontade de adesão incluiu um aspecto de racionalização que não se ligou nem à sexualidade inibida nem somente aos desejos supracitados, mas sim à sua auto-contenção consciente e relacionada a preceitos morais e solidariedade. Estamos fazendo referência à já aludida recusa em agir através da modalidade defensiva de "colaborador", ou seja, sua auto-recusa em reproduzir a outrem o sofrimento que lhe era impingido.

De modo geral, a vontade apoiou-se predominantemente na racionalização. Essa transformou desejos, nem sempre viáveis, em autênticas possibilidades concretas, possibilidades estas muitas vezes apenas psiquicamente "paupáveis". A racionalização, enquanto elemento subjetivo mais ou menos relacionado à ética, tal como no caso de Paulo, não fez parte da trajetória genérica ou paradigmática amplamente verificada. Ou seja, a racionalização predominante foi a derivada de crenças que, muitas vezes confrontadas à realidade do mercado de trabalho e a aspectos como qualificação padronizada, idade avançada e escolaridade interrompida, não vingaram conforme o desejado.

O aspecto da racionalização, como foi visto, também se expressou não somente enquanto um subproduto de um auto-engodo forjado a partir de expectativas fomentadas institucional e extra-institucionalmente. Ela também foi verificada nas justificativas a respeito dos motivos de adesão.

Como foi visto, os discursos manifestos e as referências às pressões e outros elementos "objetivos" presentes em queixas, negações e projeções nem sempre refletiram exatamente as vivências relatadas. Ademais, não é possível traçar uma demarcação inequívoca que separe o joio do trigo, ou melhor, o

189 Tanto neste caso como em outros a esperança de obtenção de aposentadoria em curto ou médio prazo foi relatada

aspecto “subjetivo” do “objetivo”, uma vez que os mesmos não encontram-se separados - tal como sustentam os equívocos derivados da dicotomia indivíduo-sociedade - mas sim mutuamente determinados.

c) Do desvincular-se ao “comodismo” às complexas perdas psicossociais

> *“Eu vejo muita gente muito triste. Todo mundo que eu encontro parece que perdeu o ponto de referência deles, que era ser funcionário Banespa. Eu vejo um pessoal muito mal, muito pra baixo, gente que não se encontrou e muita gente que se arrependeu de ter saído. O referencial de vida que eles tinham era trabalhar no Banespa”* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

As desvinculações à instituição foram relatadas por muitos como rupturas ou perdas, tanto em termos subjetivos como em termos econômicos. Seguidas de limitadas formas de reinserção no mercado de trabalho e de arrependimentos e culpas, tais desvinculações aproximaram-se da condição de vulnerabilidade individual e social conceituada por Castel (1993) como *“desfiliação”.*[190]

Por outro lado, muitas foram as referências em relação à libertação frente a um *“comodismo”* ou *“acomodação”.* Nesse sentido, a ruptura com o trabalho através da “auto-demissão” também pode ser caracterizada como uma tentativa de uma nova vida, de um recomeçar, de um voltar-se aos desejos mais ou menos abdicados ao longo de anos de submissão a trabalhos rotineiros e monótomos. Em um número limitado de casos, esta expectativa “emancipatória” se realizou. Na maior parte dos casos, porém, o recomeçar foi permeado por traços depressivos e dificuldades financeiras, ou ainda, nos casos mais desafortunados, por profundos arrependimentos e ausência de renda (desemprego).

Vale porém ressaltar que a realidade psicossocial após a demissão revelou-se extremamente complexa, sobretudo se considerarmos os efeitos variados derivados dos cruzamentos e interferências mútuas entre as dimensões sociais, familiares e individuais.

Os aspectos econômicos e profissionais mais ou menos (des)favorecidos não se expressaram subjetivamente de forma “proporcional” ou causal direta. Dito

---

como incerta diante das mudanças em curso em relação às regras da Previdência.

de outra forma, perdas de renda e precarização nem sempre redundaram em reações subjetivas desfavoráveis, ou seja, não se limitaram apenas a engendrar decepções, traços depressivos e ansiedade, mas também, concomitante e contraditoriamente, sentimentos de alívio e vivências de desafios que, apesar de angustiantes, revelaram-se mobilizadores de sensações psíquicas positivas. Dentre estas destacaram-se as que foram expressas por falas que referiram-se às satisfações por voltar a aprender, voltar a estudar, voltar a sentir-se capaz, etc...

Do mesmo modo, até mesmo nos casos bem menos numerosos onde o aspecto sócio-econômico e profissional se estabilizou ou progrediu não se verificou apenas sentimentos de satisfação, mas também angustias, medos e sentimentos mais ou menos nostálgicos em relação ao banco.

Neste sentido, condições reais (des)favoráveis tiveram ecos subjetivos diversificados e aparentemente paradoxais. Na realidade, tal diversificação revelou a complexidade da dimensão subjetiva, inevitavelmente conflitiva, ambígua e irredutível a uma direção única e inequívoca.

Wanda verbalizou vivências passíveis de ser enquadradas na categoria comodismo de várias formas. Em uma de suas falas a acomodação ao emprego bancário foi referida como dificilmente suportável, assim como pouco promissora em termos de futuro:

> *"Eu falei: "eu não suporto mais, eu não posso mais ficar aqui, eu não tenho futuro aqui"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Em outra de suas falas Wanda referiu-se à mesmice do serviço bancário, associando-a à ausência de crescimento profissional e à "prisão" a uma atitude adjetivada como *"bitolada".*

> *"Eu achei que eu tava lá, a vida inteira naquele serviço, sem mudar e que não saía daquilo. Dá impressão que você fica bitolada naquilo"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

---

[190] CASTEL, Robert. op.cit. p.21-48.

A ex-caixa justificou seu comportamento em função de sua intenção em se aposentar pelo banco. Ao rever sua postura, compreendeu-se como excessivamente *"sossegada".*

> *"Eu tava muito sossegada no banco. Eu pretendia me aposentar no banco"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Após demitir-se foi trabalhar junto do marido, ex-banespiano aposentado, em floricultura por ele montada. No entanto, o trabalho - que englobava fins de semana e que possuía aspectos "braçais" - foi vivido muitas vezes como excessivo, cansativo e frustrante. Ademais, o retorno financeiro era insuficiente para suas necessidades e pouco paupável, uma vez que o dinheiro que entrava não destinava-se exclusivamente aos seus gastos, mas também à cobertura de gastos provindos do funcionamento da floricultura. Essa nova realidade se contrastava ao seu costume de ser assalariada e de possuir o seu "próprio" dinheiro. Nesse sentido, Wanda revelou que o que foi relatado como comodismo ou *"sossego"* excessivo também possuía outra faceta, a saber, a da autonomia:

> *"A gente acostuma ter o dinheiro da gente e lá eu não estou tendo como tirar o meu dinheiro"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Assim, o início de trabalho na floricultura, relatado de forma exagerada como bastante motivador e propiciador da sensação de maior saúde pessoal - como foi apontado anteriormente a ex-caixa, nos últimos anos de trabalho no banco, sentia-se infeliz e estressada, senão deprimida - foi sucedido por intenção de voltar à condição de assalariada, tal como se expressou nas falas abaixo citadas:

> *"Foi ótimo. Era tudo novo. Eu melhorei, eu fiquei outra pessoa. Fiquei numa alegria, assim...* (risos) *"Olha, eu praticamente sarei com a floricultura" (...) "Agora, eu já estou preocupada de novo, porque eu vou ter que trabalhar, vou ter que conseguir alguma coisa"* **(**Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

O desafio de buscar um novo emprego envolveu várias dimensões de forma a caracterizar um "recomeçar" marcado por traços depressivos. Foram percebidos, por um lado, preocupação, desejo e sensação de obrigação em relação à retomada de estudos, estratégia essa que estava sendo por ela realizada a partir de sua necessidade e intenção pessoais de retornar à condição de assalariamento. Por outro lado, foram detectados sentimentos de perda, de desânimo e de aflição. Esses não puderam ser apreendidos de forma direta, mas sim através de uma formulação discursiva passível de ser compreendida como exemplificadora do mecanismo de defesa da negação. Suas verbalizações, abaixo citadas, demonstram as considerações aqui indicadas:

> *"Agora, eu já estou preocupada de novo, porque eu vou ter que trabalhar, vou ter que conseguir alguma coisa, mas não que isso me tire a alegria. É só uma preocupação normal, ter que procurar um emprego, ter que estudar" (...) "Eu comecei a recordar tudo o que eu já tinha aprendido. É outra vida, é um recomeço" (...) "Apesar de não ter dado muito certo a floricultura, de ter ido pro alto e tudo mais, eu estou procurando emprego. Isso não me desesperou: "Ah ! O que eu vou fazer ? Perdi o banco !". Imagina ! Isso aí não ! Eu vou procurar outro. É isso aí"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

O discurso de Wanda demonstra as várias facetas do que foi expressado por muitos como *"acomodação"*. Obviamente que tal expressão não se reduzia somente ao comodismo pessoal ou a uma insegurança psíquica. Queira ou não reconhecer, tratava-se também de uma segurança financeira objetiva, concretizada e concretizável, respectivamente, em aspectos cotidianos (salários e benefícios significativos) e futuros (aposentadoria integral). Essa dimensão objetiva, no entanto, nem sempre foi considerada enquanto tal. Muitas foram as falas que, de forma simplificada, limitaram-na a uma espécie de letargia psíquica ou comportamental que freqüentemente é atribuída ao funcionalismo público pela ideologia neoliberal em suas intenções de efetivar e legitimar o desmonte de políticas públicas ou mesmo de políticas sociais.

A questão é complexa: se a reiteração do discurso da acomodação é tão freqüente, ela nos assinala que de fato temos que considerá-la e admitir que se

fez presente na realidade dos indivíduos, influenciando, muitas vezes, ineficácias do trabalho do servidor público. Por outro lado, seria simplificador observar somente essa dimensão, uma vez que, ao tomá-la como a única dimensão efetiva ou real, impede uma leitura crítica, igualmente plausível, de que a reprodução do discurso que considera o funcionário público como indivíduo acomodado, por parte dos ex-servidores bancários, revela a participação dos mesmos, enquanto *"colaboradores"*, na "legitimação" discursiva das formas de gestão que implicaram nas perdas e complexidades psicossociais acima referidas.

Maria, um dos casos onde a relação entre precarização e prejuízo psíquico se revelou mais direta e causal - guardadas as necessárias ressalvas relativas à sua vulnerável condição de estrutura de personalidade - também reiterou, de forma pouco crítica, a questão da acomodação enquanto mero sintoma pessoal. Sobretudo vindo dela, onde as agruras se demonstraram intensas em diversos níveis - sociais, profissionais, familiares e individuais - tal fala, expressa abaixo, se não for considerada como reducionista, necessita ser, ao mínimo, questionada ou colocada sob suspeita:

> *"O Banespa sempre pagou bem. Então a pessoa acomoda né ? Todo mundo se acomoda lá"* (Maria, 41 anos, ex-caixa, 19/03/1999)

A própria condição psíquica de confusão e a rigidez de personalidade de Maria não a possibilitaram formular outras falas a partir das quais questionamentos se apresentassem mais viáveis, ou seja, nas quais seu discurso não se limitasse a uma elaboração simplificada ou reducionista.

O mesmo não pode ser dito em relação ao caso de Marly que, tal como o de Wanda, revelou-se mais rico em verbalizações diversas e, nesse sentido, melhor explicitou contradições, conflitos e ambigüidades, subjetivas e sociais, relativas ao trabalho bancário e à decisão de adesão à demissão.

Em algumas frases Marly revelou, não obstante, não somente uma compreensão simplificada, tal como a de Maria, mas até mesmo preconceituosa. Essa compreensão se caracterizou por situar-se muito mais próxima do discurso de empregadores do que do discurso da categoria profissional politizada e

sindicalmente combativa de que fazia parte. Nelas a questão da acomodação foi associada a excesso de direitos:

> *"Eu comecei a trabalhar no banco, e lá fiquei. Aí acomoda né ?" (...) "O banco te deixa muito passivo, muito acomodado. Muito cheio de direitos" (...) "O banco acomoda a gente. Ele te dá tudo de mão beijada, então você se acomoda"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Já em relação à questão da aposentadoria o discurso ganhou uma maior complexidade. Ainda que em relação à realidade brasileira a possibilidade e intenção de desfrutá-la nas condições propiciadas pelo banco seja sem dúvida merecedora de ser levada em conta, não sendo portanto mero sintoma de uma passividade subjetiva, não há dúvida de que a supervalorização da dimensão econômica (ou de "segurança" financeira) seja a única que deva ser considerada. Ou seja, é evidente que a aposentadoria, seguida como objetivo cego a ser atingido, custe o que custar, não se trata de algo saudável ou subjetivamente válido. No caso de Marly, sobretudo se considerarmos a sua condição psicossomática, marcada por LER, assim como seu desânimo e sentimentos de frustração pessoal e profissional, não há dúvida que a questão econômica não deveria "atropelar" a consideração a estes aspectos pessoais. Nesse sentido, seu questionamentos sobre seu *"pensamento fatalista"* e demais questões subjetivas que lhe eram desfavoráveis em termos de saúde indicaram que, paralelamente às falas pouco críticas supracitadas, possibilidades reflexivas encontravam-se preservadas:

> *"Eu sentia que eu estava muito parada ! Eu esperava a minha aposentadoria. Eu tinha um pensamento finalista. Agora estou com outro pensamento. Eu estou começando, tenho que aprender. É tudo novo pra mim. Me faz sentir mais viva ! Isso me faz melhor" (...) "O banco deixa você muito bitolada. Você fica com a mente muito esquecida" (...) "Eu só tomei essa decisão por que eu estava insatisfeita com o banco, eu achava que eu não crescia em nada ali" (...) "Eu comecei a me cobrar: "será que eu não tenho capacidade para mais nada ?"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Não obstante o fato de revelarem possibilidades reflexivas preservadas, tais falas também envolveram sutilezas questionáveis: o *"novo"* não conectou-se somente ao *"sentir-se mais viva"*. A decisão de sair não pautou-se exclusivamente no fato de não *"crescer"* no banco. Concorreram também para isso, de forma inquestionável, o sofrimento derivado da LER e o apoio familiar provindo do marido, apoio esse que, embasado em uma relação de gênero conservadora, incluía tanto a dimensão da proteção quanto a dimensão do medo, da dependência e do risco da submissão.[191]

A ambivalência emocional em relação à saída do banco expressou-se de forma clara em uma de suas declarações:

> *"Eu sou mais feliz agora. Mas eu também me senti infeliz depois, sabe. Aquela dúvida: eu fiz certo ? Não fiz certo ? O que vai ser da minha vida agora ?"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

A situação *"nova"* após a demissão, portanto, caracterizou-se como ambígua e conflitiva: por um lado o desafio mobilizou medo e, por outro, satisfação por romper - ainda que de forma parcial, dados as suas atuais dificuldades de reinserção profissional - com sentimentos de incapacidade que lhe assolaram anteriormente, tanto em função da sua condição de bancária, como também, conforme pôde-se inferir, em função de sua condição de portadora de LER (suscetível, em seu limite, a uma real situação de invalidez). Nesse sentido tal situação envolveu perspectivas favoráveis que, não obstante, foram também acompanhadas por instabilidade profissional e por um "recomeçar" não tão vivo ou empolgado como apresentado nas falas abaixo:

> *"Então, eu tive que começar a aprender a estudar de novo, coisa que eu não sabia mais" (...) "É um engatinhar. Eu estou no começo. Eu passei de uma posição finalista, para um começo, que é tudo novo" (...) "Eu tava vinte anos parada. Daí eu comecei a estudar de novo. Eu tinha que reaver todos esses anos perdidos né ?" (...) "Eu sou muito mais feliz agora, fazendo isso, mesmo não tendo respaldo financeiro. Eu encaro como um começo" (...) É angustiante, mas é desafiante"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

191 Tais dimensões serão melhor abordadas no item relativo aos aspectos familiares.

Assim, a trajetória de Marly revelou necessidade de conformar-se à nova situação, adiamento de "soluções" financeiras imediatas, dependência em relação ao marido, riscos, medos e, ao mesmo tempo, busca de revitalização pessoal e profissional. Apesar dos aspectos difíceis do seu "recomeçar", também detectou-se uma relativa alegria por sentir-se novamente capaz. Possibilidades de aprender e crescer, relativamente suspensas nos anos anteriores à sua demissão, ressurgiram em meio às crises então enfrentadas:

> *"A princípio você arruma mil empecilhos. É justamente o medo de receber um não. Até que um dia você fala: vamos enfrentar, senão eu vou morrer apática"(...) "Eu tenho que ver que não é o financeiro que é o importante para mim agora" (...) "É difícil passar dessa fase de receber, para essa fase de você ter que dar, para depois... ver o que vai ser da sua vida" (...)"Estou aprendendo a aprender" (...) "Isso me faz melhor"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Vale também considerar, tal como se pode depreender das contradições de seu relato, que o seu não crescimento dentro do banco não se deu unicamente em função das restritas possibilidades de ascensão oferecidas pela instituição, mas também em função de sua fantasia de maternidade que, embora irrealizada por problemáticas de saúde, determinou sua negativa a concorrer em concursos internos promocionais. Tal se evidenciou nas falas logo abaixo indicadas. Uma delas pode ser compreendida como de caráter projetivo - na qual, ao comentar sobre a acomodação de colegas também falou, inconscientemente, de si própria. Uma outra fala, por sua vez, revelou sua atitude ativa em relação ao não tentar seguir carreira, demonstrando não ser convincente a frase simplificadora (supracitada) de que é o banco que impinge, via direitos excessivos ou paternalismo, uma acomodação:

> *"E quem ficou? Os mais acomodados. Aquela pessoa que está prestes a aposentar. É a pessoa mais acomodada. Essa pessoa mais acomodada não tem interesse de crescer, nem dentro do banco" (...)"Eu não quis crescer dentro do banco. Então, eu estagnei, entendeu ? Porque eu tinha achado que nós fôssemos ter filho..."* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Enquanto para Marly a questão da acomodação foi central, de modo a perceber sua trajetória pós-demissão como uma tarefa no sentido de *"reaver os anos perdidos"*, para outros ex-bancários a questão central, também após a demissão, foram as perdas derivadas da desvinculação à instituição.

Para Rita as perdas foram concomitantemente financeiras e emocionais. Por um lado as restrições de renda foram associadas à queda do padrão de vida e, por outro, a perda do vínculo institucional foi vivida, do ponto de vista emocional, sob a hegemonia do sentimento de ter sido lesada. Para a ex-caixa, então desempregada e sobrevivendo do INSS por conta de uma hérnia de disco, a conjunção das problemáticas econômicas e subjetivas resultou em um afastamento por parte das pessoas com as quais convivia socialmente, o que veio agravar sua situação emocional:

> *"Eu tinha um padrão que eu tinha empregada para tudo. Já tive quatro juntas. Hoje não tenho nenhuma" (...) "A gente ficou muito decepcionada, lesada. É uma rasteira que você leva na vida, né ?" "Meu padrão de vida caiu mais de 100%, caiu 200%. Então, todo mundo se afasta, todo mundo... Isso é muito triste"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Rita também queixou-se de culpabilizações feitas pelo marido em relação à sua decisão de demitir-se. Esses conflitos familiares, associados ao arrependimendo já instalado e reforçado pelas dificuldades de reinserção no mercado de trabalho, levaram-na a buscar na religiosidade uma alternativa às perdas então vivenciadas.[192]

Observou-se em Rita basicamente dois processos defensivos caracterizados por racionalização ou intelectualismo: minimização dos efeitos negativos da desvinculação institucional e valorização excessiva dos benefícios de sua conversão religiosa.

Rita negou por diversas vezes sentir saudades do banco, afirmando que a perda era meramente econômica (salário, cupom e benefícios), sem entrar no mérito da desvinculação como perda de referência. Ou seja, procurou minimizar

[192] Aspectos familiares serão retomados de forma mais detalhada adiante.

os efeitos pessoais do rompimento com o pertencimento institucional, pertencimento este que lhe serviu como arcabouço identitário ao longo de vinte anos. Tal negação, como foi apontado anteriormente, se revelou, enquanto tal, não somente na suspeita e repetida fala de que não tinha saudades do banco e de que só tinha saudades do salário, cupom e benefícios, mas também através da sua reação ao receber o questionário objetivo a ela enviado antes da entrevista. Rita transformou o mesmo em um sinal de que o banco poderia estar querendo readmitir funcionários, registrando um desabafo no verso do mesmo, onde solicitou, de forma emocional e intensa, uma *"nova oportunidade*" aos que aderiram ao *"maldito PDV"*.

Por outro lado, o vínculo com a religiosidade constituiu-se como uma formação sintomática substitutiva à formação identitária sublimada de outrora. Assim, na ausência da referência institucional do banco, lançou-se ao vínculo religioso. Este, por sua vez, caracterizou-se por "compreender" as dificuldades de renda e "minimizar" os desencontros sociais e afetivos. A identidade evangélica surgiu como defesa frente a um *"desespero"* inicial, de modo a poder lhe dar melhores condições de lidar com as limitações de consumo, assim como *"segurar o casamento"*, então caracterizado por intensos conflitos. Nesse sentido, Rita considerou que seu *"encontro"* com Deus e Jesus lhe deu maior espiritualização e *"valores"* mais elevados. Nesse seu raciocínio a demissão foi relatada, em última instância, como uma espécie de sacrifício necessário à obtenção de uma dádiva divina. Do ponto de vista do funcionamento psíquico, podemos considerar que sua estruturação defensiva se caracterizou por uma preservação egóica que atenuou seu sentimento de culpa e ansiedade, ainda que às custas da formação identitária sintomática e inibitória de desejos e prazeres que, vale dizer, não eram recriminados quando da preservação de sua situação de assalariada:

> *"A religião me ajudou muito, Deus me ajudou muito, né. Hoje eu tenho consciência de que você tem que passar coisas na vida para poder... Todo mundo fala que você tem que passar por isso, né ? Tem três anos que eu estou passando... É muito difícil. Muito" (...) "Você muda os seus valores. Você se espiritualiza mais. Você tem encontro com Deus, né ? Nesse lado foi muito bom. Hoje eu só tenho tranqüilidade. A minha casa tem harmonia. Os meus filhos têm harmonia. Hoje eu tenho, mas eu não*

tinha. Eu vivia desesperada. Claro que eu estou preocupada, eu quero trabalhar, preciso de dinheiro, mas eu não vivo aquela ansiedade que eu tinha antes" (...) "Você passa a dar valor a coisas pequenas. A nossa vida era Cabo Frio, Búzios, viajava, viajava.... Tênis de qualquer marca, brinquedo que quisesse. Hoje não. Hoje eles têm consciência do que pode e o que não pode. A vida não é só isso. A vida não é sexo, drogas e rock. A vida tem um outro lado, espiritual" (...) "Eu sempre fui católica, a vida inteira. Eu não era tão assídua. Hoje eu sou evangélica, tem três anos que eu me converti. Na religião evangélica realmente eu me encontrei com Deus. Eu sinto prazer de ir a Igreja, de ter certeza que ele está com você. Eu te falo de coração aberto. O amigo que eu realmente tive foi Jesus. Quando você tem um encontro com ele, é muito legal. Então, isso foi o que me segurou nesses três anos. Está me dando muita força, ajudando a segurar o casamento e uma série de coisas" (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Apesar da religiosidade ser apontada como fonte de tranqüilidade e de ajuda, a referência à obtenção de renda não deixou de ser mencionada como possível elemento alentador. Porém, ao apostar nas possibilidades de obter o direito de aposentadoria - o que demonstra que a identidade bancária, apesar de substituída pela evangélica, persiste, ainda que de forma abafada - Rita tende a tomar uma atitude de fuga, expresso por um *"não querer saber"* relativo às mudanças então em curso em relação à Previdência. Este *"não querer saber"*, no entanto, revelou-se, na realidade, como um saber evitado, ou ainda, como uma consciência da incerteza:

"Saí na expectativa da aposentadoria. Porque aí volta o meu salário da ativa e eu posso me reintegrar à CABESP. Mas e se eu não puder aposentar ? Mais uma rasteira" (...) "O que mais entristece é saber dessa lei da aposentadoria. Eu não quero nem saber como que ela está, porque estão falando que não se pode mais aposentar, né ? A minha aposentadoria é em abril de 2000. Por isso que eu pago a BANESPREV. Mas quando chegar abril de 2000, eles vão falar que eu não tenho idade para aposentar" (...) "Eu estou com medo de chegar lá e não poder. Quer dizer, eu sei que não pode. Não tem mais 25 anos, você tem que ter 30 anos ou 48 anos de idade. E eu vou completar 25 anos, em abril, de INPS, mas eu não vou poder... eu não tenho idade para aposentar. Aí eu vou ter que esperar mais cinco anos" (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Assim, pode-se dizer que, apesar da desvinculação, social e objetiva, o vínculo institucional manteve-se no seu imaginário, expressando-se por um desejo que, ao invés de se fazer valer de acordo com os princípios da realidade, tendeu a deles se furtar, caracterizando uma atitude ilusória ou de auto-engodo.

A perda do emprego foi articulada ao sentimento de arrependimento no caso de Paulo. Este vivenciou situação subjetiva e econômica semelhante em gravidade à de Rita, mas não apresentou a mesma postura defensiva. Paulo revelou sentir saudades do banco e profundo arrependimento. Desprovido da couraça defensiva, Paulo apresentou a emocionalidade mais à flor da pele. A auto-explicação encontrada para "sua" decisão de adesão ao plano de demissão foi, tal como apontado anteriormente, a de uma suspensão da faculdade de pensar no seio das ameaças e exigências da gestão do medo. Tal como Rita, mas deixando transparecer emoção, Paulo falou de seu desejo de retornar ao banco, referindo-se explicitamente ao trabalho bancário como o que definia sua identidade profissional. O vínculo afetivo em relação banco manteve-se e assumiu características nostálgicas, a despeito de sua desvinculação concreta. O desejo de aposentadoria também permaneceu e, tal como no caso de Rita, envolveu uma contradição entre saber/não saber sobre suas possibilidades efetivas. Suas "armas" para melhorar sua situação psicossocial pareceram parcas e excessivamente vagas. Tais considerações foram detectadas em vários trechos de seu relato, dentre quais destacou-se os seguintes:

> *"Foi uma perda muito grande, um grande emprego. Naquela época eu não tava enxergando isso. Eu só pensava em sair" (...) "Eu não pensei, não pensei" (...) "Eu sinto muita saudades. Eu gostava demais do banco. Eu nunca mais vou voltar pro banco. O Banespa, pra mim, eu tenho que esquecer, nunca mais, nunca mais eu vou voltar pro banco. Acabou o banco pra mim. Acabou. Mas se eu pudesse, algum dia eu voltaria" (...)"Não dá pra esquecer o banco. Pra quem trabalhou dezenove anos, não dá pra esquecer" (...) "Se a profissão de bancário continuasse pra mim, acho que seria a única coisa que eu saberia fazer" (...) "Eu pretenderia, eu pretendo me aposentar. Faltaria uns quatro ou cinco anos pra eu sair. Mas mudou a lei e aumentou um pouco mais. Eu não sei se eu vou me aposentar" (...) "Eu jamais esperava ter que passar por isso. Os meus planos não eram esses. Eu pensava em me aposentar no*

banco, mas não sei se vai ser possível" (...) "Eu tô procurando, eu olho jornais, eu olho jornais sempre. Eu tô com a intenção de montar alguma coisa, algum local, escolher algum local" (...) "Eu me cadastrei num negócio desse poupa tempo aí. Deixei o meu curriculum lá. Eu ligo lá às vezes" (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

As referências nostálgicas e os sentimentos de perda não foram relatados unicamente por entrevistados que encontravam-se em situações mais comprometidas. O mesmo se deu no relato de um funcionário que, apesar da instabilidade momentânea, havia prosperado no início de seu empreendimento. Estamos fazendo referência ao caso de Maciel, já anteriormente mencionado.

Para Maciel o desmonte do banco estatal foi vivido com dor emocional. O banco sempre foi fonte de referência e de orgulho para este ex-bancário:

"Era muito gostoso trabalhar com uma placa atrás de você, que era o Banespa. Era muito bom isso daí, sabe, porque dava muita retaguarda, era um nome muito forte" (...) "Eu gostava muito do serviço que eu fazia, gostava bastante mesmo. Mas, infelizmente..." (...) "A gente tinha muito orgulho de trabalhar no Banespa. Era um nome muito forte" (...) "Infelizmente o pessoal foi fazendo, fazendo, fazendo, e até que acabou. Acabaram com o banco, né ? Essa é que é a verdade. É uma coisa que a gente sente muito, até hoje" (...) "Quando nós começamos a sentir isso daí, que a gente ia perder uma coisa que a gente gostava muito... Eu não queria estar lá dentro na hora em que isso acontecesse, porque, afinal de contas, foi uma vida lá dentro" (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

Sua decisão de adesão, apesar de incitada pelo clima institucional (e não exatamente pela pressão gerencial direta, tal como foi comentado), não se caracterizou por ter sido tomada de forma abrupta ou impensada. O fato de sua adesão ter sido precedida por reflexão e por um planejamento prévio criou em Maciel uma certa obrigação interna de prosperar. Esta "obrigação" foi verbalizada ora de forma defensiva ou racionalizada (manifesta pela *"certeza"* de seu *"sucesso"*), ora verbalizada de forma mais aberta, de modo a explicitar seu sofrimento (tal como quando referiu-se a seu sentimento de *"insegurança"*). Diante das ameaças em relação à possibilidade de seu empreendimento tornar-se

definitivamente inviável, Maciel chegou até a cogitar a mudar de cidade, uma vez que já encontrava-se constrangido e chateado frente às reiteradas perguntas do tipo: *"e aí ? como está seu negócio ?"*

> *"E eu confiava demais. Eu sempre fui uma pessoa muito confiante. Eu levo fé naquilo que eu faço. Onde eu coloco a mão, eu tento fazer o melhor. Então, eu tinha certeza que ia dar certo. Se entrar com determinação, dá certo, dá certo, entende ? (...) "Eu senti bastante insegurança" (...) "Eu tinha confiança naquilo, sabe ? Eu tinha muita confiança" (...) "Sempre ficava alguma coisa, algum ponto de interrogação. Foi sofrido nesse aspecto" (...)"Eu estou buscando alguma outra coisa, sabe ? Eu tenho alguns amigos aqui de Araras que possuem box no CEASA de Campinas. Eu fui lá para ver como que funciona, como que vira aquilo"* (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

Desse modo, até mesmo nos casos onde a questão financeira encontrava-se relativamente segura e onde o fator decisão aproximou-se mais de uma vontade próxima do desejo - leia-se desejo lastreado pela realidade e não desejo ilusório - também observou-se conflitos mais ou menos latentes, sentimentos de perda em relação às possibilidades de carreira e de aposentadoria e, conseqüentemente, nostalgias. Ademais, o desvincular-se da identidade de bancário assalariado não foi substituído de forma suficiente pela nova identidade buscada - a saber, a de empreendedor autônomo - de modo a colocá-lo em uma situação de oscilação entre ser *"patrão"* ou *"empregado"*:

> *"Eu gostaria de ter atingido o pico dentro do banco. Eu gostaria de ter chegado a uma gerência geral" (...) "Com vinte anos, você já começa a pensar, por exemplo, numa aposentadoria. Eu joguei fora esses vinte anos e essa carreira que eu fiz dentro do banco. Foi ruim para mim e ruim para o banco. O banco investiu vinte anos em mim. Então, foram vinte anos que o banco jogou fora, entende ? Jogou em nós, nós jogamos fora e todo mundo perdeu" (...) "Eu gostei de trabalhar como empregado. Boa parte das coisas que eu consegui foi como empregado, mas como patrão eu me dei melhor. Agora, nada impossibilita, sei lá, às vezes, se aparecer uma oferta boa, a gente voltar a trabalhar como empregado"* (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

As problematizações entre ausências de correspondências diretas entre situação econômica (des)favoráveis e (in)satisfação pessoal também se revelaram fecundas a partir das falas de Roberto, ex-gerente que deixou de ganhar R$ 7.000,00 no banco e que encontrava-se como gerente financeiro numa escola particular paulistana recebendo R$ 2.500,00. Suas falas também trouxeram referências interessantes em relação à questão da acomodação.

Segundo seu relato, Roberto não intencionava permanecer no banco. Quando adentrou ao quadro do mesmo tinha objetivo de apenas possuir uma renda enquanto freqüentava a Universidade. Porém, permaneceu no banco por dezenove anos. Sua trajetória, portanto, encaixou-se (ao menos até a decisão de adesão) ao *"provisório definitivo"* descrito por Romanelli (1978).[193]

Do ponto de vista de Roberto, houve uma acomodação forjada por responsabilidades financeiras com filhos e por vantagens significativas relativas às condições de trabalho. Esta acomodação, no entanto, foi referida de forma madura pelo entrevistado, que não a atribuiu somente às condições externas, levando em conta seu papel ativo na existência da mesma. Conforme seu relato a mesma trouxe-lhe tanto garantias como frustração. O entrevistado também a equiparou a um *"casamento"*. No caso de Roberto tal comparação se faz curiosa e sugere, no mínimo, uma relação conflituosa com o vínculo institucional já que, em sua vida afetiva, encontrava-se no terceiro casamento:

> *"A minha intenção era ter o banco para poder me sustentar e fazer o curso que eu estava fazendo. Acabei casando e tendo filhos e responsabilidades em cima disso. Aí resolvi ser bancário" (...) "Na minha época tinha muita gente com vários cursos que não tinham nada a ver com o banco. E acabaram ficando. Você acaba se acomodando. O salário começou a ficar bom e tinha assistência médica perfeita" (...) "Tem um monte de benefícios que te favorece. E acaba ficando, até por um comodismo da gente" (...) "É um casamento, né ?" (...) "O Banespa acomoda a gente. Não é o Banespa, eu acho que o emprego, do jeito como o Banespa foi pra mim - e pra muitos - acho que deixa a gente acomodado"* (Roberto, 39 anos, ex-gerente, 16/12/1999)

[193] ROMANELLI, Geraldo. **O provisório definitivo**. op.cit. 253p.

A sua reinserção profissional foi financeiramente bastante desvantajosa. Tal fato o levou a se sentir inicialmente ligeiramente deprimido. Mas a dimensão subjetiva, como se viu acima, não possui uma única via e nem sempre corresponde exatamente ao insucesso ou sucesso monetário. No caso de Roberto também houve alívio por livrar-se de um trabalho indesejado e de uma identidade profissional não vivenciada como sintônica em relação ao ego. Este efeito subjetivo favorável - o alívio - foi expresso como ganho profissional, ainda que desacompanhado de renda financeira compatível ao seu padrão. Sua desvinculação institucional foi influenciada tanto por seu endividamento como pela expectativa de uma *"vida nova".* O sentimento de perda não foi relatado em relação à sua desvinculação do banco, mas sim em relação aos anos nos quais nele permaneceu (tal como ocorreu na fala e trajetória referida por Marly):

> *"Eu estava em uma atividade profissional que não me satisfazia"(...) "Foi muito desgastante trabalhar no departamento do banco. No departamento você fica muito fechado numa sala. O banco acontecendo lá fora e você ali dentro, fazendo masturbações mentais" (...) "Eu sou um sociólogo frustrado, a minha intenção não era ficar no banco, nunca" (...) "Eu não era um bancário, nunca me senti bancário" (...) "Eu me lembro sempre de uma imagem, que uma pessoa numa agência disse pra mim. Ele disse: tá vendo essa bateria aqui ? Isso aqui é um cemitério de profissões" (...) "Em termos profissionais, eu acho que eu perdi muito tendo ficado no banco. Eu perdi o meu pic. Eu gostava de estudar, eu gostava de Sociologia e eu queria trabalhar na área de Sociologia Rural..." (...) "Eu tava muito endividado. Aí eu tive a oportunidade de sair do banco, pagar as minhas dívidas e tentar uma vida nova" (...) "Financeiramente eu perdi, mas eu acho que profissionalmente eu ganhei"* (Roberto, 39 anos, ex-gerente, 16/12/1999)

Já o caso de Luciana, ilustrativo da mais bem sucedida trajetória profissional, apresentou, por sua vez, uma relação direta entre ganhos profissional e financeiro e satisfação pessoal. Vale porém ressaltar que não se tratava de uma bancária típica e sim de uma médica. Vale também considerar que Luciana havia assumido funções administrativas em seu trabalho na instituição estatal, ou seja, havia se desviado das atividades específicas de sua formação. Tal fato lhe deixou insatisfeita no banco e a saída do mesmo significou poder dedicar-se com maior

satisfação às atividades exclusivamente correspondentes à sua especialização profissional. Suas referências à acomodação geralmente foram feitas em relação aos bancários e, em alguns momentos, apresentou-se "carregada" por um tom crítico que aproximou seu discurso ao do empregador que equipara direitos trabalhistas a privilégios (sobretudo ao considerá-los insustentáveis face à dita competitividade dos *"dias de hoje"*). No entanto, Luciana também admitiu que viveu momentos de acomodação antes de desvincular-se da instituição. Neste sentido, sua alusão à acomodação dos bancários pôde ser compreendida como relativamente projetiva:

> *"Eles ficaram muito incomodados com isso* (referindo-se à política demissionária e de restrição de benefícios*), porque eles estavam acomodados nessa situação" (...)"Às vezes eu encontro com um colega que ficou trabalhando lá. Na verdade a pessoa não tem é coragem de partir para uma outra coisa. Ele precisa batalhar, confiar no taco e ir a luta. Mas tem gente que gosta de ser acomodada" (...) "Eles achavam um absurdo perder esses direitos. Eles achavam que era uma sacanagem. Eles não entendiam" (...) "O banespiano tinha, agora não tem mais, com essa demissão, uma estabilidade muito grande. Isso dava para ele uma segurança muito grande, para ficar sossegado, entendeu ? É diferente de uma empresa particular. Na empresa particular um funcionário não produz, rua ! Ele falta, rua ! Lá não era assim ! Eles levaram um susto muito grande ! Eles estavam acostumados com uma política muito paternalista, eles tinham muitas regalias, muitos privilégios ! O funcionário do Banespa se acha injustiçado com o que aconteceu" (...) "Muitas vezes a pessoa fica lá, bitolada com aquela situação, e não sabe a capacidade que ela tem, não acredita no seu próprio valor. Eu acho que eu estava cobrindo o meu talento lá, a minha capacidade de me desenvolver e crescer profissionalmente. Talvez por uma ilusão com essa história de carreira: a pessoa acha que vai ficar bem ocupando um lugar de destaque, ser um gerente e, às vezes, a satisfação pessoal e financeira não vai ser tão grande"*
> (Luciana, 48 anos, ex-médica da Cabesp, 12/03/1999)

Ana Paula, ex-caixa, portadora de LER, cuja uma das falas foi colocada em epígrafe, abordou, apesar da sua reinserção financeira favorável, a questão da perda de referência nos processos de desvinculação institucional. Conforme se percebe na epígrafe, Ana Paula considerou que a perda da instituição como ponto de referência podia não se limitar à questão profissional. Ela também referia-se à

perda de um arcabouço identitário. Ademais, nos casos menos afortunados essa perda de referencial identitário também se desdobrou em autênticos processos de desfiliação. Nesses casos a precarização social mesclou-se a desemprego, constantes recomeços das estratégias de reinserção profissional e distintas condições de vulnerabilidade relacional.

No seu caso pessoal, porém, em virtude da LER e da relação hostil travada com o banco, o desvincular-se, após intensos conflitos e desgostos, resultou também em satisfação pessoal. Mas para que isso ocorresse foi necessário submeter-se a atendimentos psicoterápicos e alternativos diversificados. Ou seja, a reestruturação institucional forjou frustração, ódio e sintomas psicossomáticos e, posteriormente, um processo de reestruturação mental que culminou por atingir o ponto da satisfação pessoal. Ademais, essa também foi facilitada por dois motivos: por um lado a obtenção de aposentadoria integral; por outro, como habitava uma cidade pequena, a comunidade continuou a tratá-la como *"Ana Paula do Banespa"*, de modo a manter algumas prerrogativas derivadas do "status" de bancário. O caso de Ana Paula, a partir de suas particularidades, ilustrou que em determinadas condições, ainda que bastante específicas, a desvinculação institucional não se desdobra, necessariamente, em perdas irreparáveis e/ou desfiliação:

> *"Eu moro numa comunidade pequena, onde todo mundo se conhece. Aonde eu vou eu compro de caderneta, porque é a Ana Paula do Banespa. Eu sou muito reconhecida e o Banespa só me engrandece" (...) "Eu sou muito conhecida por ter tabalhado no Banespa. Essa casa mesmo eu aluguei e não me pediram fiador. Não me pediram nada porque é a dona Ana Paula do Banespa"* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Em relação à acomodação, porém, Ana Paula diz também ter sido "fisgada". Segundo seu ponto de vista, sua acomodação derivou-se de uma busca cega em relação à *"segurança"*. Ao libertar-se de ambas, Ana Paula disse ter redescoberto vida fora da instituição que lhe serviu de referência, ou seja, passou a vislumbrar possibilidades de satisfação pessoal não limitadas às condições contratuais e institucionais relativamente vantajosas. As frases abaixo sintetizam

aspectos de sua vivência pessoal no banco e observações interessantes sobre as questões específicas pertinentes às relações muitas vezes conflitivas entre segurança, acomodação e boas condições contratuais. Ademais, somadas à epígrafe, ilustram processos muitas vezes sofridos derivados de tais relações e das dificuldades em lidar com as perdas de referências (de assalariamento e de pertencimento institucional):

> *"Eu vi que havia vida após o Banespa. Porque a gente tanto procura segurança, que você é pego por ela, né ?" (...) "O Banespa pagava, dava vale refeição, vale alimentação. O Banespa pagava tudo. O Banespa dava presente no fim do ano, tinha colônia de férias, a BANSUR, que proporcionava viagem pro exterior. Era uma senhora empresa. Então, quando a pessoa perde tudo isso, eu acho que as pessoas perdem isso e ficam muito sem rumo"* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Raimundo, ex-gerente que trocou o banco por emprego financeiramente mais vantajoso, também fez alusões às questões negativas relativas à acomodação e aos benefícios institucionais, ou seja, aos seus efeitos subjetivos potencialmente prejudiciais, em contraste com as possibilidades e "seguranças" financeiras deles derivados. Ademais, também ressaltou os limites de crescimento pessoal e profissional implicados no trabalho bancário, assim como a perda relativa da "segurança" na situação de desvinculação institucional. Tal como relatou Ana Paula, Raimundo também considerou que esta pode ser, muitas vezes, uma armadilha ilusória:

> *"O problema no banco é isso: você fica um pouco bitolado. Você acaba se acomodando, pelos próprios benefícios, pela segurança, por ter o governo por trás" (...) "O problema da nossa função é que, depois de determinados anos que você pratica sempre a mesma coisa, você acaba ficando bitolado naquilo. Você não vê um horizonte que existe lá fora" (...) "Quando você sai, realmente você perde todas aquelas "seguranças" que normalmente o funcionário do banco tinha"* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Raimundo também mencionou que a princípio objetivara uma carreira retilínea que culminasse com a obtenção da aposentadoria. O mesmo criticou tal

postura, o que era relativamente fácil, dada a particularidade da sua confortável situação que, como foi visto, esteve longe de ser a regra geral. Ademais, sua situação profissional progredida manteve-se compatível à continuidade de contribuição à Banesprev, de modo a lhe manter viável a obtenção da desejada aposentadoria integral, ainda que essa, como foi visto a partir dos casos mais desafortunados, ainda permaneça como uma *"incógnita"*:

> *"Toda a minha vida profissional já estava planejada pra eu me aposentar como funcionário do banco" (...) "Porque o funcionário de banco do Banespa normalmente entrava por concurso público, fazia carreira e se aposentava bem. Hoje, isso é uma incógnita. Ninguém sabe o que vai acontecer realmente"* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Porém, o aspecto financeiro bem sucedido e a dimensão subjetiva do contentamento diante da ruptura com a *"acomodação"* (em prol do *"crescimento profissional"*) não se esgotaram em si mesmos. Tanto do ponto de vista da renda quanto do ponto de vista subjetivo também se detectou aspectos desfavoráveis ou temíveis. Raimundo fez referências a ambos a partir das inevitáveis instabilidades do mercado e às exigências profissionais que muitas vezes forjam afastamentos familiares excessivos ou indesejados:

> *"Uma coisa que é muito importante é sempre você se manter bem relacionado em todos os segmentos, porque ninguém sabe o dia de amanhã. Hoje você pode estar em um segmento rentável e amanhã ele pode mudar muito" (...) "O futuro a gente não sabe, né ? O mercado está muito inconstante" (...) "Às vezes você está querendo ficar mais com a família, mas não tem jeito, porque você tem muitos afazeres profissionais"* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

A trajetória de Raimundo também nos remete às agruras da flexibilidade e não somente aos ganhos de *"qualidade"* apregoados pelos protagonistas do *"novo capitalismo"*. A obrigatoriedade de crescer, crescer, crescer e o trabalho sem previsibilidades de descanso, embora racionalmente verbalizados como uma espécie de preço a ser pago pela ruptura com a *"acomodação"*, não foram vivenciados pelo entrevistado como algo exatamente satisfatório. Ao referir-se a

tais elementos, Raimundo apontou que, em tempos da flexibilidade, ocorrem, ironicamente, perdas de qualidade e inflexibilidade:

> *"Quem tem vontade de crescer, em qualquer empresa ele se distingue. Logicamente que ele não pode se acomodar, tem que sempre querer crescer, sempre querer crescer" (...) "Hoje, pra eu tirar uma semana é uma coisa muito difícil. Não dá pra você ter essa flexibilidade. Nesse sentido, você perde um pouco da qualidade"* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

As postulações de Sennett (1999) sobre o *"ser flexível"* nas novas condições de trabalho do capitalismo são bastante ilustrativas e esclarecedoras das agruras vivenciadas por Raimundo e Maciel, agruras essas não aparentes se nos detivermos apenas às suas formulações que enfatizaram a ruptura com a acomodação e os ganhos profissionais e pessoais dela derivados.

Para Sennett (1999), o *"capitalismo flexível"*, além de desviar trabalhadores da estrada reta da carreira e limitar a construção de *"narrativas históricas"*, propiciadoras de valores consistentes e de uma densa textura da existência particular, também forja uma *"rotina cega"*, na qual se solicita aos trabalhadores que sejam permanentemente ágeis, de modo a estar sempre abertos a mudanças de curto prazo, assumindo freqüente e continuamente uma gama variada de riscos. Para Sennett (1999), é natural que esta *"rotina cega"* seja acompanhada de ansiedade. Ademais, segundo o autor, nas histórias e trajetórias de trabalho está sempre embutido o medo e não somente a ansiedade.[194]

A questão da perda da carreira como possível trajetória ou estrutura narrativa preservadora da identidade e de uma relativa estabilidade financeira foi vivenciada por vários dos entrevistados acima comentados. Nos casos de Maciel e Raimundo, pelo fato de serem relativamente bem sucedidos, a análise destas perdas se faz ainda mais intrigante.

No caso de Maciel o medo e ansiedade estavam na ordem do dia diante da instabilidade dos preços de combustíveis. A possibilidade e/ou inevitabilidade de mudança a curto prazo era algo que se aproximava muito da realidade. Como nos

---

[194] SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter** : consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 1.ed. Rio de Janeiro : Record, 1999. p.9-19.

relatou, a mudança envolveria tanto mudança de cidade como de ramo ou setor comercial. Em se tratando de um ex-supervisor de uma pequena cidade, onde possuía o "status" de um gerente e onde tinha reconhecimento por parte de empresários e da comunidade, essa mudança não se configurava exatamente como algo desejado. Pelo contrário, tal como alerta Sennett (1999), ao mencionar os riscos embutidos nas formas flexíveis do trabalho contemporâneo, tal possibilidade seria inevitavelmente acompanhada por um *"aspecto fugitivo de amizade e comunidade local"*.[195]

Esta vivência de mudança abrupta, no caso de Raimundo, não se revelou tão perto da realidade objetiva, mas sim da realidade psíquica. Por outro lado, a *"rotina cega"* de sua nova trajetória profissional, mobilizada por uma ansiedade a crescer a todo custo, o expunha a constantes e quase diárias viagens. Raimundo racionalizava as agruras e riscos de seus esforços como sendo algo positivo no que tange às relações familiares, ou ainda, como um exemplo ou modelo positivo a ser oferecido às suas filhas. Neste sentido, pode-se dizer, acompanhando Sennett (1999), que *"a flexibilidade forçou-o a afirmar a pura força de vontade como a essência de seu próprio caráter ético".*[196]

Ao lado das formulações de Sennett (1999) vale também explicitar, visando a compreensão das extensas falas, comentários e análises acima expostos, algumas formulações de Castel (1998) de modo a melhor caraterizar seu conceito de *"desfiliação"*, assim como as complexas perdas psicossociais articuladas aos processos de demissão, desvinculação institucional e de reinserção profissional.

Para Castel (1998) a desvinculação institucional ou *"desinstitucionalização"* pode ser entendido como um desligamento em relação aos quadros objetivos que outrora estruturaram a existência social e subjetiva dos sujeitos. Do ponto de vista social, a desinstitucionalização significa *"precarização"* e *"indidualismo de massa"* e, do ponto de vista subjetivo, perda de referências identitárias e *"individualismo negativo".*[197]

---

[195] Id. Ibid. p.20. Vale mencionar que o entrevistado possuía uma trajetória pessoal junto à comunidade local que não incluía apenas o banco e empresários, mas também Igreja, Guarda Municipal, escolas, etc.

[196] Id. Ibid. p.31. Os aspectos familares serão retomados e aprofundados mais adiante.

[197] CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social** : uma crônica do salário. op.cit. p. 595-607.

Em termos conceituais mais precisos a *"desfiliação"* não corresponde unicamente à desvinculação institucional, embora este seja um de seus importantes aspectos. A desfiliação conforme conceituada por Castel (1998) associa-se à precarização e individualismo de massa e, portanto, às perdas da proteção social, degradação social e narcisismo coletivo.

A desfiliação, portanto, relaciona-se sobretudo à precarização e às perdas de proteção social, assim como aos elementos predominantemente detectados nas trajetórias dos entrevistados, a saber: desemprego (na maioria dos casos temporário e, em alguns, prolongado) e reinserção profissional instável e/ou precarizada (sobretudo quando tomamos como referência a realidade dos anos oitenta da instituição bancária).

Segundo a argumentação de Castel (1999) o desmantelamento da sociedade salarial implica em perdas de direitos e constantes migrações do trabalho formal para o que ele denomina *"zonas de vulnerabilidade".* Tal fato redunda e expressa-se em várias modalidades de trajetórias psicossociais que se distingüem das trajetórias balizadas da *"sociedade salarial".* Castel (1998) refere-se a duas delas nomeando-as como *"trajetórias estremecidas"* e *"trajetórias erráticas"*, ambas relacionadas aos conceitos de desfiliação e precarização social.[198]

As trajetórias balizadas que, vale dizer, correspondem às estruturas narrativas descritas por Sennett (1999), constituíram, no passado dos ex-bancários, autênticos *"itinerários de vida"*. Esses, no atual momento (ao menos na realidade dos que aderiram à demissão) correm o risco de não ser recuperados, ou ainda, recuperados apenas de uma forma instável. Assim, a precarização, implícita nas *"trajetórias estremecidas"* e/ou *"trajetórias erráticas"* surgem como fantasmas e/ou realidades atuais, fantasmas e realidades que substituem os anteriormente engendrados pela gestão do medo e da ameaça realizado pela instituição bancária.

[198] CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social - uma crônica do salário**. Op.cit, p.527, p.603 e p.606.

As trajetórias estremecidas dizem respeito à busca inquieta para se virar no dia a dia. Ela foi percebida sobretudo nos casos de Paulo e Maria, ainda que o primeiro contasse com uma alta quantia indenizatória que o mantinha.

As trajetórias erráticas, caracterizadas por uma alternância entre empregos ou entre emprego e desemprego também foi vivenciada por vários entrevistados. Vale no entanto ressalvar que esta não se realizou de forma intensa ou grave.

Por um lado a amenização do caráter errático se deu pela boa escolarização ou formação que, embora não tenha propiciado o resgate de trajetórias balizadas, ao menos possiblitou reinserções profissionais relativa ou efetivamente instáveis, evitando-se, assim, processos de desfiliação que pudessem ser confundidos ou dificilmente discerníveis dos processos mais intensos de exclusão social.[199]

A instabilidade da reinserção profissional se deu em diferentes graus, tal como é possível se depreender, por exemplo, da comparação entre os casos de Roberto, Raimundo e Maciel - ex-gerentes e ex-supervisor - e os casos de Marly, Ana Paula, Wanda e Luís - ex-caixas e ex-operador, respectivamente.

Por outro lado, a indenização também serviu como retaguarda para que os trabalhadores pesquisados não tivessem a premência de buscar empregos de forma imediata, dando um certo fôlego para um relativo planejamento. Em alguns casos, respectivamente no de Rita e Ana Paula, o INSS e a aposentadoria constituíram-se também como importantes retaguardas.

Assim, pode-se dizer que a trajetória errática se constituiu, na maioria dos casos, mais como uma constante ameaça do que uma realidade efetivamente desestruturante (salvo, obviamente os casos de desemprego prolongado, que se aproximaram mais da categoria de trajetórias estremecedoras).

Uma trajetória errática padrão, porém, foi identificada na vivência de Frederico, ex-caixa do Banco Itaú - portanto, não exatamente nas trajetórias dos ex-banespianos.

---

199 A respeito das divergências e proximidades e/ou continuidades e rupturas entre os conceitos e processos de desfiliação e exclusão vide também SAWAIA, Bader (org.). **As artimanhas da exclusão** : análise psicossocial e ética da desigualdade social. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1999. 156p.

Em dois casos - o de Romeu e o de Luciana - já há dez anos engajados em atividades profissionais nas áreas de Educação e Medicina, houve a permanência em uma narrativa histórica condizente à descrição de Castel (1988) de *"trajetória balizada"*.

As considerações acima e os efeitos mais ou menos amenos ou graves da generalidade das realidades das distintas trajetórias financeiro-profissionais dos ex-bancários não desmentem, no entanto, o processo de degradação das condições de assalariamento, de precarização, de emprego/desemprego e de restrições às fontes identitárias provindas do pertencimento institucional que são descritas por Castel (1998).

O conceito de *"desfiliação"* de Castel (1998) além de referir-se às crescentes tendências de precarização social e assim realizar críticas ao desmantelamento da sociedade salarial, também se caracteriza por recuperar a noção de mobilidade que, vale ressaltar, se faz freqüentemente presente, sobretudo de forma descendente, nas oscilações entre emprego/desemprego e/ou entre estabilidade/instabilidade. Nesse sentido, além de ser compatível à generalidade dos processos pesquisados, tal conceito evita ofuscar a dinâmica sempre presente nas relações e processos sociais, tal como pode ocorrer quando se emprega o conceito de exclusão social. Assim, tal conceito se revela fecundo à compreensão mais fiel e aprofundada de tal dinâmica, tal como se explicita na seguinte formulação: "o *desemprego é apenas a manifestação mais visível de uma transformação profunda da conjuntura do emprego. A precarização do trabalho constitui-lhe uma outra característica, menos espetacular porém mais importante, sem dúvida. (...) Não para banalizar a gravidade do desemprego. Contudo, enfatizar essa precarização do trabalho permite compreender os processos que alimentam a vulnerabilidade social e produzem, no final do percurso, o desemprego e a desfiliação"*.[200]

Vale também acrescentar que, nas trajetórias pesquisadas, as transformações e/ou mesclas em termos da presença ou ausência de emprego/desemprego, estabilidade/instabilidade e retaguarda/vulnerabilidade

[200] CASTEL, Robert. op.cit. p.514-515.

foram elementos freqüentemente verificáveis. Fragilidade relacional com fortes traços de isolamento social, por exemplo, no caso de Rita, conviviam, na época da entrevista, com assistência (benefício do INSS) e desemprego. No entanto, a mesma já tinha antes vivenciado a situação de dessassistida (sem renda do INSS), com emprego precário, ou seja, uma situação na qual se encontrara em uma modalidade de inserção relacional relativamente próxima da de fragilidade e na qual os traços de isolamento social não eram tão presentes ou evidenciáveis.

No caso de Maciel a atividade inicialmente estável e bastante rentável não seria classificável como emprego, ainda que pudéssemos percebê-lo em uma inserção relacional forte (zona de relação social de integração). Ademais, os ventos do capitalismo flexível o colocaram, na época da entrevista, em uma situação mais precária (sem estar exatamente em um emprego precário) e numa zona de relação social muito mais próxima da de vulnerabilidade do que da de integração (ainda que pesassem suas boas relações ou inserções relacionais em sua cidade, que permaneciam existentes e não exatamente fragilizadas).

Por fim, vale aqui melhor considerar a dimensão "subjetiva"[201] da desintitucionalização acima mencionada, a saber: a da perda de referências identitárias e a do *"individualismo negativo".* Esse, segundo Castel (1998), se caracteriza pela *"subtração em relação ao encastramento em coletivos"*, de modo a estar intimamente relacionado àquela, definida, por sua vez, como *"sociabilidade flutuante"* ou *"ausência de inscrição do sujeito em estruturas portadoras de um sentido".* O individualismo negativo e a perda de referências, nesse sentido, são elementos constitutivos dos processos de desfiliação e se caracterizam sobretudo por faltas diversas. Nas palavras de Castel (1998): *"individualismo é negativo porque se declina em termos de falta - falta de consideração, falta de seguridade, falta de bens garantidos e de vínculos estáveis".*[202]

Portanto, pode-se afirmar que o individualismo negativo - observado em graus variados e cujas particularidades só podem ser demonstradas caso a caso -

---

[201] As aspas indicam que se trata de classificação precária, pois a dimensão subjetiva é também necessariamente social ou "objetiva".

[202] CASTEL, Robert. op.cit. p.536, p.596 e p.598.

foi peça mais ou menos corrente na generalidade das trajetórias pesquisadas, tal como indicado pelas falas e relatos de vivências acima demonstrados.

IV - Subjetividade, Poder e Instituição

A discussão acerca das trajetórias profissionais do ex-bancários e da saúde mental dentro e fora da instituição não pode ser dissociada das considerações culturais mais amplas, dos aspectos inerentes às relações entre indivíduo e sociedade e das particularidades da reestruturação produtiva. A questão do exercício do poder perpassa ambas e caracteriza-se como elemento inevitável de análise.

IV.I - Subjetividade, cultura e reestruturação produtiva

a) Subjetividade e cultura

Em *O mal estar na civilização* Freud (1927) aponta para a existência de um conflito sempre presente entre o indivíduo e as normas instituídas.[203] Desse pressuposto freudiano deriva a noção de que as relações entre indivíduo e instituição são inerentemente conflitivas e potencialmente nocivas à saúde, sobretudo quando não encontram possiblidades de elaboração.

Para Pelegrino, o pacto social, corolário das renúncias pulsionais derivadas do pacto edípico, é possível através do trabalho. Não obstante, na realidade cultural brasileira verifica-se, segundo o mesmo, uma ruptura entre pacto edípico e pacto social. Esta ruptura expressa-se, entre outras situações, pela inibição da inserção digna no mundo do trabalho. Segundo o autor, trata-se de um sintoma social.[204]

Para vários autores psicanalistas que participaram de uma jornada intitulada *Psicanálise e Sintoma Social* em 1992, o conceito de sintoma social relaciona-se ao que é produzido pelo discurso dominante de uma determinada época e de uma determinada cultura.[205]

---

[203] FREUD, Sigmund (1927). **O mal estar na civilização**. 2.ed. Rio de Janeiro: Imago, 1987. p.75-171. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.21).

[204] PELEGRINO, Helio. **Pacto edípico e pacto social**. São Paulo : Instituto Sedes Sapientiae. jun. 1994. 10p. (mimeo).

[205] FLEIG, Mario (org.). **Psicanálise e sintoma social**. São Leopoldo, RG : Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1993. 196p.

Para Costa (1994b; 1991), a cultura narcísica contemporânea, inserida em uma realidade nacional caracterizada pelo cinismo das elites, estabelece, em tempos sombrios, uma ruptura com a ética, de modo a produzir, entre outras modalidades subjetivas, a do burocrata servil.[206]

Para Figueiredo (1995) existem basicamente três modalidades de subjetivação presentes na sociedade brasileira, a saber: pessoas, sujeitos e meros indivíduos. Os meros indivíduos, sob proteção das pessoas, alcançam status ou poder social via apadrinhamento. No entanto, tratam-se de indivíduos *"intercambiáveis"*.[207]

Carvalho (1997) considera que há uma economia subjetiva coletiva na sociedade brasileira que possui focos frágeis de oposição ao *"mercado capitalístico de subjetivação"*. Este, vale dizer, seria gerador de *"procedimentos de culpabilização e inibição".*[208]

Para Mezan (1997), *"a subjetividade como estrutura e como experiência de si depende sobremaneira do lugar social que ocupa o indivíduo"*. Conforme seu argumento, *"a realidade psíquica não existe no vazio".*[209]

Mezan (1997) considera que o sujeito se organiza em conformidade com os modelos identicatórios que a sociedade oferece, ou ainda, de acordo com os *"possíveis sociais"*. Nesse sentido, considera que a subjetividade é *"instituída socialmente"* e que as identificações, para não produzirem doenças mentais, devem ser bem ancoradas.[210]

Conforme aponta Castel (1988) e a análise dos dados supramencionados, um dos fatos marcantes da desvinculação institucional dos ex-bancários foi justamente a perda das âncoras identificatórias que haviam propiciado, no

---

206 COSTA, Jurandir Freire. **A ética e o espelho da cultura**. op.cit. p.13. Vide também: Id. Narcisismo em tempos sombrios. In : FERNANDES, Heloísa Rodrigues. **Tempo do desejo**: sociologia e psicanálise. São Paulo: Brasiliense, 1991. cap.6, p.109-136.

207 Figueiredo, Luis Claudio. **Modos de subjetivação brasileiros**. 1.ed. São Paulo : Escuta, 1995. P36.

208 CARVALHO, Doralina Rodrigues. Cartografando subjetividades no Brasil. **Subjetividades Contemporâneas**, São Paulo, Instituto Sedes Sapientiae, ano 1, n.1, p.28-29. 1997.

7 MEZAN, Renato. Subjetividades contemporâneas ? **Subjetividades Contemporâneas**, São Paulo, Instituto Sedes Sapientiae, ano 1, n.1, p.12-17. 1997.

210 MEZAN, Renato. op.cit. p.14-16.

passado, um pertencimento institucional e uma identidade mais ou menos a ele vinculado, conforme o caso em questão.

Os conflitos entre indivíduo e instituição, apontados por Freud (1927) e subjacentes a todas as considerações acima, tenderam, na gestão do medo efetivada pelo banco estatal, a se intensificar. Dito de outra forma, tal modalidade de gestão limitou a inserção digna no trabalho, assim como a elaboração adequada dos conflitos a ela relacionados, uma vez que, como foi visto, a manutenção no trabalho bancário se deu sob a indignidade do contínuo sentimento de medo de demissão.

Por outro lado, as considerações acima também possibilitam relativizar o papel de "vilão" da instituição, uma vez que seu discurso e sua prática transcendem a ela mesma, de modo a configurar um *"sintoma social"* que possui determinantes sociais mais amplos aos quais a mesma se sujeita.

A figura do burocrata servil, conforme indica Costa (1994b), faz parte de um processo de subjetivação relacionado às práticas da elite e à concentração de renda e não limita-se à figura simplista do carrasco institucional. Não obstante, o burocrata servil também possui uma dimensão concreta e não é uma entidade cultural transcendente, ou seja, não localizável no interior da instituição.

Os ditos *"grupos de extermínio"* - conforme substantivação e adjetivação formulada pela entidade sindical em relação aos propugnadores da *"reestruturação"* e *"modernização"* da instituição estatal - assim como muitos gerentes reprodutores da ordem hierárquica demissionária, caracterizaram-se como autênticos burocratas servis. Colocaram-se a serviço da legitimação do cínico discurso da perda da lucratividade bancária e das "inevitáveis" demissões.

Por outro lado, a figura do burocrata servil também foi identificada em algumas passagens e fragmentos de discursos dos próprios bancários que, ao se defenderem dos sofrimentos a ele impingidos, muitas vezes atuaram como colaboradores da ação institucional. Como foi visto, tal se revelou em relação às posturas preconceituosas em relação aos portadores de LER entre os próprios funcionários de baixo escalão, assim como na negação, por parte de alguns deles, da existência de pressões institucionais nos processos de adesão à demissão.

Os ex-trabalhadores bancários, tornados dispensáveis, figuraram como espécies de *"meros indivíduos"* ou *"indivíduos intercambiáveis"*, relativamente próximos da conceituação de Figueiredo (1995).

Nos casos de Luís e de Isabel a "intercambialidade" relacionou-se à diluição do apadrinhamento que lhes garantiu a contratação. A grande maioria, não obstante, tornou-se "intercambiável" - ou melhor, dispensável - independentemente do enfraquecimento dos laços com a hierarquia. Ademais, até mesmo nos casos de Luís e Isabel a demissão não se reduziu, obviamente, apenas ao enfraquecimento de tais laços. De qualquer forma, embora a realidade pesquisada não se encaixe no tipo ideal formulado por Figueiredo (1995), não resta dúvida de que os ex-bancários foram expostos à vulnerabilidade, ou seja, a uma característica essencial do modo de subjetivação dos *"meros indivíduos".*

Vale também considerar que as considerações de Mezan (1997) a respeito da inexistência da subjetividade associal ou da realidade psíquica no vazio permitem relativizar eventuais exageros contidos nas alusões às pressões (e até perseguições) referidas pelos entrevistados. Neste sentido, as queixas mais contundentes de José, Rita, Paulo e Maria, independentemente de qualquer filtro subjetivo - que, diga-se de passagem, não é possível de verificabilidade objetiva, ao menos como a concebe o cientificismo - possuem lastros em relação à realidade da gestão institucional ou mesmo em relação à configuração social mais ampla que a influencia.

As considerações acerca da diluição das âncoras identificatórias, da complexidade de perdas psicossociais e da economia subjetiva cultural, motivadora de culpabilizações e propiciadora de inibição das resistências à ordem dominante, permitem melhor considerar a questão da sáude mental na trajetória dos ex-trabalhadores bancários.

Os questionamentos nelas inclusos colocam à baila o intricado jogo entre determinações sociais *versus* determinações psíquicas na constituição das problemáticas de sáude. Tal questão merece ser abordada. Porém, ela será precedida por algumas críticas a respeito da suposta consideração ao sujeito no seio das práticas da reestruturação produtiva.

b) Subjetividade: elemento de preocupação na reestruturação produtiva ?

A consideração à subjetividade vem sendo realizada por diferentes saberes do campo científico relacionados à temática do trabalho.

A referência ao fervilhamento da questão da subjetividade nas discussões sobre o trabalho é vista com cautela por Enriquez (1995). O autor adverte para o fato de que a *"volta do sujeito"*, presente nas reflexões da Sociologia do Trabalho e de outras áreas, particularmente na Administração, correm o risco de produzir ideologias de gestão que reforcem fenômenos indesejados, tal como o da alienação.[211]

Para Enriquez (1995) a dita *"volta do sujeito"* no contexto do *"capitalismo estratégico"* associa-se a um engodo apresentado pelas organizações aos indivíduos. Tal engodo caracteriza-se pelo fato da subjetividade, na realidade, ser apenas tomada como um recurso a mais a ser manipulado. Nas palavras do autor: *"não passa de engodo apresentado pela organização, para que os indivíduos, crendo que sua subjetividade foi reconhecida, ponham a serviço do capitalismo seu potencial físico, intelectual e afetivo".*[212]

Tal vertente crítica da abordagem da subjetividade no trabalho que é encabeçada por Enriquez (1995) também se expressa nas considerações de Vasconcellos e Davel (1995). Estes afirmam que a subjetividade só será efetivamente considerada - e não apenas reconhecida - quando efetivamente afastada da lógica instrumental e economicista que reduz o ser humano *"ao estado de engrenagem ou recurso"*.[213]

Teixeira Leite (1995) assume postura mais radical. Para este o *"envolvimento"* - elemento exaltado pelos discursos administrativos que supostamente valorizam a subjetividade - é algo incompatível às características

---

211 ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 1995. p.7-22.

212 Id. Ibid. p.15.

213 DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). As múltiplas dimensões organizacionais. In : **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 1995. introdução, p.23-28.

efetivas das práticas atuais de gestão. Para esse autor tais práticas acirram as incompatibilidades entre desejos individuais e preceitos institucionais.[214]

Conforme visto na pesquisa realizada, de fato os trabalhadores foram muito mais incitados às condições de medo do que às condições de enriquecimento no trabalho, o que nos levou a considerar o trabalho de Dejours (1999) como ponto de referência para a análise da gestão em questão.

Babson (1995) faz uma análise crítica das problematizações realizadas por estudos da área de Administração em torno das hipóteses de melhores possibilidades de qualificação, cooperação e democracia no trabalho. Conforme seu argumento, tais problematizações omitem e/ou atenuam os processos relativos à intensificação do trabalho.[215]

Já a Sociologia do Trabalho, embora também considere que há uma possível valorização do sujeito na reestruturação produtiva, geralmente o faz a partir de uma visão bem mais crítica do que as apresentadas pela área da Administração. Tal visão, como se verá abaixo, encontra-se presente em Hirata (1994; 1997). Há também, na área de intersecção entre a Sociologia do Trabalho e a Psicologia Social, postulações que nem sequer vislumbram esta problematização, mas sim que a criticam, tal como se dá nas considerações de Izumi (1997).

Izumi (1997) analisou a condição na qual os trabalhadores bancários permanecem incluídos ou empregados no setor bancário e considerou que os chamados *"multiplicadores de qualidade"* - que caracterizam os treinamentos colocados em prática nas instituições bancárias - ao invés de potencializar as qualificações dos trabalhadores, disciplinam suas estruturas psíquicas e tendem a ocasionar uma neutralização de conflitos. Para Izumi (1997) desenvolvem-se

---

[214] LEITE, José Eduardo Teixeira. Nós quem, cara pálida. In : In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 1995. cap.4, p.68-79.

[215] BABSON, Steve (org.). Lean production and labor : empowerment and exploitation. In : **Lean work empowerment and exploitation in the global auto industry**. 1.ed. Detroit : Wayne State University Press, 1995. cap.1, p.1-37.

identidades profissionais que ajustam-se ao trabalhador multitarefas e não propriamente ao que se convencionou denominar trabalhador multiqualificado.[216]

Segundo a pesquisa realizada de fato a qualificação esteve em um segundo plano quando comparada com a questão da intensificação do trabalho, ou ainda, mais precisamente, quando comparada com a questão da "promoção" do medo e da incitação à "vontade" de adesão à demissão "voluntária". Nesse sentido, podemos considerar que a gestão tentou disciplinar a estrutura psíquica, mas não exatamente no sentido de vinculá-la ao trabalho e nem tampouco efetivando uma mediação ou neutralização de conflitos.

No que tange especificamente à questão da intensificação do trabalho e à realidade das multitarefas uma crítica desmistificadora da suposta valorização do sujeito bancário - ou seja, de sua "promoção" a uma condição multiqualificada - foi feita não exatamente pelos banespianos, mas sim por Frederico, ex-caixa do Banco Itaú. Das suas formulações se pôde inferir que a disciplinarização da estrutura psíquica no banco privado também não ocorreu tal como preconizada por Izumi (1997), uma vez que, nesse caso particular, ocorreu a emergência de uma forte insatisfação pessoal, permeada por conflitos e não exatamente por uma dócil adaptação à gestão vigente. Ademais, tal como no banco estatal, a demanda por mais trabalho criava o temor da não correspondência e, conseqüentemente, o temor da demissão:

> *"Ao mesmo tempo que eu tinha que trabalhar como caixa, eu tinha que me preocupar em estar aprendendo outro serviço, pra não ficar pra trás e ser demitido por incapacidade, por não estar qualificado no padrão que o banco queria: o do funcionário múltliplo"* (Frederico, 32 anos, ex-caixa do banco Itaú, 18/03/1999)

Hirata (1997), ao considerar que nas discussões e ações dos processos de reestruturação produtiva ocorre a *"emergência do sujeito"*, identifica uma possibilidade de uma concepção renovada do lugar do indivíduo na organização. O *"operário polivalente"* e *"multifuncional"* é por ela contrastado ao *"operário*

---

216 IZUMI, Paulo Kazuhiro. **O bancário frente à exigência de um novo perfil de qualificação**. São Paulo : PUC, 1997. (Dissertação, Mestrado em Ciências Sociais).

massa" do fordismo. Na visão da autora a subjetividade passa a ocupar uma centralidade nos mais diversos processos de restruturação produtiva. Tal visão a conduz a levar em conta a noção de uma superação do operário massa.[217]

O entendimento de que a subjetividade surge como elemento de preocupação gerencial apenas na atualidade da reestruturação produtiva, como demonstra Heloani (1996a), é equivocada, haja visto que o germe da atual "consideração" ao subjetivo - consideração esta essencialmente instrumental - esteve presente desde as origens da dita Administração Científica.[218]

Por outro lado, Hirata (1994) aponta para uma faceta perversa da suposta consideração ao sujeito. Segundo a autora ela pode ser percebida na introdução do conceito de *"competência".* Esse, do seu ponto de vista, realiza uma visão individualizante do trabalhador, em detrimento de sua posição coletiva. Assim, consolida-se um olhar perverso sobre a subjetividade, a partir do qual remete-se, *"sem mediações, a um sujeito e a uma subjetividade"*. [219]

Esta formulação de Hirata (1994) pode ser relacionada ao discurso de Paulo, ex-supervisor, ao comentar o fato de que era cobrado continuamente pela gerência no sentido de exigir crescentes metas aos seus subordinados. Paulo relatou, em tom de culpa, o fato de estas serem praticamente inviáveis. Aspectos da esfera individual - pânico em relação a assaltos, medo de demissão, irritabilidade e *stress* - foram por ele apontados como fatores relevantes para a concretização da inviabilidade em corresponder às expectativas. A estratégia institucional, que pressionava o trabalhador ao invés de qualificá-lo, não lhe permitiu realizar uma avaliação mais precisa da efetiva viabilidade objetiva das metas – viabilidade essa que possui uma independência em relação às suas meras condições individuais. Dito de outro modo, a gestão institucional limitou essa possibilidade de avaliação objetiva a uma posição latente, tal como ocorreu

---

[217] HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho : convergência e diversidade num contexto de mudança de paradigmas produtivos. In : **Empregabilidade e educação** : novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo : Educ (PUC), 1997, p.23-29. A título de exemplificação da visão acrítica da competência como elemento individual relativamente descolado do social vide MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade** : como ter emprego sempre. 12.ed. São Paulo : Gente, 1995. 115p.

[218] HELOANI, José Roberto. op.cit. 112p.

[219] HIRATA, Helena. op.cit. p.31.

em relação à sua revolta. Essa, vale dizer, só pode ser expressa em um plano individualizado, ou seja, na já referida *"vontade doida"* de sair do banco.

A sua reflexão acerca dos exageros contidos na ordem gerencial só pôde ser melhor visualizada - ainda que em tom de culpa - após seu desligamento do banco, quando já convivia com as consequências desastrosas de "sua" decisão:

> *"Na bateria de caixa, na época, tinham metas de conquistar clientes, aplicações. Conquistava um, perdia dois. Não dava pra ficar satisfeito com o serviço da gente" (...) "O que me incomodava era a gerência: pressão e metas em cima de metas. E a gente não tava conseguindo. Eu acho que a gente não tava conseguindo porque a pressão era muito grande" (...) "Às vezes você tá sendo exigido demais e você fica preocupado em não estar correspondendo. É isso. E aquele medo, aquele medo de perder o emprego. No fim das contas, deu nisso, né ? Acabei eu mesmo pedindo demissão"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

IV.II - Subjetividade e poder: discussões teóricas e considerações acerca das relações entre gestão do trabalho, saúde mental e estrutura psíquica de ex-trabalhadores bancários

Diversos autores analisam as relações entre subjetividade e instituição face ao exercício do poder. Tal perspectiva de análise situa-se nos campos da Psicanálise das Organizações, da Psicologia Social, da Psicopatologia do Trabalho e da Sociologia do Trabalho. Permeando tais perspectivas coloca-se a questão da determinação social ou estrutural da subjetividade *versus* a sua determinação psíquica. Esta discussão merece ser aqui abordada, tendo em vista a problematização dos aspectos mais ou menos (des)favoráveis da saúde mental

dos ex-bancários e sua maior ou menor relação com a modalidade de gestão ao qual foram submetidos.

Segundo Castro e Guimarães (1991) as atuais vertentes da Sociologia do Trabalho já não prescindem da análise da subjetividade nos processos de trabalho, mas a colocam em um patamar diferenciado do que a colocava a tradição marxista de outrora. Segundo a autora, a subjetividade, na antiga concepção marxista, enxergara o sujeito como um epifenômeno do econômico ou como seu oposto, ou seja, elemento voluntarioso, espécie de sujeito idealmente autônomo. Nesse sentido, além de muitas vezes empalidecer a resistência e retratar a subjetividade de forma generalista, esse campo do conhecimento ignorava a percepção do trabalho como elemento de identidade e de asseguramento subjetivo.[220]

Para Schwartz (1997), que questiona a possibilidade de constituição de uma ciência do sujeito singular, o legado economicista do marxismo ainda "inunda" as concepções marxistas renovadas. Segundo o autor este legado é detectável até mesmo nas abordagens que visam superá-lo e que seriam mais promissoras em relação a tal intuito. Schrwartz (1997) refere-se às postulações de Sève (1989) que, conforme sua argumentação, tentam elaborar uma teorização sobre a singularidade, tentativa essa que é por ele compreendida como praticamente impossível.[221]

A discussão ou polêmica acerca das dimensões constitutivas dos sujeitos e das relações destes com o exercício do poder é realizada com propriedade por Garcia (1996).[222] A oposição entre sujeitos auto-engendrados *versus* sujeitos engendrados pelo social vem à baila em suas considerações. Garcia (1996) critica a visão que ressalta a determinação estruturalista do sujeito, ou seja, a visão que

---

220 CASTRO, Nadya Araújo, GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. Além de Braverman, depois de Burawoy : vertentes analíticas da sociologia do trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, ano 6, n.17, p.48-49, out. 1991.

221 SCHWARTZ, Yves. **Unne science du suject singulier** : est-elle possible ? Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, mimeo, 1997. SÈVE, Lucien. **A personalidade em gestação**. In : SILVEIRA, Paula, DORAY, Bernard (org.). Elementos para uma teoria marxista da subjetividade. São Paulo : Vértice, 1989. cap.5, p.155-164.

222 GARCIA, Sylvia Gemignani. Cultura, dominação e sujeitos sociais. **Tempo social**, São Paulo, USP, n.8(2), p.159-176, out. 1996.

postula que a subjetividade, frente ao poder e às condições de existência, possui uma atuação que transcende aos homens ou às suas individualidades. Para a autora, quando pensamos sobre os sujeitos que são expostos às práticas de dominação, não devemos considerá-los *"iludidos, conformados e dominados"*. Por outro lado, a autora igualmente critica a visão que cai em outro extremo, a saber, a que supervaloriza a capacidade de auto-engendramento da subjetividade face ao poder. Segundo Garcia (1996) tal concepção tende a uma compreensão equivocada na qual os sujeitos seriam vistos como *"sábios, conscientes e resistentes"*.

Garcia (1996) alerta que, frente às práticas de poder, residem níveis de indeterminação que podem configurar distintas trajetórias subjetivas e sociais.[223] De fato, a diversidade e riqueza dos dados coletados na pesquisa que aqui se apresenta, sobretudo quando se realiza uma análise individual e mais aprofundada de cada caso, não permitem traçar a existência de uma única e inequívoca configuração, quer tomemos a generalidade coletiva, quer tomemos a generalidade individual. Ou seja, qualquer esforço de descrição genérica corre o risco de se constituir como infiel às sutilezas, ambigüidades e contradições, de modo a tomar elementos individuais significativos como meros resíduos. Como aponta Schwartz (1997), é justamente nestes aspectos, que numa visão equivocada são compreendidos como residuais, que residem as possibilidades das descrições mais complexas e integrais das subjetividades, descrições essas que dificilmente convertem-se aos moldes da linguagem genérica e/ou científica.[224]

Este jogo de indeterminação apontado por Garcia (1996) e os seus contínuos possíveis, ou seja, movimentos que não são pré-determinados em um sentido ou outro, estão implícitos nas considerações de Schwartz (1997) e também são levados em conta pelo psicanalista Birman (1994) em sua abordagem das relações entre subjetividade e poder .

---

[223] Id. Ibid. p.161, p.169, p.173.
[224] SCHWARTZ,Yves. op.cit. (mimeo.)

Segundo Birman (1994) o poder é um elemento constitutivo da subjetividade, ou seja, caracteriza-se como instância que está no fundamento da constituição do sujeito. Nesse sentido, é algo que se impõe ao sujeito e, ao mesmo tempo, permite o seu próprio engendramento. Nas palavras do mesmo: *"face ao poder o sujeito primariamente se ordena e, posteriormente, se desordena, no sentido da produção de sua singularidade"*.[225]

Portanto, para Birman (1994) a inscrição do sujeito no campo do poder não vai apenas em um sentido. Ela é marcada tanto por mal-estar e tragicidade como também por construção de singularidade.

Tais visões permitem compreender, por exemplo, as complexidades e ambigüidades das decisões de adesão e das perdas psicossociais delas derivadas. O exercício da gestão do medo e da incitação à demissão (in)voluntária envolveu tanto "tragicidades" - desemprego, perda de referências, vulnerabilidade, traços depressivos, etc - como também mobilizou, ainda que de forma menos evidente, sensações de libertação (da alienação, da falta de significado) e, em alguns casos, até mesmo perspectivas de maior realização e satisfação profissionais e/ou pessoais (ainda que pese, em muitas de tais empreitadas de reprofissionalização, uma certa persistência de traços depressivos).

Pagès (1990) e colaboradores conceitualizam o poder como um sistema sócio-mental cuja função primordial é a de mediação de conflitos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos. Tal mediação, que se dá no interior das instituições, tende a se antecipar aos conflitos psíquicos e sociais. Para Pagés (1990) conflitos são banalizados, configurando empobrecimento psíquico e fortalecimento de estruturas ideológicas. A subjetividade manipulada em tal contexto desenvolve mecanismos auto-punitivos e/ou ilusórios, eficazes no sentido da produção e reprodução imaginária condizentes à ideologia e filosofia institucionais.[226]

As postulações de Pagés (1990) são pertinentes para a maioria dos casos e complementa-se à visão dejouriana. Não obstante, não explica uma faceta da

---

[225] BIRMAN, Joel. **Psicanálise, ciência e cultura**. 1.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1994. p.111-117. (Pensamento Freudiano, n.3).

[226] PAGÈS, Max et al. op.cit. 234p.

dimensão subjetiva presente até nos casos relativamente desafortunados, qual seja: a de um rompimento com a alienação, opressão e falta de significado em prol de uma auto-valorização das capacidades pessoais.

A noção de sistema sócio-mental explica, por exemplo o apego excessivo à "segurança" dos benefícios e à "acomodação". Conforme explicitou o caso e fala de Ana Paula, a busca cega da segurança pode ter conseqüências penosas que invalidam suas vantagens. Ou seja, o poder sócio-mental muitas vezes impinge empobrecimentos psíquicos e reduz a capacidade crítica ao oferecer suas suspeitas "benesses":

> *"A gente corre tanto atrás da segurança que é pego por ela"* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Enriquez (1997) conceitualiza o poder institucional como sedutor e persuasivo e considera que a subjetividade, face à gestão, tende a configurar indivíduos presos às malhas das organizações. Segundo esse autor no contexto institucional ocorrem perdas das liberdades corpóreas e psíquicas.[227]

Tal postulação também é interessante sob diversas óticas, tanto em relação à longa permanência no banco (a despeito de seus aspectos nocivos), quanto em relação à adesão ao plano de demissão.

Do ponto de vista da permanência podemos destacar a sedução das vantagens econômicas da instituição bancária engendrando um *"cemitério de profissões"*, tal como dito por Roberto ao referir-se às formações profissionais "abortadas" (curso superior interrompido). Tratava-se de perdas de liberdades psíquicas, ou melhor, uma repressão "suave", via persuasão, dos desejos e ideais de ego, devidamente "capturados".

A sedução institucional também esteve presente no sentido da limitação da liberdade corpórea, tal como atestaram os relatos acerca dos limites corpóreos suscitados pela LER (Ana Paula e Marly).

---

[227] ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **RAE**, São Paulo, EAESP/FGV, v.37.n.1,p.18-29, jan./mar. 1997.

Nos casos de LER a noção de poder sócio-mental de Pagés (1990) também se revela, ao lado das visões de Enriquez (1997) e Dejours (1999), como bastante fecunda para a análise. Conforme postula Pagés (1990) realiza-se uma articulação entre ideologia e inconsciente via poder sócio-mental. Na ansiedade de produção acelerada, de causas inconscientes - no caso da LER, sobretudo feminina - atualiza-se a dimensão concreta da ideologia institucional embutida no processo de feminização do trabalho: a da mulher tendo que apresentar-se "superior" ao homem para obter o mesmo reconhecimento profissional.

Do ponto de vista da adesão a postulação do fator sedução feita por Enriquez (1997) é inquestionável: como foi visto, os sujeitos imersos no medo eram conduzidos aos desejos de tornar-se empreendedores, de *"ganhar"* uma *"bolada"*, de livrar-se do trabalho intenso, etc. Na medida em que muitos empreendimentos encontraram limites, as ditas *"boladas"* foram perdidas nos mesmos (ou então utilizadas para pagamento de dívidas, sustento de períodos variáveis de desemprego, complementação dos salários inferiores ao do padrão anterior, etc...). Ademais, trabalhos árduos permaneceram nas novas atividades "flexíveis" (e/ou na sobreposição de atividades) evidenciando-se o aspecto ilusório do referido desejo presente no movimento de adesão. Assim, é pertinente e necessária a consideração à questão da persuasão e da instrumentalização perversa e eficaz da subjetividade.

Assim, o que se verifica no plano teórico da Psicanálise das Organizações são hipóteses que, posteriormente e, de forma geral, foram comprovadas na pesquisa de campo, a saber: a da captura de singularidades no sentido da eficácia da produção e da reprodução de valores e significados institucionais condizentes à ideologia e à exploração do trabalho.

a) Trabalho, estruturas psíquicas e entidades clínicas

No campo da Psicopatologia do Trabalho destacam-se as contribuições que enfatizam os aspectos do mundo do trabalho que são nocivos à saúde mental. Nesse sentido, é a partir desta disciplina e à luz das discussões acima mencionadas que se realiza a elaboração mais aprofundada da saúde mental no

trabalho e da concorrência entre estrutura social e estrutura psíquica na determinação de entidades clínicas.

Dejours (1987), um dos autores mais conhecidos da Psicopatologia do Trabalho, considera que o poder no campo do trabalho efetiva uma instrumentalização ou exploração do sofrimento psíquico, da ansiedade, da angustia, do medo e do narcisismo. A subjetividade é por ele abordada a partir da categoria de *"estratégias defensivas coletivas"*. Tais estratégias assumem diversas configurações sintomatológicas conforme a categoria profissional em questão. As sintomatologias mais apontadas são amplas e envolvem problemáticas corporais, psíquicas e psicossomáticas. De modo geral Dejours (1987) aponta para alta freqüência de fadiga, excessivas (sobre)cargas psíquicas e mecanismos de negação e *stress*.[228]

Dejours (1987) tende a considerar que as problemáticas psíquicas e de saúde relacionadas ao trabalho são, sobretudo, psicossomáticas e, nesse sentido, não as encaixa em entidades nosográficas mais habituais ou individualizantes, tais como histeria, neurose obsessiva ou psicose. O autor também não se preocupa em traçar nítidas fronteiras entre o que poderíamos denominar doenças ocupacionais e problemas e/ou enfermidades mais relacionadas à estrutura de personalidade.

Ao se analisar os casos de problemáticas de saúde envolvendo os ex-bancários constatou-se que problemáticas passíveis de serem classificadas como psicossomáticas são freqüentes, independentemente de sua eventual e concomitante classificação em entidades clínicas individualizantes. Ou seja, o *stress*, composto pelo componente corporal (fadiga), psíquico (ansiedade, irritabilidade) e organizacional (medo de demissão, pressão por metas, pressão para adesão à demissão e deteriorização das condições contratuais de trabalho), pareceu acompanhar problemáticas psíquicas mais ou menos estruturadas como, respectivamente, a depressão e culpa (em alguns casos durante o trabalho e, em outros, após a demissão).

---

[228] DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho** : estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed. São Paulo : Cortez, 1987. 168p.

Nos casos de Ana Paula e Marly, portadoras de LER, o componente psicossomático apresentou uma nítida relação com o trabalho, ainda que o *stress* e condições psicológicas não possam ser descolados das especificidades da estrutura psíquica ou de personalidade.

Wanda referiu-se ao *stress* e depressão dando a entender que eles se mantiveram enquanto manteve-se o vínculo institucional:

> *"Eu sempre gostei demais de trabalhar no Banespa. Gostava demais mesmo. Mas depois o ambiente ficou muito ruim. Eu achei que se eu saísse, eu me daria melhor, até pra saúde. Eu tava ficando muito nervosa lá dentro, nervosa demais" (...) "Vai chegando uma hora que você vai perdendo a alegria"* (...) *"Já passou. Não foi assim de imediato. Hoje eu percebo que aquele stress, aquela ansiedade, aquele nervoso, isso daí passou. Mas eu fiquei um bom tempo com aquela ansiedade que eu tinha"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Já no caso de Maria a questão psicológica, embora também relacionada ao *stress* e traços depressivos relacionados ao trabalho, perdurou mesmo após o desligamento, tendo sido amenizada apenas pela conduta médica mais adequada em relação ao seu problema endócrino. No seu caso, a fobia se fez presente de forma patológica. A situação de desemprego, por sua vez, pôde ser compreendida como fator exógeno mantenedor de sua problemática psicológica. De qualquer modo, sua rigidez e o seu vínculo conjugal doentio foram compreendidos como expressões vivas da relação entre sua problemática psicológica e sua estrutura psíquica, independentemente dos fatores nocivos da realidade social (organização do trabalho; desemprego):

> *"Eu tava com fobia. Eu não podia ficar dentro do apartamento, não podia ficar em lugar fechado. Eu tava tomando banho e queria sair correndo, sabe ? (...) "Eu tava fazendo terapia no psiquiatra. Eu já não tinha condições, eu já tava com depressão profunda. Não tinha ânimo pra nada" (...) "Eu tava com depressão. De 92 até 96 teve afastamento uma só vez, de quinze dias. Eu não agüentava qualquer barulhinho e não podia ficar dentro de ambiente fechado" (...) "Eu não podia ouvir barulho. Não podia ver gente mais. Eu entrava na agência e o barulho me irritava" (...)"Eu sempre tive problema, né... Meu marido... Meu pai sempre foi seco" (...) "Eu pensei que ia*

melhorar depois que eu saísse do banco" (...) "O que me mais causou foi a vida conjugal" (...) "Fiz tratamento de estafa, stress... eu pensei que fosse stress... Eu não sabia o que era minha doença. Eu tava ficando louca" (...) "Eu já sabia do problema que eu tinha com o meu marido, mas não sabia que tava com tireóide. Só depois que eu pedi demissão é que a médica falou assim: "Deve ser problema de tireóide" (...)"Eu estava louca. Minha cabeça não ajudava. Depois eu fiquei sabendo que a maioria do pessoal que tá internado no Juqueri é problema de tireóide" (...) "A médica descobriu que eu tinha tireóide, aí ela falou assim: "procura um médico da CABESP e vê se ele cobra o mesmo que a CABESP paga pra ele". Eu liguei pra vários médicos, mas nenhum me atendeu com esse valor né ? Aí ela falou que ia cobrar não sei quanto e... eu não tinha condições, porque o meu marido sempre tinha dívida, dívida (...) "Eu fui no SUS e ele me deu o remédio errado. Começou a queimar a minha língua. Depois de um tempo, como o médico tinha dado remédio errado, eu falei: "Eu vou entrar num convênio". Eu não podia nem andar na rua. Eu tava louca, pirada.(...) "Comecei outra medicação. Tomo até hoje. É o Puran T4. Um mês depois eu senti a reação. Eu falei: "Agora eu vou melhorar !" (...) "Eu já tô outra pessoa. Eu tava louca, louca, louca mesmo". (...) "Sabe quando o mundo roda e você não agüenta ? Hoje não. Hoje eu posso sair, ir na escola da minha filha. Mas ainda sinto aquele barulho que me incomoda" (Maria, 44 anos, ex-caixa, 19/03/1999)

Ademais, a própria extensão do desemprego pôde ser relacionada à sua condição psíquica. Nesse sentido, além das limitações de idade e do mercado de trabalho para sua reinserção, sua condição psíquica também foi fator relevante para seu insucesso:

"Eu procurei no jornal, tudo... Às vezes eu falava pras pessoas que eu queria trabalhar. Mas sabe quando você não tem condições ? Como que eu vou pode aceitar um serviço se eu não tenho condições de trabalhar ?" (Maria, 44 anos, ex-caixa, 19/03/1999)

Paulo referiu-se também a uma problemática de *stress* - com sintomas como irritabilidade, cansaço, tensão, medo de demissão e pânico mobilizado pelos assaltos - que aliou-se a traços depressivos e apatia (sustentados após a demissão pela situação de desemprego e por conflitos conjugais a ela relacionados). Também se referiu a problemáticas de infância (pobreza e ausência paterna) e ao suicídio de um irmão. Não apresentou melhoras significativas após

desligar-se do banco, tal com Wanda, nem tampouco sintomas mais exuberantes, tal como os relatados por Maria. Segundo seu relato, era uma pessoa mais feliz antes de enfrentar tais situações, o que sugere que não se pode falar de uma depressão estrutural, mas sim reativa e exógena, ainda que se considere que hajam fragilidades de sua estrutura de personalidade -aparentemente associadas às questões familiares. No seu caso, de qualquer forma, a fronteira entre estrutura social e estrutura psíquica é difícil de ser traçada:

> *"Eu não tava dormindo direito, eu chegava em casa estressado" (...)"A gente ficava cada vez mais tenso"(...) "E o pânico dos assaltos ? Eu já tava com esse pânico de assalto já há algum tempo" (...) "Meu pai morreu eu tinha seis anos. Ele não tinha registro. O meu pai não deixou nada pra gente. A gente era muito pobre. Pobre, pobre mesmo" (...) "Um irmão meu morreu, ele trabalhava no Banespa também. Ele se suicidou... (...) "Ela não tá querendo sair daqui. É que a família dela é daqui, né ? Então, ela não tá querendo muito ir não"* (sobre desacordo da esposa em relação à eventual mudança para montar negócio no Espírito Santo) *(...) "Eu acho que eu era mais alegre. Eu era bem mais alegre. Mas eu tô... eu, eu... eu prefiro não partir pra esse lado não, porque é bem pior pra mim. Eu tenho que me manter. Porque se eu for olhar pra trás mesmo, eu não vou... aí vem a depressão. E eu não quero ter depressão. Não posso me deixar levar por isso aí, porque senão entro em parafuso e aí piora"* (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

As sintomatologias psicossomáticas também foram verificadas em Ana Paula. Tal como no caso de Wanda, envolveu depressão e *stress*, sendo que as problemáticas psicológicas apresentaram-se como problemáticas mais relacionadas à organização do trabalho do que à estrutura psíquica. Elas se minimizaram de forma evidente após o desligamento institucional (ainda que após um período relativamente longo de reestruturação). No caso de Ana Paula a problemática corporal expressou-se não somente na fadiga ou *stress*, mas também na constituição da LER. O fator da organização do trabalho foi realçado por Ana Paula, que acredita que sua sanidade foi comprometida em função do mesmo. Por outro lado, a entrevistada também considerou suas problemáticas psicológicas:

"A maioria dos caixas tinha o mesmo comportamento. Era tudo gente mais ou menos parecida de temperamento, todo mundo era muito rápido, trabalhava muito e resolvia mal as tensões. Gente muito agressiva. Eu sempre fui excessivamente agressiva. Isso tudo levou à LER. Eu não trabalhava relaxada, mas sempre tensa, com a musculatura sempre tensa, no ar condicionado. Tem problemas. Lógico que dá problemas. Foi o que aconteceu" (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

A LER é uma doença ocupacional que envolve um ciclo complexo de desenvolvimento, no qual a ansiedade e perfeccionismo, inseridos em uma organização de trabalho desfavorável, são fatores causais relevantes. Com o estabelecimento da LER, são agravadas as seguintes condições psíquicas: temor de invalidez, sentimentos de culpa e de incapacidade mais ou menos inconscientes e traços depressivos variáveis. Assim, gradativa e progressivamente, uma doença corporal e reconhecidamente ocupacional revela-se como doença igualmente psíquica. Neste sentido, podemos compreendê-la, sobretudo em sua fase mais adiantada, não como mera doença ocupacional, mas sim como doença psicossomática específica, onde a dimensão psicológica deve ser sempre considerada (ainda que não deva ser superdimensionada).

Uma das facetas também curiosas da etapa mais avançada da LER é a do sofrimento aliado a um relativo "prazer". Esse pode ser compreendido como uma manifestação secundária do traço masoquista inicialmente presente na causa e desenvolvimento da doença. Esse traço masoquista "original" é detectável tanto na busca ansiosa de produtividade (o que caracteriza um perfeccionismo e uma atitude auto-nociva diante das tarefas do trabalho) como na negação das suas dores iniciais (o que acarreta em freqüentes diagnósticos tardios e maior sofrimento corpóreo-psíquico)[229]:

---

229 Esta dinâmica dos pacientes portadores de LER foi apreendida no discurso de Ana Paula e na entrevista com a assistente social Marta, do INSS. Ela também se baseia em formulações teóricas elaboradas a partir de relatos de funcionários do mesmo banco estatal objeto desta pesquisa. Vide: RIBEIRO, Herval Pina. op.cit. A respeito da LER enquanto um dos aspectos das problemáticas mais complexas de saúde bancária, sobretudo quando se considera os apectos psíquicos, vide: BRANDIMILLER, Primo A. Movimento repetitivo : a ponta do iceberg. In :**A Saúde no trabalho bancário**. 1.ed. São Paulo : CUT/INST, 1993. cap.3, p.69-79.

"Nós entramos sãos e saímos doentes, muitos doentes" (...) "A LER deixa a gente abalado mentalmente"(...) "O braço doía, doía mesmo. Mas é claro que isso me dava um certo prazer, de não precisar fazer as coisas"(...) "Eu fui me reestruturando devagar" (...) "Pra mim foi muito difícil aceitar que eu tinha LER. Eu já tinha dor há muitos anos, mas eu não me importava com ela. Eu achava que eu não tinha. A gente sempre acha que é onipotente" (...) "Eu tenho certeza absoluta que quem trabalha calmo, quem trabalha tranqüilo, jamais vai ter LER. Eu era muito nervosa e lidava muito mal com tensões. Quando eu fui tratar com a psicóloga eu vi que a LER era uma doença sim, mas que eu estava muito mais doente psicologicamente do que doente de LER" (...) "Eu fiquei muito deprimida no começo. Eu tive uma depressão profunda. Tive que tomar medicamentos mesmo. Eu fiquei muito abalada. Eu tive depressão e tive um quadro de stress. Eu não dormia, engordei trinta quilos. Foi uma série de coisas que se manifestaram" (...) "Quando a gente trabalha tanto tempo, a mente avisa, avisa, avisa. E quando você não escuta os avisos, o corpo padece né ?"
(Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

As proposições de Aubert (1994), que situam-se na intersecção entre a Psicanálise das Organizações e a Psicopatologia do Trabalho, por sua vez, procuram o aspecto de entidade clínica específica que não é buscada por Dejours (1994; 1987), de modo a tentar melhor precisar e delimitar a tênue fronteira entre as problemáticas de saúde mental mais associadas à estrutura psíquica daquelas mais associadas e mais fortemente influenciadas pela realidade institucional propriamente dita. [230]

Esta autora francesa, que conceitua o poder como sistema psíquico organizacional, considera que as subjetividades no contexto do trabalho incluem distintas matizes, o que não lhe impede, porém, de argumentar que, face à gestão, desenvolvem-se três modalidades clínicas: neurose profissional atual, psiconeurose profissional e neurose de excelência.

A neurose profissional atual se caracteriza por ser mobilizada por um conflito derivado de condições da organização do trabalho, podendo engatar em conflitos mais arcaicos.

---

[230] AUBERT, Nicole. A neurose profissional. In : **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. In : CHANLAT, Jean François (org.). 1.ed. São Paulo : Atlas, 1994. p.163-193. Vide também : AUBERT, Nicole,

A psiconeurose profissional é compreendida como uma modalidade clínica que emerge no mundo do trabalho, mas que envolve uma conflitiva psíquica que se desenvolve em etapas anteriores e que é apenas reativada no contexto do trabalho.

Já a neurose de excelência é descrita como uma modalidade clínica característica de trabalhadores que ocupam o cargo de gerência, sendo que o aspecto narcísico e onipotente da personalidade "adapta-se" às necessidades institucionais de alta produtividade. Nesses casos o exercício profissional implica em uma dedicação intensa ao trabalho e à organização em um movimento de contínua tentativa de superação dos mais diversos limites pessoais.

Assim, a autora considera que nas problemáticas psíquicas que emergem no mundo do trabalho ora se destacam aspectos subjetivos determinados sobretudo pela estrutura social expressa na organização do trabalho (psiconeurose profissional atual e neurose de excelência), ora se destacam aspectos da estrutura psíquica que são apenas mobilizados pela estrutura social (psiconeurose profissional).

As categorias clínicas por ela descritas são relativamente passíveis de serem transpostas à realidade pesquisada.

A neurose de excelência não foi detectada na análise dos dados, ao menos em referência à trajetória no banco. Ela se encontra parcialmente presente nos relatos de Raimundo e Maciel, ex-gerente e ex-supervisor. No caso do primeiro foi verbalizada pela justificativa racional dos seus desmedidos esforços em sua nova atividade, ou seja, pela sua referência à sua intenção de *"sempre crescer"*, como se buscasse a superar seus próprios limites. Maciel também revelou querer estar sempre no *"topo"*. De qualquer forma, não pareceram ser atitudes "gerenciais" tão excessivas ou exaustivas quanto às descritas por Aubert.

A neurose profissional atual parece ser uma entidade clínica compatível às realidades vivenciadas por Wanda e Ana Paula - dentre os logo acima mencionados - assim como às realidades anteriormente abordadas de Marly e Rita.

A psiconeurose profissional encaixa-se relativamente ao caso de Maria. No caso dessa suspeita-se que, desde épocas muito anteriores à do enfrentamento das adversidades da organização do trabalho, já haviam problemáticas psicológicas mais arcaicas e relacionadas à educação, família e constituição subjetiva de caráter neurótico. Ou seja, essas problemáticas não teriam sido exatamente mobilizadas a partir do trabalho, mas sim agravadas.

O caso de Paulo situa-se entre neurose profissional atual e psiconeurose profissional, não encaixando-se exatamente em nenhuma das duas entidades clínicas. Por outro lado, é possível considerar - como mencionado anteriormente, independentemente da dificuldade de se precisar a natureza mais ou menos comprometedora da estrutura psíquica - a ocorrência de um quadro psicopatológico, a saber: o da neurose traumática pós-assalto.

Dito de outra forma, no caso de Paulo as problemáticas familiares de base conduzem à classificação de psiconeurose profissional. Por outro lado, a evidenciação do pânico pós-assalto e das condições de trabalho conduzem à classificação de neurose profissional atual. Tais classificações, vale lembrar, são apenas classificações e, enquanto tais, não dão conta efetivamente das singularidades mais profundas, não detectáveis a partir da entrevista e, quiçá, inapreensíveis via jargões “científicos”.

Codo e colaboradores (1995) a partir do referencial da Psicopatologia do Trabalho caracterizam o trabalho bancário como um *"trabalho vazio"*. O conceito de depressão narcísica - modalidade clínica que incluiria traços histéricos e depressivos - é utilizado pelos autores para caracterizar a resposta de trabalhadores bancários ao trabalho vazio. Mal estar, inquietação, desassossêgo, sentimento de infelicidade e conflitos de identidade, assim como imaturidade, egocentrismo e dependência, foram elementos detectados pelos mesmos. [231]

Para Codo e colaboradores (1995) a estrutura organizacional e o trabalho vazio agem como indutores de depressão narcísica nos bancários (quando estes

---

Paris, Édition du Seuil, 1991. cap.10-11, p.231-271.

[231] CODO, Wanderlei et al. Síndrome do trabalho vazio em bancários. In : **Sofrimento psíquico nas organizações**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.17, p.316-329. A questão do apoio familiar e da religiosidade enquanto utopia serão abordados no item seguinte.

já apresentam características pessoais condizentes a tais elementos) e, sobretudo, quando os mesmos não encontram alternativas reparadoras na família ou em utopias.

Os aspectos clínicos considerados por Codo (1995) podem ser correlacionados sobretudo à neurose profissional atual e, em um segundo plano, também à psiconeurose profissional, tais como descritas por Aubert (1994).

Vale ressaltar que traços e sintomas de *stress* e depressão, encontrados em muitos dos casos pesquisados, não se caracterizam, desde o ponto de vista psicanalítico, como exemplos de estruturas psíquicas propriamente ditas. São antes sintomatologias que podem se fazer presentes em entidades clínicas básicas, tal como neurose (histérica, fóbica e obsessiva), perversão e/ou psicose.[232] *Mutatis mutandis,* o termo *"depressão narcísica"*, tal como aparece na descrição fenomenológica apresentada por Codo e colaboradores (1995), ainda que seja condizente às sintomatologias detectadas na pesquisa, também não possui uma correspondência às já consagradas referências clínicas da psisopatologia psicanalítica.

O aspecto corpóreo e psíquico de problemáticas de saúde detectadas nos levam a pensar, como categoria genérica observada, a psicossomática. No entanto, dentro da concepção psicanalítica a psicossomática diz respeito a uma estrutura clínica recentemente abordada e que possui especifidades que não correspondem exatamente às realidades pesquisadas (tal como à das fantasias e emoções não simbolizáveis). Por outro lado, a referência ou associação entre a problemática pesquisada e a estrutura clínica se faz de forma mais estreita quando tomamos por referência a concepção de doença psicossomática proveniente da Psicopatologia do Trabalho.[233]

---

[232] Há uma diversidade de nomenclaturas em Freud, a saber: psiconeurose, neurose mixta, histeria, fobia, neurose obsessiva, neurastenia, neurose de angustia, neuroses atuais (relativas às neuroses), fetichismo, masoquismo, sadismo, pedofilia, homossexualismo (relativas à perversão) e hipocondria, hebefrenia, paranoia, neurose narcísica, esquizofrenia e melancolia (relativas à psicose). A respeito das três estruturas clínicas básicas ou psicopatologia psicanalítica vide DOR, Joel. **Estruturas e clínica psicanalítica**. Rio de Janeiro : Taurus, 1993.

[233] Os estudos psicanalíticos sobre as doenças psicossomáticas têm como referência as obras de Marty e De M'uzan, que estabelecem intersecções entre a psicanálise, psiquiatria e psicopatologia do trabalho. Vide: DEJOURS, Christophe. op.cit. p.140. Vide também: MARTY,P. **L'ordre**

Vale no entanto ressaltar que a discussão aqui apresentada, de qualquer forma, visa demonstrar justamente as tênues fronteiras entre problemas psicológicos estruturais e problemas psicológicos ocupacionais e não atribuir diagnósticos precisos para cada caso e, muito menos, diagnósticos genéricos e distanciados das singularidades individuais. Nesse sentido, as considerações de Silva Filho (1993) são importantes de ser mencionadas. Para esse autor - excetuando-se as particularidades do sofrimento psíquico da LER e da neurose traumática pós-assalto - *"o sofrimento mental dos trabalhadores bancários é inespecífico".* [234]

Portanto, o que parece mais plausível de se considerar é que, no que diz respeito especificamente à gestão do medo e da ameaça, prevaleceram a emergência de sintomatologias e/ou traços depressivos, mesclados em alguns casos às doenças ocupacionais específicas (LER e neurose pós-assalto) ou mesmo a outra variedade de sofrimentos mentais inespecíficos.

A seguinte frase de Rita inclui referências emocionais relativamente compartilhadas pelos casos onde a gestão da ameaça efetivamente mobilizou problemáticas psicológicas, ainda que as mesmas apresentem graduações variadas de *stress* ou depressão:

> *"Eu não dormia. Tinha dor no peito e chorava muito. Não queria conversar com ninguém e tudo eu brigava. Me dava um nervoso... Ninguém podia falar um i... Eu não sou assim, eu sou muito calma. Isso assustou todo mundo ! Eu tava estressada. Todo mundo ficou arredio comigo. Demorou para passar. Fiquei deprimida mesmo. Eu só queria ficar deitada no escuro e chorar. Tinha vontade de morrer"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Já do ponto de vista da saúde pós-demissional, foram detectados acirramentos, permanências ou atenuações das problemáticas de saúde acima consideradas. As variações se explicam de acordo com as (im)possibilidades de

---

pssychosomatique. Paris : Payot, 1980. DE M'UZAN, M. Le cas Dora et le point de vue psychosomatique. **Revue Française du Psychanalisis**, v.27, n.especial, 1963.

[234] SILVA FILHO, João Ferreira. op.cit. p.88.

reinserção profissional e conforme as especificidades individuais e familiares presentes em cada caso.

Seligmann Silva (1997), que pesquisou os efeitos subjetivos e a saúde psicossocial de trabalhadores que vivenciaram ou vivenciam desemprego prolongado, apontou que comumente se estabeleceram círculos viciosos no qual depressão e dificuldades de reinserção profissional se retroalimentaram de forma progressiva.[235]

Para a autora, o desemprego não somente se associa à ruptura da sociabilidade, mas também a conflitos familiares. Por outro lado, Seligmann Silva (1997) considera que os laços familiares podem agir também em sentido contrário. Ao lado de crenças religiosas não raramente assumem a função de suporte para enfrentamento da situação adversa. Em tais casos, esta não redunda em distúrbios psicopatológicos.

Na pesquisa que aqui se apresenta os elementos relativos à depressão e às questões familiares por ela apontados foram também observados nos casos onde o desemprego foi efetivamente vivenciado.

b) Da "famíla" banespa aos rearranjos familiares pós-demissionais: uma análise sobre suas múltiplas dimensões a partir do relato dos entrevistados

O vínculo ao trabalho e à instituição enquanto elemento de pertencimento e de constituição de identidade, sobretudo no que se refere à especificidade do setor bancário, foi analisado por Pereira (1996). Sem negar as práticas de poder institucionais que se inscreveram sobre os trabalhadores bancários o autor referiu-se ao campo do trabalho como espaço de construção de identidade profissional, status social e auto-estima, sobretudo ao longo das décadas que precederam as reestruturações econômicas e produtivas.[236]

---

[235] SILVA, Edith Seligmann. A interface desemprego prolongado e saúde psicossocial. In : SILVA FILHO, João Ferreira da, JARDIM, Silvia (org.). **A danação do trabalho** : organização do trabalho e sofrimento psíquico. 1.ed. Rio de Janeiro : Te Corá, 1997. cap.1, p.19-63.

[236] PEREIRA, Marcus Vinicius Santa Cruz. op. cit. 155p.

Romanelli (1978), que analisou a instituição estatal objeto desta pesquisa, também destacou o papel histórico da mesma no sentido da constituição da auto-estima, status e identidade profissional do trabalhador bancário. O autor acrescentou, a tais efeitos subjetivos, a constituição do estereótipo do trabalhador honesto e bem vestido, estereótipo esse calcado em uma moral de valores higienistas.[237]

Rita, ao falar de seu afã de livrar-se de uma dívida, referiu-se a um certo aprisionamento psíquico a este estereótipo:

> *"A gente que é bancário, você vive reprimi... não é reprimido. Você vive... Você não pode dar um cheque sem fundo. Você é criado assim... Então, você não pode ter dívida. Se você deve R$ 10,00, você não dorme, é a mesma coisa que dever R$ 100.000,00"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Assim, podemos considerar que um vínculo forte entre os indivíduos e o banco estatal não foi permeado apenas por elementos subjetivos positivos, tal como enfatizou Pereira (1997) ao abordar outro banco estatal, mas também por estereótipos muitas vezes negativos em termos pessoais.

O vínculo forte com o banco, ou melhor, com as lutas sindicais a partir dele mobilizadas (ex: Romeu) também levava muitas vezes ao desgaste das relações e ao cansaço derivado da luta política e da assunção da identidade militante. Ademais, tal identidade, potencialmente emancipatória, muitas vezes aproximava o militante do estereótipo do trabalhador corporativo, aspecto este mais ou menos assumido tanto por Romeu como por outro dos entrevistados que assumiu o papel militante (o ex-caixa José).

Romeu, ao comentar o aspecto corporativo - ora assumido e ora negado - relatou que sua saída foi interpretada pelos companheiros de luta como um abandono de ideais; esses ideais, conforme apreendeu-se de seu discurso, muitas vezes confundiram-se com relações de "amor", ou ainda, foram considerados como concretizações de uma defesa do patrimônio do banco (e não dos interesses particulares dos trabalhadores):

---

[237] ROMANELLI, Geraldo. op.cit. 253p.

"Mas existe aquela... existe um vínculo forte. Você começa a criar amor por aquilo que você luta. Você acaba criando um vínculo forte com os companheiros teu de trabalho" (...) "É uma luta comum, né ? Não era uma luta corporativista. Não era uma luta de ideal político. Na verdade era uma luta pelo patrimônio do banco" (...) "No tempo que eu tava no banco era a escola de manhã, o banco à tarde e, no final de semana, na luta corporativa do banco" (...) "Na verdade você vai se desgastando violentamente com chefia de banco, gerência regional, etc." (...) "O pessoal acha que quando a gente acaba assumindo uma postura como essa, que eu tenho na escola, eles acham que eu saí do banco... abandonou a luta... Então, é uma questão meio corporativista" (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

Romeu, ao soltar-se nas falas sobre si e sobre o banco deixou transparecer o seu "amor" pelo segundo, chegando a representá-lo como algo grandioso, atribuindo-lhe imagens de força e de poder. Tais falas, vale dizer, contrastaram-se com as críticas que fez ao banco (já acima mencionadas) e às próprias motivações de sua ação militante. Ou seja, contrastaram-se com as falas mais ponderadas da sua entrevista:

"O Banespa não é um banquinho qualquer não... é uma empresa de ponta ! O Banespa não era uma empresa que era refém de outra. O Banespa na verdade, não ficava devendo pra ninguém !" (...) "No ranking dos bancos, o Banespa ficava em terceiro, segundo lugar. Quer dizer, não era uma coisiquinha, entendeu ? Eu acho que é um tremendo banco !" (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

Ao ser questionado sobre o desvincular-se do banco, Romeu chegou a mencionar que tratou-se de uma ruptura e que esta, além de lhe dar um certo *"baque"* e de lhe colocar sob a estigmatização dos companheiros, também lhe deixou numa situação bizarra frente ao próprio filho. Segundo o mesmo, o filho via o banco como *"banco do papai"*, de tal modo que foi difícil explicar-lhe a decisão de adesão à demissão. Tal dificuldade, no entanto, não foi assumida enquanto tal, mas sim minimizada, como se fosse uma mera "brincadeira":

"Deu um baque grande porque esse vínculo é muito forte. Deu. Deu. É um rompimento. É um rompimento. Apesar de todo o aspecto corporativo, que é a

empresa, que é a personalidade jurídica, você tem amor pelo que você faz, você se envolve com o coração" (...) "Era Banespa de final de semana, em reunião de sindicato. Era Banespa de sábado. Era Banespa de noite. Encontros, organização de divulgação do trabalho da gente, campanhas internas. Tudo era Banespa. Então, você acaba rompendo com algumas coisas nesse sentido, né ? (...) "Eu até brincava com a minha mulher: "como é que eu vou falar pro Mateus ? Pra ele, o banco que o meu pai trabalhava, não era só o banco em que meu pai trabalhava, era o banco do papai" (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

Quando indagado, porém, sobre a "famíla" Banespa e sobre sua opinião a tal referência, Romeu deixou de lado o endeusamento da instituição e da luta militante e respondeu, de forma tanto defensiva como crítica, que tal equiparação lhe parecia demasiado exagerada. Neste momento, revelou-se o militante crítico e não o militante apaixonado ou corporativo. A alusão "familiar" também foi modificada: do *"banco do papai"*, mencionada quando se referiu ao imaginário de seu filho, passou-se à auto-representação, também em tom de brincadeira, do *"filho pródigo"*:

"Olha, a verdade é o seguinte: ãh... eu não sei se por ideal, não sei se isso era por orgulho da empresa... essa família banespiana é um pouco o banespinha, que acaba sendo um clube. Eu não sou muito a favor disso não... transformar a família numa instituição ? Porra, daí é foder, né bicho ? Daqui a pouco o gerente está dizendo quantos filhos você pode ter, entendeu ? (...) "Dizem que a IBM é a primeira mulher, né ? Que a mulher do cara é a segunda. E o cara dorme com a IBM, sonha IBM, tem travesseiro IBM, gravata IBM. Acho que mais ou menos essa figura, né ? Só que não existe, né ? O Banespa nunca foi a primeira mulher. Mas o Banespa era a segunda preocupação da família" (...) "Porque a IBM é uma cultura forte, violenta, americanizada. Então, eu acho assim: a idéia dessa família Banespa é mais ou menos isso" (...) "Eu era filho pródigo, né ?" (risos) (Romeu, 41 anos, ex-caixa, 02/02/1999)

A referência à instituição como uma família foi, de modo geral, considerada como uma representação corriqueira e efetivamente presente no ideário do conjunto dos trabalhadores. As opiniões sobre tal representação foram variadas e envolveram tanto adesões quanto críticas. De modo geral, tal representação, independentemente se criticada ou não, foi justificada em função da vida extra-

institucional envolvendo os funcionários do banco. Festas e vida social envolvendo os companheiros de trabalho e a existência do clube do banco foram muitas vezes apontados como elementos que justificavam a representação da instituição como uma família. Vale porém ressaltar que esta foi, de modo geral, compreendida como elemento pertencente sobretudo ao passado, ainda que a presença do clube se verifique até mesmo no atual cotidiano dos trabalhadores entrevistados que desvincularam-se do banco. Nas palavras de Luciana, ex-médica da Cabesp:

> *"Eles tinham essa história de família Banespa. Eles têm um clube que é só deles e têm a caixa de assistência que é só deles (a CABESP). Eles tinham uma porção de regalias e faziam muita festa. O banco ganhava bastante dinheiro. Então, dava muitos benefícios para o funcionário. Então, eles viviam felizes com essas coisas, por isso essa história de ser uma grande família, entendeu ? Mas, eram outros tempos, tá ? Era a época das estatais"* (Luciana, 48 anos, ex-médica da Cabesp, 12/03/1999)

Segundo Rita, a *"família Banespa"* realmente existiu, mas no passado. Rita justifica tal representação não apenas em função do clube, mas também em função do trabalho, que seria desempenhado com *"amor"*. Para Rita, e também outros funcionários, os trabalhadores bancários *"vestiam a camisa"* da empresa e, tal como referiu Romeu, tinham orgulho pela mesma e por lá trabalharem:

> *"Essa família Banespa existiu há 10 anos. Eu vestia a camisa, trabalhava com amor. Depois não. Depois você foi desmotivado a trabalhar, desmotivado totalmente. O ambiente ficou péssimo. Aquela família Banespa já acabou há muito tempo"* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Para Wanda, que casou-se com um ex-banespiano, amigos mesmo são os do Banespa. Ainda segundo a mesma, a "família" Banespa concretizava-se não somente nas relações próximas, nas festas e no clube, mas também na colônia de férias e na *"garra"* com a qual, no passado, trabalhava-se para o banco. Ademais, Wanda considerou que o banco, através de sua política de bons salários nas décadas precedentes, influenciou a representação da instituição como uma família, assim como mobilizou sentimentos de gratificação em relação à empresa:

"O Banespa foi o emprego que eu tive e que me ajudou muito, sabe ? Nossa, eu ganhava muito... Eu achava que ganhava muito bem e gostava demais do Banespa. Sempre gostei. Até hoje tenho a minha conta lá no Banespa. Tenho amizade com o pessoal. Eles vêem em casa, eu vou na casa deles. Amigos mesmo são os do Banespa. Pessoas que eu tenho plena confiança são do Banespa" (...) "O pessoal é muito amigo, parece que entra no Banespa, se integra e veste a camisa. Eles defendem o Banespa até o último isso" (...) "O pessoal lá sempre se deu muito bem, mas na época em que eu saí já não estavam se dando mais. Ninguém mais tinha pique de ficar assim: "vamos fazer um churrasquinho ?"; "vamos conversar ?"; "vamos levar violão ?" (...) "O pessoal do Banespa sempre foi dado. O pessoal daqui da agência que eu trabalhava às vezes enchia o ônibus e ia pra colônia de férias do Banespa. O pessoal tudo junto, tomando cerveja, conversando. Era um ambiente muito bom de trabalho, muito bom mesmo. Eu sempre gostei. Eu tenho saudades do banco que eu trabalhei" (...) "Todo mundo lá se dava muito bem. O pessoal tava sempre junto mesmo. Aniversário de criança, o Banespa inteiro tava ali no aniversário. Aquela amizade mesmo, sabe ? Não era uma coisa que você ia lá, trabalhava e voltava pra casa" (...)"O banespiano trabalha com muita garra pelo banco. Ele defende o banco realmente. Pelo menos o pessoal da minha época sempre foi assim" (...) "Era essa de vestir a camisa mesmo, de falar assim: "olha eu vou trabalhar para o banco crescer" (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

A fala de Maciel também revela orgulho pelo pertencimento institucional. Ao verbalizar seu forte vínculo com a instituição Maciel também falou do trabalho com *"amor"*, da união outrora presente entre os colegas, de seus sentimentos de gratificação e de proteção em relação à empresa e também, tal como Romeu, da imagem de poder com a qual revestia a mesma:

"Nós não vestíamos a camisa do Banespa, nós fazíamos o sangue da empresa correr dentro das nossas veias, de tanto que a gente gostava daquilo, de tanto amor com que a gente trabalhava, porque gostava mesmo do serviço" (...) "A gente tinha muito orgulho de trabalhar no Banespa. Era um nome muito forte" (...) "Eu sinto muitas saudades dos colegas. Era um grupo muito unido" (...) "O Banespa, ele foi a segunda maior potência econômica. A gente tinha muito orgulho de trabalhar no Banespa, como tivemos até no momento que saímos. Era muito gostoso trabalhar com uma placa atrás de você, que era o Banespa. Era muito bom isso daí, sabe, porque dava muita retaguarda, era um nome muito forte" (Maciel, 42 anos, ex-supervisor, fev./1999)

Nem todos, porém, comungaram de forma tão nostálgica com a idéia da família Banespa. Para Ana Paula, que admitiu que tal representação existiu e existe, tal existência foi relacionada sobretudo às festas e envolvimentos extra-institucionais. Porém, Ana Paula se auto-representou como uma *"ovelha negra"* de tal *"família"*, ainda que tenha sido protagonista de eventos que a envolveram. Ademais, Ana Paula associou-a à *"mafia"* e considerou que em relação à mesma se faziam presentes não somente amizades e solidariedade, mas também sentimentos opostos e conflitos:

> *"Existe. Eu recebi muita solidariedade. Eu organizei muitas festas no banco. Eu gostava muito de organizar festas. Via os filhos dos meus amigos crescerem, os amigos se aposentarem. Tem muita gente do Banespa que é meu amigo até hoje. Existe sim essa família Banespa, não numa coisa assim tão boa, tão legal, mas existe" (...)"É uma família meio mafiosa. Se amam na mesma proporção que se odeiam" (...) "Em toda família deve ter algumas ovelhas negras"* (risos - referindo-se a si própria) (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Evaristo, que dentre os entrevistados foi o que menos tempo trabalhou no banco (8 anos), o questionamento em torno da "família" Banespa - que foi visualizada, pela maioria, como pertencente a um passado por ele não vivenciado - não motivou verbalizações nostálgicas nem tampouco críticas, mas sim certa indiferença:

> *"Para mim não faz diferença nenhuma. A família Banespa não teve muita coisa a ver não. Eu tenho amigos mas tem gente que eu não gosto, que eu não falo, por causa de coisas do serviço, chefes, né, ou colegas mesmo..."* (Evaristo, 33 anos, ex-caixa, 08/03/1999)

Paula, por sua vez, foi lacônica em sua crítica à "famíla" Banespa. Segundo a mesma tratava-se de uma *"babaquice".*

Marly também refutou a idéia de existência de uma "família" Banespa enfatizando que na instituição não se constituem laços amorosos:

> *"Eu acho que não existe essa família Banespa. Eu acho que você tá lá pelo serviço. Ninguém tá lá por amor ao outro. Não existe essa família Banespa. A família é um laço mais emocional. Lá é um laço profissional"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Rosa analisou, em relação à uma indústria ótica, o processo através do qual o *locus* de trabalho foi apropriado pelos trabalhadores sob a imagem do ideário familiar. A autora constatou que o espaço fabril foi referido por um amplo número de trabalhadores dela demitido ora como um *"segundo lar"*, ora como *"família"*, ou ainda, como espaço social onde as relações de amizade se efetivavam aos moldes dos vínculos entre irmãos, irmãs e parentes.[238]

Em tais vínculos no trabalho, segundo a autora, estabelecem-se relações interpessoais valiosas e intensas, assim como modalidades de trabalho singulares e relacionáveis à identidade e dignidade dos trabalhadores. A referência à equação empresa-família enquanto elemento positivo ou valorizável é original e contrapõe-se às críticas que se realizam ao mito da empresa como uma grande família, críticas essas que ressaltam o aspecto alienante de tal representação.

Dentre tais críticas podemos mencionar a de Motta (1995). Ao propor-se à uma teorização da cultura organizacional brasileira o autor afirma que a freqüente referência ao espaço de trabalho sob o significante *casa* em nossa realidade nacional associa-se a resquícios culturais autoritários.[239]

Fleury (1987), por sua vez, ao realizar uma abordagem das instituições articulando os conceitos de cultura e ideologia ou simbólico e dominação, afirma que o mito da grande família nas relações de trabalho possui duas faces: *"uma visível, de solidariedade e cooperação, e outra oculta, relativa à dominação e submissão".*[240] Nesse sentido, integra as visões de Rosa e de Motta.

---

[238] ROSA, Maria Inês. **Trabalho, subjetividade e poder**. 1.ed. São Paulo : Edusp, 1994. 228p.

[239] MOTTA, Fernando Claudio Prestes et al. Cultura organizacional brasileira. In : WOOD Jr., Thomaz (org.). **Mudança Organizacional**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1995. cap.2, p.16.

[240] FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estórias, mitos, heróis** : cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n.27(4), p.7-18, out/dez. 1987.

Aubert e Gaulejac (1991) problematizam a questão dos vínculos entre indivíduos e instituição serem muitas vezes nomeados como uma espécie de *"amor"*. Para ambos, tratam-se de vínculos que se caracterizam por dependência e instrumentalização subjetivas e que geralmente se fazem presentes na realidade cotidiana de gerentes que se dedicam à exaustão às empresas. Nesse sentido os relaciona ao exercício do poder, ou melhor, a um *"sistema psíquico organizacional".* Ao se referir às práticas de dominação que atingem as dinâmicas psíquicas a elas mais ou menos suscetíveis os autores franceses comentam da seguinte forma o que compreendem ser um falso amor entre indivíduos e organização: *"como compreender que o interesse pelo seu próprio trabalho se transforma em amor pela empresa ? Mas será isso amor ? Isto parece com o amor, isto tem a aparência do amor, mas não é amor: é um vínculo*[241] *profundo pelo qual o indivíduo se encontra ligado e do qual não pode e às vezes não quer se desfazer".*[242] Este forte vínculo, descrito em relação à figura do gerente, foi percebido sobretudo no caso de Maciel, que afirma ter dedicado *"toda uma vida ao banco"*. Mas ele também esteve presente, em graus variados, em muitos dos demais entrevistados. A questão do desligamento institucional, permeada por tal modalidade de vínculo, pode ser então compreendida em uma dupla dimensão: por um lado significa um rompimento libertário em relação as relações de poder inerentes a um sistema psíquico-organizacional e, por outro, um difícil rompimento com um sistema que produz sentidos e que atende concomitantemente necessidades psicológicas, sociais e de renda.

Na pesquisa realizada, de fato foram verificadas vários aspectos envolvendo os termos *"amor"* e *"família"* que são passíveis de ser associados tanto à dominação quanto à solidariedade.

A solidariedade e o "amor" puderam ser visualizados tanto nos vínculos mais condizentes à reprodução da filosofia e ideologia institucionais, tal como no caso de Maciel, quanto nos vínculos que envolveram formações grupais em torno de identidades militantes. Essas últimas assumiam, como foi apontado no caso de Romeu, uma feição contestatório-corporativa.

---

[241] Nota da tradução: *attachement*.

O vínculo solidário entre funcionários também não se construiu somente em função do "*vestir a camisa"* da empresa - que ao contrário do que comumente se explicita, não se limitou às relações alienantes - nem tampouco em função da luta corporativa, mas também em função do relativo bom padrão de vida outrora propiciado por boas condições salariais. Ademais vale também registrar que em três dos dezesseis casos entrevistados - Wanda, José e Roberto - verificou-se que o vínculo via trabalho redundou em concretização de um vínculo familiar propriamente dito, haja visto a efetivação de casamentos entre funcionários do banco.

De qualquer modo, mesmo que possamos considerar os aspectos de solidariedade presentes nas relações e no ideário da empresa como uma família, é evidente que em ambos, além da dominação mais ou menos explícita, se fez presente, de forma subjacente, ilusões e expectativas imaginárias em relação à empresa. Estas tenderam a se dissolver frente à gestão do medo e da ameaça e, em alguns casos, redundaram em sentimentos de frustração e de revolta. Tais sentimentos, por sua vez, revelaram que, mesmo diante da realidade desfavorável da gestão, mantiveram-se, ao menos em alguns casos, resquícios imaginários que esperavam da empresa uma solidariedade similar à que foi a ela dedicada via trabalho.

As considerações de Pereira (1996) merecem ser relacionadas a tais casos, protagonizados, entre os entrevistados, sobretudo por Rita e José. Para Pereira (1996) frente aos programas de demissão voluntária de um outro banco estatal (banco este cujas características da cultura organizacional possuem semelhanças com a do banco aqui enfocado) criou-se um mal estar caracterizado não somente por pressões, mas também por um sentimento de expulsão da *"casa do pai".*[243]

José verbalizou tal tipo de sentimento de forma a referir-se à questão da "família" Banespa sob o significante *"padrasto"*. Após vivenciar a solidariedade entre funcionários a partir de uma identidade militante, José frustrou-se com o aspecto corporativo das relações no banco. Ele alimentou uma expectativa de

---

[242] AUBERT, Nicole, GAULEJAC, Vincent de. op.cit. p.231-271.
[243] PEREIRA, Marcus Vinícius Santa Cruz. op.cit. 155p.

construir, em função dos vínculos solidários de outrora, uma clientela banespiana em torno de seu empreendimento. Sua expectativa chegou ao ponto de imaginar que até mesmo a gerência - que ele alegou que o perseguiu - pudesse igualmente colaborar com seu empreendimento (no caso facilitando-lhe na obtenção de uma *home-page*):

> *"No Banespa tem essa coisa: a família banespiana. E eu montei o meu projeto pensando, acreditando um pouco nesta realidade" (...) "Mas pessoas continuam convivendo com você num contexto Banespa e não num contexto sociedade. Não morre o vínculo do contexto Banespa. É, na realidade, uma família assim: o contexto social é o do Banespa. Fora deste contexto não existe essa coisa da família Banespa. Dentro do contexto existe, e eu acho que o pessoal se apega, vive. Mas, eu contava que essa família Banespa tivesse um sentido mais amplo; ela não tem esse sentido mais amplo. Tem um sentido corporativo, fechado" (...) "É uma família, assim..., está mais pra padrasto do que pra..."* **(José, 40 anos, out./1998)**

Rita também revelou sentir-se frustrada com a suposta "família" Banespa tanto na ocasião do péssimo ambiente de trabalho durante a reestruturação institucional como posteriormente, quando já consolidada sua demissão (demissão esta vivenciada sob a hegemonia do sentimento de arrependimento e da decepção em relação aos *"amigos"* de outrora). Rita referiu-se a uma espécie de fim da "família" Banespa. Não obstante, pudemos verificar que houve uma preservação do laço nostálgico e harmônico em seu imaginário, laço esse mobilizado por ocasião da pesquisa. Como foi apontado acima, a pesquisa foi inicialmente interpretada, pela sua ótica desejante, como sinal de possibilidade de retorno ao trabalho no banco. A situação da entrevista e os esclarecimentos sobre a mesma levaram-na, contudo, a verbalizar sobretudo os seus sentimentos de hostilidade e de decepção. Também foram verbalizadas suas atuais atitudes defensivas, reveladas não apenas através da já comentadas negação em relação à sua saudades em relação ao banco, mas também pelo relato no qual informou que não entra mais na agência onde trabalhara, mesmo sendo isso necessário no seu dia a dia:

"Depois que você sai, cadê seus amigos? Você não tem mais amigos do banco. Amigas, amigas de trabalhar a vida inteira, hoje não tem mais ! Minha casa vivia cheia de gente. Hoje não vem ninguém na minha casa" (...) "Foi muito bom trabalhar, muito bom. Mas no finalzinho a empresa me decepcionou muito, muito, muito. Sabe quando você é aquele que se doa totalmente e você vê que você não é nada, que você é um número só ? Isso é uma decepção muito grande, muito grande" (...) "Eu não posso ficar chorando a minha vida inteira por ter saído do Banespa. Não posso viver assim" (...) "Eu vestia a camisa do banco. Hoje eu não tenho saudades do banco. Graças a Deus eu não tenho" (...) "O meu problema não é que eu adore o Banespa, morra de saudades do Banespa. Eu morro de saudade do meu salário, da CABESP e do cupom" (...) "Eu achei que pudesse ter uma possível volta. O banco aqui está muito carente de funcionários e eu achei que ele poderia estar precisando de gente. Então, que ele queria fazer uma pesquisa, com esse pessoal, para fazer uma seleção, chamar de volta. Eu achei que tinha alguma ligação, algum vínculo. Eu falei: "Eu vou responder, quem sabe é uma volta ?" Era a vontade mesmo de voltar..." (...) "Eu não entro no Banespa. Se eu preciso depositar para BANESPREV, é meus filhos que vão pra mim. Nem o meu marido não entra" (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Quando questionada sobre a contradição entre as falas que negavam seu sentimento de saudades e sobre o seu desejo de voltar ao banco Rita admitiu, novamente negando qualquer saudosismo em relação ao banco, o fato de não saber explicá-la, revelando, dessa forma, uma elaboração insuficiente de seus conflitos, ou seja, do confronto entre o seu sofrimento psíquico e as imagens idealizadas sobre o banco:

"Eu não tenho saudades do banco, não tenho. Nem eu sei como é que isso dentro de mim. Nem eu sei te explicar" (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Luis também manifestou um certo rancor em relação à empresa, ainda que afirmando, defensivamente, ter sempre mantido uma serenidade racional em seu vínculo com a instituição. Porém, tanto o rancor como a alusão de sua esposa (por ele reproduzida quando comentou a respeito de sua assunção de um papel de *"paizão"* em relação a vários funcionários da empresa) demonstraram que não só a razão permeou seu vínculo e relações na empresa. Certamente estiveram

também presentes os aspectos emocionais negados, assim como as expectativas mais ou menos idealizadas que geralmente os acompanha:

> *"Eu sempre falei pra mim mesmo que nunca devia morrer de amores por uma empresa, principalmente numa empresa grande, onde você às vezes é realmente um número" (...) "A minha esposa muitas vezes fala pra mim: "você foi o paizão de todo mundo lá dentro e hoje em dia você não tem nenhum filho"* (Luis, 48 anos, ex-operador, fev./1999)

De modo geral a desvinculação da "família" Banespa - representação esta que fazia parte do imaginário coletivo dos bancários, quer fosse ou não assumida enquanto tal - envolveu conflitos e sentimentos mais ou menos explícitos de abandono. Ao lado das perdas psicossociais e dos conflitos em relação à adesão à demissão, esses sentimentos influenciaram a configuração da diversidade de rearranjos pós-demissionais verificados nas famílias de fato.

Paula comentou que sua decisão forçou seu marido a assumir o papel de "chefe" ou mantenedor do sustento de casa, papel esse até então mais preenchido por ela mesma. Nesse sentido, pôde se dedicar mais aos filhos. Tal possibilidade lhe retirou um certo peso, lhe aliviou e, ao mesmo tempo, lhe retirou autonomia e a colocou numa relação conjugal mais próxima daquelas embasadas em estereótipos de gênero.

A ambigüidade também se fez presente em relação aos "ganhos" dos filhos – justificados pela sua maior presença no dia a dia de sua casa. Em relação ao filho mais velho, Paula referiu-se ao medo suscitado no mesmo pelo fato de ela, ao se demitir, escapar do papel de "caixa forte" do sustento familiar. O experienciar tal situação teria, segundo a mesma, influenciado em avanços ou amadurecimentos do filho, ao mesmo tempo que teria criado nele uma insegurança ou estranheza quando de suas eventuais ausências (fato esse anteriormente não vivenciado). Já a filha, segundo Paula, estaria tendo uma vida mais satisfatória, o que demonstra que sua vida profissional e papel anteriormente assumidos não eram realizados sem que fossem mobilizados sentimentos de culpa maternal:

> *"O meu filho não queria que eu largasse. Ele tinha medo. Aí eu conversei com ele. Ele não queria porque tinha medo que a gente fosse ficar sem dinheiro. Mas foi bom. Ele melhorou na escola ! Me disseram que ele havia mudado, que está mais calmo, mais sociável. Isto é um ganho enorme !" (...) "Agora..., ele estranha quando eu saio de casa" (...) "A pequenininha está tendo uma vida que ele nunca teve"* (Paula, 34 anos, ex-caixa, 11/11/1998)

Evaristo considerou que sua esposa não concordou com sua decisão de sair do banco e que posteriormente o cobrou em relação à decisão já tomada, sobretudo nos momentos em que teve de enfrentar dificuldades financeiras e instabilidades do mercado de trabalho. Os conflitos conjugais daí derivados acentuaram conflitos pré-existentes, culminando na separação do casal. Os benefícios financeiros, relativa e temporariamente conquistados pela substituição de sua atividade remunerada foram então dissolvidos em função da obrigatoriedade em pagar pensão para o filho. Vale também considerar que, nos momentos em que conviveu com desemprego e/ou trabalho autônomo domiciliar, o rearranjo familiar se caracterizou pelo fato do ex-caixa se ver impelido (não exatamente por vontade própria) a assumir tarefas domésticas, assim como a encarregar-se de cuidados em relação ao filho. Assim, forjou-se um rompimento, ainda que temporário, com as relações de gênero mais conservadoras:

> *"Teve uma época que eu fiquei completamente desempregado, mais ou menos um ano e meio. Era só ela que trabalhava. Essa época foi dura mesmo" (...) "No comecinho não tinha problema nenhum, não afetou em nada no relacionamento, tranqüilo. É lógico, ela reclamava que..., que é um negócio autônomo... É que ela é funcionária pública, então tem aquelas... tem salário todo mês..." (...) "Ela trabalhava, então não ficava muito em casa também. E aí veio o primeiro filho. Aí eu ficava mais em casa, ficava mais com ele, né ?" (...) "A minha mulher não queria que eu saísse, desde o começo. Quando começou acontecer as dificuldades, aí ela falava: "Ah, não devia sair". Sempre que eu tinha alguma crise: "você não devia ter saído do banco, era um emprego bom" (...) "Depois que eu fechei a firma, eu não trabalhava mais. Então, eu comecei a ficar muito mais tempo com ele, praticamente todo o tempo que eu ficava em casa eu ficava com ele. Como ela trabalhava fora, algumas coisas da casa eu fazia. Eu fazia trabalhos domésticos como lavar a louça, pôr roupa para lavar*

na máquina, estender" (...) "Atualmente estamos separados... eu tenho que pagar pensão. Então, recebo só 2/3 do salário" (Evaristo, 33 anos, ex-caixa, 08/03/1999)

Luís também associou dificuldades financeiras a conflitos conjugais, mencionando que esteve próximo de uma separação. Ademais, considerou que o desligamento em relação ao banco repercutiu negativamente na escolaridade de suas filhas. Já em relação à esposa, Luís acredita que a perda abrupta de uma renda bastante significativa foi absorvida de forma muito negativa. Luís associou o câncer contraído pela mesma à situação financeira precária na qual foram surpreendidos (tratou-se de uma demissão sumária) e, por extensão, aos conflitos conjugais por eles vivenciados. A esposa, por outro lado, pôde ser operada e iniciou atividades de venda em função da precariedade financeira, escapando, à *forceps*, do estereótipo da mulher que não trabalha e que é sustentada pelo marido:

"Tinha dias que parecia uma bola de fogo lá dentro. Nós não nos separamos por pouco" (...) "Minha filha, que sempre foi boa aluna, teve problemas na escola" (...) "Então, nesse meio tempo houve uma doença da minha esposa em função de todo esse processo. Eu assimilei de uma maneira. A minha esposa de uma maneira totalmente contrária. Teve uma revolta muito grande, ela se consumiu naquilo. Ela se consumindo naquilo, arrumou um câncer pra ela" (...) "Ela me deu um trabalho muito grande, muito grande mesmo, tipo eu vou mandar instalar grade na janela, se não ela pula. Fez um estrago na cabeça que eu vou te falar" (...) "Atualmente, devido às mudanças todas que houve em nossas vidas, ela vende chocolates junto comigo" (Luis, 48 anos, ex-operador, fev./1999)

De modo geral, os rearranjos familares foram acompanhados de instabilidade financeira mais ou menos significativas e comumente relacionados a conflitos conjugais e/ou familiares mais ou menos intensos. Tal fato vem de encontro a uma argumentação de Castel (1998) segundo o qual as famílias se tornam mais vulneráveis diante dos processos de precarização social. Para Castel (1998) aumentam-se as chances de se efetivarem separações conjugais, haja

visto a existência de uma correlação entre *"taxas de ruptura conjugal e precariedade da relação com o emprego".*[244]

A fala de Roberto de certa forma sinaliza e caracteriza os rearranjos familiares potencialmente conflitivos, ainda que, em seu caso particular, os conflitos tenham sido observados sobretudo na relação com uma de suas ex-esposas e não exatamente na sua relação atual. Segundo Roberto, a situação financeira da família atual, em função da perda significativa da renda, redundou em necessidade da atual esposa procurar outro emprego, visando assim complementar a renda mensal que essa já possuía em virtude de lecionar em uma faculdade paulista. Tal perspectiva também envolveu, em alguns casos - tal como no de Luís - esposas que anteriormente aos processos de demissão nunca haviam trabalhado:

> *"É um rearranjo familiar completo. Não só mexeu com minha estrutura familiar, como mexeu também com a estrutura familiar da minha outra esposa. De repente, você tem filhos que são jogados contra ti. Foi tumultuado, foi bastante tumultuado tentar contornar tudo. Ela entrou com processo, porque ela achou que ela também tinha direito na rescisão"(...) "O dia a dia começa a apertar e você vê que não tá dando... então, a mulher tá aí, procurando outro emprego"* (Roberto, 39 anos, ex-gerente, 16/12/1998)

O rearranjo familiar e a alteração da sua dinâmica se fez presente de forma bastante perceptível no caso de Wanda que, após desligar-se do banco foi trabalhar junto do marido em uma floricultura. Segundo a mesma, tratou-se de uma mudança radical:

> *"Foi uma coisa que modificou, virou a vida da gente de cabeça pra baixo"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Dentre as mudanças mencionadas por Wanda esteve a de sua perda de autonomia financeira. Tal fato foi expresso como indesejado, senão como situação ansiógena ou angustiante:

---

[244] CASTEL, Robert. op. cit. p.533.

> *"Pegar do ordenado dele. Isso eu nunca fiz. Não quero, eu sempre trabalhei e sempre tive meu dinheiro ! Não quero de repente chegar assim e falar: "agora vou viver do seu". Não quero isso, quero viver do meu !"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

A experiência do trabalho conjugal conjunto também propiciou, por outro lado, não somente o conflito acima indicado, mas também uma melhoria em uma relação que estava desgastada - segundo a entrevistada, em função de uma condição de *stress* influenciada pelas precedentes más condições de trabalho no banco:

> *"Eu estava muito estressada. O relacionamento com o meu marido tava ruim, porque eu não me agüentava, acho que nem ele me agüentava* (risos)*. Então, tava assim. Mas depois, quando a gente começou a trabalhar juntos, num serviço novo, eu acho que isso uniu muito sabe. Foi muito bom, foi ótimo, excelente. Eu chegava em casa cansada, mas ele chegava também, até mais. E a gente descobria coisas novas, fazia decoração junto"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Não obstante a maior união entre o casal ex-banespiano, o trabalho na floricultura invadiu o espaço de relação conjugal, não permitindo uma divisão entre os seus momentos de descanso/lazer e os momentos de trabalho, causando-lhe certo *"nervoso"*. Segundo Wanda, foi necessário programar melhor as atividades para que não se repetissem problemas de saúde, tais como os vivenciados anteriormente no banco:

> *"Mas também foi difícil. Nossa ! Que nervoso ! Nem de domingo a gente tinha um descanso. Aí eu falei: "Edson, a gente tem que sentar e programar direitinho esse horário, porque isso acaba com a saúde da gente"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Para Wanda, o sofrimento presente na vida/trabalho conjugal teria envolvido um aspecto positivo:

> *"Mas, entende ? Os dois ali juntos, sofrendo juntos ou então sorrindo juntos. Eu acho ótimo, achei que foi muito bom"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Tal aspecto positivo, porém, pode ser compreendido como questionável, sobretudo se considerarmos a situação e intento verbalizado por Wanda na ocasião da entrevista: Wanda referiu-se ao objetivo já em prática de deixar o marido tomar por conta própria os negócios e afazeres da floricultura - já prejudicados pela *"crise"* - e arrumar outro emprego, então visualizado através de estudo e prestação de concurso público. Ademais, o dito aspecto positivo do trabalho conjugal na floricultura não foi assim vivenciado pelas filhas de Wanda:

> *"O meu marido tinha se aposentado e ele resolveu comprar a floricultura. E aí compramos uma floricultura. Foi uma vida, de início, maravilhosa "* (risos) *"A floricultura, ela se sustenta, mas não me sustenta. O Edson ficou mais por hobby. Pra mim não, eu não quero por hobby, eu quero ganhar dinheiro"* (risos) *"Eu tenho mesmo é que procurar trabalho" (...) "Na floricultura não sobra tempo pra nada. A gente fica lá o tempo todinho. Por exemplo: eu trabalhei sábado o dia todinho e uma parte da noite. Domingo levantei de madrugada porque tinha casamento. O tempo todinho você tá trabalhando. E é um serviço bem pesado" (...) "Eu me desliguei de lá pra poder estudar. Comecei a recordar também tudo que eu já tinha aprendido. É outra vida, é um recomeço" (...) "Nossa ! A crise pegou de cheio. É muito legal o trabalho manual, de você criar. Só que não compensa financeiramente. Então eu comecei a estudar. Falei: "agora eu vou arrumar um emprego" (...) "Passei um mês estudando muito. Foi na época que você me ligou. Eu levanto às seis horas da manhã, começo a estudar e vou parar à noite. Esse de São Paulo teve cem mil candidatos. Pra mim foi muito importante eu voltar a estudar de novo"* (sobre concurso para oficial de justiça*); "As minhas crianças, desde pequenas, sempre eu ia trabalhar, levava elas pra escolinha e pegava na escolinha. Elas ficavam comigo muito tempo. Depois, com a floricultura, eu ficava o dia todinho lá. Eu me separei das crianças e elas sentiram muito, demais, demais. Elas tinham até raiva da floricultura"* (Wanda, 41 anos, ex-caixa, jan./1999)

Para Marly, a decisão de pedir demissão envolveu a necessidade de vários diálogos conjugais. Estes foram considerados difíceis, ainda que tenham culminado em uma decisão conjunta. A estabilidade da atividade remunerada do marido foi apontada como importante fator para a decisão:

> *"Foi difícil, por que a gente conversou muito" (...) "Aí, como meu marido tem um serviço estável, analisamos direitinho, foi tomada uma decisão em conjunto"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Segundo seu relato, Marly ficou em conflito com o fato de perder sua autonomia financeira ao abrir mão de seu emprego, uma vez que isto lhe causava insegurança e medo. A entrevistada referiu-se à posição de dependência financeira que antes não se fazia presente na relação com o marido. No entanto, embora tenha admitido seu medo, também alegou, racionalmente, que sua decisão foi uma *"opção"*, ou ainda, uma *"escolha"*. A alusão a essa escolha ou opção de abandonar o emprego e *"ficar ao lado"* do marido não pareceu ser condizente com o medo por ela referido e nem tampouco com o conjunto dos dados obtidos, ou melhor, com o fato de Marly, por ser portadora de LER, ter sido de certa forma forçada a conjeturar sua adesão à demissão:

> *"Você não sai de uma coisa que você está segura, que você está estável, que você sabe que você pode se sustentar, que você é auto-suficiente. Então, você sabe que você tá com a pessoa, ali do seu lado, por escolha, por opção sua (...) "Eu sempre trabalhei, eu sempre tive o meu salário. A partir do momento que eu não tinha mais, eu passei a ser uma dependente, e isso foi uma coisa que pesou na minha cabeça: "e se eu não arrumar nada, eu vou ser uma eterna inferior, dependente ?"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

A insegurança, disfarçada pela referência à *"opção"* ou *"escolha"*, não se deu, portanto, unicamente em função do medo de uma dependência financeira. Conforme verbalizou, Marly também temia ser uma *"eterna inferior"*. Esse fantasma de se tornar inferior alimentou o temor de que o marido pudesse perder a vontade de ficar com ela, quer fosse pelo fato dela não crescer profissionalmente, quer fosse pelo fato deste eventualmente se sentir *"sugado"*. Neste sentido, é possível afirmar que as conversas e a dita *"decisão em conjunto"* não se desdobraram efetivamente em uma tranqüilidade emocional e nem tampouco foram embasadas por um acordo tão consistente quanto o expresso em seu discurso manifesto:

> *"Então, isso te faz ficar insegura: "o meu marido, ele vai crescer profissionalmente; será que ele vai enjoar de mim ?" (...) "Ele vai me ver e... "puxa, ela tá, ela tá sugando". Ele nunca falou isso ! Ele nunca deu a entender isso ! Mas, é uma coisa que a gente cria ! Uma insegurança própria..."* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Marly relatou que sua insegurança frente à sua nova situação profissional envolveu o medo de ser incompetente, chegando a perturbar a sua relação conjugal. Conforme verbalizou, seu marido foi, em algumas circunstâncias, "visualizado" em seu imaginário como uma espécie de inimigo a ser combatido:

> *"E aí você começa a combater a pessoa sem que ela tenha te feito nada, entendeu? Você vai combater. Porque você a vê, acho, como um inimigo: "tá vendo, ele já está achando que eu sou dependente !"; "ele vai cortar isso daqui !". Então, você combate a pessoa e aí gera briga. Você fica uma pessoa difícil, com medo de ser, vamos supor, incompetente"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

A insegurança em relação à questão da dependência, portanto, possuía várias facetas: articulava-se ao medo de incompetência e a um complexo de inferioridade e, em última instância, a uma fantasia de abandono:

> *"E se meu marido larga de mim ? Não tenho experiência pra nada. O choque é muito forte. É difícil. Você tem que conversar muito, por que não é fácil não..."* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

Assim, Marly manifestou aspectos de relativa instabilidade pessoal e conjugal após a demissão. A estabilidade conjugal, não obstante, havia sido inicialmente apontada, ao lado do emprego do marido, como um dos fatores que influenciou consideravelmente a decisão de demitir-se:

> *"Eu não pediria a demissão, jamais, se ele tivesse um serviço instável ou mesmo se nosso relacionamento fosse instável"* (Marly, 39 anos, ex-caixa, 07/01/1999)

O caso de Marly ilustra bem as ambigüidades presentes em um apoio familiar: as garantias financeiras não se transportam para o terreno da subjetividade e da intersubjetividade de forma linear. A estabilidade financeira, como vimos, não evitou conflitos e instabilidades conjugais, independentemente

do fato desses serem fenômenos mais ou menos “contaminados” pelas “criações” de Marly, ou seja, pelas suas fantasias de inferioridade e de abandono.

A ausência do apoio familiar, no entanto, torna a situação ainda mais complicada. No caso de Rita, o marido não a apoiou na decisão de demissão e nem tampouco pôde dar-lhe um suporte financeiro, suporte esse que poderia minimizar, mas não garantir, a estabilidade conjugal. Neste caso, a dificuldade financeira fez do marido um elemento culpabilizador, gerando intensos conflitos subjetivos e intersubjetivos. Esses, como foi anteriormente apontado, foram enfrentados por uma “saída” religiosa-defensiva através da qual Rita buscou melhor suportar seus dramas conjugais, pessoais, profissionais e financeiros:

> *“O meu marido disse: não assina, não assina ! Ele foi radicalmente contra” (...) “O meu marido me culpava muito: você que pediu, você é culpada. Agora não tem mais CABESP, agora não tem..” (...) “Então, essa cobrança foi horrível. Eu mesma, minha mãe, todo mundo me culpava; os meus próprios filhos, indiretamente... Eu senti uma culpa muito grande. Isso foi muito difícil”* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

Paralelamente aos conflitos conjugais foram vivenciados problemas na vida escolar dos filhos, problemas esses não relacionados por Rita somente em função das mudanças de escola, mas também relacionadas à necessidade de busca de emprego pelo marido, necessidade essa que o fez assumir trabalho em outra cidade e assim ocasionar um distanciamento em relação aos filhos:

> *“Os meus filhos sempre estudaram em escola particular e eu sempre tive empregada pra tudo. Eles sempre faziam atividades extras: inglês, futebol... O ano passado eu tive que tirar três da escola. Só o mais velho ficou. Eles nunca tinham repetido. O menorzinho repetiu no primeiro ano e o mais velho repetiu a oitava. O pai arrumou emprego em Juiz de Fora. Ele trabalhou lá um ano e foi demitido. Então, essa ida do pai pra lá afetou muito neles, porque eles são cinqüenta vezes mais agarrados nele do que eu. Tudo é o pai, é pai, é pai. É demais da conta, exageradamente os quatro com ele... Aquele pai super-pai... Sempre foi, desde que nasceram. É um exemplo de pai mesmo. Então, a saída dele afetou. Três foram para colégio público. O pequenininho me deu problema de saúde. Ele teve três crises de asma. É emocional, tudo por causa da escola”* (Rita, 41 anos, ex-caixa, 27/03/1999)

O caso de Paulo também envolveu desacordo da esposa no momento da decisão de adesão à demissão e posteriores culpabilizações. Conflitos conjugais se expressaram nos desentendimentos em relação à estratégia a ser seguida na tentativa de sair da situação de desemprego e de queda abrupta do padrão de vida anterior. Tal situação de falta de renda também fez Paulo se contrapor ao desejo da esposa de ter filho. Segundo o mesmo, a morte do pai de sua esposa teria colocado à baila um vazio existencial, sendo que sua discordância/receio de ter filho veio agravar o já conturbado entendimento conjugal:

> *"Eu tava assim num desespero muito grande. Eu falava pra minha mulher que eu não tava agüentando mais, que eu tinha que sair. Em parte ela concordava comigo. Mas... era assim..., no fundo no fundo, ela não concordava" (...) "Depois que eu saí, muitas vezes ela me cobrou: "tá vendo, eu falei pra você não sair, falei pra você". Hoje em dia ela não toca mais no assunto" (...) "O pai dela morreu. A partir daí ela falou de ter filhos. Eu falei: "puxa, mas ter filhos, a gente tá desempregado ! Não tem perspectiva de nada". Como que eu vou arrumar mais uma pessoa pra cuidar, sendo que eu não tenho perspectiva nenhuma no momento, não tenho emprego, não tenho nada ?" (...) "Ela não tá querendo sair daqui. É que a família dela é daqui, né ? Então, ela não tá querendo muito ir não"* (sobre desacordo da esposa em relação a eventual mudança para montar negócio em outro Estado) (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

A falta de apoio também conviveu com a estigmatização familiar da situação de desemprego. Esta revelou-se mais intensa no caso masculino (de Paulo) do que o foi no caso feminino (de Rita).

Assim, Paulo teve rebaixada sua auto-estima. Em relação à família de origem, Paulo não pôde mais sustentar seu status de provedor, então substituído pela referida estigmatização. Em se tratando de pessoa que não se distingüia como indivíduo avesso às relações de gênero conservadoras, Paulo apresentou sofrimentos pessoais intensos por não se perceber mais como o *"cabeça da família"* :

> *"Até quando eu trabalhava eu dava dinheiro para minha mãe e para minha irmã. Depois que eu parei de trabalhar, não deu mais" (...) "Quando a gente tá*

desempregado, a gente é visto de outra maneira. O próprio pessoal de casa, os parentes. Eu sinto que não é a mesma coisa" (...) "Eu era o cabeça da família..." (grifos nossos) (Paulo, 42 anos, ex-supervisor, 26/02/1999)

A ausência de apoio familiar também foi verificada no caso de Maria. No entanto, não se tratou, neste caso, de uma falta de apoio derivada ou forjada pela mera situação profissional e financeira. Tratava-se de uma falta de apoio já presente no relacionamento conjugal durante anos a fio e que tinha precedentes na família de origem de Maria, sobretudo no que concerne à atitude paterna. A problemática social e conjugal precedida por fatores mórbidos (tal como se diz na linguajem psiquiátrica) redundou não somente em conflitos e intenção de separação conjugal, mas também em agressões físicas e ameaças de morte. O marido – alcoolista – foi, no entanto, "perdoado" por Maria que, a despeito do seu próprio sofrimento psíquico, disse ter sentido *"pena"* do mesmo e não ter, até a ocasião da entrevista, se separado de fato. Maria apresentou-se emocional e cognitivamente confusa e com traços fóbicos significativos. Tal como no caso de Rita, a Igreja se revelou como possível saída defensiva para suas mazelas conjugais, familiares, profissionais e psíquicas:

"Eu sempre tive problema, né... Meu marido... Meu pai sempre foi seco" (...)"O meu marido foi sempre irresponsável e eu desde pequena comecei a trabalhar. Eu peguei uma educação muito rígida. Meu pai é japonês, bem tradicional..." (...) "Eu não tive apoio de marido. Meu marido nem me levou no médico. Eu não podia andar na rua e ele não me levava no médico" (...) "Aí eu falei': "Agora que eu tô sem serviço eu vou separar do marido". Ele não quis. Ele é machista. Então eu falei: "Vou separar, nem que seja no papel, eu vou separar dele" (...) "Ele me expulsou de casa duas vezes. Eu me virei e fui embora, fui na minha mãe" (...) "Quando eu me separei dele ele me bateu, de bolsa e tudo. Aí eu fui na delegacia. Sujou o nome dele porque foi a segunda vez" (...) "Eu fiquei com dó sabe ? Eu fiquei arrependida..." (...) "Ele me fazia ameaças. Ele falou: "na segunda audiência você vai estar morta, as crianças vão ficar órfãs" (...) "Ele tá no mercado. Só que ele não consegue dormir, porque o barulho da geladeira incomoda. Ele reclama sabe... Eu não separei até hoje, com dó dele, sempre ficava com dó" (...) "Eu vou na igreja. A gente sempre vai nessas horas, né ?" (Maria, 44 anos, ex-caixa, 19/03/1999)

Ana Paula relatou situação familiar na qual recebeu apoio, ainda que a entrevistada também tenha se referido à falta de paciência dos familiares em relação às suas atitudes, sobretudo nos momentos imediatamente anteriores e posteriores à sua demissão. O caso de Ana Paula demonstrou que, ainda que o apoio familiar possa conter ambigüidades, quando ele se apresenta dotado de retaguarda financeira por um lado e, por outro, de uma vivência emocional que se caracteriza pela prevalência do desejo de ajuda (em detrimento e/ou compensação ao da falta de paciência), ele se constitui como fator extremamente importante para o restabelecimento da saúde física e psíquica.

Ana Paula também relatou aspectos curiosos relativos ao rearranjo familiar pós-demissional. Aprendeu a conviver com fragilidades próprias antes não admissíveis e percebeu que, embora filhos e marido muitas vezes quisessem ajudá-la, muitas vezes era ela mesma quem impedia, numa postura de mãe fálica, centralizadora e dominadora. O sofrimento derivado da LER levou-a ironicamente a uma auto-análise, mudança de atitude e maior satisfação pessoal, conjugal e familiar. Ao permitir-se deixar que os outros cuidassem dela e de afazeres domésticos sentiu-se, apesar das dores concretas e dos sofrimentos psíquicos, mais querida e paparicada. Ademais, deu a oportunidade para que seu marido pudesse sentir satisfação pessoal através da assunção do papel de provedor:

> *"Cada um assumiu o seu papel dentro de casa. Todo mundo é mais independente, coisa que eu nunca permiti, eu sempre fazia tudo, tudo. Eu fui vendo que não era neurose só minha. Todo mundo que tinha LER era mais ou menos assim" (...) "Eu sempre cuidei de todas as aplicações, de todos os dinheiros, de tudo em casa" (...)"Eu fui educada numa família de italianos, onde as mulheres mandam. Então, pra mim não existiam os homens. As mulheres mandam e acabou" (...) "As pessoas não fazem, porque você não deixa. A partir do momento que você começa deixar, muita coisa você vai vendo que eles são capazes fazer" (...) "O fato de eu não ter dinheiro pela primeira vez na vida, um salário certo, deu ao meu marido uma certa sensação de protetor, que ele não tinha. E não foi ruim não ! Foi bom pra todos nós ! Daí que eu digo que a LER foi uma benção pra mim" (...) "A LER me deu uma coisa que eu nunca tive: fragilidade. Nunca ninguém me deu colo, nunca ninguém se preocupou sequer que eu pudesse estar fragilizada em algum momento. E a LER me deu essa*

> *fragilidade: não poder ir ao supermercado sozinha, porque não podia carregar peso; não poder dirigir um carro sem direção hidráulica; não poder carregar a mochila de uma criança, fazer uma faxina pesada... Então, a minha família, o meu filho, a minha filha, o meu marido, começaram a me ver como uma pessoa que precisava de ajuda. A coisa mas difícil da LER é admitir que precisa de ajuda. Essa ajuda veio de uma forma que eu não esperava. Eles estavam loucos pra ter uma oportunidade pra me ajudar. Eu é que não deixava ! Então, essa fragilização, que eu sofri com a LER, foi muito gostoso" (...) "Eu tinha muito apoio da minha família, apoio do meu marido e de terapias alternativas também. Foi onde eu fui me reestruturando devagar" (...) "A minha família estava muito cansada do meu problema, porque tudo isso eu despejava em casa, todos os dias; e o apoio familiar era o único apoio com o qual eu podia contar, eu não podia perder esse apoio"* (Ana Paula, 43 anos, ex-caixa, 02/03/1999)

Raimundo, que saiu do banco para exercer a função de gerente de vendas em outra empresa, incorporou uma espécie de missão-dever de *"crescer"* profissionalmente. Seu intuito teve repercussões familiares significativas e que foram brevemente comentadas anteriormente. Raimundo passou a ter seus momentos de descanso e lazer muito mais limitados. Além de seu novo emprego limitar tais momentos, também restringiu sua convivência familiar. Em nome da ruptura com a *"acomodação"* e da interiorização da atitude ou identidade do *"ser flexível"* , racionalmente valorizada como modelo de ação, Raimundo aproximou-se do perfil do gerente participativo, tal como descrito por Enriquez (1997).

Para Enriquez (1997) a figura do gerente participativo é fruto da ideologia vigente e das estruturas estratégicas das empresas. Ambas demandam *"indivíduos que se queiram donos de seus destinos e criadores de história, portanto, sujeitos de identificações heróicas e aptos a se comportar como heróis".*[245]

Raimundo assumiu o sucesso de sua trajetória profissional como algo dependente unicamente de sua vontade de crescer, ou seja, de sua força de vontade individual. Lançou-se ao mercado resignado à perspectiva de que o amanhã pode, necessária ou eventualmente, impingi-lo à mudança de ramo e/ou ao infindável processo de ter que sempre assumir as mais variadas tarefas, ou

seja, todas aquelas que se fizerem necessárias ao fiel e devido cumprimento de sua missão de crescer:

> *"Quem tem vontade de crescer, em qualquer empresa ele se distingüe. Logicamente que ele não pode se acomodar, tem que sempre querer crescer, sempre querer crescer" (...) "Agora, o futuro a gente não sabe, né ? O mercado está muito inconstante ! É importante se manter bem relacionado. Hoje você pode estar num segmento rentável. Amanhã ele pode mudar muito !"* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Embora tenha revelado nas entrelinhas de seu discurso visualizações conservadoras de homem e de mulher, Raimundo tendeu disfarçá-las e até mesmo passar a idéia de que assume atitudes inversas à do machismo. Tal dissimulação do estereótipo sexista conservador - modelado tanto pelo social como pela família de origem do entrevistado - pôde ser apreendida em relação à menção de uma contratação por ele efetuada de uma mulher (a partir da função de gerente na empresa onde trabalha), em alguns comentários em relação à sua esposa (e também em relação à ajuda que ele vem a ela dispensando no seu trabalho extra-domiciliar) e, por fim, na breve caracterização sócio-profissional de sua família de origem:

> *"Nesse cargo que eu ocupo hoje, 95% a 98% de pessoas que o ocupam são homens. Agora, as mulheres tão entrando, e tão entrando bem. São boas profissionais e muitas vezes até melhor que os homens* (grifos nossos). *Com certeza isso daí está mudando. Eu já fui o primeiro gerente da empresa que contratou uma mulher como representante, quebrando esse tabú" (...) "Na realidade, eu não tive muitas opções. Se eu tivesse outros curriculuns pra analisar, não sei se eu teria contratado ela. A nível de produtividade, ela tem dado de dez a zero nos homens por aí. Agora, a nível de relacionamento... é um pouco complicado né ? Porque a mulher vai mais no médico, ela tem mais problemas pessoais... isso daí está atrapalhando um pouco..." (...) "A minha esposa antes não trabalhava, somente eu é que tinha o salário pra colocar dentro de casa" (...)"A gente troca idéias. Eu dou minhas opiniões, como eu agiria, se ela agiu errado ou agiu certo... no meu ponto de vista né ? Porque*

---

245 ENRIQUEZ, Eugène. op.cit. p.18-29. Vide também : AUBERT, Nicole, GAULEJAC, Vincent de. op.cit. p.231-271.

ninguém é dono da verdade !" (...) "Meu pai é militar reformado. Minha mãe sempre trabalhou em casa. Sempre foi prendas domésticas" (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Raimundo enfatizou achar importante o fato de sua mulher hoje trabalhar (fato este forjado por uma necessidade de constituir uma retaguarda financeira a mais caso seu trabalho na empresa não "vingasse" - portanto, não exatamente mobilizado por uma intenção puramente pessoal de sua esposa nem tampouco por uma superação genuína do modelo conjugal conservador). Ele alegou que o trabalho da mulher permite passar para as filhas uma imagem da condição feminina desatrelada da dependência em relação ao homem. Não obstante, Raimundo deixou transparecer que a "superação" do modelo conjugal conservador não foi tão tranqüila como manifestou em seu discurso:

"Ela até começou a trabalhar. Caso desse algum problema, nós não teríamos uma perda total de rendimento. Graças a Deus, aconteceu exatamente o inverso" (...) "Queira ou não, ela saiu de uma relação financeira de dependência. Isso foi bom. Fez que ela também voltasse até a fazer faculdade. De repente ela se viu trabalhando. Viu também que, pra ela ter um crescimento profissional, ela também tem que se profissionalizar mais" (...) "Existe os dois lados com a ausência da minha esposa. Ela saindo mais de casa, logicamente que, para as crianças, não foi bom. Daí foi o lado negativo" (grifos nossos) (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

As ausências paternas e maternas em relação às filhas foi por ele apresentada não como um elemento negativo, mas sim como um bom exemplo ou modelo às mesmas, a saber: o modelo de casal trabalhador, batalhador e esforçado. Sua perspectiva heróica, imposta a si mesmo, assume, em seu discurso, como foi apontado anteriormente, uma representação ética. Para Raimundo, tanto a esposa como as filhas têm que concordar e, conseqüentemente, se ajustar à sua missão-dever de *"sempre crescer"*:

"Mas, ao mesmo tempo, existe o lado positivo. Elas vêem que o pai trabalha o dia inteiro. Eu estou sempre viajando. Eu estou muito ausente e a Elizete também ham... as crianças ficaram um pouco... no começo a gente sente que elas sentem falta. Mas ao mesmo tempo, também mostra que, hoje em dia, quem quer crescer, quem quer vencer, também tem que batalhar, né ?" (...) "Se as crianças, três meninas, se elas

> *vêem na mãe o que sempre viram, uma pessoa que só fica em casa, cuidando dos afazeres de casa... Serve até de exemplo pras filhas"* (grifos nossos) *"Hoje em dia tá muito competitivo, um desemprego muito grande. A pessoa tem que se preparar para isso. Tem que estudar e ver os exemplos dos pais se esforçando pra crescer. Ela também deve ter isso como espelho"* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Assim, segundo sua percepção, ele e a esposa estão dando uma grande oportunidade para que as filhas percebam as boas intenções de ambos, assim como estão veiculando uma mensagem de amadurecimento e de corajoso enfrentamento das exigentes condições da realidade. Tal mensagem foi racionalmente referida por Raimundo como de grande valor para a aprendizagem e desenvolvimento das filhas. Seu conteúdo é o de que a realidade do mercado é dura e que tem de ser enfrentada. Neste sentido, veicula a noção de obrigatoriedade ou mesmo inevitabilidade de se corresponder às exigências de trabalho contínuo, arriscado, dedicado e sacrificado. Não obstante suas racionalizações e valorizações em relação ao seu trabalho e ao de sua esposa, Raimundo deixou transparecer um certo sentimento de culpa em função da menor convivência de ambos em relação às filhas:

> *"A Elizete, como ela atua em Campinas, ela tá indo na hora do almoço buscar as crianças na escola. Não foi um corte radical..." (...) "Às vezes você está querendo ficar com a família, mas não tem jeito, porque você tem os seus afazeres profissionais..."* (Raimundo, 39 anos, ex-gerente, 02/02/1999)

Assim, o mundo das estratégias de sustento e das possíveis satisfações pessoais foi representado por Raimundo, tanto para si mesmo como para os familiares, como o de uma batalha a ser seguida por espíritos fortes e combativos. Os eventuais desvios desta postura, suscetíveis de ocorrer em função dos obstáculos de saúde física e mental que se fazem presentes frente aos excessos de trabalho e restrições exageradas à vida social, comunitária e familiar, provavelmente seriam por ele compreendidos, tal como se infere de seu discurso, como sinais de acomodação, fraqueza moral ou de falta de força de vontade. Tais elementos, em um nível mais profundo e, sobretudo no plano da fantasia,

poderiam constituir-se, em última instância, como uma espécie de ameaça à virilidade e aos estereótipos masculinos ainda prevalecentes e relativamente dissimulados.

Para Dejours (1999) a virilidade é algo que permeia as relações de trabalho e que se caracteriza por ser construída socialmente. Segundo seu ponto de vista a virilidade é muitas vezes equivocadamente interiorizada por homens como sendo uma essência da masculinidade. Trata-se, no entanto, de uma defesa que se estrutura frente situações adversas e que, do ponto de vista da transformação dos padrões ideológicos vigentes, necessita ser subvertida. Nas palavras de Dejours (1999): *"está claro que esta virilidade é construída socialmente, devendo-se distingüí-la da masculinidade, a qual se define precisamente pela capacidade de um homem de distanciar-se, de libertar-se, de subverter o que lhe prescrevem os estereótipos da virilidade"* [246]

A análise do caso de Raimundo e de sua família - assim como o de outros rearranjos familiares pós-demissionais - revelaram que a superação dos estereótipos sexistas e das construções sociais do masculino e do feminino estão longe de ser superadas de forma autêntica. Tanto homens como mulheres os reproduzem, mesmo que racional e conscientemente não intencionem fazê-lo.

A análise das questões da instituição como uma família, conjugada à análise dos rearranjos familiares pós-demissionais indicaram que a reprodução da ideologia articulou-se tanto às práticas, valores e mensagens institucionais, como também às mais variadas dimensões do inconsciente individual ou familiar. Na pesquisa realizada verificou-se que tais dimensões relacionaram-se sobretudo às fantasias de onipotência, abandono, dependência, inferioridade e superioridade, ou seja, às fantasias que articulam-se, de forma mais ou menos evidente, aos estereótipos sociais de virilidade masculina e/ou de fragilidade feminina.

A Psicanálise das Organizações aborda os entrecruzamentos entre o social e o psíquico, demonstrando as relações entre ideologia e inconsciente, ou ainda, entre a interpenetração ou interinfluência entre estruturas mentais e estruturas sociais. Ao fazê-lo toma como eixo a questão do poder organizacional,

complementando e superando, portanto, as abordagens mais estruturalistas da Psicologia Social (segundo às quais a família reproduziria ativamente a ideologia, mas sempre como um subproduto de determinantes eminentemente sociais [247]).

Vale porém apontar que o campo familiar constitui-se como elemento a ser melhor explorado pela contribuição da Psicanálise das Organizações, uma vez que tal disciplina, embora se destaque por evidenciar a conjugação de determinantes sociais e psíquicos - não supervalorizando nem tampouco negando a causalidade social - tende a apresentar os componentes psíquicos como *"mentais"*, de forma a lhes dar um atributo individualizante que, embora não impossibilite a análise da psicodinâmica dos grupos nas instituições, ainda necessita melhor relacioná-la às realidades familiares.

Seguindo Bourdieu, Aubert e Gaulejac (1991), consideram que o poder da organização se exerce onde *"as estruturas mentais são objetivamente ajustadas às estruturas sociais"*. Este ajuste, segundo tais autores, leva os indivíduos a investirem e defenderem interesses que são a expressão da *"dominação simbólica que é exercida sobre eles, isto é, sobre o inconsciente deles"*.[248]

Conforme sustentam Aubert e Gaulejac (1991), existe *"uma interpenetração cada vez mais forte entre o funcionamento individual e o funcionamento organizacional: a relação indivíduo-organização forma sistema, no sentido onde certos elementos constituintes de um são ligados a certos elementos constituintes do outro, de tal maneira que eles se influenciam e se transformam".*

As considerações destes autores são bastante elucidativas dos processos que envolvem a subjetividade, poder e instituição. No entretanto, as análises da instituição como família e das trajetórias familiares pós-demissionais aqui realizadas revelaram que o sistema de influências recíprocas, descrito por Aubert

---

[246] DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. op.cit. p.81-82.

[247] REIS, José Roberto Tozoni. **A família e a reprodução da ideologia** : um estudo através do psicodrama. São Paulo : PUC, 1983. (Dissertação, Mestrado em Psicologia Social). Vide também: LANE, Silvia T.M., op.cit. p.40-47.

[248] BOURDIEU, P. **La noblesse d'état**. Paris : Minuit, 1989. Apud : AUBERT, Nicole, GAULEJAC, Vincent de. op.cit. p.231-271.

Gaulejac (1991), extravasa as relações indivíduo-organização por eles apontadas, uma vez que tal sistema também mobiliza e influencia as constituições, rearranjos e transformações, mais ou menos evidentes, das realidades psicodinâmicas familiares.

V) Conclusões: generalizações possíveis e considerações inevitáveis às singularidades nos processos de instrumentalização da subjetividade e de precarização social

A reestruturação, a perspectiva de privatização e a implantação dos programas de demissão consentida na instituição bancária estatal propiciaram o estabelecimento de uma gestão do trabalho que redundou não somente em restrições salariais e/ou de benefícios, mas também em freqüentes ameaças ou mesmo concretizações da perda do emprego. Nesse sentido, tratou-se de uma gestão que efetivou a instalação do medo e que realizou, conseqüentemente, uma instrumentalização da subjetividade.

Diante das pressões para adesão aos planos de demissão, das deteriorizações das condições de trabalho e do medo da demissão e de um futuro e possível desemprego, os bancários se viram diante de basicamente duas possibilidades: resignar-se e adaptar-se aos processos de intensificação do trabalho, ignorando a perspectiva de uma futura demissão em massa; ou antecipar-se a um possível futuro duvidoso e aderir aos planos de demissão, de forma ao menos a garantir o recebimento de uma indenização - a despeito dos riscos e vulnerabilidades envolvidas nesta atitude auto-demissionária. Assim, foram colocados diante de uma condição de pseudo-escolha, sobretudo se levarmos em conta que, para um número significativo de casos, o ambiente de trabalho deteriorado (caracterizado por competição e individualismo) e as pressões para adesão ao plano (geralmente através de listas de demissíveis e de altas exigências de produtividade, ambas precedidas e/ou acompanhadas por casos de demissões sumárias) não foram, por motivos variados (subjetivos, objetivos, profissionais, psicológicos, psicossomáticos) vivenciados como assimiláveis, administráveis, ou ainda, suportáveis.

A análise da questão do medo da perda do emprego, da falta de perspectiva profissional dentro do banco e do desejo de libertação de condições de opressão e/ou de acomodação no trabalho mais ou menos presentes na trajetória dos entrevistados demonstrou que a adesão aos planos de demissão se

deu de forma mais ou menos (in)voluntária, envolvendo defesas psíquicas como as racionalizações e negações, assim como justificativas que incluíram aspectos reais e fantasiosos, objetivos e subjetivos, ideológicos e inconscientes.

Os aspectos subjetivos, embora tenham envolvido fantasias de abandono, de aniquilamento, de dependência e de onipotência, foram compreendidos como apenas relativamente descolados da realidade, uma vez que, mesmo quando tomaram proporções mais graves ou evidentes, não deixaram de ter uma relação ou um lastro com a organização do trabalho e com a gestão ou instrumentalização da subjetividade. Nesse sentido, observou-se que além de atitudes conscientes e racionais mais ou menos condizentes à filosofia institucional, também foram mobilizadas fantasias inconscientes que tenderam, também em graus variados, a reproduzir a ideologia demissionária e privatizante.

Fantasias de aniquilamento profissional (expressas na sua maior parte pelo discurso consciente de uma *"falta de perspectiva"*) e de onipotência individual frente às problemáticas de natureza coletiva e/ou social, tal como precarização e desemprego (geralmente referidas pelo discurso consciente através da expressão *"busca de novas oportunidades"*), influenciaram muitas das decisões demissão, de modo a colocar os aspectos profundos da vida emocional a serviço dos objetivos institucionais ou ideológicos. Assim, conclui-se ser bastante pertinente a contribuição de Pagés (1990) e da Psicanálise das Organizações segundo às quais existe uma articulação e interferência mútua entre ideologia e inconsciente, ou ainda, entre estruturas psíquicas e estruturas sociais. Tal articulação, vale mencionar, apresenta uma tendência genérica de banalizar conflitos sociais, ao mesmo tempo que produz atitudes defensivas e empobrecedoras do psíquico.

Vale também ressaltar que a ideologia vigente, demissionária e privatizante, não se reduziu e nem se reduz às práticas instrumentais da instituição enfocada, mas se faz igualmente presente nos cenários nacional e internacional dos Estados, das empresas, da mídia, das escolas de administração e do mundo do trabalho de forma geral. Nesse sentido, a intrumentalização da subjetividade, via sedução e manipulação de fantasias inconscientes e de conseqüentes mobilizações de decisões racionais, muitas vezes defensivas, não podem ser

atribuídas tão somente à realidade institucional enfocada, mas também ao contexto social e às formas hegemônicas de reestruturação capitalista que orientam o processo de mundialização do capital.

As demissões mais ou menos (in)voluntárias foram precedidas e sobretudo procedidas por complexas perdas psicossociais, ou ainda, por situações psicossociais mais ou menos (des)favorecidas. Foram enfocados sobretudo os aspectos financeiros, subjetivos e profissionais de tais situações. Os processos de desvinculação institucional pesquisados indicaram rupturas com os referentes geralmente presentes durante um longo tempo de trabalho na instituição estatal. Na maioria dos casos tais rupturas apresentaram relações mais ou menos (in)diretas com as restrições identitárias, profissionais, individuais, familiares e financeiras que foram observadas.

Do ponto de vista financeiro foi predominante a perda de renda, geralmente relacionada às reinserções profissionais precarizadas em comparação à realidade do trabalho bancário. O desemprego também apareceu como dado relevante, ainda que em grau menos significativo que o da reinserção precarizada. O progresso financeiro foi encontrado em um número bem limitado de casos.

Os aspectos subjetivos e profissionais envolveram várias dimensões e facetas aparentemente incompatíveis ou paradoxais. Na realidade, tais dimensões e facetas refletiram os aspectos conflitivos e ambíguos inerentes tanto ao psíquico quanto ao social. Embora tenha sido observada uma tendência de uma relação positiva entre situação econômica precarizada e efeitos subjetivos adversos (*stress*, depressão, desânimo, culpa, desesperança, conflitos familiares, conflitos conjugais) tal relação não foi absoluta nem inequívoca, levando à consideração de que, apesar de tal tendência, inexiste uma linearidade causal entre piora das condições de renda e problemáticas psicológicas e/ou insatisfações profissionais.

A possibilidade e efetivação de sentimentos de alívio e de libertação de trabalhos rotineiros, cansativos e sem significado esteve presente até mesmo nos casos onde predominou de forma incontestável a tendência da relação positiva entre precarização econômica e efeitos subjetivos adversos. Assim, situações

econômicas mais ou menos (des)favoráveis puderam ser relacionadas às (in)satisfações pessoais mais ou menos evidenciadas.

A questão familiar foi compreendida como importante ponto de apoio ou de acirramento de conflitos face às adversidades das complexas perdas psicossociais. A análise dos rearranjos familiares pós-demissionais revelou que na maioria dos casos esteve presente tanto o apoio como o conflito. Obviamente que as adversidades financeiras e/ou psicológicas foram melhor enfrentadas nos casos onde o apoio prevaleceu sobre o conflito. Verificou-se que nos casos das situações familiares mais conflitivas a busca da religião se fez presente, minimizando, ainda que de forma defensiva e racional, os problemas de ordens financeira e relacional. A busca da religião também possibilitou uma relativa preservação egóica, atenuando, até certo limite, os sentimentos de baixa auto-estima e de culpa. O apoio familiar, por sua vez, também serviu a tal atenuação.

Ainda em relação aos rearranjos familiares constatou-se que os mesmos engendraram limitadas e/ou inconsistentes superações das relações de gênero conservadoras, o que demonstrou que essas não se darão apenas em função das forças das circunstâncias da realidade social e das boas intenções dos indivíduos, mas também a partir de profundas alterações de mentalidades, ou ainda, de transformações efetivas dos preconceitos sexistas que não se limitam à ordem do consciência e que residem, com força considerável, no inconsciente individual, familiar, institucional e coletivo.[249]

Assim, embora várias problemáticas individuais e familiares, sobretudo as mais graves, possam ser relacionadas à realidade psíquica, estrutura de personalidade, saúde mental, etc, elas inevitavelmente possuem lastros em relação à instrumentalização da subjetividade e à precarização social da atual década. Os sofrimentos psíquicos geralmente encontrados - culpa, ansiedade, medo, desânimo - não revelaram uma especificidade nem tampouco puderam ser correspondidos a entidades clínicas muito bem definidas.

---

[249] Sobre o inconsciente institucional vide BAREMBILTT, Gregório F. **O inconsciente institucional**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1984. 164p. Sobre o inconsciente coletivo vide JUNG, C.G. **O eu e o inconsciente**. 7.ed. Petrópolis, RJ : Vozes,1987. 166p. Sobre o inconsciente familiar vide EIGUER, Alberto. **Um divã para a família** : do modelo grupal à terapia familiar psicanalítica. 3.ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1989. 189p.

Traços de depressão e de *stress* foram, não obstante, freqüentemente observados. Um caso de neurose traumática pós-assalto e dois casos de LER apresentaram uma relação direta com a questão da organização do trabalho (ainda que os fatores psicológicos não possam ser desprezados). Desse modo, concluiu-se sobre uma prevalência de doenças com sintomatologias psicossomáticas, doenças essas mais ou menos relacionadas à gestão do medo e às perdas psicossociais.

Portanto, concluiu-se que a instrumentalização da subjetividade na organização do trabalho e as adversidades psicossociais tendem a agravar variados graus de problemas psicológicos e/ou familiares pré-existentes, ou ainda, a suscitá-los ou mesmo constituí-los. A contribuição da Psicopatologia do Trabalho foi fundamental para a análise dos dados e para tal conclusão. Vale porém considerar que a dimensão coletiva abordada por tal disciplina, que geralmente enfatiza concepção de *"estratégias defensivas coletivas"* de grupos de trabalho, deve também ser melhor relacionada às questões familiares, assim como não deve obscurecer as particularidades mais individuais e irredutíveis ao grupal. Por outro lado, também considerou-se que uma maior e mais aprofundada consideração à questão das influências diretas e indiretas da dinâmica familiar nas relações entre indivíduos e organizações também merece ser mais contemplada pela Psicanálise das Organizações, de modo a não se hipervalorizar, desta feita, as dimensões psíquicas ou individuais.

Em relação aos programas de demissão, hoje tão em voga, vale ressaltar para seus efeitos iatrogênicos [250], quer seja institucionais (perda excessiva de funcionários e complicações administrativas daí derivadas), quer seja sociais (desemprego, precarização, desproteção social), quer seja psicossociais (desreferencialização e problemáticas de saúde). Tendo em vista o processo no banco estatal, não resta dúvida de que tais planos devem ser melhor planejados e executados, assim como os trabalhadores merecem ser melhor orientados sobre suas decisões de adesão (ao invés de serem primordialmente incitados às mesmas). Tal sugestão de "humanização" dos planos de demissão, no entanto,

talvez seja excessivamente ingênua, sobretudo se submetida a um ponto de vista crítico a respeito do atual perfil da reestruturação capitalista, ou mais precisamente, se for submetida à compreensão de que a instrumentalização da subjetividade parece cada vez mais ganhar terreno, escamoteando-se, freqüentemente, em uma falsa consideração ao sujeito no campo do trabalho.

Concluindo, a pesquisa revelou que toda e qualquer generalização está sujeita a equívocos de forma a obscurecer as múltiplas facetas inerentes às subjetividades e às suas vivências. As conclusões que aqui se apresentam são generalizações válidas, desde que efetivamente tenham deixado brechas para as exceções e que possam ser contrapostas aos casos individuais e às suas infinitas particularidades. É somente admitindo as indeterminações das relações entre subjetividade, instituição e poder e as limitações das generalizações - que aqui se impõem à título de conclusão - que os aspectos singulares podem ser efetivamente considerados em sua amplitude e não relegados à condição de meros resíduos.

---

[250] Trata-se de um termo psiquiátrico geralmente utilizado para se designar processos de tratamento que assumem características que se desviam dos objetivos de cura ou de supressão de sintomas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ACCORSI, André. **Automação** : bancos e bancários. São Paulo : Faculdade de Economia e Administração da USP, 1990. (Dissertação, Mestrado em Administração).

ALBUQUERQUE, José Augusto Guilhon. **Instituição e poder**. 2.ed. Rio de Janeiro : Graal, 1986. 163p.

ANTONACCI, M.A.M. **A vitória da razão ?** : IDORT e a sociedade paulista. São Paulo : Marco Zero, CNPq, 1993.

APPAY, Beatrice (org.). Précarisation sociale et restructurations productives. In : **Précarisation sociale, travail et santé**. Paris : Iresco, 1997a. cap.10, p.509-553.

_____. Control sociale et flexibilisation. In : **Précarisation sociale, travail et santé**. Paris : Iresco, 1997b. cap.3, p.167-182.

ARBIX, Glauco Antonio Truzzi. **Uma aposta no futuro** : os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística. 1.ed. São Paulo : Scritta, 1996.

ARRUDA, Marcos. **Estrutura oligárquica do sistema financeiro brasileiro**. Rio de Janeiro : PACS/CENPLA, 1988. (mimeo).

ATHAYDE, Milton. Produção de subjetividade frente à produção bloqueada : os "sem" e a cena do corte. In : SILVA FILHO, João Ferreira, JARDIM, Silvia (org.). 1.ed. **A danação do trabalho** : organização do trabalho e sofrimento psíquico. Rio de Janeiro : Te Corá, 1997. cap.2, p.65-78.

AUBERT, Nicole. A Neurose profissional. In : CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo na organização** : dimensões esquecidas. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1994. p.163-193.

AUBERT, Nicole, GAUJELAC, Vincent. **Le coût de l'excellence** - l'individu et l'organisation. Paris : Édition du Seuil, 1991. cap.10 -11, p.231-271.

BABSON, Steve (org.). Lean Production and Labor : empowerment and exploitation. In : **Lean work empowerment and exploitation in the global auto industry**. 1.ed. Detroit : Wayne State University Press, 1995. cap.1, p.1-37.

BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Banespa 60 anos**. São Paulo : Projeto PW, 1986.

BANCO MUNDIAL. **O trabalhador e o processo de integração mundial**.

Washington : Relatório sobre o desenvolvimento mundial, 1995.

BAREMBILTT, Gregório F. **Compêndio de análise institucional e outras correntes** : teoria e prática. 1.ed. Rio de Janeiro : Rosa dos Tempos, 1992. 204p.

_____. (org.). **O inconsciente institucional**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1984. 164p.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber** : um perfil intelectual - dominação, organização e legitimidade. 1.ed. Brasília : Universidade de Brasília, 1986. cap.9-13, p.229-350.

BERTRAND, O., NOYELLE, T. **Ressources humaines et stratégies des entreprises** : changemente technique dans le banques et les assurances. Paris : OCDE, 1988.

BERNARDI, Maria Amalia. Responda : será que você sabe demitir ? Não dá para tornar a demissão uma coisa boa. Mas dá, sim, para deixá-la menos dolorosa. **Revista Exame**, São Paulo, ,junho. 1996.

BIRMAN, Joel. **Psicanálise, ciência e cultura**. 1.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1994. 204p. (Pensamento Freudiano, n.3).

_____ . **Ensaios de teoria psicanalítica** : metapsicologia, pulsão, linguagem, inconsciente e sexualidade. 1.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1993. 166p. (Pensamento Freudiano, v.1, n.1).

BLANCO, Manoel. O processo de terceirização nos bancos. In : MARTINS, H.Souza, RAMALHO, J.R. **Terceirização** : diversidade e negociação no mundo do trabalho. 1. ed. São Paulo : Hucitec, 1994.

BOARD, Robert de. **El psicoanálisis de las organizaciones** : un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones. 2.ed. Buenos Aires : Paidós, 1994. (Grupos e Instituições).

BOURDIEU, Pierre. **La noblesse d'état**. Paris : Minuit, 1989.

_____. O campo científico. In : ORTIZ, R. (org.). **Sociologia**. São Paulo : Ática, 1983.

BRANDIMILLER, Primo A. Movimento Repetitivo : a ponta do iceberg. In : **A saúde no trabalho bancário**. 1.ed. São Paulo : CUT/INST, 1993. cap3, p.69-79.

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

BRESCIANI, Luis Paulo. Os desejos e o limite : reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro. In : LEITE, Marcia de Paula

(org.). **O trabalho em movimento** : reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas, Papirus, 1997. cap.2, p.31-51.

CALDAS, Miguel P., WOOD Jr., Thomaz. Identidade organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, v.37, n.1, p.6-17, jun./mar. 1997.

CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brasil !** Notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. 1.ed. São Paulo, Escuta, 1991. 173p. (O sexto lobo).

_____. A sedução totalitária. In : ARAGÃO, Luis Tarlei de et al (org.). **Clínica do social**. São Paulo : Escuta, 1991. cap.5, p.105-118. (O sexto lobo).

CANEDO, Letícia Bicalho. **Bancários : movimento sindical e participação política**. Campinas, SP : UNICAMP, 1986.

_____. **O sindicalismo bancário em São Paulo no período de 1923-1944** : seu significado político. São Paulo: Símbolo, 1978. (Coleção Ensaio e Memória, n.13).

CARDOSO, Lídia Soares. Trabalho bancário, sofrimento psíquico e identidade profissional. In : SILVA FILHO, João Ferreira, JARDIM, Silvia (org.). **A danação do trabalho** : organização do trabalho e sofrimento psíquico. 1.ed. Rio de Janeiro : Te Corá, 1997. cap.5, p.139-146.

CARVALHO, Doralina Rodrigues. Cartografando subjetividades no Brasil. In : **Subjetividades Contemporâneas - Revista do Instituto Sedes Sapientiae**, São Paulo, ano 1, n.1, p.28-29. 1997.

CASTEL, Robert. Da Indigência à exclusão, a desfiliação : precariedade do trabalho e vulnerabilidade relacional. In : LANCETTI, Antonio (org.). **Grupos e coletivos**. São Paulo : Hucitec, 1993. cap.2, p.21-48. (Saúde e Loucura, n.4).

_____. **As metamorfoses da questão social** : uma crônica do salário. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998. 611p.

CASTORIADIS, C. La crise du processus identificatoire. **Connexions**, Paris, ERES, n.55, p.123-136. 1990.

CASTRO, Nadya Araújo, GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. Além de Braverman, depois de Burawoy : vertentes analíticas na sociologia do trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, ano 6, n.17, p.44-52, out. 1991.

CERQUEIRA, Hugo E. A. Da Gama, AMORIM, Wilson A. Costa de. Evolução e características do emprego no setor bancário. **Revista de Economia Política**, São Paulo, Editora 34, vol.18, n.1 (69), p.141-157, jan./mar. 1998.

CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização** : dimensões esquecidas. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1992.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. 1.ed. São Paulo : Xamã, 1996. 335p.

CHINELLI, Filippina, SILVA, Luiz Antonio Machado. Velhas e novas questões sobre a informalização do trabalho no Brasil atual. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, ano 2, n.1, p.24-45, maio. 1997.

CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In : LANE, Silvia T.M., CODO, Wanderley (org.). **Psicologia social** : o homem em movimento. 14.ed. São Paulo : Brasiliense, 1984. cap.6, p.58-75.

CODO, Wanderlei et al. Síndrome do trabalho vazio em bancários. In : **Sofrimento psíquico nas organizações**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.17, p.316-329.

COELHO JR., Nelson. **A força da realidade na clínica freudiana**. 1.ed. São Paulo : Escuta, 1995. 195p.

COLBARI, Antônia de Lourdes. Imagens familiares na cultura das organizações. In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.12, p.208-229.

COLLOQUE INTERNACIONAL DE PSYCHODYNAMIQUE ET PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL, Paris, 1997. **Actes** - Séance Plenière I: Évolution de la demande dans le champ santé mentale-travail, nouvelles formes de pathologies. Pathologies de l'exclusion et pathologies de l'excellence. Atelier : Précarisation de l'emploi, précarisation du sujet. Paris : CNAN, Laboratoire de Psychologie du Travail, 1997. v.1, p.13-38.

COSTA, Cleide, FAQUIM, Lucilene. Uma luz no fim do túnel : solução negociada para o enxugamento. **RH em Síntese**, São Paulo, 14.ed., n.14a. 1998.

COSTA, Fernando Nogueira da. **Banco do Estado** : o caso Banespa. Campinas, SP : Instituto de Economia da UNICAMP, 1989. 915p. (Tese, Doutorado).

COSTA, Jurandir Freire. **A ética e o espelho da cultura**. 1.ed. Rio de Janeiro : Editora Rocco, 1994b. 180p.

COSTA, Jurandir Freire. **Sem fraude nem favor** : estudos sobre o amor romântico. 1.ed. Rio de Janeiro : Rocco, 1999. 221p.

_____. (org.). Pragmática e processo analítico : Freud, Wittegenstein, Davidson, Rorty. In : **Redescrições da psicanálise**. Rio de Janeiro : Relume

Dumará, 1994a. cap.1, p.9-60.
_____. Narcisismo em tempos sombrios. In : FERNANDES, Heloísa Rodrigues. **Tempo do desejo** : sociologia e psicanálise. São Paulo : Brasiliense, 1991. cap. 6, p.109-136.
_____. Descaminhos do caráter : com a livre concorrência, a insegurança da vida sentimental se estendeu à vida profissional. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 jul. 1999. 5.cad. Caderno Mais.
_____. A consciência da doença enquanto consciência do sintoma : a "doença dos nervos" e a identidade psicológica. **Cadernos do Instituto de Medicina Social**, Rio de Janeiro, UERJ, v.1, p.4-44, mar./abr. 1987.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). As múltiplas dimensões organizacionais. In : **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. introdução, p.23-28.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. 1.ed. Lisboa : Afrodite, 1972.

DEDECCA, Claudio Salvadori. Brasil e México : racionalização econômica e emprego. **Cadernos do CESIT**, Campinas, SP, UNICAMP, Instituto de Economia, n.23, p.1-30, março. 1997a.

DEDECCA, Claudio Salvadori, ROSANDISKI, Eliane. **Retração do nível e mudança na estrutura de emprego formal brasileiro (1989-1993)**. Campinas, SP : Instituto de Economia, UNICAMP. 1997b. 13p. (Projeto de Pesquisa : Emprego e Desenvolvimento Tecnológico).

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 1.ed. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, 1999. 154p.
_____. **A loucura do trabalho** : estudo de psicopatologia do trabalho. 5.ed. São Paulo : Cortez, 1987. 168p.

DEJOURS, Christophe et al. **Psicodinâmica do trabalho** : contribuições da escola dejouriana à análise da relação do prazer, sofrimento e trabalho. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1994. 145p.

DEJOURS, Christophe, MOLINIER, Pascale. **Psychodynamique du travail et psychologie clinique du chômage**. Paris : CNAM, Laboratoire de psychologie du travail, out. 1996. 17p. (mimeo).

DE M'UZAN, M. Le cas Dora et le point de vue psychosomatique. **Revue Française du Psychanalisis**. Paris, v.27, n.especial. 1963.

DIEESE. **Tendências da produtividade do trabalho no setor bancário**. Belo Horizonte : Subseção SEEB, julho. 1998.
_____. **Profissão : bancário** - perfil da categoria. São Paulo : Silvio Ernesto Batusanschi, 1980.

_____. **O emprego dos bancários** : a longa onda de demissões. São Paulo: Dieese, 1992.

DOR, Joel. **Estruturas e clínica psicanalítica**. Rio de Janeiro : Taurus, 1993.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1998. 439p.

DURHAN, Eunice R. Cultura e ideologia. **Dados**, São Paulo, v.27, n.1, p.71-89, jan. 1984.

EIGUER, Alberto. **Um divã para a família** : do modelo grupal à terapia familiar psicanalítica. 3.ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1989. 180p.

ELIAS, Norbert (1939). **A sociedade dos indivíduos**. 2.ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1996. 201p.

ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **RAE**, São Paulo, v.37, n.1, p.18-29, jan./mar. 1997.

_____. Prefácio. In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. p.7-22.

_____. **Da horda ao estado** : psicanálise do vínculo social. 1.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1990. 404p.

_____. Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações. **Tempo Brasileiro**, São Paulo, n.37, p.53-94. 1974.

ETKIN, Jorge, SCHVARSTEIN, Leonardo. **Identidad de las organizaciones** : invariancia y cambio. 3.ed. Buenos Aires : Paidós, 1995. 331p. (Grupos e Instituciones).

FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações de Bancos. **Dados gerais do sistema bancário**. São Paulo : Febraban, Coordenadoria de Comunicação Social, jun. 1997. (mimeo).

FERREIRA, Mário. **O trabalho do caixa bancário** : ritual de tensão, ansiedade e monotomia. São Paulo, USP, 1989. (monografia).

_____. A síndrome da condição bancária. In : **A saúde no trabalho bancário**. São Paulo : CUT/INST, 1993.

FIGUEIREDO, Luis Claudio. **Modos de subjetivação brasileiros e outros ensaios**. 1ed. São Paulo : Escuta, 1995. 151p.

FLEIG, Mario (org.). **Psicanálise e sintoma social**. 1.ed. São Leopoldo, RG : Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1993. 196p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis : cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n.27(4), p.7-18, out./dez. 1987.

_____. O desvendar a cultura de uma organização : uma discussão metodológica. In : FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (org.). 3.ed. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1992. 168p.

FLEURY, Maria Tereza Leme, STEVENATO, Luiz Arnaldo, SHINYACHIKI, Gilberto. Entre a antropologia e a psicanálise : três dilemas metodológicos dos estudos sobre a cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, USP, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.

FOUCAULT, Michel. **A história da sexualidade** : a vontade de saber. 8.ed. São Paulo : Graal, 1985. 152p.

_____. **Microfísica do poder**. 10.ed. Rio de Janeiro : Graal, 1992. 295p.

_____. **Vigiar e punir**. 11.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994. 277p.

FREDDO, Antonio Carlos de Moura. **O discurso gerencial como lógica da dominação na organização**. São Paulo : PUC, 1988. 94p. (Dissertação, Mestrado em Administração).

FREITAS, Maria Esther. **Cultura organizacional** : sedução e carisma ? São Paulo : FGV/EAESP, 1997. 305p. (Tese, Doutorado em Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

FREUD, Ana. **O ego e os mecanismos de defesa**. 8.ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1986. 149p.

FREUD, Sigmund (1927). **O mal estar na civilização**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.75-171. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.21).

_____. (1900). **A interpretação dos sonhos**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.11-566. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.4-5).

_____. (1923). **O ego e o id**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.13-83. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.19).

_____. (1925). **A negativa**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.293-300. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.19).

FREUD, Sigmund (1915). **Os instintos e suas vicissitudes**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.129-162. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.14).

_____. (1911). **Formulações sobre os dois princípios do**

funcionamento mental. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.273-286. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.12).

_____. (1895). **Obsessões e fobias** : seu mecanismo psíquico e sua etiologia. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.75-86. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.3).

_____. (1911). **Notas psicanalíticas sobre um relato auto-biográfico de um caso de paranóia**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.15-108. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.12).

_____. (1921). **Psicologia de grupo e análise do ego**. 2.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1987. p.89-179. (Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, v.18).

FREYSSINET, Jacques. Le rôle du chomage de masse dans la flexibilisation de lémploi. In : APPAY, Beatrice (org.). **Précarisation sociale, travail et santé**. Paris : Iresco, 1997. p.229-237.

GALBRAITH, John K. **Anatomia do poder** - a dialética do poder. 1.ed. São Paulo : Pioneira, 1984. cap.8, p.77-94.

GARCIA, Sylvia Gemignani. Cultura, dominação e sujeitos sociais. **Tempo Social**, São Paulo, USP, n.8(2), p.159-176, out. 1996.

GOOFMAN, E. **Estigma** : notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro : Guanabara, 1988.

GRUN, Roberto. **A produção de uma empresa moderna** : os bancários e a automação. São Paulo : Ciências Sociais, PUC, 1985. (Dissertação, Mestrado em Sociologia).

_____. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n.2, v.1, p.13-27. 1986.

GUATTARI, Félix, ROLNIK, Sueli. **Micropolítica** : cartografias do desejo. 2.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1986. 326p.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna** : uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 1.ed. São Paulo : Loyola, 1992. 334p.

HELOANI, José Roberto. **Organização do trabalho e administração** : uma visão multidisciplinar. São Paulo : Cortex, 1996. 112p.

_____. A mudança de paradigma no pós-fordismo : a nova subjetividade. **Revista Interações**, São Paulo, v.1, n.2, p.69-76, jul./dez. 1996.

HIRATA, Helena, HUSSON, Michel, ROLDÁN, Martha. Reestruturaciones productivas y cambios en la división sexual del empleo : Argentina, Brasil y México. **Nueva Epoca**, n.24, p.75-97. 1995.

HIRATA, Helena. Os mundos do trabalho : convergência e diversidade num contexto de mudança de paradigmas produtivos. In : **Empregabilidade e educação** : novos caminhos no mundo do trabalho. 1.ed. São Paulo, Educ (PUC), 1997. p.23-41.

_____. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In : FERRETTI, Celso et ali. **Novas tecnologia, trabalho e educação** : um debate multidisciplinar. Rio de Janeiro : Vozes, 1994.

HOBSBAWM, E. **A era dos extremos** : o breve século XX (1914-1991). 2.ed. São Paulo : Companhia das Letras, 1995. 598p.

HOUAISS, Antonio (org). **Koogan Larrousse** : pequeno dicionário enciclopédico. Rio de Janeiro : Larousse do Brasil, 1979.

IANNI, Octavio. O mundo do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, n.8(1), p.2-12, jan./mar. 1994.

IZUMI, Paulo Kazuhiro. **O bancário frente à exigência de um novo perfil de qualificação**. São Paulo : PUC-SP, 1997. (Dissertação, Mestrado em Ciências Sociais).

JINKINGS, Nise. **O mister de fazer dinheiro** : automatização e subjetividade no trabalho bancário. 1.ed. São Paulo : Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1995. 135p.

JUNG, C.G. **O eu e o inconsciente**. 7.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1987. 166p.

KAES, René et al. **A instituição e as instituições**. 1.ed. São Paulo : Casa do Psicólogo, 1991. 171p. (Estudos Psicanalíticos).

KAREPOVS, Dainis. (org.). **A história dos bancários** : lutas e conquistas (1923-1993). 1.ed. São Paulo, Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, 1994.

KURZ, Robert. **O colapso da modernização** : da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. 4.ed. São Paulo : Paz e Terra, 1996.

KURZ, Robert. Moeda Sem Força. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 abr. 1998. 5.cad. Caderno Mais. p.3. C.5-3.

_____. Orgia do Capitalismo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, jun. 1998. Caderno Mais. p.3 C5-3.

LANE, Silvia T.M. (org.). Consciência/alienação : a ideologia no nível individual. In : **Psicologia social** : o homem em movimento. 14.ed. São Paulo : Brasiliense, 1984. cap.4, p.40-47.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. 1.ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1974.

LAPIERRE, Laurent. Interioridade, gestão e organização : da realidade psíquica como fundamento da gestão. In : CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo na organização** : dimensões esquecidas. São Paulo : Atlas, 1994. p.253-268.

LAPLANCHE, Jean. **Teoria da sedução generalizada e outros ensaios** - fundamentos. 1.ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1988. cap.2. p.95-160.

LASCH, Christopher. **A cultura do narcisismo**. 1.ed. Rio de Janeiro : Imago, 1983.

_____. **O mínimo eu** : sobrevivência psíquica em tempos difíceis. 1.ed. São Paulo : Brasiliense, 1986.

LEITE, José Eduardo Teixeira. Nós quem, cara pálida. In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.5, p.80-117.

LEITE, Marcia de Paula, SILVA, Roque Aparecido. **Tecnologia e mudança tecnológica na sociologia do trabalho latino-americana**. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, DECISAE, mimeo. 1997b.

LEITE, Márcia de Paula (org.). Reestruturação produtiva e sindicatos : o paradoxo da modernidade. In : **O trabalho em movimento** : reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas : Papirus, 1997a. cap.1, p.9-30.

_____. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. **Novos Estudos Cebrap**, n.45, p.79-96, jul. 1996a.

LEITE, Márcia de Paula, SILVA, Roque Aparecido da. A sociologia do trabalho frente à reestruturação produtiva : uma discussão teórica. **BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, n.42, p.41-57, ago. 1996b.

LOSICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade : a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.4, p.68-79.

LOURAU, René. **El análisis institucional**. 3.ed. Buenos Aires : Amorrortu, 1991. 297p.

MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. In : FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 10.ed. Rio de Janeiro : Graal, 1992. Prefácio, p.VII-

XXIII.

MARCUSE, Herbert. **Eros e civilização** : uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. 8.ed. Rio de janeiro : Zahar, 1981. 232p.

MARONI, Amnéris. **A estratégia da recusa** : análise das greves de maio/78. 1.ed. São Paulo : Brasiliense, 1982. 135p.

MARTY, P. **L'ordre pssychosomatique**. Paris : Payot, 1980.

MARX, Karl, ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo : Presença, Martins Fontes, 1978.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. **A desordem do trabalho**. 2.ed. São Paulo : Scritta, 1996. 210p.

_____. (org.) Emprego e concorrência desregulada : incertezas e desafios. In : **Crise e trabalho no Brasil** : modernidade ou volta ao passado ? 1.ed. São Paulo : Scritta, 1996. p.27-54.

_____. Crise, transformações produtivo-tecnológicas e trabalho : panorama visto no Brasil. **Cadernos Cesit**, Campinas, SP, Instituto de Economia, UNICAMP, n.7, 1992.

MEZAN, Renato. Subjetividades contemporâneas ? **Subjetividades Contemporâneas**, São Paulo, Instituto Sedes Sapientiae, ano 1, n.1, p.12-17. 1997.

_____. **Freud** : pensador da cultura. 5.ed. São Paulo : Brasiliense, 1990. 680p.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade** : como ter trabalho e remuneração sempre. 12.ed. São Paulo : Gente, 1995. 115p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1995. 421p.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Organização e poder** : empresa, estado, escola. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1986. 143p.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. **RAE**, São Paulo, EAESP/FGV, n.32(5), p.38-47, nov./dez. 1992.

_____. **Empresários e hegemonia política**. 1.ed. São Paulo : Brasiliense, 1979. 146p.

_____. Cultura nacional e cultura organizacional. In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.11, p.197-207.

_____. Organizações : vínculo e imagem. **RAE**, São Paulo, EAESP/FGV,

v.31, n.3, p.5-11. 1991.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes, CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo, Atlas, 1997. 325p.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes et al. Cultura organizacional brasileira. In : WOOD Jr. (org.). **Mudança organizacional**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1995. cap.2, p.32-56.

OFFE, Claus. **Capitalismo desorganizado**. 1.ed. São Paulo : Brasiliense, 1989.

PAGÈS, Max et ali. 2.ed. **O poder das organizações**. São Paulo : Atlas, 1990. 234p.

PELEGRINO, Helio. **Pacto edípico e pacto social**. São Paulo : Instituto Sedes Sapientae. jun. 1994. 10p. (mimeo).

PEREIRA, Marcus Vinícius Santa Cruz. **Bancários do Banco do Brasil** : signo de uma identidade profissional em transformação. 155p. São Paulo : Psicologia, PUC-SP, 1996. (Dissertação, Mestrado em Psicologia Social).

PALMADE, J. Postmodernité e fragilité identitaire. **Connexions**, Paris, ERES, n.55, p.7-28. 1990.

REIS, José Roberto Tozoni. **A família e a reprodução da ideologia** : um estudo através do psicodrama. São Paulo : Psicologia, PUC, 1983. (Dissertação, Mestrado em Psicologia Social).

REVISTA EXAME. Depois do downsizing : nos anos 80 demitidos corriam atrás do emprego. Agora viram empresários. **Exame**, São Paulo, maio. 1996.

RIBEIRO, Herval Pina. **A violência do trabalho no capitalismo** : o caso das lesões por esforços repetitivos em trabalhadores bancários. São Paulo : Faculdade de Saúde Pública da USP, 1997. 328p. (Tese, Doutorado em Saúde Pública).

RIBEIRO, Herval Pina. Estado atual das lesões por esforços repetitivos no Banespa. **Caderno de Saúde**, São Paulo, Associação dos Funcionários do Conglomerado Banespa - Cabesp, v.1, n.1, junho. 1995.

_____. **De que adoecem os bancários**. São Paulo : Associação dos Funcionários do Conglomerado Banespa -Cabesp, 1993.

_____. **Recuperação, reabilitação e realocação profissionais no setor bancário**. São Paulo : Associação dos Funcionários do Conglomerado Banespa - Cabesp, 1994.

ROLNIK, Sueli. A multiplicação da subjetividade : demanda por novas formas de ilusão é um dos efeitos da marcha da globalização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 mai. 1996. 5.cad. Caderno Mais. p.3. C.5-3.

_____. (org.). A crise da subjetividade. In : **Cartografia sentimental** : transformações contemporâneas do desejo. São Paulo : Estação Liberdade, 1989.

ROMANELLI, Geraldo. **O provisório definitivo** : trabalho e aspirações de bancários em São Paulo. São Paulo : Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Sociais da USP, 1978. 253p. (Dissertação, Mestrado em Ciências Sociais).

ROSA, Maria Inês. 1.ed. **Trabalho, subjetividade e poder**. São Paulo : Edusp, 1994. 228p.

ROUANET, Sergio Paulo. **Imaginário e poder**. São Paulo : Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Sociais da USP, 1979. 508p. (Tese, Doutorado).

SAIDON, Osvaldo, KAMKHAGI, Vida Rachel. **Análise institucional no Brasil**. 1.ed. Rio de Janeiro : Espaço e Tempo, 1987. 175p.

SALERNO, Mario Sérgio. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In : HIRATA, Helena (org.). **Sobre o modelo japonês**. 1.ed. São Paulo : Edusp, 1993. p.142.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice** : o social e o político na pós-modernidade. 4.ed. Porto, Afrontamento, 1995. 241p.

SANTOS, Jair Ferreira. **O que é pós-moderno**. São Paulo : Brasiliense, 1986. (Coleção Primeiros Passos).

SAWAIA, Bader (org.). **As artimanhas da exclusão** : análise psicossocial e ética da desigualdade social. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1999. 156p.

SCHILING, Flávia Inês. **Estudos sobre a resistência**. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, 1991. 253p. (Dissertação, Mestrado em Administração e Supervisão Escolar).

SCHWARTZ, Yves. **Unne science du suject singulier** : est-elle possible ? Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, mimeo. 1997.

_____. Travail et usage de soi. In : BERTRAND, Michèle (org.). **Je, sur l'individualité**. Paris : Messidor, Editions Sociales, 1987. p.181-208.

_____. Pensar o trabalho e seu valor. **Idéias**, Campinas, n.3(2), p.109-121, jul./dez. 1996.

_____. Trabalho e valor. **Tempo Social,** São Paulo, USP, n.8(2), out. 1996.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Desemprego e sub-contratação** : trabalho,

qualificação e direitos sociais. São Paulo : Fundação Carlos Chagas, jul. 1999. 151p. (Relatório Final).

_____. **Desemprego e terceirização** : trabalho, qualificação e direitos. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), mai. 1997. 37p. (Projeto de Pesquisa).

_____. **Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado** *:* análise do sistema financeiro no Brasil*.* Campinas, SP : CEDES/UNICAMP, jan. 1996; ago. 1996; jan. 1997. (Relatórios de Pesquisa I; II; III).

_____. **Mulher em tempo novo** : mudanças técnológicas nas relações de trabalho. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), 1995. (Tese, Livre Docência em Pensamento Social e Educação).

_____. **Reestruturação nos bancos no Brasil** : desemprego, sub-contratação e intensificação do trabalho. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP (DECISAE), abr. 1998. 26p. (Relatório de Pesquisa - Conclusões).

_____. **Sistema financeiro brasileiro no contexto da reestruturação do capitalismo**. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, (DECISAE), 1998. (Relatório de Pesquisa).

_____. **Bradesco:** a liturgia do poder. São Paulo : PUC, 1986. 375p. (Tese, Doutorado em Ciências Sociais).

_____. **Ferrovia e ferroviários** : uma análise do poder disciplinar na Companhia Brasileira de Estradas de Ferro. São Paulo : PUC, 1981. 191p. (Dissertação, Mestrado em Administração).

SILVA, Edith Seligmann. A interface desemprego prolongado e saúde psicossocial. In : SILVA FILHO, João Ferreira, JARDIM, Silvia (org.). **A danação do trabalho** : organização do trabalho e sofrimento psíquico. Rio de Janeiro : Te Corá, 1997. cap.1, p.19-63.

_____. **Desgaste mental no trabalho dominado**. São Paulo : Cortex, 1994. 186p.

SILVA, Eduardo Pinto e, MONTEIRO, Gilson, FERRARI, Maria Aparecida. **A dialética do poder em uma instituição bancária governamental na cidade de São Paulo**. São Paulo : Faculdade de Economia e Administração, USP, 1997. (Relatório de Pesquisa).

SILVA, Otávio Pinto e. **A contratação coletiva como fonte do direito do trabalho**. 1.ed. São Paulo : LTr, 1998. 144p.

SILVA FILHO, João Ferreira da. Subjetividade, sofrimento psíquico e trabalho bancário. In : **A saúde no trabalho bancário**. São Paulo : CUT/INST, 1993. cap.4, p.89-90.

_____. et al. **Organização do trabalho e saúde mental** : estudo das relações entre a prevalência de doenças mentais e organização do trabalho bancário no município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro : FUBI/Fundação do

Banco do Brasil, 1992.

SILVA FILHO, João Ferreira da, JARDIM, Silvia (org.). **A danação do trabalho** : organização do trabalho e sofrimento psíquico. Rio de Janeiro : Te Corá, 1997. 366p.

SILVA, R.A. Computadores, digitação e caixas : a automação bancária em questão. In : SILVA, R.A., LEITE, Marcia P. **Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência**. São Paulo : Iglu, 1991.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter** : consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 1.ed. Rio de Janeiro : Record, 1999. 204p.

SÈVE, Lucien. A personalidade em gestação. In : SILVEIRA, Paula, DORAY, Bernard (orgs.). **Elementos para uma teoria marxista da subjetividade**. São Paulo : Vértice, 1989. cap.5, p.155-164.

SOUZA, Maria Coelho de. **As lesões por esforços repetitivos** : um estudo nos prontuários da reabilitação profissional. Campinas, SP : Faculdade de Medicina da UNICAMP, 1998. (Dissertação, Mestrado em Saúde Preventiva).

TANIS, Bernardo. **Memória e temporalidade** : sobre o infantil em psicanálise. 1.ed. São Paulo : Casa do Psicólogo, 1995. 179p.

TENCA, Alvaro. **Razão e vontade política** : o IDORT e a grande indústria nos anos 30. Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, 1987. 130p. (Dissertação, Mestrado em História).

TOMEI, Patrícia Amélia. Trabalhadores descartáveis ou recicláveis ? In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.7, p.129-138.

TRAGTEMBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. 2.ed. São Paulo : Ática, 1977.

UCHITEL, Myriam. **Além dos limites da interpretação** : indagações sobre a técnica psicanalítica. 1.ed. São Paulo : Casa do Psicólogo, 1997. 160p.

UHLE, Agueda Bernardette. **Comunhão leiga** : o Rotary Club no Brasil. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, 1991. 353p. (Tese, Doutorado em Metodologia de Ensino).

_____. **O exercício da docilidade** : estudo da formação profissional no SENAC. Campinas, SP : Faculdade de Educação da UNICAMP, 1982. 155p. (Dissertação, Mestrado).

VIEIRA, Evaldo. **Um aspecto do trabalho bancário** : sua correlação com a desordem mental. São Paulo : Fundação Escola de Sociologia e Política, 1971. 137p. (Dissertação de Mestrado).

VINCENT, Jean-Marie. Flexibilité du travail et plasticité humaine. In : BIDET, Jacques, TEXIER, Jacques (org.). **La crise du travail**. Paris : Marx-Actuel, PUF, 1995. p.155-164.

VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). O coronelismo nas organizações : a gênese da gerência autoritária. In : **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.13, p.208-241.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organizações : o discurso neoliberal. In : DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira (org.). **"Recursos" humanos e subjetividade**. 1.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1995. cap.3, p.61-67.

WEBER, Max. Os três tipos puros de dominação legítima. In : COHN, Gabriel (org.). **Weber**. 5.ed. São Paulo : Ática, 1991. p.133.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. São Paulo : Campus, 1992.

ZIZEK, Slavoj. **Eles não sabem o que fazem** : o sublime objeto da ideologia. 1.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1992. 197p.

ZAMBERLAM, F.L., SALERNO, M.S. Racionalização e automatização : a organização do trabalho nos bancos. In : FLEURY, Afonso Carlos Corrêa, VARGAS, Nilton (org.). **Organização do trabalho** : uma abordagem interdisciplinar. 1.ed. São Paulo, Atlas, 1983.

I - Sistematizações dos Dados Pessoais e Profissionais dos Trabalhadores Pesquisados:

Tabela 3
Tempo de Trabalho no Banco, Idade, Cargos Ocupados
Números Absolutos e Porcentagens Gerais e por Sexo
(total de 19 mulheres e 17 homens)

Tempo de banco	**homem**	**mulher**	**% homem**	**% mulher**	**% geral**
5 a 9 anos	4	0	23,52	0	11,11
10 a 15 anos	3	3	17,64	15,78	16,66
16 a 19 anos	7	10	41,17	52,63	47,22
20 a 21 anos	4	5	23,52	26,31	25
Idade	**homem**	**mulher**	**% homem**	**% mulher**	**% geral**
31 a 33 anos	2	2	11,76	10,52	11,11
34 a 37 anos	2	1	11,76	5,26	8,33
38 a 40 anos	4	4	23,52	21,05	22,22
41 a 44 anos	5	7	29,41	36,84	33,33
45 a 48 anos	4	5	23,52	26,31	25
Cargos	**homem**	**mulher**	**% homem**	**% mulher**	**% geral**
caixa	7	15	31.9	68.1	61,11
supervisor	2	2	50	50	11,3
gerente	5	0	100	0	13,8
outros	3	2	17,64	10,52	13,8

Tabela 4 Estado Civil e Escolaridade (total de 19 mulheres e 17 homens)

	Estado Civil			**Escolaridade**				
	casado	**separado**	**solteiro**	**1º grau**	**2º grau**	**sup.inc.**	**sup.comp**	**mestrado**
homem	16	1	0	1	1	3	12	0
mulher	14	5	0	0	3	0	13	3
total	30	6	0	1	4	3	25	3
% h	94,11	5,88	0	5,88	5,88	17,64	70,58	0
% m	73,68	26,31	0	0	15,78	0	68,42	15,78
% total	83,33	16,67	0	2,77	11,11	8,33	69,44	8,33

Tabela 5
Razões da adesão ao programa de demissão
Totais absolutos por categorias do questionário

Razões da adesão ao programa de demissão	**Totais absolutos**
buscava novas oportunidades	13
acreditava que teria melhores chances no mercado	13
foi pressionado	12
já tinha outra atividade	10
estava endividado	2

Tabela 6

Situação após a demissão
Respostas negativas ou positivas conforme categorias do questionário

Situação após a adesão	SIM	NÃO
ficou desempregado ?	13	12
está procurando emprego ?	12	15
está desempregado ?	10	14
possui vínculo empregatício ?	6	23
trabalha como autônomo ?	22	9
trabalho atual é estável ?	11	13
atual renda é maior do que a recebia no banco ?	11	18
tinha outros rendimentos ?	11	16
procurou emprego no mercado financeiro ?	7	23

II - Síntese das Entrevistas Individuais:

José, ex-caixa, 40 anos, casado, 1 filho, 19 anos de banco, curso superior completo em Letras, Português e Inglês, demitiu-se em 1997, quando recebia R$ 1.150,00. Desempregado, procurava emprego público no cargo de professor, após tentativa frustrada em concurso para assistente judiciário. Montou negócio próprio (empresa de acesso à Internet), tendo investido a indenização no mesmo (R$ 32.000,00). Na época da entrevista contava com 60 clientes e avaliava que o negócio, para prosperar, necessitaria de, no mínimo, 150 clientes (uma vez que tinha despesa de R$ 1.800,00 mensais junto a Embratel). Declarou que não tinha renda mensal própria e que já estava procurando emprego há um ano. A esposa, psicóloga, estava empregada no banco estatal como Analista de Recursos Humanos. Ex-militante sindical, negro, alegou que saiu sobretudo por pressão e que foi perseguido pela gerência em três situações envolvendo dinheiro. (Entrevista I -outubro/1998).

Paula, ex-caixa, 34 anos, casada, 2 filhos, 10 anos de banco, atriz, curso superior em Artes Cênicas pela UNICAMP, demitiu-se em 1997, quando recebia R$ 1.100,00. Encontrava-se, na ocasião da entrevista, juntamente com o marido (sócio de uma empresa de teatro), com duas peças teatrais montadas, tentando vendê-las. A renda mensal variava de inexistente a R$ 1.000,00. Alegou ter saído por opção própria, destacando seu interesse em atuar exclusivamente em sua

área de formação. Admitiu haver dificuldades para retomar as atividades de atriz após ter se desligado quatro anos das mesmas. Considerou que a natureza do trabalho de caixa, o ambiente no banco (competitividade, restrições dos turnos dos horários) e certo cansaço em ser a provedora da família, também foram motivos relevantes para a adesão à demissão. Seu pai foi bancário do Banco do Brasil e veiculador da idéia de permanecer no banco até a aposentadoria. (Entrevista II - 11/11/98)

Isabel, ex-secretária de alto escalão e ex-subgerente de informática, mulher, 46 anos, solteira, 21 anos de banco, curso superior em Matemática pela PUC-SP. Entrou sem fazer concurso, por indicação de um amigo do então Diretor do banco. Atuou como secretária da presidência e também na área de informática. Demitiu-se em 1997 quando recebia salário de subgerente. Atualmente é sócia minoritária de um irmão joalheiro, sendo que trabalha na parte de informática e gerenciamento. Refere ter situação financeira melhor do que a que tinha quando trabalhava no banco. Alegou que seu desligamento se deu em função do clima e de relações desgastadas no banco. Ademais, disse que estava sofrendo problemas de saúde relacionados ao trabalho e que encontrava-se descrente quanto ao futuro no banco. (Entrevista III - 20/11/98)

Roberto, ex-gerente, 39 anos, casado, 4 filhos (2 dependentes), 19 anos de banco, curso superior em Sociologia (UNESP), demitiu-se em julho de 1997, quando recebia salário bruto de R$ 7.000,00. Atualmente trabalha como gerente financeiro de uma escola particular paulistana, com salário de R$ 2.500,00, por 6hs diárias, sem assistência médica. Refere que em breve não haverá muito trabalho a fazer dentro desta escola, uma vez que já teria realizado uma boa organização da situação da administração financeira da mesma. Alimenta expectativa de obtenção de outro emprego. Gastou R$ 3.000,00 com empresa de recolocação profissional após a demissão, não tendo obtido sucesso. Tentou emprego no mercado financeiro também sem obter uma oportunidade. Acredita que o fato de ter trabalhado no Banespa dificulta sua inserção no mercado de trabalho. Pensou em montar negócio próprio, entre eles um lava rápido, banca de jornal, livraria ou consultoria na área educacional, mas não efetivou por problemas

financeiros e por pouca disponibilidade de tempo em função do trabalho na escola. Admite ter tido *"depressões"* em função das problemáticas vivenciadas após a demissão.

Casou-se três vezes. A atual esposa possui três filhos, é historiadora e leciona na UNISA. As duas esposas anteriores são banespianas e permanecem no emprego, com assistência médica para os filhos que têm em comum.

Alegou que aderiu ao plano de demissão quando estava endividado. A indenização (R$ 100.000,00) lhe dava a perspectiva de saldar dívidas e tentar uma *"vida nova"*, já que o trabalho bancário não lhe era motivante, tendo nele permanecido, segundo o relato, por *"responsabilidades"* e *"comodismo"*. (Entrevista IV - 16/12/98)

Marly, ex-caixa, 39 anos, casada, 20 anos de banco, curso superior em Publicidade e Propaganda, demitiu-se em 1997. Recebeu total de R$ 40.000,00 na demissão. Atualmente trabalha como professora de inglês. Saiu do banco após um ano de licença, período no qual submeteu-se a tratamento de LER. Esta doença lhe mobilizou sentimentos de culpa durante seu período de afastamento, assim como fantasias de invalidez. Alega que, além da doença, estava insatisfeita com o trabalho, caracterizado como *"estagnado".* Considerou que o apoio financeiro do marido facilitou-lhe a decisão de demitir-se. O aspecto familiar envolve várias facetas: se por um lado sente-se amparada e apoiada em seu "recomeçar", também expressou medos e fantasias em relação a possíveis desequilíbrios conjugais. Ademais, considerou que manteve-se no banco sem aderir a projeto de carreira e que não tentou trajetória profissional fora do mesmo, na sua área de formação, por conta do emprego de meio período lhe parecer mais compatível à sua desejada conciliação entre vida profissional e familiar, ou ainda, entre sua intenção de conciliar maternidade e emprego. Porém, por questões de saúde, não pôde realizar o sonho de ter filho(s).

Considerou o emprego atual instável e destituído de benefícios. Relatou que os benefícios no banco eram significativos e que lhe fazem falta, ao mesmo tempo que os representou como fruto de uma prática paternalista que tende a deixar os funcionários do banco *"muito cheios de direito"*. Seu discurso, neste

sentido, pode ser interpretado como colaborador do processo de reestruturação do banco que, por sua vez, ao mesmo tempo que propiciou o desenvolvimento da LER e de sua adesão à demissão, também lhe despertou sentimentos depressivos, medos e fantasias (sobretudo quando enfrentou dificuldades reais de reinserir-se no mercado de trabalho). Ao considerar que está recomeçando sua vida profissional, relatou que tal condição lhe é ao mesmo tempo *"angustiante"* e *"desafiante".* Também relatou que, após calcular possíveis despesas e receitas, desistiu de empreender compra de escola, intenção esta que havia cogitado após sua demissão. (Entrevista V - 07/01/1999)

Raimundo, ex-gerente, 39 anos, casado, 3 filhos, 17 anos de banco, curso superior em Administração de Empresas pela PUCCAMP. Demitiu-se em junho de 1995, quando recebia salário de R$ 2.500,00. Recebeu R$ 25.000,00 de indenização, mais R$ 25.000,00 de FGTS. Saiu do banco com convite para trabalho em outra empresa. Alegou que, além do melhor salário, a falta de perspectiva no banco e a insegurança no ambiente de trabalho, ambas relacionadas aos processos de intervenção e de futura privatização, foram importantes elementos para a adesão à demissão. Trabalha como gerente de vendas (setor alimentício). Embora o salário atual seja mais vantajoso do que o que recebia no banco, admite que o fato de não possuir assistência médica é uma desvantagem considerável. Também considerou que há instabilidade do mercado e que o ritmo de trabalho dificilmente lhe possibilita, por exemplo, tirar férias de trinta dias (além de ter reduzido seu tempo de convivência familiar). Por outro lado, acredita que no banco tendia a se acomodar e que atualmente alimenta perspectivas de crescimento profissional na iniciativa privada. Já é a segunda empresa na qual atua após seu desligamento, tendo recebido a segunda proposta após três anos de trabalho na primeira empresa. (Entrevista VI - 02/02/1999)

Romeu, ex-caixa, 41 anos, 18 anos de banco, casado, 3 filhos, curso superior em Biologia pela PUCCAMP. Demitiu-se em 1995 sendo a indenização recebida de R$ 14.000,00. Moveu ação judicial - coletiva e vencida - pelo fato de incidência irregular de imposto sobre a mesma. Trabalha como coordenador pedagógico em escola particular, onde já trabalhava há mais de dez anos

(inicialmente como professor). Também possui empresa de eventos, mas esta não lhe tem lhe fornecido rendimentos significativos. Alega ter feito uma opção profissional. Foi militante sindical e líder de greve, tendo sido demitido e reintegrado em uma ocasião e ameaçado de demissão em outra. Admite que a demissão voluntária foi uma *"ruptura"* e, embora argumente que ser bancário não é ser um profissional, mas ter um emprego, a experiência, enquanto tal, lhe deu uma identidade militante, à qual se refere com certo sentimento de perda, não obstante sua "opção" profissional. (Entrevista VII - 2/2/99)

Wanda, ex-caixa, mulher, 41 anos, casada, 2 filhos, 17 anos de banco, curso superior em Português pela PUCCAMP. Demitiu-se em 1995 quando recebia salário de R$ 1.600,00. Recebeu cerca de R$ 36.000,00 quando desligou-se. Alega que pediu demissão em função de desmotivação, de um ambiente ruim de trabalho, pressão e de dificuldades no relacionamento com a gerência, sendo que a perspectiva de privatização foi relacionada a essa configuração. Encontrava-se desempregada na ocasião da entrevista, prestando concurso para oficial de justiça. Trabalhou na floricultura do marido após a demissão, mas já havia desistido de tal opção por ser insuficiente frente suas expectativas financeiras e de manutenção de uma renda autônoma. Sua renda era 50% inferior à do banco. Ademais, queixou-se de cansaço por aumento do tempo de trabalho e distanciamento indesejado em relação às filhas. (Entrevista VIII - janeiro 1999)

Luís, ex-operador, 48 anos, casado, 2 filhos, 20 anos de banco, curso superior incompleto em Administração (FMU), curso de Administração Bancária pelo Colégio Alvares Penteado e cursos de especialização em operações financeiras pelo Citec, Baneq, Ancor e Uneb (matemática financeira, mercado de dólar, etc). Entrou no banco sem concurso, através de indicação. Foi demitido em 1997. Recebia salário de R$ 4.057,00. Moveu ação contra o banco por ter sido demitido sob pressão e à revelia quando encontrava-se afastado por problema de saúde. Recebeu indenização de R$ 76.000,00 (na ocasião da audiência cuja sentença lhe foi favorável). O banco recorreu. Refere que havia disputas de poder em torno de operações com clientes importantes. Alega ter sido este o motivo de sua demissão.

Atualmente trabalha como vendedor de chocolates, sem vínculo empregatício. Chegou a procurar emprego no mercado financeiro e a trabalhar ganhando menos de 20% do salário do banco. Está em busca de um emprego. Refere sentir-se *"derrotado"*, além de ter caído de um *"pedestal"*. Refere também que teve transtornos financeiros e conjugais, sendo que associou uma doença contraída pela esposa (câncer), ao caráter traumático do processo de sua demissão e das dificuldades relativas à sua reinserção no mercado de trabalho. (Entrevista IX - fevereiro 1999)

Maciel, ex-supervisor, homem, 42 anos, casado, 2 filhos, 20 anos de banco, 2º grau. Demitiu-se em dezembro de 1995, quando recebia salário de R$ 2.500,00. Recebeu R$ 60.000,00 de indenização. Alega que saiu por interesse em montar negócio próprio e influenciado pela perspectiva de privatização. Tornou-se, após a demissão, sócio em posto de gasolina que, na ocasião da entrevista, encontrava-se temporariamente fechado, em função de uma redução drástica de preços ocorrida em sua cidade. O entrevistado cogitava mudar de ramo e dizia sentir-se bastante incomodado quando questionado sobre a sua situação e a do seu posto de gasolina, a ponto de pensar em mudar não somente de ramo, mas também de cidade. Apesar de ter saído do banco para montar seu próprio negócio, hoje cogita ser novamente empregado. Quando no banco, conquistou reputação social na cidade, sendo perceptível que as dificuldades profissionais atuais o deixam constrangido diante dos que o valorizam. Seu sucesso inicial no empreendimento, seguido de estagnação e incerteza, configurou uma situação de ambivalência em relação ao futuro: verificou-se uma oscilação da confiança à insegurança, da certeza ao medo. (Entrevista X - fevereiro 1999)

Paulo, ex-supervisor, 42 anos, casado, 19 anos de banco, curso superior incompleto (Matemática - Faculdade Farias Brito). Demitiu-se em março de 1997, com salário de R$ 3.170,00. De indenização e FGTS recebeu R$ 98.000,00. Alega que demitiu-se por ter sofrido pressão psicológica e pressão por metas por parte da gerência. Refere que vivências de assalto no banco e temores em relação às consequências face à perspectiva de privatização também o influenciaram. Tentou montar loja de auto peças e, em função da realidade do mercado, da economia,

de um sócio mal escolhido e de um planejamento insuficiente ou indevido em relação à atividade, teve prejuízo significativo, perdendo boa parte do dinheiro da indenização. Encontra-se atualmente desempregado e com perspectivas ainda vagas em relação a montar outro negócio. Cogita fazê-lo em outro Estado. Rejeitou propostas de trabalho muito inferiores ao do ex-salário no banco (propostas de R$ 500,00). No entanto, face às circunstâncias, considera a possibilidade de empregar-se com este nível de salário. Expressou intenso arrependimento em relação à adesão ao PDV, sendo nítida a deseestruturação de sua vida profissional, assim como seu sentimento de fracasso. Ao tentar sair da pressão psicológica vivida no banco, acabou caindo em situação adversa (desemprego), dificultando, assim, a manutenção razoável do equilíbrio e satisfação pessoais. (Entrevista XI - 26/02/1999)

Ana Paula, ex-caixa, mulher, 43 anos, casada, 1 filho, 17 anos de banco, curso superior em História e mestrado em Pedagogia. Demitiu-se em novembro de 1995, quando recebia salário de R$ 1.768,00. Recebeu indenização de R$ 32.000,00 e R$ 18.000,00 de FGTS. Segundo relato, poderá ainda receber R$ 20.000,00 pelo imposto retido (vide entrevista VII). Alega que foi pressionada a sair. Havia contraído LER, sendo que tal fato foi relacionado à pressão sofrida. Refere sentimento de ter sido descartada quando do retorno ao trabalho (após afastamento decorrente da LER). Alega que não lhe foi designada nenhuma função. Entrou com ação de danos morais contra o banco por conta da forma como foi administrada sua doença ocupacional. Reinseriu-se no mercado de trabalho abrindo loja de produtos esotéricos em shopping center. Na atividade comercial teve sucesso, chegando a ter uma renda mensal superior, em R$ 1.000,00, à do salário no banco. Na data da entrevista, porém, estava prestes a se mudar para o exterior e já havia interrompido tal atividade. Embora sem exercer atividade remunerada e sem vínculo empregatício, referiu possuir estabilidade financeira, uma vez que, além de ter o respaldo do marido (professor universitário aposentado) encontra-se aposentada integralmente pelo banco, tendo pago a BANESPREV durante três anos após a demissão.

Apesar da estabilidade econômica, considerou que o processo de desligamento foi traumático, de forma que necessitou de cerca de dois anos para sentir-se reestrututrada emocionalmente. Referiu depressão, *stress*, uso de medicamentos e terapia alternativa. O apoio da família também foi considerado como fator relevante para sua recuperação psicológica. (Entrevista XII - 02/03/1999)

Evaristo, ex-caixa, homem, 33 anos, separado, 1 filho, 8 anos de banco, curso superior incompleto em Engenharia Elétrica pela UNICAMP. Demitiu-se em maio de 1995 com salário de R$ 1.100,00 e indenização de R$ 15.000,00. Alega que aderiu à demissão em função da incerteza dentro do banco, relacionando esta à intervenção e à *"perda de vantagens".* Após desligar-se do banco foi trabalhar, inicialmente como autônomo (e posteriormente em uma empresa), como técnico em informática. No primeiro ano, sua opção foi financeiramente vantajosa. Na ocasião da entrevista, porém, trabalhava como guarda municipal e como técnico em informática (já em uma segunda empresa), para que pudesse manter mais ou menos a mesma renda mensal que obteve após a demissão. Refere que tal renda era similar à do banco e com benefícios ausentes ou de pior valor e qualidade. Ademais, prestava concurso para oficial de justiça, uma vez que almejava possuir um emprego mais estável e um melhor salário, de modo a retomar estudos universitários (abandonados na época em que trabalhou no banco). Refere que sentia-se insatisfeito na atividade bancária e que inicialmente a ela se vinculou visando renda e conciliação do emprego com o estudo universitário. Dentre os entrevistados, foi o que teve menor tempo de banco. (Entrevista XIII - 08/03/1999)

Luciana, ex-médica (ginecologia-obstetrícia) e ex-gerente do ambulatório da CABESP, mulher, 48 anos, divorciada, 1 filho, 12 anos de banco, curso superior pela USP, mestrado em ginecologia-obstetrícia pela USP e especialização em medicina estética pelo Instituto Educacional Souza Marques (Rio de Janeiro). Foi admitida em 1984 através de indicação, curriculum e entrevista, sem realizar concurso público. Referiu que a admissão sem concurso era comum nas empresas do conglomerado Banespa, como a CABESP e Baneser. Demitiu-se em junho de 1996, quando recebia R$ 3.000,00. Não recebeu

indenização, pois não demitiu-se via PDV (seu nome estava na listagem obtida junto ao Sindicato apenas por ter continuado a pagar o BANESPREV, uma vez que pretende receber aposentadoria pelo banco). Após a demissão moveu ação contra o banco devido a *"pagamento indevido"*. Alega que saiu por defasagem do salário e pelo fato do emprego no banco reprimir a demanda de clientes de sua atividade autônoma. Ademais, referiu-se à insatisfação em relação à atividade que realizava (gerência do ambulatório médico), à carreira e ambiente de trabalho no banco, este caracterizado como *"pesado"* e *"competitivo"*. Trabalha em seu consultório particular com renda bem superior à que recebia no banco (R$ 10.000,00). Foi a entrevistada que apresentou maior nível de qualificação formal e melhor situação financeira, contrastando com os dados da família de origem: o pai é marceneiro e a mãe doméstica, ambos com escolaridade primária. A entrevista também contou com questões específicas pelo fato da entrevistada ser da área de saúde e ter tido experiência no atendimento de funcionários do banco. Tais questões disseram respeito às doenças ocupacionais diagnosticadas nos bancários, com destaque para a abordagem da LER e de suas relações com a organização do trabalho e perfil psicológico. (Entrevista XIV - 12/03/99)

Maria, ex-caixa, 44 anos, separada, 2 filhos, 19 anos de banco, curso superior em Serviço Social pela FMU. Demitiu-se em junho de 1997 com salário de R$ 1.850,00 e indenização de R$ 33.000,00 (com FGTS chegou a R$ 47.000,00). Alega que saiu por conta de pressão, *stress*, depressão, fobia, hipotiroidismo e crises emocionais e conjugais. Relatou sentir-se doente e com problemas emocionais desde 1992. Em 1994 obteve afastamento psiquiátrico de apenas 15 dias. Tal fato se deu após encaminhamento do médico que lhe atendia por problemática de tendinite, uma vez que este a presenciou em uma crise de choro (a entrevistada não suportou ficar no ambiente fechado da sala de espera). Seu desequilíbrio psíquico foi relacionado aos conflitos conjugais, à ausência de apoio do marido em relação aos problemas de saúde e de cuidados (em relação a si própria e às filhas), assim como a uma doença endócrina (hipotiroidismo). Ademais, relatou que houve diagnóstico tardio desta doença, que teria sido inicial e errôneamente diagnosticada e tratada como hipertiroidismo. Más condições de

trabalho, trabalho intenso e ausência de compreensão da gerência também foram mencionados como fatores causadores de sua problemática de saúde. Ademais, referiu-se também a alcoolismo do marido e à separação conjugal após a demissão.

Dentre os entrevistados, foi a que apresentou situação psíquica, familiar e financeira mais comprometida. Seu relato sobre suas questões de saúde foi bastante confuso e contraditório. Ainda encontrava-se desorientada no sentido de como procurar tratamento e ajuda.

Desde a demissão encontra-se desempregada (período de 1 ano e 9 meses), sendo que a recuperação de sua saúde se colocou como prioridade sobre a busca de emprego, uma vez que não possuía condições para o trabalho. Na ocasião da entrevista objetivava prestar concurso para oficial de justiça. (Entrevista XVII - 19/03/1999)

Rita, ex-caixa, 41 anos, casada, 4 filhos, 20 anos de banco, curso superior incompleto em Comunicação. Demitiu-se em fevereiro de 1997, quando recebia salário de R$ 1.800,00. O marido, na época, encontrava-se desempregado. Recebeu R$ 43.000,00 quando do desligamento, sendo R$ 28.000 de indenização mais R$ 15.000,00 de FGTS. Alega que saiu do banco por ter sofrido *"pressão psicológica"*. Referiu-se também às perspectivas desfavoráveis face a privatização do banco, desestímulo, endividamento e crença em obter melhores oportunidades no mercado. Encontrava-se desempregada desde a demissão, totalizando, na época da entrevista, um período de 2 anos e um mês. Chegou a obter emprego de R$ 580,00 na Transpev (salário de R$ 300,00 e cupom de R$ 280,00) no período das 14:00h às 22:00h, mas permaneceu poucos dias. Alegou que, além de não compensar financeiramente, pelo fato de ser longe de sua residência, a jornada de trabalho se estendia até às 24:00h. Relacionou o ambiente de trabalho na Transpev à *"cadeia"* e ao *"feudalismo"*. Também tentou intensificar vendas que já realizava antes da demissão, mas não obteve o retorno desejado. Recebe R$ 900,00 pelo INSS pelo fato de estar *"encostada"* por hérnia de disco. Espera obter aposentadoria daqui alguns anos, mas possui incerteza se isso se viabilizará conforme o desejado inicialmente. Está em busca de emprego, prestando

concursos públicos para o TRF, TJ e TRE. Refere que, diante da situação financeira e das dificuldades dela decorrentes, passou a envolver-se mais intensamente com a religião evangélica, o que lhe teria possibilitado suportar as adversidades conjugais, depressão, culpa, etc.

O questionário objetivo por ela respondido chamou bastante a atenção pelo fato de um desabafo contido em seu verso. Neste ela revelou ter pensado, apesar da referência à UNICAMP, que tratava-se de uma pesquisa que continha a possibilidade de retorno ao banco. A entrevistada pedia por uma *"chance"* para *"tão esperada oportunidade"* de retornar ao banco, alegando perda de *"dignidade", "desespero", "culpa"* e *"vontade de voltar a trabalhar e produzir"*. Após verificar, durante a entrevista, que não se tratava do que imaginara ou desejara, afirmou, defensivamente, que não tinha saudades do trabalho no banco, mas somente do salário, cupom e benefícios, chegando a repetir tal fala por quatro vezes ao longo da entrevista. Também se verificou que a entrevistada exagerou ao priorizar, também no questionário, a relação entre a pressão psicológica sofrida e a decisão de aderir ao PDV, uma vez que constatou-se, na entrevista, que seu endividamento foi *"fator principal"*, segundo o relato, para tomada de tal decisão. Ou ainda, a pressão psicológica não foi somente externa, fruto do ambiente e gestão do trabalho no banco, mas também interna, ou seja, mobilizada por uma necessidade pessoal de ver-se livre de suas dívidas. Assim, é possível compreender que os fatores externos foram desencadeadores e/ou intensificadores dos fatores internos. (Entrevista XVIII - 27/03/1999)

Frederico, ex-caixa do Banco Itaú, 32 anos, casado, 1 filho, 6 anos de Banco Itaú (precedidos por 2 anos de Banco Bradesco), possui 2º grau. Foi demitido sumariamente em 1996, após troca de gerência da agência, quando recebia salário de R$ 1.000,00 e R$ 320,00 em tickets supermercado. Recebeu R$ 14.000,00 de FGTS. Não mudou de agência com o ex-gerente, apesar de ter sido chamado pelo mesmo. Referiu arrependimento, uma vez que este gerente havia lhe acenado para a possibilidade de uma promoção para tesoureiro, cargo este que já havia exercido interinamente. Alegou que foi demitido por não ter se adaptado ao *"funcionário múltiplo"* desejado pelo banco e por não ter cumprido as

“metas” estabelecidas. Justifica-se dizendo que ficou sobrecarregado ao aliar função de caixa e de tesoureiro. Moveu ação judicial após a demissão, reivindicando equiparação salarial com cargo de tesoureiro. Considerou que o clima no banco era de competição e de ameaça de demissão.

Atualmente trabalha como guarda municipal, com salário de R$ 700,00. Está em busca de outro emprego, uma vez que considera sua situação de trabalho instável (cortes de benefícios e de gastos com folha de pagamento dos servidores). Tentou emprego no mercado financeiro, sem obter sucesso. Estava fazendo concurso para oficial de justiça, mas avaliou negativamente suas possibilidades. Antes de trabalhar na Guarda Municipal obteve empregos em empresas transportadoras de valores: inicialmente na Brinks, recebendo salário base de R$ 400,00 (R$ 500,00 com horas extras e benefícios) e, posteriormente, na Transpev, como horista, com salário de apenas R$ 250,00. Refere problemas conjugais e financeiros que, intensificados após a demissão, culminaram em separação da esposa. Aliás, alega que saiu da Brinks, o que lhe prejudicou ainda mais financeiramente, pois seu relacionamento, já anteriormente desgastado, estava ainda pior pelo fato de a esposa desconfiar do seu relacionamento com uma pessoa de seu trabalho. Referiu sentir depressão e de ter tido acompanhamento psiquiátrico recentemente.

A entrevista serviu como contraponto às entrevistas relativas aos processos de demissão voluntária vivenciados no banco estatal. A problemática de sua trajetória profissional e pessoal após o desligamento do banco não se diferenciou muito das trajetórias dos que se demitiram através da demissão incentivada. O valor recebido após a demissão foi comparativamente menor, mas não tão discrepante. Seu período de desemprego foi, embora curto, recorrente.

As trajetórias das entrevistas IX, XI e XIII, por exemplo, apresentaram paralelos significativos. Verificou-se também, por outro lado, algumas diferenças significativas, dentre às quais destacou-se à da total impossibilidade de aposentar-se pelo banco privado.(Entrevista XVI - 18/03/1999)

Marta Coelho de Souza, Assistente Social do INSS. Acompanhou casos de LER do Banespa e de outras Instituições durante 1.990 a 1996 no setor de

reabilitação profissional. É autora de dissertação de mestrado sobre LER pela UNICAMP (*"As lesões por esforços repetitivos - LER: um estudo dos prontuários da reabilitação profissional"*). Esta entrevista foi realizada para melhor compreender o caso de duas entrevistadas portadoras de LER (entrevistas V e XII). (Entrevista XV -16/03/1999)