**LEA CARVALHO RODRIGUES**

# BANCO DO BRASIL: CRISE DE UMA EMPRESA ESTATAL NO CONTEXTO DE REFORMULAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO

Tese de Doutorado em Ciências Sociais apresentada ao Departamento de Antropologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob orientação do Prof. Dr. Guilhermo Raul Ruben.

Este exemplar corresponde a versão final da tese defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 19 / 09 / 2001.

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Guilhermo Raul Ruben

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes

Prof[a]. Dr[a]. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini

Prof[a]. Dr[a]. Lucia Helena Alves Müller

Prof. Dr. Ary Cesar Minella

Campinas, SP

Setembro, 2001

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

UNIDADE IFCH
N.º CHAMADA:
T/UNICAMP
R618b
V. Ex.
TOMBO BC/ 46646
PROC. 16.392/01
C D X
PREÇO R$ 11,00
DATA 23/10/01
N.º CPD

CM00160447-1

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP**

R618b

Rodrigues, Lea Carvalho
Banco do Brasil : crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do estado brasileiro / Lea Carvalho Rodrigues. - - Campinas, SP : [s. n.], 2001.

Orientador: Guilhermo Raul Ruben.
Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Banco do Brasil. 2. Cultura organizacional. 3. Identidade social – Brasil. 4. Bancários. 5.Antropologia. 6. Banco. I. Ruben, Guilhermo Raul, 1947- . II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

*Para Antonio Carlos,*

*Naira e Livia*

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

## AGRADECIMENTOS

À UNICAMP pelo Programa de Doutorado do IFCH; ao CNPQ pela bolsa inicial; à FAPESP que me concedeu uma bolsa de três anos e financiou as atividades de pesquisa no Brasil e no Exterior. Aos funcionários da Secretaria de Pós-Graduação, da Biblioteca do IFCH e do Departamento de Antropologia, pela dedicação constante..

À Universidade de Sevilla e aos professores Pablo Palenzuela e Isidoro Moreno a orientação durante os trabalhos de investigação na Espanha. À Carmen Mozo, também daquela Universidade, a colaboração na pesquisa e, sobretudo, a acolhida carinhosa.

Ao Banco do Brasil a permissão para realizar a pesquisa, no ano de 1996, e o fornecimento dos dados solicitados, no período posterior.

Ao Prof. Guilhermo Rúben a orientação, o diálogo, a oportunidade de participar nas atividades do grupo de pesquisa *Culturas Empresariais* que, sob sua coordenação, viabilizou a realização desta tese, e o apoio em todas as fases da pesquisa.

Aos amigos do grupo *Culturas Empresariais*, com um agradecimento especial aos que participaram da primeira fase de pesquisa no Banco do Brasil: Alcides, Alícia, Fred e Natália. Esta tese deve muito àqueles primeiros trabalhos e, portanto, a esses pesquisadores. Aos que passaram pelo grupo e também aos mais novos: Maria Clara, Cátia, André e Sara.

Aos membros da banca examinadora do Exame de Qualificação, professores Ary Minella e Suely Kofes, agradeço as observações e valiosas sugestões.

Aos colegas que participaram dos Seminários da Área de Itinerários Intelectuais pelas trocas, críticas e sugestões que tanto contribuíram para este trabalho.

Aos professores e alunos do Programa de Pós-Graduação do IFCH pelo apoio e estímulo sempre recebidos e pela amizade construída ao longo desses anos.

Aos Sindicatos dos Bancários de Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza e Campinas pela colaboração valiosa dada à pesquisa. Um agradecimento especial aos técnicos do DIEESE das sub-seções do Sindicato dos Bancários de São Paulo, ANABB e CNB. Ao GAREF e à ANABB pelo apoio no fornecimento de dados, contatos e entrevistas.

Aos funcionários do Arquivo Histórico e da Biblioteca do Banco do Brasil, ambos localizados no Centro Cultural Banco do Brasil no Rio de Janeiro, a colaboração na obtenção de todos os dados solicitados.

Maria Dalva Martins Palhano prestou contribuições inestimáveis a esta tese e sem seu auxílio os resultados teriam ficado muito aquém dos ora apresentados. Dalva abriu-me os caminhos em Brasília, estabeleceu contatos e fez sugestões fundamentais à pesquisa. Não bastasse isto, Dalva e Rogério me acolheram em sua casa, durante todos esses anos, a cada vez que necessitei desenvolver os trabalhos em Brasília. Por mais que eu agradeça, o espaço aqui será insuficiente.

Livia e Felipe realizaram a penosa tarefa de digitar milhares de dados importantes para a pesquisa. Amanda realizou a compilação dos dados coletados na imprensa. Naira auxiliou-me em várias tarefas. A todos agradeço com um carinho especial.

Zaine Siani é responsável pelas reproduções fotográficas que dão um toque especial a este trabalho. Agradeço imensamente sua dedicação, empenho e amizade. À Maria Martha por mais este caminho que trilhamos juntas.

À Joana Vargas agradeço pela amizade de tantos anos e pelo apoio sempre oferecido nos momentos mais difíceis. Também as trocas intelectuais e a leitura dos textos. À Juliana Jaime e Roseli pelos bons momentos que passamos juntas.

Alícia Gonçalves colaborou em várias fases da elaboração desta tese. Na realização dos trabalhos de pesquisa, na leitura do texto de qualificação e nas discussões teóricas.

Alcides Gussi participou intensamente desta pesquisa. O campo em Brasília, que juntos fizemos e cujos resultados foram, também, fruto de uma reflexão compartilhada, tornaram-se fundamentais para esta tese. A sua leitura atenciosa e sugestiva da versão final dão-me ainda mais motivos para julgar este trabalho como uma realização conjunta.

Aos que me acompanharam nesse caminho, suavizaram meus dias e deram sentido a este trabalho.

Outros amigos me receberam, durante o período de pesquisa, abrindo-me suas casas e ofertando-me a atenção. A eles quero deixar meu agradecimento e carinho. A Letícia e Carlos, em Brasília; a Edilene e a meus primos,Detinha e Delmo, no Rio de Janeiro.

Aos meus familiares e amigos, em especial ao Carlinhos, Naira e Livia, pela compreensão e apoio durante todos esses anos de ausências.

A todos os que colaboraram com este trabalho deixo aqui um profundo agradecimento. Aos funcionários do Banco do Brasil, alguns, amigos de muitos anos, outros, aqueles que fui conhecendo pelos caminhos da pesquisa, de cujas histórias fui me inteirando e com elas me emocionando. Agradeço a confiança, o terem se disposto a expor-me suas vidas e a me fornecer dados imprescindíveis à elaboração desta tese.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

## RESUMO

Esta tese apresenta um estudo etnográfico sobre o processo de mudanças ocorrido, nos últimos anos, na maior empresa estatal do setor financeiro nacional, o Banco do Brasil. Desde o ano de 1995, o Banco do Brasil vem promovendo seguidas mudanças, de caráter administrativo, operacional e negocial, como parte de um amplo Programa de Ajustes. Dentre as medidas adotadas, o enxugamento do quadro de pessoal pelo Programa de Desligamento Voluntário (PDV), ocorrido em julho de 1995, o fechamento de dependências e os remanejamentos compulsórios, ocorridos no período posterior, foram as que maior impacto causaram sobre o conjunto da empresa. Essas medidas, na forma como foram implementadas, representaram uma ruptura com os valores que norteavam as relações estabelecidas entre a empresa e os seus funcionários, o que gerou a deterioração dos princípios identitários que conformavam essas relações. Esta tese chama a atenção, em especial, para a necessidade de se considerar como está sendo entendida e conceptualizada a mudança por aqueles que as planejam e executam, a forma como é conduzido o processo e a importância da variável cultural para o entendimento, inclusive, da precarização das condições de trabalho e da desmobilização dos trabalhadores no contexto das mudanças.

## ABSTRACT

This thesis presents an ethnographic study on the change processes which occurred during the last few years in one of the biggest Brazilian state company of the financial sector, the "Banco do Brasil". Banco do Brasil has been promoting ongoing administrative, operational and trading policy changes since 1995, which are part of a wide Adjustment Program. Personnel downsizing brought off by a Voluntary Demission Program (VDP) in July 1995, subsequent closing of subsidiaries and compulsory rearrangements were among the measures that caused major impact on the company as a whole. The way these measures were implemented represents a rupture with the values that used to determine the established relationships between employees and the company and caused the identitary principles of which theses relationships were made up to deteriorate. This thesis specially wishes to draw the attention to the need of considering how change is understood and conceptualized by those who plan and execute it, the way this process is carried out, and the importance of the cultural variable to further understand precariousness of working conditions and demobilization of workers in the context of change.

# SUMÁRIO

**APRESENTAÇÃO** ..... **1**

**PARTE I - DISCURSO DA MODERNIDADE, MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO** ..... **17**

**1. Caminhos e descaminhos do BB** ..... **19**

Itinerário ..... 19
No tempo/espaço das ruas do Rio de Janeiro ..... 23
O Banco do Brasil na Corte Imperial ..... 41
O Banco do Brasil da Corte, na República ..... 51
A Corte se transfere para Brasília ..... 68

**2. O Programa de Desligamento Voluntário (PDV) – julho de 1995** ..... **79**

Anúncio do programa ..... 79

1ª semana (03 a 06/07/1995). Divulgação e repercussão do programa ..... 83
2ª semana (10 a 16/07/1995) – A crise se expande ..... 94
3ª semana (17 a 23/07/1995) – Os acontecimentos em Brasília ..... 106
4ª semana (24 a 30/07/1995) – O finalizar dos acontecimentos ..... 112

**3. As bases conceituais do Programa de Ajustes** ..... **115**

Concepções sobre mudanças e modos de ação ..... 115
Mudanças e destruição do passado ..... 118
Duas faces da modernidade ..... 124
O ritmo das mudanças: processo ou ruptura? ..... 127
O teor das mudanças no Banco do Brasil ..... 137

**PARTE II - MUDANÇAS NO BANCO DO BRASIL ANALISADAS COMO *DRAMAS SOCIAIS*** ..... **165**

**1. Crise e ruptura** ..... **167**

Configurações da crise ..... 171
Crise financeira: o estopim das mudanças ..... 172
Crise interna no período anterior ao PDV ..... 186
Implementação do PDV: crise e ruptura ..... 205

**2. Nós que amávamos tanto o BB ..... 217**

Um projeto de vida ..... 229
Conflitos internos ..... 246
Abandono e traição ..... 261

**3. O lucro, o social e a idéia de nação ..... 267**

Um banco, muitos significados ..... 270
O Banco do Brasil e o imaginário sobre a nação ..... 273
Narrativas históricas/narrativas míticas ..... 289
Quando a lógica de mercado se vale da ordem cultural ..... 295
O Banco e as pequenas comunidades da região nordeste do país ..... 298
O alcance do Programa de Ajustes ..... 312

**4. Metáforas de vida e morte ..... 317**

Morrer e renascer ..... 322
Enterrar os mortos e cuidar dos vivos ..... 327
Morte social e medo da morte: o terror permanente ..... 333

**PARTE III - CONTEXTOS, ESTRATÉGIAS E INTERESSES ..... 351**

**1. A Experiência Espanhola ..... 353**

**2. O Programa de Ajustes do Banco do Brasil: uma estratégia de Governo? ..... 383**

O Banco do Brasil no Sistema Financeiro Nacional ..... 383
O início do governo Fernando Henrique e as medidas de ajuste no BB ..... 397
O Programa de Ajustes e a reordenação do Sistema Financeiro Nacional ..... 409

**3. Os bastidores do Programa de Ajustes do Banco do Brasil ..... 419**

Estratégias de mobilização no contexto do PDV ..... 419
Irregularidades na contratação de mão-de-obra no período anterior ao PDV ..... 426
Atuação das entidades representativas junto ao Ministério Público ..... 430
Interferência do Ministério Público no processo do PDV ..... 433
Irregularidades e estratégias no período pós-PDV ..... 439
Arbitrariedades e discriminação no processo de mudanças no BB ..... 450

**4. Mudanças e continuidades ..... 463**

Mudanças nas relações de trabalho ..... 467
Mudanças na Direção Geral ..... 488
As relações com a esfera governamental ..... 499

**Considerações Finais ..... 517**

**Bibliografia ..... 535**

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Programa de Desligamento Voluntário (PDV) ..... 557

Anexo 2 - Entrevistas realizadas ..... 565

Anexo 3 - Perfil do quadro funcional em 1995 ..... 573

Anexo 4 - Dívidas do Tesouro para com o BB ..... 579

Anexo 5 - Atuação do Ministério Público do Trabalho ..... 581

Anexo 6 - Redução do Quadro de Pessoal no pós-PDV ..... 585

Anexo 7 - Remuneração variável ..... 595

Anexo 8 - Municípios brasileiros e presença dos bancos públicos ..... 599

Anexo 9 - Perfil Funcionários de Cargos Elevados - Banco do Brasil - Direção Geral ..... 603

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégias das empresas na condução dos processos de mudança, no Brasil e na Espanha ..... 378

Tabela 2 - Distribuição dos funcionários por carreira - 1993 ..... 428

Tabela 3 - Distribuição dos estagiários por tipo de dependência 05/1993 ..... 428

Tabela 4 - Distribuição dos estagiários por tipo de dependência 12/01993 ..... 429

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

## LISTA DE FOTOS

Foto 1: Casa dos contos - Rua Direita (1820) ..... 153
Foto 2: 2ª Praça do Comércio: Rua Direita (1856) ..... 153
Foto 3: Rua Direita (Desenho de Rugendas) ..... 155
Foto 4: Largo do Paço e entrada da Rua Direita ..... 155
Foto 5: Casa dos Contos (Rua Direita) ..... 157
Foto 6: Rua Primeiro de Março (esquina com a Rua do Ouvidor) ..... 157
Foto 7: Prédio da Associação Comercial do Rio de Janeiro (1926) ..... 159
Foto 8: Atual prédio do Centro Cultural Banco do Brasil na Rua Primeiro de Março ..... 161
Foto 9: Edifício construído em 1889 para sede do Banco do Brasil (Atual TRE) ..... 163
Foto 10: Agência Monte Alegre de Sergipe (SE) ..... 339
Foto 11: Ed. Sede I (Direção Geral, Brasília) ..... 339
Foto 12: Folha de São Paulo, 23/11/1999 "Incra anuncia crédito para assentados" ..... 341
Foto 13: Agência Estância (PE) ..... 341
Foto 14: Agência tomar do Geru (SE) ..... 343
Foto 15: Agência Nossa senhora da Glória (SE) ..... 343
Foto 16: Manifestação contra demissões no CESEC - Juazeiro do Norte (CE) junho/1995 ..... 345
Foto 17: Manifestação conta o PDV - Agência Juazeiro do Norte (CE) julho/1995 ..... 345
Foto 18: Agência Icapuí (CE) ..... 347
Foto 19: Agência Milagres (CE) ..... 347
Foto 20: Capa do guia de orientações sobre o PDV - (Editado pelo Sindicato dos Bancários de Brasília) ..... 349
Foto 21: CESEC Brasília (1987) ..... 513
Foto 22: Centro de Tecnologia - "Sala da Nasa" (1998) ..... 513
Foto 23: Centro de Tecnologia em Brasília (1998) ..... 515
Foto 24: Novo modelo de agências (1998) ..... 515

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| AABB | Associação Atlética Banco do Brasil |
| AAFBB | Associação dos Antigos Funcionários do BB |
| AJURE | Assessoria Jurídica |
| ANABB | Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil |
| AP | Adicional Padrão |
| APABB | Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais do BB |
| ARGENTARIA | Corporação Argentaria de Espanha S/A |
| ARO | Antecipação de Receitas Orçamentárias |
| AUDIT | Auditoria |
| BACEN | Banco Central do Brasil |
| BANEB | Banco do Estado da Bahia |
| BANERJ | Banco do Estado do Rio de Janeiro |
| BANESPA | Banco do Estado de São Paulo |
| BASA | Banco da Amazônia |
| BB | Banco do Brasil |
| BBDTVM | BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários |
| BBV | Banco Bilbao Viscaya |
| BCH | Banco Central Hispano |
| BCI | Banco de Crédito Industrial e Agrícola (Espanha) |
| BCL | Banco de Crédito Local (Espanha) |
| BCN | Banco de Crédito Nacional |
| BEC | Banco do Estado do Ceará |
| BEMGE | Banco do Estado de Minas Gerais |
| BEX | Banco Grupo exterior (Espanha) |
| BHE | Banco Hipotecario de Espanha |
| BIPEL | Boletim de Informação ao Pessoal |
| BM&F | Bolsa de Mercadoria e Futuros |
| BNB | Banco do Nordeste do Brasil |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| BNH | Banco Nacional da Habitação |
| BRADESCO | Banco Brasileiro de Descontos |
| BRASILCAP | Capitalização BB |
| BRASILPREV | BB Previdência Privada |
| BSCH | Banco Santander Central Hispano |
| CACEX | Carteira de Comércio Exterior |
| CADAS | Setor de Cadastro |
| CAIEX | Caixa executivo |
| CASSI | Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil |
| CCOO | Comisiones Obreras |
| CDB | Certificado de Depósito Bancário |
| CDC | Crédito Direto ao Consumidor |
| CE | Comunidade Européia |
| CEDIP | Centro de Desenvolvimento |
| CEFOR | Caixa Econômica Federal |
| CEFOR | Centro de Desenvolvimento Profissional |

| | |
|---|---|
| CEMED | Centro de Medicina |
| CESEC | Centro de Serviços e Comunicações |
| CIN | Clube de Investimento dos funcionários do Banco do Brasil |
| CIPA | |
| CNB | Confederação Nacional dos Bancários |
| COMIF | Comitê de Coordenação Gerencial das Instituições Financeiras Federais |
| CPI | Comissão Parlamentar de Inquérito |
| CLT | Consolidação das Leis Trabalhistas |
| CMN | Conselho Monetário Nacional |
| COMPE | Setor de Compensação de papéis |
| CONOI | |
| CREAI | Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do BB |
| CREDIREAL | Banco de Crédito Real |
| CUT | Central Ünica dos Trabalhadores |
| DBM | Drake Beam & Morin |
| DEPIN | Departamento de Informática |
| DESED | Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal |
| DIBAN | Diretoria Bancária |
| DIEESE | Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos |
| DIRGE | Direção Geral |
| DIREC | Diretoria de Recursos Humanos |
| DITEC | Diretoria Técnica |
| DIRIN | Diretoria de |
| DRH | Programa de Dimensionamento de Recursos Humanos |
| EMATER | Empresa de Tecnologia Rural |
| EMPRE | Setor de Empréstimos |
| FECOB | |
| FENAB | Federação Nacional das AABB |
| FINAME | Financiamento |
| FND | Fundo Nacional de Desenvolvimento |
| FPE | Fundo de Participação dos Estados |
| FUNCI | Setor de Funcionalismo / também para designar funcionário |
| FUNRURAL | Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural |
| GAREF | Gabinete do Representante dos Funcionários no Conselho de Administração do BB |
| GEISA | Grupo para el Estudio de las Identidades Socioculturales en Andalucía |
| GEBAN | Gerência Bancária |
| GERAT | Gerente de Atendimento |
| GEREX | Gerente de Expediente |
| GRAVA | Setor de Gravação |
| ICP | Inquérito Civil Público |
| INSS | Instituto Nacional de Seguridade Social |
| LEASING | modalidade de investimento |
| LER | Lesão por efeitos repetitivos |
| MBA | Master Business Administration |
| MP | Ministério Público |
| MPT | Ministério Público do Trabalho |
| NMOA | Novo modelo Organizacional das Agências |

| | |
|---|---|
| NUJUR | Núcleo Jurídico |
| OBAN | Organização Bandeirante |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| OUROCAP | Capitalização BB |
| OUROCARD | Cartão de Crédito |
| PAQ | Programa de Adequação de Quadros |
| PCS | Plano de Cargos e Salários |
| PCX | Processamento de papéis de caixa |
| PDV | Programa de Desligamento Voluntário |
| PE | Posto Efetivo |
| PGT | Procuradoria Geral do Trabalho |
| PGU | Programa de Gestão Urbana da ONU |
| PI | Procedimento Investigatório |
| PREVI | Caixa de Previdência dos Funcionários do BB |
| PRESI | Presidência |
| PROER | Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do SFN |
| PRONAF | Programa Nacional de Agricultura Familiar |
| PRT | Procuradoria Regional do Trabalho |
| PSOE | Partido Socialista Obrero Español |
| PTV | Programa e Transferência Voluntária |
| RECRE | Recuperação de Créditos |
| RV | Remuneração Variável |
| SATELITE | Satelite Esporte Clube |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro-Empresas |
| SFN | Sistema Financeiro Nacional |
| SIVAM | Sistema de Vigilância da Amazônia |
| SUPER | Superintendência |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TR | Taxa Referencial Diária |
| TST | Tribunal Superior do Trabalho |
| UEN | Unidade Estratégica de Negócios |
| UFRH | Unidade de Função de Recursos Humanos |
| UNAMIBB | União dos Acionistas Minoritários do BB |
| UEN | União Européia |
| UGT | Unión General de Trabajadores |
| UNB | Universidade Nacional de Brasilia |
| URV | Unidade Referencial de Valor |
| VP | Vencimento Padrão |

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

# APRESENTAÇÃO

Quando em minha dissertação de mestrado (Rodrigues, 1997) considerei a construção do trabalho científico como um processo intimamente ligado à trajetória do pesquisador afirmei que, desde que se apresente a possibilidade, o pesquisador buscará incorporar em seu trabalho algo relacionado a sua própria história, deixando ali as marcas de sua individualidade. Com isto, manifestei minha posição sobre a objetividade científica, considerando-a como algo construído, tanto quanto o próprio trabalho científico. Nesse sentido, em um diálogo particular com a Antropologia, uma vez que esta disciplina constituiu-se tendo o estranhamento como princípio, garantia do distanciamento e da objetividade, busquei afirmar que a distância entre pesquisador e objeto de estudo podem ser construídas no plano intelectual pelo exercício da auto-reflexão[1].

Foi partindo desta postura com respeito ao trabalho e à prática científica que me dediquei, naquele momento, à realização de um trabalho acadêmico que abordava o próprio processo de construção do trabalho científico, radicalizando então a proximidade com o objeto de estudo[2]. É de acordo com essa mesma postura que hoje apresento esta tese de

---

[1] Concordando com Peirano (1995) que a distância entre pesquisador e pesquisado é sempre psíquica pois *"os conceitos nativos requerem necessariamente a outra ponte da corrente, aquela que liga o antropólogo aos próprios conceitos da disciplina e à tradição teórico-etnográfica acumulada"* (Peirano, 1995:19-20). Vide também no prefácio de Suely Kofes (Rodrigues, 1997) a afirmação de que a distância analítica não se confunde com a distância geográfica, histórica ou cultural entre o investigador e o seu campo de pesquisa.

[2] Em Rodrigues (1997) o objetivo foi realizar uma etnografia na Unicamp, com a observação e análise das situações da "sala de aula" e da "defesa de tese", e uma reflexão sobre a construção do trabalho científico. Como premissa, considerei que o produto da atividade científica – na forma de dissertações, teses e artigos - é algo elaborado, construído, recortado e moldado, com vistas a sua legitimação.

doutorado, um estudo etnográfico sobre o processo de mudanças ocorrido no Banco do Brasil, uma empresa onde trabalhei por quase vinte anos, tendo nela ingressado em 1975 e dela me demitido em 1995 pelo Programa de Desligamento Voluntário (PDV) que será o objeto privilegiado desta tese.

O processo de mudanças mais recente, no Banco do Brasil, iniciou-se em 1995 com a implementação de alguns itens que compunham um amplo Programa de Ajustes elaborado e levado a efeito pela empresa com o objetivo de eliminar o desequilíbrio financeiro[3], elevar receitas, reduzir custos e, a médio e longo prazos, adaptar o Banco à estabilidade econômica advinda com a adoção do Plano Real. Compreendia esse programa a definição de estratégias do conglomerado, a modernização organizacional, o desenvolvimento em tecnologia, ajustes na rede de agências, vendas de imóveis, redução do quadro de funcionários, recuperação de créditos vencidos e regularização das pendências com o Tesouro Nacional[4].

Dentre as medidas de ajuste promovidas pelo Banco do Brasil, o Programa de Desligamento Voluntário (PDV)[5], ocorrido em julho de 1995, foi a que maior impacto causou sobre o conjunto da empresa. O programa atingiu um número estimado à época de 107.000 funcionários[6] e, desses, 55.000 foram considerados pela empresa como *elegíveis*, ou seja, aptos a participarem do programa. Cerca de 13.500 funcionários aderiram à proposta e o alto índice de adesão – da ordem de 80% do pretendido pela empresa - fez com que o PDV do Banco do Brasil fosse considerado um sucesso mundial em programas dessa natureza[7].

Entretanto, se, dessa perspectiva, os números finais foram considerados como indicativo do sucesso do programa, o acompanhamento do processo de sua implementação e dos seus desdobramentos coloca importantes questões quanto aos seus objetivos e às

---

[3] Em julho 1995 foi anunciado o maior prejuízo da história do Banco, de R$ 2,4 bilhões no semestre, atingindo o montante de R$ 4,2 bilhões ao final daquele exercício.

[4] Conforme "Programa de Ajustes 1995-1996", divulgado em 1995, e "O Banco do Brasil na hora da verdade", de 1996.

[5] É bom salientar que a sigla PDV foi apropriada de forma generalizada pelos funcionários do Banco do Brasil e de outras empresas que vieram posteriormente a adotar o mesmo modelo, e pela própria mídia escrita e televisiva, como "programa de *demissão* voluntária". Dessa forma, passarei a usar apenas a sigla PDV comportando a mesma os dois sentidos: aquele dado oficialmente pela empresa e aquele que se refere à reinterpretação de funcionários e sociedade.

[6] Os termos funcionário, funcionalismo, quadro funcional, corpo funcional e outros similares, são categorias êmicas e aqui serão utilizadas, independentemente do fato de não se tratar de trabalhadores do setor público.

[7] Informe BB-Reservado n. 56.

estratégias de ação adotadas pelas partes que interagiram no decorrer do processo.

Ora, como o acompanhamento do PDV e da implementação de outras medidas a ele articuladas, constantes do Programa de Ajustes, mostravam o processo como extremamente conflituoso, marcado por denúncias quanto ao seu caráter discriminatório, pressão sobre os funcionários, irregularidades na condução do processo, adoção de medidas paralelas que acentuavam a crise, ameaças de demissão compulsória e ausência de diálogo ou negociação, parecia estar em desacordo a apresentação oficial do programa e sua posterior avaliação.

Ficava claro o descompasso entre a forma de sua apresentação e a de sua implementação e algumas questões se colocaram à pesquisa, quanto aos próprios objetivos manifestados pela empresa. Por que o programa estava sendo implementado daquela forma? Qual a natureza das rupturas que ele provocava? O que mais levaria a um número elevado de adesões além dos fatores apontados de ameaças e pressão? Por outro lado, por que não se logrou uma mobilização conjunta e efetiva que alterasse o rumo dos acontecimentos?

Para compreender essa aparente contradição, entre a apresentação do programa e a forma de sua execução, considerei, em primeiro lugar, que os processos de mudança - sobretudo as mudanças planejadas, como no caso aqui estudado-, necessitam de um aparato conceptual que lhes dê suporte e legitimidade.

Nesse sentido, privilegiei uma abordagem sobre as idéias e noções presentes nas formulações e justificativas do programa – como apresentadas pela alta administração da empresa -, as categorias utilizadas e o aparato conceptual acionado seja para propor, legitimar ou orientar as ações. Procurei, ainda, perceber como essas idéias adentraram o espaço da empresa e como foram articuladas e resignificadas pela sua direção, de forma a constituir um aparato conceptual coerente com seus objetivos e com a sua própria linha de atuação naquele momento.

Assim, a etnografia procura confrontar as idéias e as ações, a teoria e a prática, no intuito de verificar até que ponto as novas idéias e conceitos são o resultado dessas transformações ou, de outra perspectiva, são parte ativa desses processos já que, forjadas no plano intelectual, podem se converter em instrumento propulsor das mudanças.

Além do mais, nos trinta dias que se seguiram ao anúncio do PDV, as mudanças que iam sendo anunciadas pelo Banco do Brasil desencadearam reações provindas de diferentes instâncias sociais, fazendo emergir elementos que expressam, com bastante clareza, as

relações entre o Banco do Brasil, o Estado e a sociedade brasileira, pondo em relevo valores e tradições bem como conflitos e interesses que marcam a trajetória da empresa e, sob os mesmos aspectos, a trajetória do próprio país.

Nesse sentido, dada ainda a especificidade da empresa nas suas relações com o governo e diversos grupos de interesse, outras questões se colocaram. Em que medida a implementação do PDV podia se constituir em uma opção estratégica com o intuito de atender a objetivos governamentais? Quais as conseqüências para o Banco do Brasil como empresa? O que expressaram os acontecimentos em termos das transformações mais amplas por que vem passando a sociedade brasileira? Quais os grupos de interesse mais atuantes e quais os limites colocados às ações das partes envolvidas? E, por fim, qual a articulação entre mudanças e continuidades dentro desse processo?

Considerei, portanto, que uma análise do processo de mudanças no Banco do Brasil, ao privilegiar o momento do PDV, deveria levar em conta o quadro contextual e todo o emaranhado de interesses que se apresentavam naquele momento para melhor esclarecer os acontecimentos, uma vez que, dessa forma, forneceria um conjunto de indicativos mais consistente para o entendimento da própria dinâmica da estrutura de interesses e da articulação de forças no cenário nacional atual.

Quando o PDV foi anunciado, eu me encontrava trabalhando em uma agência do Banco do Brasil em Campinas, São Paulo, terminava o mestrado e já desenvolvia um projeto de pesquisa sobre o Banco do Brasil. A oportunidade de acompanhar, ou melhor, de viver o processo do PDV, redirecionou o projeto inicial para este acontecimento que considerei de especial importância para o estudo e discussão de processos de mudança contemporâneos.

Em que se pese as possíveis dificuldades que o fato possa trazer à análise, o haver trabalhado por um largo tempo na empresa conferiu uma outra dimensão ao que se possa entender hoje como exercício da observação participante[8]. Possibilitou-me a obtenção de

---

[8] No sentido de Malinowski significaria permanecer um longo tempo vivendo junto ao grupo pesquisado, realizando uma observação sistemática de todos os detalhes da vida social, de forma que sua presença acabasse por adquirir um caráter *"natural, em plena harmonia com o ambiente que o rodeia"* (Malinowski, 1984:21). Muitos antropólogos, tentaram seguir à risca essa orientação, alguns mesmo dispostos a tornarem-se nativos. No entanto, dadas as características atuais, quando o trabalho de campo se realiza em situações as mais diversificadas, às vezes fluídas outras bastante demarcadas, como é o caso de grandes organizações, muitas dúvidas se colocam quanto aos limites de espaço e tempo colocados a essa observação, a profundidade dos dados assim obtidos e, portanto, quanto à própria densidade analítica. A respeito das dificuldades ao exercício da observação participante em grandes organizações e empresas, vide Susan Wright (1994), Goldman (1995), Montero (1991) e Marcus (1991).

muitos dados de difícil acesso que enriqueceram a análise e possibilitaram uma interpretação mais aprofundada e menos homogeneizante dos acontecimentos, em razão do conhecimento adquirido durante a trajetória na empresa[9]. Além do mais, como os funcionários do Banco do Brasil normalmente transitam pelas dependências do Banco no país, foi possível acionar redes de relações em todos os locais pesquisados e assim adentrar os espaços do Banco, acessar dados e realizar entrevistas. Isto também facilitou o contato com os sindicatos, associações de funcionários e o Gabinete do Representante dos Funcionários - GAREF. Estes, por sua vez, abriram os caminhos para a busca de outros tantos dados e fontes de informações que se fizeram importantes para a pesquisa.

Dessa forma, estou utilizando como material analítico os dados de diversas fontes, coletados no decorrer de cinco anos como parte das atividades de pesquisa do doutorado. Também o material coletado em 1996 em pesquisa realizada junto ao projeto temático *"Cultura empresarial brasileira: um estudo comparativo sobre empresas públicas privadas e multinacionais"*, desenvolvido na Unicamp sob a coordenação do Prof. Guilhermo Rúben e financiado pela Fapesp[10]; e, ainda, os dados provenientes de minha experiência de trabalho na empresa. Ou seja, estou considerando a possibilidade de pensar as minhas experiências passadas, a longa vivência na empresa e os dados dela provenientes, como passíveis de serem submetidas a uma análise objetiva e distanciada, distinta das impressões dadas nos momentos em que os fatos ocorreram.

A própria situação de pesquisa colocou-me a necessidade de recuperar a experiência passada na empresa, principalmente os fatos marcantes que acompanharam o processo mais largo de mudanças, que remontava há mais de dez anos. Durante os trabalhos de pesquisa constatei que os funcionários que haviam permanecido na empresa estavam de tal forma aturdidos com a sucessão ininterrupta de fatos que a maior parte deles havia perdido a referência à seqüência exata dos acontecimentos no espaço e tempo. A maior parte dos entrevistados, por exemplo, afirmava que o PDV havia sido o evento mais

---

[9] Refiro-me sobretudo a algumas abordagens homogeneizantes e não processuais que impedem uma maior compreensão da dinâmica interna no Banco do Brasil e das singularidades das relações da empresa com governos, classe política, comunidades e diferentes segmentos sociais. Por exemplo, Rocha (1995), Gouvêa (1994).

[10] Como parte desse projeto, foram feitas investigações, por um período de três meses, junto a uma agência de médio porte e um grande centro de processamento de dados, em Campinas, além de um período de investigação intensivo na Direção Geral, em Brasília.

marcante de sua trajetória na empresa, sugerindo mesmo uma cisão da empresa entre um antes e um depois do programa e, no entanto, muitos não se lembravam do ano em que o mesmo ocorrera, quais os eventos que o antecederam e sua ordem no tempo.

Além do mais, a cisão causada pelo PDV representou a desagregação do corpo funcional, de forma que, a partir desse acontecimento não mais se poderia pensar o conjunto dos funcionários como um grupo perene. Este era, portanto, um momento privilegiado para se reter importantes informações sobre o passado da empresa, o estatuto das relações internas e de como elas se construíram no tempo, os valores que conformavam essas relações e, a partir das medidas de ajuste, observar como e o que nelas se alterava.

Nesse sentido, este trabalho tem também o objetivo de, pela reconstrução dos acontecimentos, apresentar elementos que contribuam para elaborar a memória daquele período, ainda mais que se trata de uma empresa cuja história sempre se fez articulada a momentos e acontecimentos importantes da história do próprio país[11].

Vale destacar, ainda, a dificuldade na obtenção de dados secundários sobre os acontecimentos, provenientes de documentação da própria empresa, uma vez que o processo de mudanças foi marcado pela escassez de documentos escritos sobre as medidas tomadas. Mesmo no Arquivo Histórico do Banco do Brasil percebe-se a ausência de material referente ao período dos dez últimos anos, quando ocorreram as medidas de maior impacto e mais significativas para a história da empresa. O que existe se resume aos documentos públicos, como os relatórios anuais e os balanços, que apresentam eles mesmos a visão e o discurso oficial da empresa sobre ela mesma e sobre todo o processo de mudanças, quase como se ocorresse uma reconstrução de sua história a partir da versão oficial[12].

---

[11] A noção de memória aqui referida, não se restringe à conservação de informações e atualização de impressões ou informações passadas (Le Goff, 1992:423), mas a uma memória que se busca ao longo do tempo e que também se volta para as palavras, as imagens e as ações ritualizadas que, como observa o autor foi uma importante contribuição das Ciências Sociais para o desenvolvimento e alterações dessa noção (Le Goff,1992:473); memória como atualização do passado, como acompanhamento de um processo e também como elemento de percepção sobre a identidade social de uma coletividade.

[12] Como destaca Le Goff, numa referência a Marc Bloch (Le Goff,1992:544), a presença ou ausência de documentos nos arquivos não ocorrem por acaso e devem ser consideradas como elementos de análise pois os documentos são produtos sociais que expressam relações poder e que carregam em si uma intencionalidade. Assim, se o documento é *"antes de mais nada uma montagem, consciente ou inconsciente, da história da época, da sociedade que o produziram, mas também das épocas sucessivas durante as quais continuou a ser manipulado, ainda que pelo silêncio"* (Le Goff,1992:547) diz o autor que é necessário desconstruir esta montagem e analisar as condições em que os documentos foram produzidos.

Dessa perspectiva, ao empreender esse esforço de reconstrução dos acontecimentos sem descuidar de sua profundidade histórica, a presente tese também atende a um dos objetivos colocados pela área de investigação em que se insere este trabalho, *Itinerários Intelectuais e Etnografia do Saber*, que propõe a justaposição da História e da Etnografia como duas perspectivas que devem orientar os trabalhos de pesquisa produzidos pela área[13]. Ademais, esta tese atende ainda aos objetivos que nortearam a criação do próprio Programa de pós-graduação do IFCH da Unicamp, ou seja, o caráter interdisciplinar de suas pesquisas.

Entende-se, portanto, que a proposta de uma abordagem antropológica – onde se articulam o social, o cultural, o econômico e o político – com uma perspectiva histórica e uma discussão epistemológica amplia as possibilidades analíticas sobre o processo de mudanças no Banco do Brasil.

Mas a escolha de uma empresa como o Banco do Brasil e um momento específico de sua história, a implementação do Programa de Desligamento Voluntário no ano de 1995, tem ainda uma intenção estratégica na articulação entre o objeto e o tema de investigação.

Tal escolha provém da percepção de ser este um objeto que coloca em evidência questões que vêm sendo privilegiadas no debate atual nas Ciências Sociais, num contexto de mudanças mais geral marcado pela expansão da tecnologia da informação, internacionalização da economia, alterações na esfera do trabalho e da produção e redimensionamento do papel do Estado-nação.

Embora essas ocorrências afetem praticamente todas as dimensões da vida social contemporânea, gerando inclusive inúmeras controvérsias sobre a primazia de um ou outro acontecimento na referência ao impacto diferencial sobre os processos analisados[14], fica

---

[13] Também a escolha de um objeto próximo se adequa às proposições da área que, em sua formação inicial, seguiram o pensamento de Roberto Cardoso de Oliveira e a sua intenção de ampliar o debate sobre a proposta de uma Etnografia da Ciência, ampliando as perspectivas de realização de trabalhos empíricos sobre formas de pensamento e saberes diversificados. Para tanto, Cardoso de Oliveira (1988:176) chamava a atenção para o caráter *meta-disciplinar* deste tipo de abordagem, que previa a realização de trabalhos sobre as diferentes disciplinas acadêmicas por aqueles mesmo que delas fazem parte.

[14] Como a primazia à tecnologia da informação em Castells (1997) e Schaff (1993); à internacionalização do capital financeiro em Chesnais (1996); às transformações na esfera da empresa, do trabalho e do mercado em Touraine (1981, 1994), à novas experiências de espaço e tempo (Harvey, 1993; Giddens, 1991) ao processo denominado de desterritorialização e emergência de novas configurações espaciais e identitárias, nacionalidades e Estado-nação, em Ianni (1993, 1996, 1997) e Ortiz (1994,1997), à centralidade do conhecimento e da *reflexividade* nos processos de mudanças em Bell (1977), Giddens (1991, 1997), Lash (1997), Beck (1997) e Sousa Santos (1989,1995).

claro que o setor financeiro desempenha um papel especialmente relevante no contexto atual, prevalecendo sobre o setor produtivo. François Chesnais (1996:239) diz que o capital monetário, na década de 1990, foi capaz de se alçar a um grau de autonomia sem precedentes na história do capitalismo. As instituições financeiras e os mercados financeiros movem-se com independência, detentores de uma força crescente perante os Estados, as empresas de menor porte, as classes e grupos sociais desfavorecidos. Além do mais, o setor financeiro responde por uma alta absorção e maximização do uso das tecnologias de informação e tem uma centralidade na ordenação do movimento de fluxo de capitais.

Considere-se, ainda, a relevância do setor financeiro pela expansão de suas atividades para a esfera produtiva, e crescente inversão em participações societárias em empresas, sobretudo as de áreas estratégicas como a de eletricidade e de telecomunicações, ou, dependendo do setor, pela *"imbricação entre as dimensões produtivas e financeiras da mundialização do capital"* (Chesnais, 1996:239) [15].

Ocorre que os estudos contemporâneos sobre mudanças na esfera do trabalho, em sua maioria, partindo da acepção generalizada sobre serem conseqüência do esgotamento do modelo fordista-taylorista de organização dos processos de trabalho e gerenciamento da produção, dedicam-se a detectar as alterações nas formas de organização da produção e do desenvolvimento dos processos de trabalho para avaliar, posteriormente, as conseqüências sobre as relações de trabalho: precarização, intensificação do trabalho e retração da ação

---

[15] Segundo Minella (1997), dados recentes informam que, no Brasil, entre os trezentos maiores grupos privados há uma forte e crescente presença dos grupos financeiros. Segundo Minella (1994), uma das características que vem marcando o sistema financeiro nacional desde a década de 1980 é o investimento das instituições financeiras em outros setores, formando uma complexa rede de participações que inclui a inserção diversificada no controle de empresas do setor produtivo e empresas estatais privatizadas, bem como a realização de investimentos conjuntos com o capital estrangeiro em empresas não financeiras (Minella, 1994:509-513).

Também na Espanha, o crescimento da participação do setor financeiro no setor produtivo tem sido uma constante, mas tem gerado a intervenção do governo como forma de colocar limites a essa expansão. Durante o processo de fusão dos bancos Central Hispano e Santander, em julho de 1999, o governo espanhol fixou medidas com vistas a defender a competitividade ante os processos de concentração bancária. Foi fixado pelo governo um limite de 3% para a participação do banco fusionado, BSCH, e em uma só companhia de setores estratégicos como elétrico, telecomunicações e hidrocarburos, obrigando-o a elaborar um plano de venda da participação existente em mais de uma empresa competidora nos setores mencionados (*El País*, 17/07/1999). Os quatro maiores bancos espanhóis detinham, no ano de 1999, investimentos em empresas do setor elétrico, comunicações, hidrocarburos, grandes lojas de departamentos, companhia de aviação, indústria tabagista, etc.

sindical.

Ou seja, busca-se detectar as mudanças na esfera do trabalho pelo acompanhamento do próprio processo da produção e da organização do trabalho, sendo que a sua precarização e intensificação bem como o declínio da mobilização dos trabalhadores, são entendidos como decorrência direta desse processo. À medida que os avanços tecnológicos alteram o conteúdo, a forma e o ritmo do trabalho, desenvolvem-se novos processos de trabalho, novas formas de gestão, maximização da produtividade e do lucro, em acordo com a lógica de mercado vigente[16]. Como conseqüência, os trabalhadores perdem direitos conquistados ao longo de décadas, devido à flexibilização das leis trabalhistas, e sofrem um processo de intensificação do trabalho, como resultado das mudanças na produção e dos altos índices de desemprego[17].

Como aqui se trata de um estudo realizado em uma empresa do setor financeiro, há que se observar que os estudos sobre mudanças no setor bancário inclinam-se a seguir a mesma lógica. A tendência tem sido perceber o impacto das tecnologias de informação e da reestruturação produtiva sobre o trabalho bancário e a organização da categoria, da mesma forma que se procede quando a referência é a esfera da produção. Assim, a automatização vai reduzindo etapas de trabalho e eliminando processos, de forma que vão também se transformando a natureza do trabalho bancário e o perfil do trabalhador[18]. Ao mesmo tempo, o contingente de bancários necessários à execução de serviços se reduz de forma drástica e diminuem as possibilidades de ação reivindicatória ou de contraposição da categoria.

Nos últimos anos, vários trabalhos acadêmicos abordaram as mudanças recentes no Banco do Brasil como parte dos processos de reestruturação do capital financeiro. Alguns autores privilegiaram as conseqüências dessas mudanças sobre as relações de trabalho (Costa,1997; Maia,1997, Silva,1999), as implicações sobre a identidade do trabalhador

---

[16] Sobre as discussões teóricas a respeito, vide, por exemplo, Coriat (1988,1994), Freyssenet (1995), Gorz (1991), Harvey (1989),), Piore & Sabel (1984), Linhart (1997), Lipietz (1991,1995). No Brasil, vide, por exemplo, Antunes (1995,1999), Gitahy (1992,1994), Hirata (1993), Humphrey (1994) e Mattoso (1994,1995). Como referência de estudos empíricos, vide Kern & Schumann (1989), Linhart et alli (1999) e Morthé (1999).

[17] Vide, entre outros, Antunes (1995,1999), Babson (1995), Mattoso (1994,1995), Rifkin (1995), Tapia e Araújo (1994).

[18] Vide Araújo (2000), Blass (1993), Jinkings (1995, 2000), Segnini (1998), Pereira (1996), Silva (2000) e Maia (1997).

(Pereira, 1996), os efeitos sobre a saúde do trabalhador (Melo,1997; Xavier, 1998) ou, ainda, uma abordagem sobre a precarização das condições de trabalho e desmobilização da categoria bancária articulando as mudanças em tecnologia aos movimentos do setor financeiro nacional em acordo com a dinâmica internacional do capital e a adoção, no plano interno, do modelo *neoliberal* (Jinkings,2000). Destarte as abordagens sejam diferentes, todos esses trabalhos debruçam-se sobre causas e conseqüências das mudanças ocorridas nas instituições financeiras a partir da apreensão da dinâmica dos processos de reestruturação no setor financeiro e das transformações produzidas sobre o trabalho bancário.

Esta tese, propõe um olhar sobre as mudanças na esfera do trabalho de uma perspectiva um pouco diferente. Mesmo considerando as implicações do processo de investimento em tecnologias como fundamentais ao entendimento das alterações profundas que vêm ocorrendo na esfera do trabalho, chama-se a atenção para a necessidade de observar outras variáveis presentes nesse processo. Particularmente, desloca-se a perspectiva analítica para a observação sobre o conteúdo das mudanças, a forma como elas ocorrem e as estratégias empreendidas pela empresa para a sua efetivação.

Em especial, chamo a atenção para a necessidade de considerar a forma como está sendo entendida e conceptualizada a mudança por aqueles que a planejam e executam, as estratégias adotadas para efetivação das mudanças e a importância da variável cultural no processo de implementação de medidas que visam promover mudanças efetivas. Isto porque, como ficará claro no decorrer desta tese, a dimensão cultural, pela manipulação de valores e símbolos, foi central no processo de mudanças no Banco do Brasil. É pelo entendimento dessas variáveis que se pode compreender o impacto dos acontecimentos sobre a empresa e sobre o quadro funcional, como e porque os fatos ocorreram da forma como ocorreram, porque a mobilização dos funcionários não reverteu o processo e como isso tudo permitiu que a empresa realizasse mudanças substantivas nas relações de trabalho.

Um pressuposto central, que acompanhou o desenvolvimento da pesquisa, diz respeito à afirmação de que o PDV, embora fazendo parte de um amplo Programa de Ajustes que tinha a redução de custos como um dos componentes centrais, buscava não apenas solucionar problemas estruturais de cunho financeiro mas, de forma privilegiada, romper com certos valores que configuravam as relações entre a empresa e os seus

funcionários e, assim, provocar um impacto, uma mudança cultural[19].

Nesse sentido, a utilização da metodologia e dos referenciais antropológicos pretendeu construir uma etnografia que possibilite apreender os acontecimentos em sua plenitude, atentando para a forma como os mesmos repercutiram sobre uma variada gama de situações individuais e coletivas, como os diferentes agentes se colocaram no decorrer do processo, que estratégias desenvolveram; que idéias, imagens, princípios e valores se tornaram manifestos e o que gerou esse processo para as diversas partes em confronto naquele momento e para o conjunto da empresa. E, assim sendo, espera-se que ele possa contribuir, sob uma outra perspectiva, aos estudos sobre empresas, organizações e os processos de mudanças vividos na atualidade, dentre os quais, os relativos à esfera do trabalho ocupam um lugar privilegiado.

Do ponto de vista metodológico utilizo o conceito antropológico de *drama social* e o esquema analítico desenvolvido por Victor Turner (1972,1974,1982,1990). Esta opção permite uma melhor sistematização dos acontecimentos, detecta os principais atores envolvidos, os interesses emergentes e as articulações entre eles. Mas a utilização dessa noção pretende se dar de forma a avançar sobre as propostas de Turner, expandindo o campo de ação do drama, considerando as diferenças de poder entre as partes envolvidas e, dessa forma, ultrapassando os limites presentes na abordagem realizada pelo autor.

Tal qual a realização de *uma análise situacional*, nos termos de Van Velsen (1987), procurei atingir uma compreensão mais abrangente do processo. Para esse fim, tomo como princípio a contextualização do evento, a articulação entre sincronia e diacronia, a especificação dos atores e a percepção da extensão do campo de relações, disputas e interesses relativo a cada variável analisada. Essa perspectiva, como bem observa (Feldman-Bianco,1987:32), ao contrário das abordagens estrutural-funcionalistas, privilegia a apreensão do processo relacionando-o ao movimento mais amplo da sociedade em seu conjunto[20].

Em razão de ser uma empresa de dimensão nacional, os trabalhos de pesquisa, que

---

[19] A referência a *cultura* e *mudança cultural* está aqui sendo feita no sentido dado pela empresa ao conceito de *cultura* e ao seu entendimento sobre o que vem a ser *mudança cultural*. Um tratamento adequado desses conceitos será feito no cap.2 da Parte I.

[20] Enquadra-se neste tipo de abordagem o clássico estudo de Max Gluckman (1987:227-343) *"Analise de uma situação social na Zululândia moderna"*.

se desenvolveram a partir do ano de 1995, compreenderam a coleta de dados, de forma mais sistematizada, em algumas cidades do país que, por suas características específicas, tornaram-se especialmente relevantes para a pesquisa, tais como Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Fortaleza.

Em Brasília, fiz os trabalhos de investigação junto à Direção Geral da empresa, o Gabinete do Representante dos Funcionários GAREF e importantes organizações representativas como a Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil (ANABB) e o Sindicato dos Bancários, o que possibilitou o trânsito mais ou menos aberto pelos locais investigados, formação de redes de contatos para obtenção de informações, levantamento de dados secundários e realização de entrevistas com executivos da empresa, demais funcionários e suas representações de interesses. Também em Brasília fiz um levantamento de dados junto ao Congresso Nacional, biblioteca da OIT, Ministério Público, periódicos locais e produção acadêmica desenvolvida na UNB.

No Rio de Janeiro, os trabalhos concentraram-se no levantamento de dados junto ao Arquivo Histórico do Banco do Brasil bem como entrevistas junto ao Sindicato dos Bancários e com funcionários da empresa.

No Ceará, um dos estados mais atingidos no processo de mudanças do Banco do Brasil, realizei uma primeira etapa do trabalho de campo, no ano de 1998, compreendendo visita ao Sindicato dos Bancários de Fortaleza, realização de entrevistas com diretores do Sindicato dos Bancários que eram funcionários do Banco do Brasil, entrevistas formais e informais com membros da sociedade local e com funcionários em diversas situações; também uma rápida visita ao interior do estado do Ceará para perceber a importância do Banco do Brasil na região. Em outubro de 2000, realizei uma segunda etapa de trabalho de campo na região Nordeste, contemplando uma incursão pela região cearense do Cariri, em torno a Juazeiro do Norte, onde existe uma importante base sindical. O trajeto escolhido permitiu, ainda, a passagem pelo sertão do Pernambuco e a realização, em todas essas cidades, de entrevistas com funcionários do Banco do Brasil, comércio local, cooperativas agrícolas e órgãos de apoio à agricultura como a EMATER. Visitei, ainda, cidades onde dependências do Banco foram extintas para a percepção do impacto sobre as comunidades locais.

Durante o período de pesquisa, também realizei investigações de campo, menos

intensivas mas igualmente importantes, em algumas importantes capitais como Vitória, Salvador, Recife, Porto Alegre e Aracaju, e algumas cidades do interior de Sergipe, São Paulo e Minas Gerais.

Em Campinas, São Paulo, o trabalho de campo foi mais sistemático, tanto pela facilidade para a investigação como pelo fato de Campinas ter feito parte das pesquisas sobre o Banco do Brasil realizadas em 1996, no corpo do Projeto Temático já referido. Em São Paulo, Capital, foi feito ainda o levantamento de dados junto às representações de interesse, Sindicato e CNB, além do DIEESE.

No intuito de enriquecer o trabalho com alguns referenciais comparativos, realizei, ainda, um período de quatro meses na Espanha (Madrid e Sevilla) para coleta de dados a respeito das recentes mudanças ocorridas no Sistema Financeiro Espanhol, sobretudo devido à inserção da Espanha na União Européia num contexto de adoção da moeda única e de forte expansão do movimento de fusões no setor financeiro, o que permitiu o exercício de alguns aportes comparativos no corpo desta tese. Além de dados bibliográficos, realizei visitas, contatos informais e entrevistas formais junto aos dois maiores sindicatos da categoria bancária (UGT e CCOO). Também realizei entrevistas com empregados de diferentes postos hierárquicos do Banco Central Hispano - BCH (que havia sido adquirido há um ano pelo Banco Santander), então o segundo banco privado do país e hoje, após a fusão com o Santander, ocupa o primeiro posto; também com empregados da Corporação Argentária (recém incorporada pelo Banco Bilbao Viscaya - BBV), que era uma reunião de todos os antigos bancos públicos, depois estatizados e por fim privatizados.

No total, foram utilizadas para esta pesquisa 120 entrevistas, sendo 44 realizadas no corpo do Projeto Temático, desenvolvido na Unicamp, e 76 para os trabalhos desta tese[21]. Destas, 13 entrevistas se referem aos trabalhos de pesquisa realizados na Espanha, em 1999. Dado o número elevado de entrevistas bem como do material secundário representado por correspondências enviadas por funcionários ao Gabinete do Representante dos Funcionários – GAREF, a opção foi restringir a transcrição de textos de entrevistas ao estritamente necessário e utilizar os dados na construção da própria narrativa, já em si representando os resultados de interpretação e análise, com a opção por um estilo indireto

[21] Vide Anexo 2.

em boa parte da tese[22].

Dado o caráter etnográfico desta tese[23]e, ao mesmo tempo, a preocupação em reconstruir os acontecimentos de forma detalhada, como uma memória do evento, a estratégia narrativa propõe ao leitor, num primeiro momento, a imersão na história da empresa e nos acontecimentos em torno ao Programa de Desligamento Voluntário – PDV para depois apresentar a interpretação e análise dos acontecimentos.

A tese esta estruturada em três partes. A primeira, composta por dois capítulos, recupera alguns momentos da trajetória da empresa, onde dei atenção especial ao papel do Banco do Brasil em diferentes momentos históricos, sua atuação, seu funcionamento e dinâmica interna - e, ao mesmo tempo, procurei articular esses aspectos a momentos importantes da história do país e do processo de sua constituição como nação. Nesse capítulo, a pretensão foi recuperar os acontecimentos mais marcantes relacionados ao processo de mudanças mais recente, de forma a elucidar a sua compreensão e nele privilegiar temas que colocam em evidência a importância da dimensão cultural e dos elementos simbólicos que dizem sobre sua representatividade para governo, funcionários e sociedade brasileira em geral.

No segundo capítulo apresento uma descrição detalhada dos acontecimentos que envolveram o Banco do Brasil durante os trinta dias de vigência do programa de demissões e, em seguida, a partir do relato e dos dados de pesquisa, destaco as principais idéias e noções que nortearam todo o programa – modernização, mudanças, crise e ruptura -, buscando enquadrá-las e discuti-las teoricamente.

A segunda parte da tese apresenta a etnografia mais acabada do evento. Ali se articulam o recorte empírico, analítico, metodológico e a proposta de discussão teórica. É onde o evento poderá ser percebido de uma forma mais consistente e sistemática, ao mesmo

---

[22] A respeito da utilização do estilo indireto na descrição etnográfica, vide Sperber (1992:30-38). O autor considera o estilo indireto como a descrição que resulta daquilo que o etnógrafo compreendeu, resumiu e traduziu a partir das informações obtidas durante os trabalhos de pesquisa de campo. Entretanto, ressalto que esse material está sendo aqui utilizado na articulação com os dados objetivos colhidos, documentos e outros tantos dados que sistematizados possibilitam uma análise que ultrapassa a simples interpretação a partir daquilo que os informantes relataram.

[23] Dadas as controvérsias sobre o estatuto da etnografia, seu caráter interpretativo ou explicativo, ressalto que aqui estou me referindo a uma característica mais ou menos consensual sobre o fazer etnográfico qual seja a imersão em uma particularidade e sua descrição detalhada a partir dos dados qualitativos coletados (Sperber,1992:19, Geertz,1978). Ressalto ainda que a etnografia está aqui sendo entendida como envolvendo descrição, interpretação e análise, como enfatizado por Jacobson (1991).

tempo em que a opção por uma abordagem por temas, provenientes das metáforas que emergiram dos acontecimentos, permite percebê-lo em sua dimensão simbólica. Metáforas do universo familiar e das relações amorosas, outras expressas na simbologia sobre a idéia de nação, outras ainda referidas às imagens de vida e morte foram acionadas naqueles dias do PDV para expressar a situação de passagem vivida por todos. Ao mesmo tempo, externavam os sentimentos dos funcionários e a postura da empresa, o papel do Banco do Brasil para diferentes atores sociais e aquele delineado pelo governo em acordo com o modelo político-econômico adotado para o país.

Na terceira parte procurei realizar um trabalho mais sistemático com os dados, articulando o material qualitativo a uma documentação diversificada que vai desde os dados colhidos dos Almanaques de Pessoal editados pela empresa, relatórios e outras publicações oficiais, aos processos existentes no Ministério Público do Trabalho – MP e ao material de imprensa. Nesta parte o interesse foi entender as estratégias dos diferentes atores que fizeram parte do drama para responder as questões colocadas nesta apresentação. Procuro entender as estratégias da empresa e dos funcionários bem como a atuação das entidades representativas, da classe política e do Ministério Público, durante o processo. Procurei, ainda, mostrar a desigualdade na correlação de forças entre os atores envolvidos para que se entenda os resultados dos acontecimentos. Como caso paradigmático, tomo os dados da investigação realizada na Espanha e busco confrontar as estratégias desenvolvidas pelas instituições bancárias naquele país com aquelas adotadas pelo Banco do Brasil em seu Programa de Ajustes.

Por fim, faço algumas considerações sobre o resultado dessas mudanças, quanto a sua efetividade, perguntando, ainda, sobre o que realmente mudou e quais os custos dessa mudança, o que permaneceu ou foi resignificado e o que isso representou para o conjunto da empresa.

# PARTE I

# DISCURSOS DA MODERNIDADE, MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

# 1. Caminhos e descaminhos do BB

## *Itinerário*

Este capítulo convida o leitor a um percurso, pela região central do Rio de Janeiro, com a intenção de resgatar aspectos da história do Banco do Brasil especialmente importantes para a compreensão dos acontecimentos que serão abordados nesta tese.

Mas como recortar de uma história tão extensa, que cobre um período de quase duzentos anos, fragmentos específicos, sem que se perca a referência à representatividade de uma empresa como o Banco do Brasil, numa perspectiva mais abrangente? Uma empresa cuja trajetória seguiu entrelaçando-se aos momentos mais importantes da vida nacional, sejam eles observados do ponto de vista político, econômico ou social?

Convém, antes de iniciar esse percurso, ressaltar algumas características particulares dessa empresa, de forma a fornecer uma primeira idéia do conjunto de temas e relações passíveis de abordar neste trabalho.

Devemos considerar, em primeiro lugar, a especificidade do Banco do Brasil como empresa integrante do setor estatal, atentando ainda para a importância das funções que exerceu ao longo de sua história, uma atuação que embora tenha sofrido profundas alterações na última metade do século passado, foi marcada por um papel preponderante nos rumos da política financeira nacional e mesmo crucial à vida econômica do país. Em decorrência dessa atuação, há que se considerar, ainda, a singularidade de suas relações com os governos aos quais se reporta e que nele intervém abertamente e as relações de interação com a própria sociedade brasileira.

Como toda empresa estatal, o Banco do Brasil tem uma duplicidade de papéis: atuando nos moldes de empresa privada, voltada ao lucro e à competição e, ao mesmo tempo, como empresa pública, atrelada aos interesses de governos e sujeita a cobranças de concretização de objetivos sociais[1]. Nesse sentido, sua imagem, por todo o país, sempre transitou entre o fato de ser uma instituição financeira, e, ao mesmo tempo, representante do governo e seu instrumento na consecução dos mais variados objetivos e interesses.

Pelas atribuições que no passado davam ao Banco do Brasil o estatuto de autoridade monetária, pela participação na definição de políticas monetárias, atuação como agente financeiro do Tesouro Nacional e membro do Conselho Monetário Nacional, o governo dele sempre se valeu como instrumento regulador da economia, de atendimento a objetivos na área política e executor dos mais variados projetos de desenvolvimento formulados na esfera governamental. Dentre estes, os projetos de expansão do interior e regiões longínquas do país, normalmente desprezadas pela iniciativa privada, sobretudo pela marcada atuação no financiamento agrícola, viriam a caracterizá-lo como uma empresa detentora de uma função social ao levar o desenvolvimento às regiões mais carentes do país, integrando-as ao Brasil desenvolvido.

Do ponto de vista de sua constituição jurídica, o Banco do Brasil é uma instituição financeira estatal, cujo acionista majoritário é a União, tratando-se, portanto, de uma sociedade de economia mista com mecanismos de gestão compartilhada entre a União e acionistas privados[2]. Maior banco do país em ativos e maior instituição financeira da América Latina[3], ao final de 1999 contava com uma rede de 7.155 pontos de atendimento no país (2.839 agências), distribuídos em 2.090 cidades, e, no exterior, 34 unidades localizadas em 23 países[4].

O Banco do Brasil já chegou a contar com um quadro aproximado de 135.000 funcionários, em 1988, número que decresceu para 119.380 funcionários, ao final de 1994,

---

[1] A esse respeito, ainda, diz Soares (1990) que os efeitos sobre os trabalhadores dessas empresas são similares uma vez que eles acabam por também se dividir entre as duas perspectivas.

[2] O Conselho de Administração da empresa é formado por sete membros: a União fica representada por quatro conselheiros – o presidente do Conselho e mais um conselheiro são indicados pelo Ministro da Fazenda; o presidente do banco, que é nomeado pelo presidente da República, ocupa a vice-presidência; dois conselheiros são indicados pelos acionistas privados e um conselheiro é o representante, eleito, dos funcionários.

[3] R$ 126 bilhões de ativos, conforme Relatório Anual Banco do Brasil, de 1999.

[4] Relatório Anual Banco do Brasil., de 1999.

devido a uma política de não contratação e de incitamento à aposentadoria. A partir da adoção de um amplo Programa de Ajustes, em 1995, e da adoção de programas de redução de quadros, o número de funcionários se reduziu a cerca de 76.400 funcionários, ao final de 1997. A partir de 1998 o Banco do Brasil voltou a realizar concursos, mas, mesmo assim, entre novas contratações e demissões os resultados apresentados ao final de 1999, foram da existência de um total de 69.437 funcionários, ou seja, representando uma redução da ordem de 40% do quadro existente antes do Programa de Ajustes que será aqui estudado.

Na breve incursão pela história da empresa, como aqui se fará, importará recuperar, para os objetivos desta tese, além dos momentos mais marcantes relacionados ao processo de mudanças mais recente, ocorrido nos últimos cinco anos, aqueles dados que permitam melhor compreender esse processo, referindo-se a aspectos normalmente desprezados pela historiografia que até hoje se fez sobre a empresa; temas que colocam em evidência a importância da dimensão cultural, dos elementos simbólicos que dizem sobre sua representatividade para governo, funcionários e sociedade brasileira em geral.

Nesse sentido, buscará dados que esclareçam sobre a forma como se construíram ao longo do tempo a imagem do Banco do Brasil e de seus funcionários; os valores que marcam, ou marcaram até há bem pouco tempo, as relações internas; mas também a sua dinâmica, as clivagens e jogos de poder, as redes de interesses, as práticas cotidianas e sua ritualística própria. A abordagem a esses aspectos se dará, ainda, de forma a percebê-los sempre processual e contextualmente, ou seja, na inter-relação com as dimensões políticas, sociais e econômicas.

O material historiográfico existente sobre o Banco do Brasil[5] tem se concentrado sobretudo na tarefa de construir uma história do Banco do Brasil que é, ao mesmo tempo, praticamente restrita a uma história da política econômica e financeira do próprio país. Embora aqui se pretenda considerar a importância dos vínculos existentes entre a empresa Banco do Brasil e o governo, e entre o Banco do Brasil e a própria nação, por sua atuação

---

[5] Como parte dessa historiografia oficial tem-se a obra em cinco volumes, de Afonso Arinos e Cláudio Pacheco (1979), realizada sob orientação e apoio financeiro do próprio Banco do Brasil, e outras publicações nessa mesma linha efetuadas também pela própria empresa (por exemplo, os trabalhos de Fernando Monteiro,1985), bem como trabalhos historiográficos isolados como o de Victor Vianna (1926). Dada a importância da empresa na história política econômica do país, referências estarão sempre presentes em obras históricas sob os diversos períodos políticos da história do país e deverão ser citados ao longo do texto, quando necessário.

como instrumento privilegiado do governo nas áreas econômica e financeira, no decorrer da tese a abordagem privilegiará a dimensão simbólica[6] dessas interações, embora não se descuide dos aspectos econômicos e políticos, quando forem importantes para a análise.

Nesse sentido, pode-se dizer que não existe uma história do Banco do Brasil que privilegie uma abordagem sobre o seu cotidiano, ou sobre a forma como se organizou a empresa ao longo do tempo. O entendimento acerca de como e porque se estabeleceram normas de comportamentos em determinados momentos históricos, critérios de seleção e ascensão em carreira, de estabelecimento de políticas salariais e de benefícios, de disciplina e fiscalização. Enfim, não há abordagens históricas que falem sobre a política administrativa e de relações humanas na empresa ou sobre o desenvolvimento das relações entre a empresa e os funcionários, ao longo do tempo, ponto fundamental para que se entenda as conseqüências que as mudanças recentes provocaram a essas relações.

Além do mais, para o entendimento dessas mudanças, é necessário dizer sobre as estruturas hierárquicas e de poder construídas ao longo do tempo, as redes de sociabilidade e interesses e os valores que se foram firmando como próprios à empresa e a seus funcionários. A importância de tal abordagem, deve-se, ainda, ao pressuposto de que, se por um lado, esses dados permitem apreender o estatuto e a dinâmica das relações internas, por outro lado, expressam as relações da empresa com os governos e de ambos com a própria sociedade brasileira, ao longo do tempo.

Dados sobre esses aspectos da história do Banco do Brasil foram encontrados, ainda que de forma esparsa e bastante precária, na referência a determinados períodos históricos, na documentação existente no Arquivo Histórico do Banco do Brasil. São informações obtidas de material variado sobre os presidentes da instituição, contendo relatos biográficos e autobiográficos, discursos, palestras, pronunciamentos e mensagens aos funcionários, correspondências internas, fotos; e ainda outras fontes, como artigos de jornais, publicações

---

[6] Entendida como uma dimensão de criação e expressão de mitos, símbolos, alegorias, enfim, representações que têm como referência elementos concretos da realidade - reatualizados e resignificados contextualmente-, mas que, ao mesmo tempo, a transcende. Na conceituação de Durand (1988), o símbolo, e o sentido que dele emana, é da ordem da abstração, da imanência e da evocação, como *"uma representação que faz aparecer um sentido secreto; ele é a epifania de um mistério"*(Durand,1988:13).Trata-se, também, de uma dimensão dotada de um caráter simultaneamente finito e infinito, contínuo e descontínuo. Como na referência de Levi-Strauss à lógica do pensamento mítico que, a um só tempo histórica e não histórica, articula, simultaneamente, presente, passado e futuro (Levi-Strauss, 1975:241).

internas, revistas de associações de funcionários, relatórios de Diretoria, normativos, portarias e circulares internas.

Este primeiro capítulo, portanto, desenvolve uma abordagem histórica introdutória, possibilitando uma melhor apreensão do objeto, e procura fazê-lo de forma articulada, fugindo a uma exposição dos dados meramente cronológica. A opção, então, foi percorrer com o leitor, no presente, algumas ruas do centro do Rio de Janeiro, delimitando um trajeto que se inicia no local onde hoje está instalada a agência Centro do Rio de Janeiro, na rua Senador Dantas, na região entre o Passeio Público e o Largo da Carioca, e termina no prédio onde permaneceu por mais de 60 anos a sede administrativa do Banco do Brasil, no Rio de Janeiro, antes de sua transferência para Brasília.

### *No tempo/espaço das ruas do Rio de Janeiro*

A agência Centro do Banco do Brasil no Rio de Janeiro está localizada na região central da cidade, no número 105 da Rua Senador Dantas, onde ergue-se como uma torre de vidro, estreita e alta, com seus quarenta e quatro andares, suas colunas de concreto salientes, suas paredes revestidas de mármore cinza, um cinza escuro, entremeadas pelas colunas recuadas de ferro e vidro, também em tom escuro. Encontra-se espremido, acanhado, quase sufocado pelos prédios ao seu redor, que mal lhe chegam à metade da altura, e que, colados uns aos outros, conferem ao conjunto um aspecto pouco harmônico.

Foi nesse imenso edifício, a sede do Banco do Brasil no Rio de Janeiro, que em 1995, durante o mês em que a empresa levou a efeito um grande programa de demissões voluntárias, evento que será minuciosamente estudado no decorrer desta tese, uma ameaça de bomba levou à evacuação do prédio provocando grande tumulto nas ruas estreitas que o circundam e fazendo engrossar as manifestações que naquela mesma rua se realizavam, como tentativa de suspensão do programa. Àquela época o edifício congregava, nos andares mais baixos, a agência Centro do Banco do Brasil e nos andares restantes se distribuíam diversos órgãos ainda vinculados à Direção Geral, em Brasília.

Cinco anos depois, ao final do ano 2000, a grande agência foi desmembrada e o edifício reformado, visando uma nova distribuição espacial. No térreo, primeiro e segundo pisos passou a funcionar a agência Rio e no terceiro piso a agência Senador Dantas, ambas

com entrada pela rua Senador Dantas. No térreo foi instalada uma ampla sala de auto-atendimento, com vinte e cinco terminais computadorizados, seguindo o novo *layout* e *design* que se tornaram comuns a todas as agências do Banco do Brasil. As cores cinza e azul predominando nas divisórias, equipamentos, móveis e o amarelo de fundo, com letras em azul, destacando-se nos letreiros informativos. Com entrada pela rua Lélio Gama, localizada paralelamente à rua Senador Dantas e com frente para o edifício da Petrobrás e a estação da Carioca, onde se tomam os bondes para subir ao morro de Santa Teresa, portanto aos fundos do que era a antiga agência Centro, hoje estabeleceu-se a agência Lelio Gama que concentra os órgãos administrativos do Banco do Brasil ainda ligados à Direção Geral, distribuindo-se estes do 4° ao 44° andar. Um *hall* com sofás, tapetes e plantas, tendo à frente um grande balcão, em granito, onde funcionários se dedicam aos trabalhos de identificação dos visitantes, mais três terminais de auto-atendimento colocados à entrada, compõem o conjunto de entrada da nova agência. O grande *hall* de elevadores que antes se podia atingir entrando pela rua Senador Dantas, quando então o movimento e o burburinho eram intensos, agora encontra-se isolado e o mutismo impera nas dependências do edifício, reproduzindo o silêncio incômodo dos espaços de entrada dos hospitais, embora o movimento constante de pessoas entrando e saindo do edifício.

É uma rua bastante estreita, a Senador Dantas. Também muito curta, formada por poucos quarteirões, iniciando-se no Passeio Público e terminando já no número 118, onde faz esquina com a avenida República do Chile, e inicia-se o Largo da Carioca. A história de sua demarcação é curiosa pela agitação que então causou. Conta Brasil Gerson (2000), no seu livro *História das Ruas do Rio*, que a rua Senador Dantas foi aberta em 1886, resultado de um movimento caracterizado por ele como popular, o que a diferenciaria das demais ruas do Rio de Janeiro, que àquela época eram normalmente abertas por simples resoluções da Câmara. Surgiu como necessidade de se estabelecer um caminho mais direto que ligasse a rua do Passeio ao Largo da Carioca e desse fim às voltas que então se faziam necessárias para se chegar de um ponto ao outro. Mas como as áreas que hoje formam a Cinelândia eram então ocupadas pelo Seminário de São José e pelo Convento de Freiras da Ajuda, houve reação da Igreja à execução do projeto. Foi então, nas palavras de Brasil Gerson que *"certa noite um grupo de cidadãos o levou a prática, derrubando eles mesmos as cercas e cordeando a rua, que não tardaria a receber o nome do Senador Dantas, em homenagem*

*ao líder do Partido Liberal, Manuel Pinto de Sousa Dantas, que como Primeiro Ministro em 1884 apresentou ao Congresso o projeto de lei que libertaria os escravos sexagenários* (Gerson,2000:233)".

Estranhas coincidências essas que poderiam nos levar a supor, erroneamente, uma intencionalidade na alocação da agência Centro do Banco do Brasil no Rio de Janeiro. A primeira agência do Banco do Brasil está hoje localizada exatamente em uma rua que leva o nome de um dos administradores mais populares dentre os que presidiram a instituição. Vigésimo segundo presidente do Banco do Brasil, desde sua fundação em 1808 pelo príncipe D. João, quando da vinda da família real para o Brasil, o conselheiro Manuel Pinto de Sousa Dantas presidiu o Banco do Brasil de 1889 a 1893. Nascido na Bahia, filho de um coronel e também fazendeiro; bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, tinha um perfil adequado ao cargo que exerceu[7]. Foi procurador dos feitos da Fazenda, juiz de órfãos em Salvador, deputado provincial e geral por vários mandatos, promotor público em Salvador, presidente da província de Alagoas, juiz de direito em Sergipe, ministro da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, e figura central na luta entre os partidos conservador e liberal no final da década de 1870. Tendo, ainda no Império, exercido os cargos de senador pela província da Bahia e ministro da Justiça, culminaria sua carreira como presidente do Gabinete, em 1883, e ministro da Fazenda e da Pasta de Negócios Estrangeiros, entre 1884 e 1885. Foi ainda presidente do Conselho de Ministros e patrocinou o projeto da abolição para libertação dos escravos sexagenários. Consta ter sido o mais popular dos grandes políticos do Segundo Reinado[8].

Muito apropriada, ainda que fruto do acaso, a localização dessa agência, numa rua que evoca um de seus mais importantes dirigentes, até porque, os motivos para a aquisição daquele edifício foram outros, bastante escusos, o que provocou um verdadeiro escândalo no início da década de 1980. Atos carregados de dúvidas e suspeitas, bastante similares a outros feitos, passados e recentes, que têm marcado a trajetória do Banco[9].

---

[7] Vide Carvalho (1996) sobre o perfil das elites burocráticas do governo imperial, sobre a hierarquia de cargos e a sistemática de trânsito geográfico e por carreiras diferentes como forma de ascensão.

[8] Cadernos AABB, nr.8, 1955, RJ.

[9] Tome-se, como exemplo, o caso da construtora Mendes Júnior, cujas dívidas foram assumidas pelo Banco do Brasil após o conflito EUA-Iraque, no início da década de 1990, ou o escândalo da construtora Encol, que alcançou grandes proporções ao final do ano 2000 por suspeitas de envolvimento no "caso Eduardo Jorge".

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

Em 1982, a transferência da agência Centro para o prédio da rua Senador Dantas - desde 1926 ela localizava-se no prédio da rua 1º de março, onde chegaremos ao final desse nosso trajeto-, provocou forte reação na Câmara dos Deputados e ocupou vasto espaço nos jornais, devido às suspeitas que cercaram as transações de compra do edifício, pelo Banco. Questionou-se o alto valor da operação de venda e compra, no montante de Cr$ 8 bilhões[10], dizia-se que, desse valor, Cr$ 3 bilhões referiam-se a lucro do vendedor, caracterizando-se a operação como um favorecimento à empresa vendedora, devido principalmente ao fato de haver sido a transação intermediada pelo ex-ministro João Paulo dos Reis Velloso[11]. À época, inclusive, o Ministro da Fazenda, Ernane Galvêas, também um ex-funcionário do Banco do Brasil, foi convocado pela Câmara dos Deputados para explicar a transação. Denunciava-se que o Edifício São Sebastião do Rio de Janeiro - assim é sua denominação - foi comprado para saldar a dívida da Veplan Residência com a BAMB – Brazilian American Merchant Bank, uma subsidiária do Banco do Brasil com sede nas Antilhas; dívida essa proveniente de financiamento para a construção do mesmo edifício então adquirido pelo Banco. A Veplan, por sua vez, construtora e proprietária do edifício, contava à época da transação de compra pelo Banco do Brasil com a participação do ex-ministro Reis Velloso no seu quadro administrativo o que vinha a agudizar as denúncias de favorecimento[12]. Não obstante as denúncias, a transação foi efetuada e a agência transferiu-se para a rua Senador Dantas. De outra forma, num sentido positivo, a imprensa local destacava que esse fato representava a consolidação do processo de "*manhatização*" do Rio de Janeiro[13], já que o edifício de quarenta e quatro andares, era, à época a construção mais alta da cidade.

Hoje, expressão de diferentes projetos de modernidade criados para o país, toda essa região que se encontra acima da avenida Rio Branco, e dá acesso à região norte da cidade por grandes avenidas abertas na primeira metade do século XX, foi pouquíssimo habitada

---

[10] Vide o jornal *O Estado de São Paulo* de 08/01/1982.

[11] Reis Velloso atuou como Chefe do Escritório de Pesquisa Econômica, no governo Castello Branco; como Secretário Geral do Ministério do Planejamento no governo Costa e Silva; Ministro do Planejamento do governo Médice e titular da Seplan no governo Geisel.

[12] A dívida do grupo Veplan para com o BB era da ordem de cr$ 5 bilhões e o financiamento da obra havia sido de cr$ 3,2 bilhões. Segundo as denúncias, devido ao alto valor de aquisição pelo BB, a Veplan, além de liquidar o empréstimo, sairia da operação com um lucro de cr$ 3 bilhões.

[13] Numa alusão aos arranha-céus como características distintivas das grandes metrópoles (Vide *Jornal do Brasil*, de 06.01.1982. reportagem "Nova sede tem estilo Manhattan").

durante os primeiros séculos de colonização. Até quase início do século XIX o aglomerado urbano que compunha o Rio de Janeiro tinha seus limites na então denominada Rua da Vala, hoje Uruguaiana, e além dela o que existiam eram terrenos alagadiços, mangues e lagoas que ao longo do tempo foram sendo aterrados à medida que a cidade se expandia, sobretudo após a elevação da Colônia a Reino, com a vinda de D. João VI e a família real para o Brasil (Monteiro, 1985:37).

O trecho onde hoje se situa a agência Centro do Banco do Brasil, abrangendo do Passeio Público ao Largo da Carioca, era de difícil acesso para quem vinha do núcleo urbano que se formara além do Morro do Castelo. Mas era uma região praieira bastante castigada pelo mar, aquela ao redor do Passeio Público, quando não se sonhava a possibilidade de um dia ser construído o aterro do Flamengo que viria a afastá-la do mar. Região mais afastada do centro urbano, quase abandonada, ali existia apenas uma Igreja, a de Santa Luzia, a forca, o matadouro e, nas proximidades, o Cemitério dos Indigentes da Santa Casa (Gerson, 2000).

No presente, saindo-se do edifício do Banco do Brasil e seguindo pela rua Senador Dantas, em direção ao Largo da Carioca, cruza-se a avenida República do Chile, uma extensa avenida, construída dentro do projeto de urbanização da Esplanada do Castelo, na década de 1940, com o intuito de descongestionar o trânsito no centro e atender melhor ao fluxo zona norte/zona sul. Ao atravessar a avenida República do Chile, olhando-se à esquerda, vê-se um conjunto de edifícios e espaços que guardam as marcas do período desenvolvimentista da era JK e da pujança do setor estatal durante os governos militares. Construções da década de 1970, chamam a atenção do observador o prédio da Petrobrás e, à sua frente, o prédio do BNDES. Ambos se destacam dos demais edifícios, tanto pela imponência, o estilo moderno, semelhante aos edifícios que marcam a arquitetura de Brasília, como pela forma como se distribuem espacialmente. Diferentemente dos demais edifícios de toda a redondeza, inclusive o do Banco do Brasil, esses prédios se situam um em frente ao outro, de cada lado da avenida, recuados da calçada e em um terreno elevado, com espaçosos jardins em toda a sua volta. Dessa forma são vistos de onde quer que se esteja nas proximidades e se olhe para a avenida e se parecem mais a dois grandes e imponentes monumentos.

Mais adiante, na mesma avenida, defronte à catedral do Rio de Janeiro, uma construção da mesma época e em estilo moderno, em harmonia com o conjunto dos demais

edifícios, localiza-se o prédio da Caixa Econômica Federal, também recuado da avenida e bastante elevado em relação ao solo. O edifício da agência central do Banco do Brasil tem arquitetura semelhante e localiza-se ao lado do edifício da Petrobrás, mas encontra-se ali em uma rua lateral, não na avenida central da Esplanada do Castelo, buscando espaço onde não existe, destacando-se, contudo, a grande torre por entre o amontoado de edifícios de tamanhos variados, de forma que até mesmo do aterro do Flamengo se pode vê-lo, em seus últimos andares, o topo hoje emoldurado com uma faixa amarela e o logotipo da empresa.

Portanto, é em acordo com as características próprias a este pequeno trecho do centro do Rio de Janeiro, que a imprensa aludia, quando da transferência da sede do Banco do Brasil para o imenso edifício da rua Senador Dantas, a um processo de *"manhatização"* do centro do Rio de Janeiro. Fazia-se referência à situação privilegiada do edifício, ao lado dos Edifícios do BNH, da Petrobrás, da CEF, do BNDES, próximo ao Ministério da Fazenda e ao Jóquei Clube, além do metrô e do Largo da Carioca[14].

De certa forma, o júbilo pela transferência do Banco para aquela região da cidade sugere algo a respeito da perda de *status* da própria cidade do Rio de Janeiro, com a transferência da Capital Federal para Brasília, na década de 1960. A criação dessa área no centro do Rio de Janeiro, ocupada por grandes edifícios em estilo moderno, todos pertencentes a órgãos estatais, de certa forma restituía à antiga Capital Federal um pouco do *status* perdido, inserindo a cidade na mesma lógica de modernidade inspiradora do projeto da nova Capital[15].

Além do mais, a transferência da agência do Banco do Brasil para um prédio mais amplo e moderno, diz também sobre o próprio papel do Banco como parte do setor estatal financeiro e como financiador dos grandes projetos governamentais levados a efeito àquela época. O relatório anual do Banco do Brasil, do ano de 1971, retrata com bastante propriedade o início de uma fase em que a empresa enfatiza a modernização, a inserção do Banco na era de desenvolvimento tecnológico, chama a atenção para a construção de prédios e instalações modernos e para o avanço no processo de mecanização das agências.

---

[14] Vide *Jornal do Brasil* de 06/01/1982.

[15] Confirmando esta particularidade daquela região do centro do Rio de Janeiro, mas, de outra forma, tecendo uma crítica forte ao setor estatal, em acordo com o processo que se inicia na década de 1980, uma reportagem veicula na revista *Veja* de 13/04/1983, denominaria aquela pequena região de *"A capital das estatais"*, sugerindo que o melhor lugar para procurar o *"reino de tranqüilidade funcional"* representado pelas estatais seria essa região do Rio e não Brasília.

O próprio *design* do relatório difere dos divulgados nos anos anteriores, mais austeros e de edições mais simples, divulgando inúmeras fotos que permitem perceber essa opção pelo novo e pelo moderno. Nele estabelece-se uma clara relação entre o desenvolvimento e modernização do Banco do Brasil e o desenvolvimento do país. Convém lembrar que se trata exatamente do período do governo militar em que o Brasil era visto como "país do futuro" e a época como de realização do chamado "milagre brasileiro".

Seguindo esse mesmo movimento, inclusive o da transferência da Capital Federal para Brasília e de seus órgãos públicos antes alocados em construções clássicas, carregadas das imagens do Império e das primeiras fases da República, para os modernos edifícios de Brasília e a visão de futuro neles projetada, o Banco do Brasil procurava substituir sua imagem austera. Conforme constou ainda daquele Relatório de 1971, o Banco afirmava que *"Rapidamente, processa-se a substituição da velha imagem do Banco –edifícios os mais antigos e acanhados dentre os estabelecimentos congêneres – por outra refletida em prédios modernos, amplos e funcionais"*.

Assim, a transferência da agência centro para o arranha-céu da rua Senador Dantas era praticamente o culminar desse processo. A transferência dos órgãos da Direção Geral do Banco do Brasil, até então localizados na rua Primeiro de Março, para Brasília, foi um processo lento, e o grande Edifício Sede I, de 28 pavimentos e 46.000 m2 de área construída, que hoje concentra os principais órgãos administrativos da empresa, só foi concluído em agosto de 1979. Abandonar o antigo prédio da rua Primeiro de Março era também um sinal dos tempos e uma busca de modernidade.

Essa mudança expressava, ainda, as próprias mudanças na sua atuação, ditadas pela Reforma Bancária de 1964. De banco de governo, banco emissor, autoridade monetária e partícipe na formulação das políticas governamentais na área financeira, o Banco do Brasil passava na década de 1970 a ser o grande instrumento do governo na consecução de arrojados programas de desenvolvimento para o país. Responsável pela execução orçamentária do governo, seu agente-tesoureiro, arrecadador privilegiado de tributos e rendas federais bem como de recolhimentos e operações do setor estatal, era ainda peça fundamental para garantir o abastecimento de alimentos, seja como o grande financiador do setor agrícola, seja como executor da política de preços mínimos do governo.

Entretanto, mesmo tendo perdido as mais importantes funções como autoridade monetária, com a criação do Banco Central, em 1964, o Banco do Brasil veria ampliar seu raio de ação com a expansão ostensiva de suas agências no país e no exterior. De um total de cerca de 700 agências no país e cinco no exterior, no início dos anos 1970, o Banco do Brasil passaria, em 1982, a um total de 2.640 dependências no país e 85 no exterior. Além do seu papel como agente principal no trato com o setor estatal e responsável pela aplicação dos recursos governamentais, cresceu naquela década a sua importância como agente do governo na área internacional, como fornecedor de avais em financiamentos externos, executor de contratos de empréstimos celebrados entre o governo federal e organismos internacionais, atuando ainda no câmbio e no controle da política de comércio exterior, com operações de financiamentos e aquisições de estoques de produtos exportáveis, além das operações de venda e compra de moeda estrangeira pelo Banco Central e sua atuação como agente pagador e recebedor do governo fora do território nacional. Também o número de funcionários cresceria extraordinariamente, passando de um total de 48.418 funcionários, no ano de 1972, para um total de 119.413 funcionários, uma década depois, no ano de 1982. Para se ter uma idéia da magnitude do crescimento, vale considerar que apenas em um exercício, no ano de 1982, ocorreu a admissão de 23.318 funcionários, metade do total existente dez anos antes.

Todo esse processo de expansão estaria ainda voltado para o projeto governamental de integração das regiões mais distantes do país. Quanto a este ponto, é interessante notar que em 1971, segundo o mesmo relatório anual, uma reunião especial da Diretoria, realizada em Belém, com a presença de inspetores e gerentes de agências, teve como objetivo conhecer e debater os problemas relevantes, a nível regional, em consonância com medidas governamentais então deflagradas no sentido de *"integrar aquela parte do território brasileiro"*. Consoante o projeto de abertura da transamazônica, o governo autorizou ainda o fornecimento de financiamentos especiais, por intermédio do Banco do Brasil, para pequenos agricultores que quisessem se estabelecer na região amazônica. O Banco foi incumbido, inclusive, de atuar na legalização da terra para a concessão dos financiamentos.

Trata-se, portanto, de uma atuação quase oposta àquela exigida do primeiro Banco do Brasil, quando da sua fundação, em 1808, mesmo que em ambos os episódios se

reafirmem os ideais de constituição da nação. Durante a existência do primeiro Banco do Brasil, que coincide com a estada da família real no Brasil, o Banco foi designado como nacional, e era realmente uma instituição auxiliar na administração das finanças e mola mestra dos mecanismos monetários da emergente nação, mas só funcionava no Rio de Janeiro; o próprio papel moeda só circulava na Corte, e, portanto, não era uma moeda nacional. E, embora ao longo do tempo a atuação do Banco do Brasil tenha se modificado, até 1908, com o estatuto de agência, havia apenas a do Rio de Janeiro[16], essa mesma agência Centro cujos passos seguimos nesta trajetória pelas ruas do atual e do antigo Rio de Janeiro.

Por outro lado, se a arquitetura dos edifícios próximos à agência Centro da rua Senador Dantas, localizados nesse trecho da Av. República do Chile e das imediações da catedral, retratam o período de expansão do setor estatal durante os governos militares, o que se vê do Largo da Carioca, olhando-se para avenida Rio Branco, é expressão do processo de expansão dos setores comercial, industrial e de serviços, sobretudo o setor financeiro, no Rio de Janeiro, no mesmo período e no atual. Atravessando-se a avenida, passa-se ao lado da estação do metrô, e atinge-se o Largo da Carioca. Cruzando-se o Largo, em direção à base do Morro de Santo Antonio, sobre o qual se ergue o convento do mesmo nome, pode-se percorrer um pequeno túnel e subir um elevador até onde se localiza o convento e a Igreja de São Francisco da Penitência.

Do alto do morro, olhando-se para as ruas centrais do Rio de Janeiro, ali do pátio do convento, vê-se uma profusão de edifícios. Alguns mais antigos e que ainda teimam em resistir, contrastando com a grande maioria de construções do estilo moderno que marcou a arquitetura brasileira na década de 1970: altos edifícios em estilo reto, de muito concreto, ferro e vidro; outros, construções ainda mais recentes que fogem ao padrão anterior e primam pelo jogo com espaços vazios, ângulos variados, cortes em prisma e mesmo os vãos entre os prédios, que os faz compor diferentes desenhos conforme o ponto de onde os observamos.

---

[16] Até 1920 o Banco do Brasil contava com apenas 40 agências, a maioria localizada nas capitais ou grandes centros estratégicos do ponto de vista econômico. Até final dos anos 1950, contava apenas com duas agências no exterior, Montevidéu e Assunção, número que subiu para 05 no final da década de 1960, 14 no início da década de 1970, abrangendo então América do Sul, EUA e Europa e 85 no início da década de 1980, estendendo sua presença por outros continentes.

Olhando-se à frente, divisa-se os fundos dos grandes edifícios que localizam-se na avenida Rio Branco e dão fundos para a rua da Carioca e pode-se evocar com pesar a beleza e suntuosidade das construções antigas, derrubadas todas para ceder espaço à modernidade. São edifícios de diferentes alturas e arquitetura; formam ângulos variados uns em relação aos outros, como um cuidadoso quebra-cabeças em perspectiva e abrigam agências bancárias, seguradoras, grandes magazines e galerias nos andares térreos, além dos imensos conjuntos de salas comerciais. Olhando-se à direita, na esquina da rua Senador Dantas com a República do Chile, apenas o Liceu Literário conserva ainda os traços do passado, um edifício de dez andares, mas que à época da sua inauguração era considerado um *"magnífico e opulento arranha-céu"*[17]. Em estilo manuelino, com seu interior ornado de painéis de azulejos a retratar e enaltecer os feitos portugueses, o mobiliário antigo perfeitamente conservado, tudo evocando a permanência, ele em si mesmo uma exaltação à tradição.

Afirma Brasil Gerson (2000:113) que até a chegada de D.João VI aquele espaço onde hoje está o Largo da Carioca era um pequeno campo onde os artilheiros faziam exercícios de tiro, fixando os alvos na barreira de Santo Antonio. Poucas casas de moradia existiam por ali e o Largo era uma área descampada, de charcos e capim, em meio ao qual se destacava o pelourinho, onde se estacionavam carruagens e se colocavam os cavalos a pastar.

Crescendo em importância durante os Primeiro e Segundo Reinados, o Largo da Carioca seria afetado apenas no período republicano, quando da urbanização da Esplanada do Castelo, na década de 1940, com a abertura da avenida República do Chile. Da mesma época, data o projeto de construção da avenida Presidente Vargas, durante o Estado Novo, que viria a cortar o centro da cidade e alterar profundamente a configuração da então chamada "cidade nova", ligando a Candelária à Praça da Bandeira, por uma extensão de dois quilômetros, para cuja realização necessitou-se a demolição de mais de quinhentas casas, três igrejas e uma capela, além do Paço Municipal. Por estes motivos sofreu grande reação dos proprietários de imóveis e dificuldades para obtenção de financiamento para sua construção, o qual foi obtido finalmente junto ao Banco do Brasil, durante a gestão de Marques Reis. Foi inaugurada em 1944, na parada militar de sete de setembro, segundo

---

[17] Da síntese histórica do Liceu Literário (Oliveira, s/d)

Brasil Gerson uma das mais impressionantes paradas já vistas até então nas ruas do Rio de Janeiro, com a presença do Presidente Vargas e de todo o mundo oficial.

Mas se fizermos um outro trajeto, pode-se sair da agência Centro do Banco do Brasil atravessando a rua Senador Dantas, em direção à avenida Rio Branco, descendo-se os degraus da travessa dos Poetas da Calçada, que principia ali mesmo na Senador Dantas e termina na próxima rua paralela, a Rua 13 de Maio, tratando-se de uma curta passagem entre dois grandes edifícios, que se transpõe rapidamente.

Abaixo da avenida. Rio Branco, caminhando em direção ao mar, encontra-se todo um conjunto de ruas que por um lado remetem aos primórdios da história do Rio de Janeiro e, por outro, ao processo de formação e consolidação do Brasil como nação, após a vinda da família real. Foi essa região central do Rio de Janeiro palco dos acontecimentos mais importantes do Brasil Monárquico: centro comercial e financeiro, sede oficial da monarquia e da vida social e ritual da corte.

Para atingir o centro histórico, atravessa-se a região anteriormente denominada Campo da Ajuda, chega-se à rua São José, e por ela, caminhando-se alguns metros, chega-se ao Condomínio Edifício Garagem Menezes Cortes, um grande conjunto de cerca de 14 andares destinados a estacionamento de veículos, contando na sua planta térrea com terminais rodoviários e uma grande rede de lojas. Estaremos, então, em pleno Castelo, pois o Edifício Garagem se situa exatamente onde se localizava o Morro do Castelo, local a partir do qual se desenvolveu a cidade do Rio de Janeiro. O morro desapareceu e no local ergueu-se o edifício e mesmo todo o esforço de imaginação nos impede de divisar na base daquelas toneladas de concreto, os resquícios desse passado, dessa história ali completamente sepultada. Foi ali, no Morro do Castelo, que se instalaram as autoridades e os primeiros habitantes da nascente cidade do Rio de Janeiro, temerosos todos do ataque tanto de franceses como de indígenas. Aos poucos a população foi se fixando na parte mais baixa, dando início ao pequeno núcleo urbano que se estenderia pelo caminho sinuoso a beira mar, moldando o que viria a ser a rua Direita, atual Primeiro de Março.

O morro do Castelo, indicava também as fronteiras espaciais que continham a população. Tudo ali principiava e ia terminar no extremo oposto, lá onde se situa o Morro de São Bento. Ponto de partida, espaço seguro, já que a vista da baía a todos protegia, dele restaria aquela pequena, quase imperceptível elevação por onde entram os carros e ônibus e

transitam diariamente centenas de pessoas apressadas, a grande maioria sem a mínima noção de que pisa um solo originário, cujos significados se esvaíram juntamente com a terra que se aplainou.

A rua Direita se iniciava bem ali, na confluência do próprio Edifício Garagem com a atual avenida Presidente Antonio Carlos, que hoje segue um pouco à frente, margeando a Igreja de São José e o Palácio Tiradentes, este localizado no cruzamento da avenida Presidente Antonio Carlos com a rua da Assembléia. Trecho muito movimentado, confluência de várias ruas e avenidas importantes; acesso único para quem vindo pelo aterro quer se dirigir à avenida Presidente Vargas, seguindo sem que se saiba aquele mesmo sentido do fluxo de gentes, comércio e construções que marcaram o início da cidade.

Ao longo dos anos, foi também a partir da rua Direita que outros caminhos foram abertos, perpendiculares a ela, caminhos que levavam para as regiões interioranas, o sertão, como se dizia, expandindo a cidade; dentre elas, as atuais ruas do Ouvidor, do Rosário, da Alfândega, tão referidas e retratadas na obra de Machado de Assis. E a partir destas, outras ruas se abriram, paralelas à rua Direita, como a rua da Candelária e a rua da Quitanda[18].

Atualmente, a avenida Presidente Antonio Carlos passa ali ao lado do que era o Morro do Castelo e segue ainda por um bom trecho, até o ponto onde se localiza o antigo Paço Imperial e a Praça XV , que hoje marcam o início da rua Primeiro de Março, a antiga rua Direita, que recebeu o nome atual como homenagem à vitória do Brasil na Guerra do Paraguai, da mesma forma que muitas outras ruas das redondezas tiveram seus nomes alterados para homenagear pessoas e lugares que marcaram as batalhas, como a Uruguaiana e a Riachuelo[19].

O edifício que após a vinda da família real para o Brasil foi ocupado pela Corte portuguesa e tornou-se sede administrativa do Reino Unido, Portugal e Algarves, foi edificado em 1743 para ser casa dos provedores e sede da Capitania do Rio de Janeiro. Depois de vinte anos, com a criação do Vice-Reinado do Brasil e deslocamento da capital, da Bahia para o Rio de Janeiro, transformou-se em Palácio dos Vice-Reis. Com a vinda da Corte portuguesa passou a denominar-se Paço Real e após a independência, Paço Imperial.

---

[18] Para uma abordagem detalhada sobre a rua Direita e suas imediações, vide Monteiro (1985).

[19] Sobre a alteração dos nomes das ruas e praças do centro histórico do Rio de Janeiro vide Monteiro (1985).

Após a República nele funcionaram as dependências do Telégrafo Nacional e após restaurado e inaugurado em 1985, passou a funcionar como Centro Cultural.

A vinda do príncipe regente D. João e a Corte portuguesa para o Brasil, fugindo ao avanço das tropas napoleônicas que ceifavam sem cessar os tronos europeus, representaram uma inversão nas relações diametralmente opostas então existentes entre Colônia e Metrópole. Nos dizeres de Raymundo Faoro, *"O Brasil, sustentáculo do reino, torna-se seu refúgio"*, Portugal fica entregue a uma regência, o Brasil *"torna-se um novo império"* (Faoro, 2000:281). E como um novo império, era necessário *"criar um Estado e suscitar as bases econômicas da nação"* (Faoro, 2000:282). A fundação do Banco do Brasil viria a ser uma das medidas mais importantes no sentido de criar essas bases econômicas, e, principalmente, possibilitar o custeio das despesas da Corte recém-instalada, medida necessária à manutenção do Império, já que o espetáculo da realeza, para o qual a existência da Corte e seus rituais era fundamental, era a exteriorização do poder real, de seu papel unificador, da legitimidade da Monarquia e de sua perenidade.

E assim foi criado o primeiro Banco do Brasil, por alvará de 12 de outubro de 1808, vindo em 1809 a localizar-se ali mesmo na antiga rua Direita, atual Primeiro de Março, na esquina com a rua São Pedro, eliminada esta quando da abertura da Avenida Presidente Vargas, devendo sua localização aproximada corresponder ao espaço existente aos fundos da Igreja da Candelária. Ali permaneceu a sede do primeiro Banco do Brasil por cerca de cinco anos, vindo então a transferir-se para a Casa dos Contos, no mesmo local onde hoje está instalado o Centro Cultural Banco do Brasil.

Muitos são os relatos que nos permitem alcançar aquilo que representou para o Rio de Janeiro e particularmente para o cotidiano da rua Direita, a chegada da Corte ao Brasil. Foi ali mesmo pela rua Direita que desfilou o séquito de quase 20.000 portugueses recém-chegados ao Brasil: homens, mulheres e crianças da realeza e da nobreza, membros da administração pública do reino e os serviçais que compunham a criadagem (Gerson, 2000). O relato de Jorge Caldeira (1995) chama a atenção para a alteração na vida cotidiana da cidade do Rio de Janeiro, a partir de então transformada pelo espetáculo proporcionado pelos ritos da realeza: cerimônias diárias como os desfiles das guardas de honra, as recepções no palácio, missas e sessões solenes, além da novidade acrescentada à vida social com a abertura do teatro. Tudo isto repercutia sobre a vida social da cidade, ou como diz o

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

autor, *"O espetáculo das posições sociais ganhou outra dimensão"* (Caldeira,1995:76), e então se passava a dar maior atenção ao vestuário, e se transportavam para cá as últimas novidades da moda européia, como exemplifica Oliveira Lima ao dizer que então *"a elegância entrou para a ordem do dia, e o esmero no trajar e apego ao cerimonial chegaram ao ponto que os empregados da alfândega andavam no serviço uniformizados, de chapéu armado, fivelas e espadim à cinta"* (Lima,1996:82).

A população da cidade do Rio de Janeiro cresceu, passando de 50.000 moradores em 1808, para 110.000 em 1817 e num espaço de dez anos, de 1808 a 1818, foram construídas 600 novas residências e 150 chácaras (Lima,1996:87).Eram portugueses que chegavam, mas também mecânicos, artesãos, fundidores, engenheiros, artistas e outros tantos profissionais que passavam a ser requisitados pelas novas exigências ditadas pela presença da Corte no país, bem como pelo impulso que isto representava na economia local, e eram esses profissionais das mais diversas nacionalidades. Também entre os brasileiros ocorria esse movimento em direção ao Rio de Janeiro, principalmente os grandes proprietários rurais e outros integrantes da burguesia local, desejosos também de participar do ambiente da Corte e, se possível, fazer disso uma forma de ascender econômica e socialmente.

Com o tempo, dentro dos limites do aglomerado urbano da cidade do Rio de Janeiro, mas em movimento contrário, ocorreria o êxodo das classes abastadas para as partes mais afastadas daquele conjunto de ruas. E assim foram se abrindo novos caminhos e novos núcleos urbanos, como embriões de futuros bairros, subindo os morros próximos e descendo os mesmos em direção às regiões que os ultrapassavam[20]. A região do centro ficaria assim cada vez mais voltada ao comércio, às pompas da corte, à participação na vida política e às atividades da administração pública, cada vez mais em expansão. Ali, na rua Direita, todas essas dimensões se faziam presentes.

Hoje, em frente ao Paço Imperial está ainda o Convento e a antiga Igreja do Carmo, com suas laterais cobertas, em processo de restauração e onde em época mais recente se aventou torná-lo a nova sede do Banco do Brasil, tentativa abortada pelo tombamento

---

[20] Consta também como motivo do abandono da região do centro do Rio de Janeiro a ocorrência de epidemias que assolaram o Rio de Janeiro, como a febre amarela em 1850 e a cólera em 1855 (Monteiro, 1985).

efetuado pelo IPHAN (Gerson:2000).

No Rio de Janeiro do início do século XIX, a rua Direita abrigava um comércio variado e intenso e em seu trajeto distribuíam-se muitas lojas de ferragens e armazéns. Como centro financeiro do reino, abrigava inúmeros escritórios de descontos de letras, corretagem e câmbio, de vendas de apólices e ações, além dos escritórios dos comissários de café que financiavam os fazendeiros das províncias vizinhas e após a vinda da família real, a sede do recém fundado Banco do Brasil. Além de congregar múltiplas atividades comerciais, financeiras e administrativas do reino, ali residiram os governadores, ocupando a antiga casa do provedor, e demais membros da administração do reino.

Por esta rua desfilaram os membros da corte portuguesa quando da chegada de D. João VI, por ela também passaram os cortejos de coroação dos imperadores: D. João VI, D. Pedro I e D. Pedro II. Foi para esta rua que a multidão se dirigiu no mês de março de 1870 para receber a notícia e festejar o fim da Guerra do Paraguai, e por ela caminharam, como nos relata Brasil Gerson (2000), o Imperador D. Pedro II e a Imperatriz D. Teresa Cristina para confraternizar com o povo. Segundo o mesmo autor, o desfile suntuoso do cortejo nupcial de D. Pedro e D. Leopoldina foi o evento mais imponente que já se havia visto nessas terras: a rua inteira teve o piso coberto de flores e um cortejo imenso de soldados, sob salva de canhões e repicar de sinos, acompanhou o trajeto. Foi também de uma das sacadas do Paço que a Princesa Isabel recebeu os aplausos da população ali aglomerada, quando da assinatura da Lei Áurea. E foi também no Paço Imperial que D. Pedro II e demais membros da família real viveram os últimos momentos do Segundo Reinado no Brasil; do Paço conduzidos ao cais e dali para o exílio. Enfim, os mais importantes eventos históricos do país deixaram naquela rua as suas marcas.

A rua Primeiro de Março atual, além de conservar algumas características das atividades comerciais e financeiras que marcaram a sua história, é, durante toda a semana, marcada por movimento e barulho intensos. A rua fica congestionada de carros e ônibus já que é acesso para a avenida Presidente Vargas. Caminha-se com dificuldade por suas calçadas estreitas, o piso irregular onde se acumulam poças de água e sujeira, e a cor da terra que se vê pelos vãos do piso quebrado em muitos pontos, é escura, como se fosse areia enegrecida pela ação do tempo e dos efeitos do progresso. Caminha-se pelas calçadas em ritmo quase sincopado, os espaços transitáveis são constantemente interrompidos por

bancas de jornal o que obriga a caminhos tortuosos, cheios de voltas e desvios, para que não se esbarre nos demais transeuntes. Além do mais, as calçadas enchem-se de camelôs, barracas de doces, vendedores de tudo, apregoando suas mercadorias. O cheiro do churrasco feito na grelha, sobre uma pequena armação de ferro, mistura-se ao odor adocicado do coco ao ser passado na calda de açúcar derretida. Segue a cantilena dos vendedores ambulantes, a ritmos descompassados, intercalando-se umas às outras, mesclando-se, qual melodia harmonizada com o burburinho dos passantes, o ronco dos motores e buzinas, os bate-estacas das construções. Homens de terno transitam apressados pelas ruas laterais, que unem a avenida Rio Branco à Primeiro de Março, pastas na mão, grande parte falando aos celulares ao mesmo tempo em que caminham como que teleguiados. Mulheres de salto alto, meia fina e trajes apropriados ao dia-a-dia nos escritórios, bancos e repartições; outras de forma despojada caminham de *jeans* e blusas frescas para suportar o calor úmido, muitas com os filhos à mão. Trabalhadores de construção, outros ainda mais simples, trajados de calção. Tudo enfim, dá à cena um colorido bastante similar àquele retratado nas gravuras de Debret, onde a rua Direita se mostra em toda a sua efervescência diária, na miscelânea do comércio e das gentes transitando, comprando e vendendo de tudo. Ao ler a descrição de Caldeira (1995:57) do movimento da rua Direita da primeira metade do século XIX é difícil não fazer um movimento duplo de retroceder e avançar no tempo, tão fortes as semelhanças, em que se pese todas as diferenças:

> Figuras de todas as classes sociais, escravos, mulatos, nobres, basbaques e vadios andavam de um lado para o outro o tempo todo. Numa algazarra contínua, fundiam-se vozes de várias línguas, ruídos variados, todas as cores, uma multidão de tipos desconhecidos.

Mas se o movimento e a efervescência do presente remetem ao passado, isto não significa que a importância da rua seja a mesma. Hoje, não mais o centro financeiro, nem região das grandes transações comerciais, a rua Direita e suas imediações ressentem-se das alterações nas atividades financeiras[21] e da transferência de bancos e corretoras para as

---

[21] Com o desenvolvimento da informática e o advento da *internet* as transações mudaram sua forma de ser e muitos escritórios e corretoras fecharam as portas. Também agências bancárias transferiram-se para a Av Rio Branco e Presidente Vargas.

proximidades da avenida Rio Branco.

O movimento de transeuntes e de veículos é contínuo mas o comércio declina. A fumaça dos escapamentos dos veículos contaminam o ar e tudo se cobre da negritude trazida pela poluição que se impregna nos prédios antigos. O mármore se torna de uma tonalidade escura e fosca que lhe encobre totalmente as cores, o brilho e a beleza original. Os frisos se escondem sob a sujeira, os detalhes, tudo desaparece. As calçadas, os vãos entre as pedras, as beiras de sarjeta, são também totalmente impregnados pelo acúmulo da sujeira fixada ao longo do tempo. A água empoça nas valetas e vãos; caem pingos d´água dos aparelhos de ar condicionado e os transeuntes precisam deles se esquivar a todo momento. Fétida e escura, a Rua Primeiro de Março, prenhe de uma história a ser desvendada a cada passo, por isso mesmo revela seus encantos.

Caminhando-se mais um pouco, pela calçada direita de quem segue em direção à Av. Presidente Vargas, passa-se por alguns prédios, construções mais antigas, e, em seguida, por um pequeno comércio formado por mercearias, drogarias, armarinhos. Um pouco à frente, em um prédio bastante antigo, está localizada uma Associação de Amigos da rua Primeiro de Março, fundada com o objetivo de recuperar a importância do conjunto histórico, iniciativa apoiada pelos comerciantes locais como forma de reviver o comércio local.

Na esquina com a Rua do Ouvidor há um prédio antigo abandonado e entre a Rua do Ouvidor e a do Rosário fica a Igreja da Santa Cruz dos Militares, inaugurada em 1811 pelo príncipe D. João. Hoje, tanto a Igreja de Santa Cruz dos Militares, como a de Nossa Senhora do Carmo, são muito procuradas para as cerimônias de casamento. Aos sábados, a rua Primeiro de Março, bem como todas as ruas das imediações daquela região do centro do Rio de Janeiro, encontram-se praticamente desertas a partir da metade da tarde, mas o movimento torna-se intenso ao entardecer com a chegada dos convidados para os vários casamentos que ali se realizam.

Ao lado da Igreja de Santa Cruz dos Militares está um prédio de propriedade do TRE, em princípio de processo de restauração, e que foi construído na época em que Manuel Pinto de Sousa Dantas foi presidente do Banco do Brasil, de 1889 a 1893, aquele mesmo Conselheiro do Império já referido no início desse relato, que veio a dar nome à rua onde fica a atual agência centro do Banco do Brasil no Rio de Janeiro. Afirma Fernando

Monteiro (1985) que o edifício era, à época – as obras iniciaram-se em 1892 - um dos mais imponentes do Rio de Janeiro, inspirado na arquitetura da sede do Vereinsbank, de Munique, com decorações internas de Bernardelli, e que deveria ter abrigado uma nova sede que então se pretendeu construir para o Banco. Entretanto, nunca o edifício foi utilizado pelo Banco do Brasil tendo sido transferido ao Tesouro Nacional como pagamento de avultados débitos. Ali se instalou primeiramente a Caixa de Amortização e, logo depois, o Supremo Tribunal Federal. Hoje, o mármore e granito de seu revestimento exterior aparecem apenas nos lugares onde já se iniciaram os trabalhos de restauração, embora ainda se entreveja os sinais da antiga imponência.

Ocupando o próximo quarteirão temos o prédio dos correios, em estilo neoclássico, e vizinho e em semelhante estilo, chegamos finalmente ao edifício que hoje abriga as instalações do Centro Cultural Banco do Brasil. Curiosamente, a aquisição do edifício da rua Primeiro de Março, em 1926, nada mais representou para o Banco do Brasil do que o retorno a um espaço que lhe pertencera no passado. Havia sido residência de vários provedores da Fazenda e depois foi adquirido pela Coroa para transformar-se em residência de governadores das capitanias. Mais tarde tornou-se a sede do Erário Régio[22] e a partir de 1815 e até 1829, ano de sua liquidação, foi sede do primeiro Banco do Brasil. A construção original foi demolida e o terreno passou à propriedade da Associação Comercial do Rio de Janeiro que ergueu naquela local o edifício denominado Terceira Praça do Comércio. Este edifício foi adquirido pelo Banco do Brasil em 1926 que para ali transferiu sua sede. Foi agência Centro e sede do Banco do Brasil até 1982, quando da sua transferência para o arranha-céu da rua Senador Dantas e, hoje em dia, é ocupado pelo Centro Cultural Banco do Brasil.

Com a inauguração do Centro Cultural Banco do Brasil, do tombamento e recuperação do Paço Imperial (hoje também transformado em espaço cultural) e da realização de projetos de recuperação do Centro Histórico, aquela região vem se voltando cada vez mais ao turismo, ao lazer e às atividades culturais. E aquela importância original do Banco do Brasil, como um dos elementos importantes na constituição da nação, se refaz agora nessa revitalização do passado. E se hoje isto se dá primordialmente por outros

---

[22] O Real Erário foi criado em 1808, viria a tornar-se posteriormente Tesouro Imperial e corresponderia hoje ao Tesouro Nacional.

motivos, sobretudo a expectativa de retorno financeiro via marketing cultural, por outro lado, não deixa de ocorrer com isto a reafirmação daqueles mesmos vínculos originários.

### *O Banco do Brasil na Corte Imperial*

Existem algumas diferenças na forma como a historiografia se refere ao período de fundação do Banco do Brasil. As abordagens contemplam, de um lado, os relatos ufanistas que desde os primeiros parágrafos exaltam o papel do Banco do Brasil como símbolo de "unidade nacional" (Viana, 1926)[23] em nome disso relegando ao segundo plano a má utilização de seus recursos, as práticas duvidosas, as redes de interesses ao seu redor, e minimizando as conseqüências dessa má utilização pelo governo imperial. Outros, com menos exaltação, procuram explicitar essa dupla marca presente desde o início de sua fundação, embora nelas também os prejuízos sejam minimizados. Afonso Arinos, por exemplo, julga um mal menor o processo inflacionário gerado pela emissão desenfreada de bilhetes pelo Banco do Brasil, para atender às finalidades de governo, se comparados aos benefícios dela decorrentes, pois "*Sobre o papel desvalorizado do primeiro Banco do Brasil fez-se a Independência, impulsionou-se o progresso material, consolidou-se a unidade nacional – em uma palavra, constituiu-se politicamente o Brasil*"[24].

De outra parte, há relatos mais críticos, às vezes de uma crítica um tanto ácida, como por exemplo a obra biográfica de Jorge Caldeira sobre Mauá, cuja postura é mais ainda acentuada pela utilização de um estilo jornalístico, tanto que, a certa altura, diz sobre o primeiro Banco do Brasil que era *"o melhor negócio do Brasil"* (Caldeira,1995:99), para governo e traficantes, bem entendido; ou, ainda, *"o símbolo político dos desmandos absolutistas"* (Caldeira, 1995:136).

---

[23] Viana (1926) relata que antes da vinda de D.João VI o que unia os diferentes Estados era a nacionalidade comum e um nome geral para abrangê-los em sua totalidade; depois o rei se tornaria um traço de união e, segundo ele, após a fundação do Banco do Brasil, este ocuparia também esse papel. Já Faoro (2000) atribui o encurtamento das distâncias geográficas à centralização representada pelo poder imperial. Vide também Schwarcz (1998:357) sobre as viagens de D.Pedro II e seu efeito simbólico na demarcação das fronteiras do Império.

[24] Franco (1979:26) refere-se aos financiamentos e recursos concedidos ao Erário Régio por meio dos quais se construíram diversas obras públicas no Rio de Janeiro, como o edifício da Alfândega, a Intendência de Polícia, o Teatro São João, mas, sobretudo, aos recursos fornecidos às campanhas militares como a do Rio da Prata e da Independência, com a contenção da revolta da "Confederação do Equador" em 1824 e da revolta da "Província Cisplatina", em 1825.

Publicação efetuada pelo próprio Banco do Brasil[25], no ano de 1987, não se furtou a revelar as redes de interesses que sempre o envolveram, desde sua fundação em 1808; a constância no mal uso dos recursos públicos, por seu intermédio; a ocorrência de negócios escusos e falcatruas. Porém, é interessante notar que o Banco do Brasil em si é tratado de forma solene, próxima. O texto procede a uma distinção clara entre o Banco e as respectivas administrações que se sucederam umas às outras ao longo de sua existência[26]. Os objetivos presentes no projeto de sua fundação[27] ao permitir que o futuro banco pudesse emprestar dinheiro ao Real Erário, fazer adiantamentos sobre rendimentos de contratos a juros moderados e aumentar o numerário circulante com a emissão de bilhetes é que estaria formulando o esquema que viria a marcar a atuação futura da instituição, o seu papel como *"mecanismo regulador das finanças, instrumento dócil nas mãos do governo, sempre ao serviço de suas desordenadas necessidades"*[28].

Uma abordagem bastante adequada, na medida em que busca articular os vários interesses e estratégias que orientaram a fundação do Banco do Brasil, é a de Raymundo Faoro (2000). Mesmo concordando que o Banco do Brasil praticamente se limitou a servir ao Erário ao contrário de se dedicar a impulsionar o comércio e a indústria, como previsto no alvará de sua fundação, Faoro vê a criação do Banco do Brasil como *"uma das trincheiras de resistência ao controle econômico do reino pelos ingleses"* (Faoro,2000:287)[29]. Nesse sentido, a criação do Banco do Brasil, como parte de um conjunto mais amplo de medidas, viria a expressar *"o esforço de converter a ex-colônia em nação independente"*, de criar uma estrutura de Estado e as bases econômicas da nação (Faoro,2000:287).

---

[25] Síntese do trabalho historiográfico efetuado por Afonso Arinos de Melo Franco e Claudio Pacheco (1979).

[26] A distinção entre um Banco do Brasil de governo e um outro banco que atua em prol do país, independente dos governos, foi feita da mesma forma pelos funcionários entrevistados durante esta pesquisa.

[27] Observações efetuadas pelos autores a partir das considerações de Inocêncio Vandelli, que posteriormente se tornaria ministro de D.João.

[28] O principal problema, segundo Franco (1979:12), era que o Banco do Brasil exercia uma dupla e contraditória função. Ao mesmo tempo em que era aparelho regulador da circulação monetária era fornecedor de papel-moeda para as despesas da Corte, sempre crescentes e ocorre que essas últimas despesas nada tinham a ver com as necessidades do meio circulante, *"eram excessivas, suntuárias, sem base econômica"* (Faoro, 1979:57).

[29] Faoro (2000:288) considera a criação da Siderurgia Nacional, embora um projeto fracassado, como outra frente de resistência ao controle inglês.

De forma unânime, até porque está explícito no primeiro parágrafo do Alvará de sua fundação, consideram os autores que um dos principais objetivos da fundação do Banco do Brasil era a manutenção da estrutura e aparato que sustentavam a monarquia, uma forma de angariar recursos para fazer frente às imensas despesas geradas pela manutenção da Corte no Brasil[30]. Também é comum a referência às dificuldades enfrentadas pelo governo imperial para a obtenção da subscrição das ações necessárias para compor o capital inicial da instituição, o que levou D. João a buscar esse capital junto aos grandes comerciantes e proprietários da terra, muitos também conhecidos traficantes de escravos, valendo-se para isso da distribuição de favores, comendas e títulos, o que os habilitava a aspirar títulos de nobreza ou, ao menos, o convívio e alguma influência sobre a Corte[31].

Com todas essas dificuldades iniciais e a necessidade premente de recursos, não é de admirar que dois dos quatro primeiros diretores nomeados para o Banco do Brasil portassem um histórico nada promissor para o futuro da instituição. Conta Jorge Caldeira (1995) que João Rodrigues Pereira de Almeida, um dos primeiros a obter vantagens com a política do governo imperial, imediatamente após a instalação da Corte no Rio de Janeiro, era um dos maiores atacadistas do Rio de Janeiro, e também banqueiro, industrial, armador, e, é claro, traficante. Pereira de Almeida ganhou uma importância muito grande nos centros de poder. Homem abastado em recursos tornou-se um dos maiores credores do Tesouro e a compra de ações do banco recém fundado garantiu-lhe de imediato o cargo de diretor da instituição, o que, segundo Caldeira, lhe dava ainda o direito de emprestar dinheiro para si mesmo. Outro diretor, Fernando Carneiro Leão, era o chefe do maior clã de traficantes do Rio de Janeiro e, segundo consta, amante de D. Carlota Joaquina (Caldeira,1996:98-9)[32].

Esses dois diretores, na qualidade de credores do Tesouro e em troca dos seguidos

---

[30] Segundo Faoro (2000) a despesa do Real Erário era em mais de 2/3 referente ao custeio da casa real, exército, tribunais, pensões e soldos. Seu relato aponta considerável desperdício em víveres, gastos com a manutenção de um número elevado de cavalos, além da existência de órgãos administrativos apenas decorativos que demandavam muito gasto.

[31] Dadas as dificuldades em atingir o valor de capital necessário ao seu funcionamento, foi instituído pelo governo um imposto que ficou conhecido como "imposto do banco", cobrado sobre o comércio, indústria e profissões, recolhidos esses valores à Real Fazenda, que na qualidade de acionista do banco, conforme alvará de 20/10/1812, a ele destinava os valores arrecadados, bem como os lucros resultantes de suas ações (BB,1987).

[32] A esse respeito vide a observação de (Monteiro,1985:82), nota 48, sobre a morte da mulher de Carneiro Leão, assassinada por tiro de bacamarte, acontecimento que se tornou célebre na crônica policial da cidade em virtude de se imputar o crime a D. Carlota Joaquina de quem Carneiro Leão seria amante.

adiantamentos a ele fornecidos, passaram a solicitar ao governo imperial a cessão de terras como forma de pagamento e com o tempo passaram a ocupar lugar destacado entre os maiores proprietários de terras na província do Rio de Janeiro. Posteriormente, valendo-se dos cargos públicos que passaram a ocupar, edificaram estradas que atravessavam suas terras de forma a valorizá-las. Como muitas das ações governamentais por intermédio do Banco do Brasil permitiam lucros vultosos àqueles que detivessem informação privilegiada, pode-se imaginar como essas informações acabaram sendo manipuladas em benefício próprio pelos então diretores da instituição[33]. A abertura de espaço às ações escusas muitas vezes era dada pelo próprio governo, como, por exemplo, quando este decidiu estabelecer uma Caixa Central reservada à compra de Ouro e Prata, vinculada ao próprio Banco do Brasil, nomeando para ela diretores da instituição, que, como vimos congregava pessoas reconhecidamente objeto de suspeitas. A esse respeito, diz Afonso Arinos que *"A dificuldade de fiscalização abria uma larga porta (larga porque oficial) aos já abundantes descaminhos e contrabandos do ouro..."*(Franco, 1979:63).

Não é de admirar que tão cedo o Banco do Brasil tenha sido alvo de boatos sobre má administração dos recursos e mesmo de extravios de dinheiro, e, dadas as relações de dependência entre o governo imperial e os próprios envolvidos nos boatos, como suspeitos, também não é de admirar que o governo tenha agido não no sentido de apurar as denúncias de corrupção mas, ao contrário, no sentido de penalizar aqueles que eram denunciados como responsáveis pela propagação dos boatos[34]. Fato que em nada se distancia dos presenciados em nossa história política recente, quando as denúncias de corrupção acabam por gerar ameaças de punição aos delatores e esforços no sentido de abafar os escândalos.

Pouca informação existe sobre a composição inicial do quadro de funcionários do Banco do Brasil, mas Afonso Arinos (1979) revela alguns detalhes interessantes sobre a estrutura de cargos e número de funcionários existente nos anos de 1816 e 1817. Os dados referentes a 1816 apontam a existência de um total de 39 funcionários. Em 1817 esse número subiu de 39 para 45 funcionários, o que Afonso Arinos diz ser um acréscimo considerável pois, segundo ele, eram raras as repartições da época que contassem com

---

[33] As acusações mais pesadas eram contra a ingerência de Targini, futuro Visconde de São Lourenço, que fazia suprimentos ao Tesouro por ordens verbais e Joaquim José Azevedo, Visconde do Rio Sêco, acusado de adiantar dinheiro à Casa Real mediante cobrança de prêmio.

[34] Á respeito vide BB (1987:20); Franco (1979).

pessoal em número tão elevado. O fato, segundo ele, devia-se provavelmente ao fenômeno que ele denomina *"praga do filhotismo"*, existente e comum na corte de D. João, o que só fazia aumentar o número de funcionários com a nomeação desnecessária de pessoas protegidas ou a quem se devia favores (Franco,1979:61).

Pode-se, portanto, transpor para o interior daquele primeiro Banco do Brasil, os mesmos vícios que marcaram a administração pública no governo imperial. Raymundo Faoro afirma que a transferência da Corte para o Brasil não representou alterações num sistema monárquico já desgastado. D. João tratou de nomear para os cargos públicos – que ele criava em profusão exatamente para atender ao número elevado de cortesãos necessitando de rendimento – membros da corte fugidos e desempregados, *"não os de alta linhagem, não os fidalgos"* proclama Faoro, mas *"eram os vadios, os parasitas..."*(Faoro, 200:284). Eram ainda os fidalgos a ganhar pensões, empregos e benefícios – civis e eclesiásticos – de forma que os cargos, até mesmo os mais elevados, eram preenchidos, segundo o autor, em função do *status* de classe e não pelas qualidades de estadista do agraciado[35]. Além do mais, pode-se inferir que os cargos a serem preenchidos no Banco do Brasil eram bastante disputados e cuidadosamente gerenciados pelos que os concediam uma vez que os salários dos administradores do Banco eram praticamente iguais aos dos ministros da Real Fazenda e da Administração da Justiça(Vianna,1926:84). Nos dados apresentados por José Murilo de Carvalho (1996:132,133) acerca da distribuição de setores e salários da burocracia imperial, têm-se que o cargo de Ministro de Estado era um dos melhor remunerados.

Após uma gestão marcada por acusações seguidas de desvios e favorecimentos[36], deterioração financeira em virtude da emissão desenfreada de bilhetes para cobrir as despesas do governo imperial, mas, também, pelos prejuízos causados à instituição quando do retorno da Corte a Lisboa em 1821, o Banco foi liquidado em 1929 e um novo banco, intitulado também Banco do Brasil, viria a surgir apenas em 1851. Mas este seria um banco privado, resultado da iniciativa de Irineu Evangelista de Souza, depois agraciado com os

---

[35] Neste sentido, as obras mais ufanistas, pecam exatamente por perder essa dimensão contextual e suas evidências históricas. Viana (1926), por exemplo, além de destacar o esplendor representado pelo Império, refere-se a uma "lealdade desinteressada" da aristocracia em prol do engrandecimento do país.

[36] Segundo relata Franco (1979:70) os abusos cometidos tornaram-se públicos posteriormente, constando como escândalos na imprensa e expostos na Tribuna da Câmara e em ofícios de ministros de D. Pedro I, o que contribuiu para a desmoralização pública e a desconfiança popular quanto ao seu papel-moeda. Esses fatos vieram também a impulsionar verdadeiras batalhas no parlamento até que fosse decidida a sua liquidação.

títulos de Barão e de Visconde, mas que à época era apenas o mais próspero e bem sucedido empresário do Rio de Janeiro.

Em meio à crise resultante da extinção do tráfico de escravos, com a existência de altos capitais estagnados provenientes desta atividade, Irineu Evangelista pressentiu a oportunidade para criar um banco que fomentasse as atividades produtivas e depois de articular uma reunião entre os grandes comerciantes do Rio de Janeiro, realizada na Praça do Comércio, foi decidida a fundação do novo banco, que a princípio deveria adotar o nome de Banco do Comércio e Indústria do Brasil, e que depois teve o nome alterado para Banco do Brasil. Esse segundo Banco do Brasil esteve durante dois anos sob administração privada, tendo na presidência o próprio Irineu Evangelista .

Na biografia sobre Mauá, destaca Caldeira (1995) o incentivo à produção, especialmente à produção agrícola, como uma revolução no mercado realizada pelo Banco do Brasil, sob a presidência do futuro Barão de Mauá. Ressalta ainda Caldeira algumas características de sua política administrativa, segundo ele totalmente fora dos padrões brasileiros de então: a delegação de autoridade para os escalões mais altos, a distribuição de parte dos lucros entre os funcionários da empresa, a descentralização de decisões quanto à contratação de pessoal, a política de altos salários, a condição do mérito para admissão de funcionários[37]. Caldeira atribui o sucesso do empreendimento bancário aos dotes especiais de Irineu Evangelista, sua visão empresarial e ao fato de estar fora das mãos do governo, mas é necessário destacar que, além de todos esses predicativos, as condições econômicas eram propícias ao empreendimento[38].

Entretanto, em junho de 1853, por iniciativa do ministro da Fazenda, Joaquim José Rodrigues Torres, futuro Visconde de Itaboraí, foi proposto ao parlamento um projeto de criação de um banco oficial. Segundo Caldeira (1995:278), o projeto recebeu apoio político, via parlamento, porque havia promessa de maior rentabilidade aos capitais estagnados, uma vez que a perspectiva futura era de que a política do banco oficial fosse de

---

[37] Destaca o autor a prática corrente era a de indicações e pedidos de favorecimentos a parentes e amigos, cita vários casos de pedidos recebidos por Irineu, quando presidente do Banco do Brasil, e a forma como desvencilhou-se deles. A autonomia dada aos gerentes para as contratações era também, segundo Caldeira, uma forma de contornar esses pedidos.

[38] Segundo Schwarcz (1998:102) os recursos disponíveis devido à extinção do tráfico negreiro foram canalizados para investimentos em ferrovias e obras de infra-estrutura. Também influenciaram positivamente para que o período fosse marcado pela estabilidade financeira acontecimentos no plano internacional como a alta do café nos mercados estrangeiros e o aumento das importações.

juros mais altos. O ministro da Fazenda propôs então que o novo banco fosse criado a partir da fusão dos bancos então existentes, entre eles o Banco do Brasil de Mauá.

Jorge Caldeira trata a questão da incorporação do Banco do Brasil de Mauá pelo governo Imperial como se fosse uma questão quase pessoal entre Itaboraí, outros grupos do poder e Irineu Evangelista. Afirma que a reação era contra o crescimento das atividades de Mauá por parte dos grupos que perdiam enquanto os capitais nas mãos de Irineu se multiplicavam (Caldeira,1995:274). Contudo, como na biografia escrita por Caldeira há um constante viés na abordagem, que ao exaltar excessivamente os feitos de Mauá, produz uma visão extremamente dicotômica da relação entre o empresário e o governo Imperial, as possíveis articulações e outras interpretações devem ser buscadas nos relatos mais que nas conclusões do autor. Além do mais, como o autor não declina as fontes, torna-se necessário confrontar com outros trabalhos, claramente historiográficos, e em alguns casos considerar como possibilidades as interpretações feitas a partir dos dados apresentados pelo autor.

Na abordagem de Caldeira, a criação do banco oficial a partir da fusão com o Banco do Brasil então existente, sob direção de Mauá, é apresentada como se fosse um ato de expropriação, onde *"tudo ficava para o governo: capitais, móveis, funcionários treinados e até o nome"* (Caldeira,1995:278). Ora, o nome Banco do Brasil não era exclusividade do estabelecimento bancário criado por Mauá, havia sido o nome do primeiro banco oficial. Além do mais, os bens não foram exatamente apropriados, uma vez que de um capital total de 150.000 ações do novo banco, 80.000 ações ficavam em mão dos acionistas dos bancos fusionados. Outras abordagens sobre o assunto sugerem, ainda, que houve na verdade negociação entre o Ministro da Fazenda e os dirigentes desses bancos, com o estabelecimento de regras e compensações, tendo, inclusive, os estatutos do novo banco sido elaborados em comum acordo[39]. De qualquer forma, mesmo que hajam controvérsias a respeito, o fato de que Irineu Evangelista se saiu bastante bem, em termos de obter vantajosos lucros com a transação, sugerem muito mais uma capitulação estratégica, condizente com a trajetória do empresário. Ou teria sido uma simples coincidência o fato de terem se tornado extremamente procuradas as ações do novo banco, atingido um alto grau de valorização e Irineu Evangelista haver conseguido colocá-las à venda no exato momento em que a alta dos papéis lhe possibilitava excelentes lucros?

---

[39] Vide Monteiro (1985:96), BB (1988:36), Franco (1979).

Além do mais, os dados apresentados por Caldeira demonstram uma grande articulação entre Irineu Evangelista e as altas esferas de governo, embora estas sejam vistas pelo autor como positivas. Assim, foi que, segundo ele, *"graças a sua política de negociar com o ministério, em vez de confrontá-lo, ele conseguiu salvar seus capitais sem se comprometer com o novo Banco do Brasil"* e, dessa forma, conclui que *"...o golpe do imperador lhe tirou o banco, mas não o dinheiro"* (Caldeira,1995:282). E mesmo o relato de que um empréstimo proposto por Itaboraí veio a garantir a sua sobrevivência nos momentos mais difíceis da crise, ao citar o fato, a argumentação de que sem o Banco do Brasil ele não mais poderia aceder a recursos para financiar suas empresas, são feitas sem qualquer ressalva sobre a natureza dessas ações (Caldeira,1995:334-40). Isto é interessante, uma vez que Caldeira havia criticado bastante a atuação das administrações do primeiro Banco do Brasil, e um dos pontos ressaltados era exatamente o fato que os diretores, também grandes comerciantes, podiam, em virtude da posição que ocupavam aceder a empréstimos privilegiados (Caldeira,1995:82). No mesmo sentido, os fatos arrolados demonstram que Irineu Evangelista tinha um trânsito bastante fácil entre as altas esferas do governo, e valia-se dessas relações para viabilizar seus projetos; articulava, fazia concessões e até mesmo empenhava recursos de sua fortuna pessoal para realizar transações de interesse de pessoas influentes do governo, se viessem a lhe garantir apoio político e, conseqüentemente, dividendos econômicos[40]. Tudo, enfim, chama a atenção muito mais para o caráter estrutural dessas relações próximas e no mais das vezes promíscuas entre integrantes das altas esferas governamentais e as elites econômicas, que têm marcado toda a história político-econômica do país.

De volta às mãos do governo imperial, o novo Banco do Brasil passaria ainda por crises relacionadas ao seu papel de banco emissor e, crise mais profunda, viria com a "quebra do Souto", importante estabelecimento bancário do Rio de Janeiro, que provocou uma desesperada corrida da população ao Banco do Brasil para retirada de dinheiro. O descontrole nas emissões em virtude da necessidade de financiamento da Guerra do Paraguai, viria a abalar ainda mais as finanças e levaria o governo a aprovar Lei cassando

---

[40] Vide o relato de como Mauá valeu-se de sua amizade com o Ministro da Fazenda Sousa Franco, e aproveitando-se do conflito entre este e a direção do Banco do Brasil, conseguiu que o Tesouro transferisse todas as operações que eram feitas por aquele banco para as suas empresas, isto, é claro, em prejuízo ao banco oficial (Caldeira,1995:340).

ao Banco do Brasil o direito de promover emissões.

Com a República, o Banco do Brasil fundiu-se ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil - este já resultado da fusão do Banco dos Estados Unidos do Brasil com o Banco Nacional do Brasil - e adotaria o nome de Banco da República do Brasil, até o ano de 1906, quando voltaria a se chamar Banco do Brasil, dotado de novos estatutos jurídicos, tornando-se uma sociedade de economia mista, tal qual o conhecemos hoje.

No período que vai de 1853 a 1893, quando novamente ocorreriam mudanças em vista do novo regime de governo, os dados referentes aos dezessete presidentes da instituição trazem alguns indicativos importantes para que se tenha uma idéia do papel do Banco do Brasil durante o Segundo Império. A quase totalidade desses dirigentes era originária de famílias abastadas, normalmente grandes produtores rurais, mas também alguns grandes comerciantes; a quase totalidade tinha formação em Ciências Jurídicas, a maioria tendo realizado os estudos na Universidade de Coimbra - pertencentes portanto àqueles quadros da elite imperial que Carvalho (1996) classifica como "a geração de Coimbra"-, embora alguns já formados na Academia de Direito de São Paulo, ou na Faculdade de Direito de Olinda[41].

Ostentavam quase todos os títulos de barão ou de visconde e tinham em seu currículo uma vasta atuação na vida política do país e na administração do governo imperial: juízes de órfãos, deputados, presidentes de província, senadores, ministros e presidentes do Conselho de Ministros, conselheiros de Estado, secretários de Estado dos Negócios da Fazenda, presidentes do Tribunal do Tesouro Nacional e outros tantos cargos de importância à época. Além do mais, exerciam outras atividades paralelas como professores e jornalistas, e a maioria havia sido agraciada pelo imperador com uma série de títulos, comendas e cargos honoríficos[42]. Enfim, eram todos eles representantes dos estratos sociais mais elevados, em acordo com o perfil dado por José Murilo de Carvalho (1996) aos pertencentes à "elite política imperial". Observa o autor que *"a estabilidade permitia a construção de longas carreiras políticas, fazendo com que a elite como um todo pudesse*

---

[41] Vide também Schwarcz (1998:119).

[42] Além de comendas, houve presidentes do Banco do Brasil que exerceram cargos como de Veador de S.M. a Imperatriz, Guarda-Roupa de S.M. o Imperador, agraciados, ainda, com os títulos de Visconde com Grandeza e Grande do Império. E, como destaca Schwarcz (1998:161) *"enquanto todos eram nobres, apenas alguns eram grandes do Império"*, constituindo um pequeno grupo de elite.

*acumular vasta experiência de governo"* (Carvalho, 1996:107).

No mesmo sentido da importante constatação de Raymundo Faoro (2000) sobre as influências do sistema monárquico português sobre a organização administrativa do império no Brasil – no sentido de uma continuidade -, José Murilo de Carvalho se refere à prática de circular os administradores do governo imperial por vários postos e regiões do país, como uma herança da administração portuguesa. Assim, segundo o autor, *"a elite circulava pelo país e por postos no Judiciário, no Legislativo e no Executivo"*(Carvalho, 1996:107). Para conseguir as nomeações e as seguidas transferências que garantiriam a possibilidade de ascensão era necessário o concurso de amigos ou correligionários políticos, estes já com boa colocação na hierarquia das instituições. O título de Conselheiro de Estado significava o coroamento da carreira, após um longo período de experiência nos mais variados cargos políticos. Segundo o autor, os conselheiros eram *"os elementos com maior tirocínio político do império"* (Carvalho, 1996:112) e a grande maioria deles havia exercido anteriormente os cargos de deputados, senadores e ministros. Nesse sentido, é interessante notar que dos 17 indivíduos que ocuparam a presidência do Banco do Brasil durante o Segundo Império, seis, portanto um terço, foram ministros de Estado e quatro ocuparam a chefia do Governo, detendo o cargo de presidente do Conselho de Ministros.

Assim, embora sejam precários os dados sobre a dinâmica de funcionamento do Banco do Brasil no referido período, principalmente no que concerne ao quadro de funcionários, estrutura de cargos e sistemática de nomeações e promoções, é possível inferir que seguia os mesmos padrões da administração pública imperial. A ascensão era então fruto de intensa competição e árdua luta para manter e conquistar novas posições, levados todos a recorrer ao patronato e outros empenhos, pautando-se em intrincadas manipulações que mobilizavam uma extensa rede de relações que envolviam desde superiores hierárquicos, políticos e amigos, até mesmo a pessoa do imperador (Carvalho,1996:144). Além do mais, diz o autor que *"A bajulação dos superiores e os ciúmes dos colegas de trabalho eram traços constantes do comportamento nas repartições. As relações com os ministros eram quase familiares"* (Carvalho, 1996:145).

Essas observações serão importantes para o entendimento dos fatos mais atuais, que serão estudados pormenorizadamente nesta tese, pois será considerado como ponto

fundamental a compreensão do funcionamento da estrutura administrativa do Banco do Brasil atual e da dinâmica que move a alta administração, na Direção Geral, em Brasília.

### *O Banco do Brasil da Corte, na República*

O título acima pode parecer estranho ao sugerir uma continuidade na atuação do Banco do Brasil em dois momentos políticos tão distintos como o Império e a República. Mas como aqui se esclarece, a intenção foi exatamente esta.

Da mesma forma que foi mencionada a forte relação entre a atuação do Banco do Brasil e a forma de agir dos governos imperiais, inclusive no que se refere às práticas administrativas, no sentido da organização interna da empresa, o acompanhamento da atuação do Banco nos diversos governos republicanos levará a idênticas conclusões. E como sobre o Banco do período republicano há uma quantidade maior de dados sobre a sua política interna, será mais fácil seguir a linha de articulação entre essas várias dimensões.

De acordo com Carvalho (1996), os esforços no sentido de racionalizar a administração pública e introduzir um sistema de méritos só se deram em 1936 e mesmo assim de forma bastante incompleta. Mas quando se examina a documentação interna sobre o Banco do Brasil da República, percebe-se que já no período anterior, no início do século XX, ocorreu um movimento no sentido de estabelecer normas internas de forma mais sistematizada. Foram editadas as primeiras portarias e circulares internas, abarcando os mais diversos assuntos: diretrizes da empresa, procedimentos de serviço, abertura e fechamento de agências, transcrições de mensagens vindas da presidência, seleção de pessoal por concurso, critérios de nomeação em cargos, normas disciplinares, anúncio de promoções e demissões.

No entanto, seria gratuita essa postura ou significaria um movimento em acordo com outras mudanças que ocorriam na esfera política?

Sabe-se que a primeira fase do período republicano foi marcada por insurreições, atrelamento do governo à política dos governadores e prolongadas crises econômicas[43]. Nesse sentido, a ascensão do militarismo como forma de moralização dos costumes e

---

[43] A respeito dos primeiros governos republicanos veja Machado (1980), Levine (1980) e Carone (1977).

manutenção da ordem parece ser um caminho procedente para o entendimento dos ânimos da época. Como bem observa Faoro (2000:292) a constituinte de 1891 firmaria com ênfase o papel do exército, qualificando-o de "vanguarda da nação". Assim, o esforço de controle administrativo na organização interna do Banco do Brasil pode também ser visto como um reflexo do movimento maior de tentativa de controle político, administrativo e econômico sobre o país.

Os primeiros anos da República foram marcados por acentuado declínio do comércio e indústria, proliferação das falências e conseqüente inadimplência junto ao Banco, além das acusações de que o Banco não cobrava seus devedores com rigor[44], o que, diga-se de passagem, em nada difere da relação atual do Banco com seus devedores, quando outros interesses, sobretudo políticos, estão envolvidos. Além do mais, os recursos do Banco foram seguidamente desviados pelos governos republicanos para custear as despesas com a repressão às revoltas que ocorriam no país; continuou ele a ser utilizado para prover recursos ao Tesouro; como instrumento na concessão de empréstimos agrícolas, com benefícios que lhe era impossível suportar, operações muitas vezes acusadas de irregulares. Seu resultado financeiro declinava, seus presidentes eram também instáveis no cargo. Afonso Pena, que viria posteriormente a ser presidente da República, presidiu o Banco da República do Brasil por um período de três anos, de 1895 a 1898, nomeado pelo ministro da Fazenda, Rodrigues Alves, também futuro presidente da República, quando ocorreu uma primeira tentativa de saneamento da empresa, com a reforma dos seus estatutos. Uma tentativa também frustrada em razão, entre outras coisas, dos avultados débitos do Tesouro, do declínio do câmbio, das despesas de governo com a campanha de Canudos[45].

A preocupação dos parlamentares, manifesta nos primeiros anos da República, com o controle e regulamentação das emissões e também com a necessidade de reorganizar e fortalecer o estabelecimento de crédito, não haviam surtido medidas eficazes, e um processo de recuperação da empresa só viria a acontecer no governo Rodrigues Alves[46].

---

[44] História do Banco do Brasil (BB,1988).

[45] Franco (1979), BB (1987, 1988).

[46] Durante os tempos mais turbulentos da consolidação do regime republicano e como reflexo da instabilidade política, de 1901 a 1906, o então Banco da República do Brasil foi administrado por dois diretores em conjunto, com poderes a eles outorgados pela assembléia de acionistas. Não teve um presidente (Pacheco, 1979; BB 1987, 1988).

Quanto a sua organização interna, o exame do material colhido junto ao Arquivo Histórico da empresa indica que, a princípio – quando o Banco do Brasil dispunha de um quadro restrito de agências e funcionários, todas as questões relativas à normatização das relações entre a empresa e os funcionários se concentrava na agência matriz, no Rio de Janeiro. Mais que isso, todas as questões envolvendo funcionários - seleção, transferências, comissionamentos, promoções, licenças, punições, demissões – eram decididas e implementadas no âmbito do gabinete da presidência da instituição. Não haviam normas codificadas e, até então, todos os acontecimentos envolvendo o dia-a-dia da instituição, sujeitos a deliberações, constavam das atas de reunião da diretoria.

Se tomarmos, por exemplo, a forma de seleção de funcionários, veremos que inicialmente, até que fosse regulamentada e obrigasse os candidatos a se submeterem a testes de habilitação[47], os funcionários eram indicados ou mandavam missivas à direção da empresa declinando seu interesse em fazer parte dos quadros do Banco. Conhecimento e amizade com os seu dirigentes eram normalmente acionados pelos candidatos. Não raro, a carta era enviada por alguém que detinha relações de amizade com o presidente do Banco, para recomendar uma pessoa que vinha a lhe ser indicada por pessoas com quem este último também mantinha relações de amizade e, muitas vezes ainda, relações na esfera política[48]. Ou seja, o interessado acionava sua rede de relações e esses por sua vez faziam o mesmo até alcançar alguém com proximidade à presidência da instituição.

Na documentação disponível, há um número considerável de correspondências, endereçadas por funcionários ao presidente da instituição, solicitando licença para casamento, remoção, agradecimentos por nomeações - próprias, às vezes dos filhos -,

---

[47] Em uma carta dirigida ao Presidente Homero Baptista (1914-1919) um funcionário faz um histórico sobre a forma de seleção no Banco do Brasil. Segundo consta, foi na gestão do Sr. Ubaldino Amaral (1909-1910) que foram instituídos os primeiros concursos: *"Procurando arredar incompetentes e inválidos e impedir solicitações importunas, pouco escrupulosas e impertinentes, foi resolvido que os pretendentes a empregos no Banco se submetteriam a concurso e que só poderiam ser nomeados auxiliares de escripta os que provassem validez de bons costumes, edade de 18 a 25 annos, e perante mesas examinadoras, presididas por directores do Banco, se mostrassem habilitados em Arithmetica, escripturação mercantil, cambio, portuguez, francez, inglez ou alemão, calligraphia e dactiolographia."*

[48] Como ressalta Graham (1997:303), estas não eram práticas vergonhosas, pelo contrário, faziam parte da dinâmica da vida política e administrativa da nação. O sistema clientelista baseava-se fundamentalmente na família, normalmente havendo parentesco entre o interessado e o missivista, sendo que favores concedidos a uma pessoa podiam obter a lealdade de toda a família. O sistema clientelista formava vastas e intrincadas redes de relações, de forma que havia sempre intermediários, peças-chave nessas engrenagens. Ser capaz de distribuir colocações fazia de alguém automaticamente um protetor e aumentava as chances de formar uma rede de seguidores. Assim, o poder de controlar a distribuição dos favores, as "redes de passagem" como diz o autor, eram de extrema importância dentro do sistema (Graham, 1997:273-4).

pedidos de promoção para subordinados e amigos. Há também cartas endereçadas por pessoas próximas ao presidente solicitando promoção para seus filhos. Curiosamente, e de certa forma tornando explícito que a troca de favores e a contratação por indicação eram práticas rotineiras, encontramos também uma carta em que o sub-diretor do Expediente da Diretoria Geral dos Correios responde a um pedido, por carta, feito pelo presidente Homero Baptista, para obter colocação para uma pessoa sua conhecida.

No geral, os pedidos endereçados por funcionários seguiam um mesmo formato. Em atitudes de respeito, e quase sempre de subserviência, os funcionários relatavam sua situação, procuravam sensibilizar o presidente da instituição, oferecendo-lhe dedicação e enaltecendo suas qualidades. Muitas das cartas de recomendação eram enviadas por proprietários de empresas, solicitando uma colocação para algum conhecido ou parente. Outras cartas, ainda, eram encaminhadas por políticos e ministros, de forma mais recorrente o ministro da Fazenda[49]. Há também correspondências de funcionários, endereçadas ao presidente do Banco, solicitando transferências, nomeações em cargos ou promoções. Para que se perceba a extensão da rede de reciprocidades, numa das cartas há uma solicitação do mandatário no sentido de que na impossibilidade do atendimento do pedido haja uma resposta com os dizeres: *"apesar de meu grande e insistente empenho, não há vagas no momento, etc..."*[50]

A seleção de funcionários por meio de concurso foi adotada a partir de 1906, mas a definição de critérios para ingresso no Banco do Brasil foi encontrada apenas em uma correspondência interna, datada de 1925. Estabelecia o documento que o cargo inicial no Banco era o de escriturário e que o seu provimento se daria mediante exame de habilitação em português, aritmética, francês, inglês, escrituração mercantil e datilografia e dispunha sobre a pontuação mínima para a aprovação. Entretanto, verifica-se que mesmo instituída a

---

[49] Há uma correspondência onde o governador do Ceará encaminha um pedido ao ministro da Fazenda para que interceda junto ao presidente do Banco do Brasil para a remoção de um funcionário. Em outra, a viúva de um almirante pede a interseção do ministro da Fazenda para efetuar a transferência de seu genro –descobre-se depois que esse genro sequer era funcionário do Banco, mas empregado de uma casa de fitas cinematográficas. Há um pedido do governador da Paraíba ao ministro da Fazenda para aceitação de duas pessoas suas indicadas ao exame para escriturário.

[50] Fica claro o desconforto do mandatário e a necessidade de justificar-se perante o solicitante, diante de uma eventual negativa. Ao mesmo tempo em que tira da missiva qualquer indício de pressão sobre a administração do Banco, mostra para o solicitante que houve de sua parte todo o empenho em obter o desejado. Como observa Graham o empenho em atender ou comunicar o não atendimento de um pedido era parte fundamental das relações clientelistas e assim *"se o pedido de um cliente não pudesse ser atendido o protetor tinha que lhe dar essa informação com delicadeza, para manter sua lealdade apesar da falha"* (Graham,1997:322).

forma de seleção por meio de exame de habilitação, continuavam a ser acionadas as redes de relações dos candidatos, uma vez que o material permite inferir que faziam provas de seleção apenas os candidatos previamente aceitos pela administração da empresa. Nesse sentido, as cartas enviadas à presidência do Banco, tinham por objetivo apresentar candidatos e solicitar que os mesmos fossem aceitos para o exame de seleção. Ocorria ainda, de forma insistente, como o demonstram inúmeras correspondências que continuavam a ser encaminhadas à presidência do Banco, tentativas de burlar a exigência, instando o banco a admitir pessoas indicadas, independentemente de aprovação no processo seletivo. Nota-se, no entanto, que nos casos encontrados ocorreu a recusa por parte da administração do Banco e praticamente todas as solicitações de admissão sem concurso estão acompanhadas de carta-resposta informando que *"o Banco só admite por concurso e na necessidade de empregados"*.

Esse esforço no sentido de regulamentar as atividades da empresa tem motivos diversos, mas articulados. Procurava-se organizar internamente a principal instituição de crédito do governo da mesma forma que saneá-la financeiramente o que, por outro lado, significava um esforço no saneamento das próprias finanças públicas. Buscava-se dotá-la de mecanismos de controle e disciplina, da mesma forma que se buscava controlar as insurreições que assolavam o país e se almejava o retorno à ordem. E se para o país o modelo do controle, da ordem e da disciplina era o militar, para o Banco nada seria diferente[51]. Segundo Raymundo Faoro o pensamento dominante nos meios políticos era que *"a imaturidade do país, sua desarticulação econômica e cultural, os vícios de formação só se corrigiriam mediante a longa educação, de cima para baixo, do estamento burocrático, civil ou militar"* (Faoro,2000:151).

Nesse sentido, a própria nomenclatura de cargos e setores então existente no Banco do Brasil é reveladora dessas raízes na caserna. Os cargos mais baixos na hierarquia, por exemplo, eram à época os de primeiro escriturário, segundo escriturário etc..., numa clara analogia com os primeiros sargentos ou tenentes. Ao longo do tempo várias vezes essa nomenclatura foi alterada, preservando sempre as mesmas referências. Houve época em que se denominavam, escriturários de primeira, de segunda, de terceira classe; outras épocas em que alguns cargos se denominavam ajudantes de serviço, também similares aos

---

[51] Vale lembrar que para Weber (1971:301) o modelo da disciplina militar era o ideal para a moderna fábrica capitalista. Como a disciplina do exército deu origem a toda a disciplina, uma disciplina impessoal, pautada no dever, na dedicação objetiva, na luta por uma causa e no profissionalismo, considerava que a organização econômica é o segundo agente que prepara para a disciplina, em grande escala.

ajudantes de ordens. Até tempos muito recentes, ainda na década de 1980, a divisão do setor de atendimento das agências se dava entre a "bateria" -local onde ficavam os caixas- e a "retaguarda" -onde se realizavam os serviços internos.

No entanto, da mesma forma que aconteceria com os anseios de ordem e disciplina no país, tudo mudaria sem que se perdessem os velhos hábitos. É claro que à medida que a empresa crescia tornava-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de mecanismos de controle.

A expansão dos negócios do Banco colocara-se como necessidade premente, por volta de 1907, sobretudo em virtude dos baixos resultados financeiros do período anterior, fruto da prolongada crise econômica (Pacheco,1979). Contam os autores que havia resistência da Diretoria do Banco em abrir novas agências em face das experiências anteriores de seguidos desvios e prejuízos nas antigas filiais nos estados. Os desvios, segundo os autores, refletiam a falta de uma rotina de inspeções e de organização dos quadros de pessoal, de forma que o Banco aproveitasse em cargos de gerência os seus próprios funcionários que ao longo da carreira houvessem demonstrado capacidade e idoneidade. Nos casos constatados de irregularidades as gerências haviam sido dadas a pessoas estranhas ao quadro do Banco.

Para evitar novos casos de irregularidade e permitir a expansão da empresa no país, a Diretoria começou, a partir de 1913, a nomear funcionários como gerentes, exigindo deles, inclusive, a prestação de fiança. Ao mesmo tempo, foi aprovado um regulamento para as agências e criado um órgão central de fiscalização. Fez-se uma inspeção generalizada nas dependências da instituição e montou-se um sistema de acompanhamento das atividades nas agências. Ativados os mecanismos de controle, o Banco iniciaria então uma fase de abertura de agências nos principais Estados[52].

---

[52] Até 1906, no Banco do Brasil , com o estatuto de agência figurava apenas a situada no Rio de Janeiro – onde encontrava-se, também, a Diretoria e a Presidência da instituição. A partir desse período são abertas agências em outros estados: as segunda e terceira agências foram as de Manaus e Belém, e sua fundação relacionava-se ao ciclo da borracha; a quarta, em Santos, à importância de seu porto para escoamento da produção de café. Em 1917, o Banco do Brasil totalizava 23 agências em todo o país, a maioria localizada nas capitais ou cidades estratégicas do ponto de vista econômico. Até 1929 já haviam sido inauguradas 83 agências e na década de 1930, início da era Vargas, passou a 93. Foi na década de 1940 que o processo se intensificou sendo que em 1950 o Banco contava com 283 agências. Mas, se considerarmos que em 1994 o banco chegou a contar com cerca de 4.000 pontos de atendimento no País, verifica-se que foi nos períodos do desenvolvimentismo da era Kubitscheck e dos governos militares que ele se expandiu por todo o território nacional. Em fins da década de 1970, em apenas uma gestão, inaugurou 1.134 agências nas regiões mais afastadas do país. À época da pesquisa o Banco contava com cerca de 3.000 agências espalhadas por todo o território nacional. Dos 6.000 municípios brasileiros chegou a marcar presença em 4.000 e figurava como a única instituição financeira em cerca de 500 localidades.

Cabe observar, no entanto, que esse movimento de expansão de agências certamente estava vinculado à necessidade de presença do Banco nos estados, como forma de refrear a autonomia dos governos estaduais, e o exercício do que se denominou "política dos governadores"[53]. Esse papel do Banco do Brasil como instrumento de controle dos governos estaduais fica mais claro ao final da década de 1920, quando ele se torna figura central na promoção de socorro financeiro aos estados e assim enfraquecendo-os e atrelando-os cada vez mais ao poder central (Faoro, 2000:30).

Seguindo o modelo de uma disciplina militar, os princípios a reger o dia-a-dia da instituição pautavam-se também nos preceitos básicos da disciplina e da submissão, nos ideais de patriotismo e de compromisso com a nação.

Um primeiro Regulamento Interno, datado de 1921, vinha a sistematizar as normas de conduta do funcionário do Banco do Brasil. Além de conter instruções e critérios sobre promoções, salários, licenças, férias, horário de trabalho, remoção, invalidez e substituição, dispunha ainda sobre as obrigações dos funcionários para com a empresa e as punições cabíveis em caso de seu não cumprimento. Os funcionários eram obrigados a manter comportamento exemplar na vida privada; sigilo sobre os negócios do Banco; cumprimento das ordens recebidas com boa vontade e presteza; dedicação exclusiva aos serviços do Banco; atenção à clientela; comportamento que denotasse ordem, disciplina e cortesia; eram proibidos de exercer atividades políticas na localidade de residência; receber presentes ou gratificações; especular com câmbio ou títulos; praticar jogos de azar e conceder aval ou fiança. O não cumprimento dessas regras sujeitava o infrator a penalidades como suspensão, demissão e perda de gratificações, a serem aplicadas pelo presidente do Banco do Brasil. Também instituía a exigência de fiança para cobrir eventuais prejuízos sofridos no exercício do cargo. Inclusive, os documentos disponíveis dão a entender que para ser contratado como funcionário do banco era necessário a apresentação de uma carta de referências dizendo sobre a "conduta e moralidade" do candidato.

---

[53] Sobre a "política dos governadores" vide também Carone (1977), Fausto (1975), Levine (1980). Na obra historiográfica de Afonso Arinos e Cláudio Pacheco, consta no período, a menção a muitos e vultosos empréstimos, por intermédio do Banco do Brasil, aos governos estaduais. Dentre os mais vultosos, os concedidos ao governo de São Paulo, em 1907, para compra de café.

Era um regulamento unilateral, prescritivo e punitivo, pois dispunha apenas sobre deveres dos funcionários, proibições e punições em caso de não cumprimento daquilo que havia sido estabelecido pela alta direção do Banco. Vale ressaltar, entretanto, que as normas vigentes na década de 1990, embora ampliadas e mais detalhadas, mantinham a essência daquele primeiro regulamento[54]. O respeito à hierarquia, a valorização do comportamento sóbrio, da correção e honestidade, enfatizados naquele primeiro regulamento, tornaram-se características que marcaram ao longo do tempo a imagem do que era o funcionário do Banco do Brasil Esses valores ainda se faziam presentes nas correspondências, portarias e circulares internas, nas cartas de despedidas, nas mensagens internas ou públicas emitidas pelos presidentes da instituição.

Nesses primeiros normativos, bem como nos que os seguiram, era cobrado um comportamento exemplar do funcionário do Banco, nas dependências da instituição e em sua vida privada. A Circular 358, de 12 de junho de 1923, da qual abaixo estão transcritos alguns trechos, divulgou carta do então presidente do Banco do Brasil, Sr. Cincinato Braga, que ao relatar fatos relacionados à cobrança de dívidas de funcionários por parte de credores externos ao Banco, discorreu sobre as qualidades necessárias a um funcionário do Banco do Brasil, e da leitura pode-se perceber que há um estreito vínculo entre Banco, funcionário e nação, pois, nessa fala, a conduta que se espera do funcionário do Banco repõe os valores pátrios:

> Os funccionários do Banco teem de dar aos seus concidadãos, de fora do estabelecimento, a impressão de correcção completa em seu procedimento social, a impressão de que nos cargos que exercem há alguma cousa de superior ao simples ganho pecuniário: desde o mais graduado até o mais modesto funccionário desta casa, todos devem comprehender que estão exercendo funcções estreitamente ligadas ao sentimento de patriotismo. Estamos todos aqui servindo à Patria, em funcções de grande alcance, de grande delicadeza, de grande confiança, em cada um de nós depositada. Ser funcionário do Banco do Brasil é, portanto, um título de honra cívica.

---

[54] Em agosto de 2000 entrou em vigor um Código de Ética, em substituição ao capítulo Disciplina constante das instruções. Nele os princípios da disciplina, da lealdade e da submissão são substituídos por princípios de justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito. No entanto, o código embora se diga um instrumento a ser compartilhado é ainda um normativo unilateral e prescritivo. Os funcionários devem se pautar pelos valores estabelecidos pela alta administração. As normas quanto ao comportamento do funcionário colocam claros limites ao questionamento das ações da empresa e à busca de direitos via Justiça do Trabalho, prevendo-se punições para o seu não cumprimento.

É importante atentar para o papel então desempenhado pelo Banco do Brasil, que como emissor de moeda detinha responsabilidade sobre todo o meio circulante no país, portanto sobre os valores em moeda pertencentes a todos os brasileiros. Entretanto, talvez seja mais importante atentar para a forma como esses vínculos entre a empresa e a nação foram se solidificando ao longo do tempo, edificando uma imagem da instituição e de seu corpo de funcionários, de forma que mesmo vindo a perder paulatinamente muitas dessas funções, os vínculos se recriariam na execução de outras atribuições a ele concedidas[55].

A credibilidade da instituição, a confiança e segurança que poderia inspirar viria, como se percebe, da imagem transmitida pelos seus funcionários. Assim, a honestidade, a lisura de comportamento, a sobriedade – atributos de confiabilidade – tornavam-se uma exigência crucial ao desempenho funcional. Tanto que, numa empresa que sempre teve a estabilidade como um valor marcante das relações de trabalho – a carreira do Banco do Brasil era dada como "para toda a vida"- o desrespeito a essas exigências era passível de punição com demissão:

> Dos funccionários que não tenham essa comprehensão, o Banco deve ir desembaraçando, dispensando seus serviços sem hesitação. Os caloteiros, os jogadores que porventura existam no nosso quadro devem procurar outra profissão, onde possam sentir-se à vontade[56].

Não apenas dívidas contraídas, em jogo ou não, mas uma simples emissão de cheques sem fundos seria motivo para tal punição[57]. A lisura no trato com as finanças pessoais implicava em bom resguardo aos recursos públicos e aos haveres da clientela e da sociedade como um todo. A imagem do funcionário como que refletia a imagem do Banco.

E assim, da mesma forma que o povo sob as mãos disciplinadoras do Exército seria pacificado, controlado nos episódios turbulentos que marcaram o transcorrer da primeira República e cobrado em seus deveres para com o Estado, os funcionários do Banco do Brasil espalhados por todo o país, em número crescente ao longo do tempo, viriam a se

---

[55] A posição central como maior financiador do setor agrícola, a participação ativa em programas de desenvolvimento e no processo de industrialização do País, a expansão de agências para localidades carentes e distantes.

[56] Circular 358 de 12/06/1923, assinada por Cincinato Braga.

[57] A portaria s/n de 26/09/1933, determina a demissão de qualquer funcionário que emitir cheques sem fundos, após os casos serem levados a uma Comissão Interna de Inquéritos para exame das circunstâncias e julgamento, num prazo de 30 dias do ocorrido.

comportar de forma dedicada, respeitosa e submissa ao seu poder central, a Direção Geral da empresa, sua Diretoria e Presidência, então situadas no Rio de Janeiro

Na década de 1930, e durante toda a era Vargas, esses princípios se firmariam ainda mais. Data desta época o movimento no sentido de compilar normas e instruções sobre pessoal, agrupando, classificando, codificando de forma a sistematizar as instruções, daí fazendo surgir as circulares específicas sobre pessoal, sobre concessão de créditos, sobre procedimentos contábeis, sobre produtos e serviços.

O novo governo, fruto de um movimento essencialmente militar, fincaria também no Banco do Brasil a marca do autoritarismo. Em nome de uma proposta modernizadora o novo governo pensaria em restaurar a autoridade e organizar o Brasil em moldes profissionais. No Brasil de então, tudo se organiza e se burocratiza, tudo se disciplina e se controla. O setor estatal se expande rapidamente e se burocratiza e a esse processo se adapta facilmente o Banco do Brasil, já estruturado nos moldes disciplinadores, já propenso a absorver os novos apelos nacionalistas. Instrumento essencial nas mãos do governo, ele seria acionado para atuar em interesse do governo nos mais variados setores nacionais. O controle sobre a maioria dos estados, atrelados eles ao Banco do Brasil e, por meio dele, ao governo central; a agricultura e a indústria dependente das políticas de financiamento que se davam por seu intermédio[58]; o controle do câmbio e do comércio exterior[59].

Dentro da nova ordem burocrática e autoritária, o Banco do Brasil realizaria em 1933 o primeiro concurso nacional para provimento de quadros. Esta mudança foi significativa uma vez que rompia com as práticas clientelistas então reinantes – ao menos no que se refere à oportunidade de ingresso na empresa - e abria espaço para uma maior mobilidade social com a democratização do acesso a uma carreira então considerada como das mais privilegiadas no âmbito do setor estatal. Entretanto, se por um lado, a medida representava um avanço em termos de democratizar o acesso e as oportunidades de trabalho numa instituição com alta demanda, como era o caso do Banco do Brasil, por outro lado, excluía às mulheres tal oportunidade[60]. O artigo segundo do Regulamento dispunha que "*É*

---

[58] Em 1938 são criadas as Carteira Agrícola e Industrial no Banco do Brasil, os mais fortes instrumentos de incremento econômico do governo.

[59] Para uma melhor apreciação da política econômica e externa do governo Vargas vide Carone (1977), Fausto (1975), Levine (1980).

[60] No entanto, em gestões anteriores houve a admissão de mulheres nos quadros do Banco. Na gestão de José Maria Whitaker (1920-1922) foi contratada a primeira funcionária.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE



*vedada a inscrição de candidatos do sexo feminino*"[61].

Uma portaria, em especial, editada em 06 de dezembro de 1934, revelava de forma muito clara o teor das relações existentes entre o Banco e seus funcionários, bem como os princípios e valores que eram constantemente reforçados, sobretudo o respeito à hierarquia e a conseqüente submissão e obediência:

> A Administração do Banco tem o direito de reclamar os serviços dos seus funccionários e estes o dever de prestá-los, qualquer que seja a tarefa que se lhes destine, o ponto onde devem executá-la e a responsabilidade que ella envolva, sem que isso importe em direito a recompensa pecuniaria especial – a não ser no caso de commissões permanentes com remuneração prefixada. A recompensa estará no próprio merecimento que o funcionário adquire e que deve lhe favorecer a carreira, habilitando-o à promoção ou creando-lhe um direito de preferencia para melhores postos ou commissões.

O perfil funcional valorizado - a atitude de obediência e dedicação - era o fator principal de avaliação, figurando como critério privilegiado para nomeações em cargos. Por outro lado, rejeitar assumir um cargo para o qual o funcionário fosse nomeado era ainda considerado como um ato prejudicial à sua carreira. Dizia a portaria que o funcionário do Banco do Brasil não deveria ter outro limite senão aqueles *"que estabeleçam os superiores interesses do Banco"*. Apontava, ainda, a necessidade de desenvolver mecanismos que assegurassem *"o reconhecimento e a dedicação de que dão prova os funccionários que, não raro, com sacrifício de seu conforto pessoal e do de seus familiares, não se recusam a prestar serviços ao Banco, onde quer que este os julgue necessários"*. E, para aqueles funcionários que se recusassem a atender às solicitações do Banco, fixava mecanismos de punição, como por exemplo a anotação em 'fé de offício'[62], que era o instrumento utilizado no momento de efetivar nomeações em cargos.

Estes procedimentos que marcavam as relações do Banco do Brasil com os seus funcionários são de extrema importância para a compreensão da extensão das mudanças implementadas durante o período que corresponde aos trabalhos desta pesquisa, uma vez que representaram uma forte ruptura com esse padrão de relações[63].

---

[61] Ás mulheres só foi aberto o ingresso na carreira administrativa do Banco do Brasil a partir de 1969.

[62] Ficha constante da pasta individual de cada funcionário onde eram anotadas todas as ocorrências significativas de sua vida funcional, inclusive a avaliação de seus superiores hierárquicos, quando era o caso.

[63] Em praticamente todas as entrevistas realizadas os funcionários criticavam as medidas tomadas pela empresa aludindo ao fato de que o Banco sempre havia cobrado e premiado os funcionários que se deslocassem para as regiões distantes do país, sempre havia solicitado "dedicação" e "sacrifício" e, naquele momento de mudanças, penalizava exatamente os funcionários que haviam atendido às exigência da empresa.

Mas se dedicação e respeito à hierarquia eram valores muito presentes no cotidiano da instituição, isto não significa que o conjunto de funcionários fosse uma massa homogênea e acrítica, totalmente submissa às diretrizes da empresa. Na documentação sobre o período foi possível encontrar um número considerável de portarias demitindo funcionários condenados pelo Tribunal de Segurança Nacional. O Banco foi colocado sob severa vigilância, e assim procedia com seus funcionários. O primeiro presidente do Banco do Brasil, durante o Governo Provisório, exigiu a todos os funcionários em comissão apresentarem-se a seu gabinete *"para conhecê-los pessoalmente"*, mesmo aqueles funcionários que estivessem apenas de passagem por aquela Capital[64]. Como a completar o quadro, em 1940 seria nomeado como presidente, por um curto período , Roberto Carneiro Mendonça, oficial militar que já havia atuado como interventor em três estados.

Havia também um conteúdo moralizador nesses normativos e nessa política disciplinar. Claramente no sentido de evitar as posturas clientelistas, a Circular 562, de 1930, proibia terminantemente aos funcionários *"pedir ou aceitar, para qualquer pretensão, a mediação de pessoas estranhas ao Banco do Brasil, junto ao Presidente ou Diretores deste Estabelecimento"*.

Pode-se inferir que a rigidez quanto ao comportamento e o reforço a valores como honestidade, zelo, honra, dedicação, respeito, integridade, eram menos uma tentativa de moralizar a alta administração ou a utilização dos recursos do Banco em atendimento aos mais variados interesses e mais uma necessidade de desenvolver mecanismos de controle em uma empresa que crescia em ritmo acelerado e que se distribuía por todo o território nacional. Assim, a rigidez das normas, a exaltação dos valores, os mecanismos de premiação e punição, serviam como elementos inibidores a qualquer postura incorreta.

As normas formavam um sólido sistema de controle sobre as atividades da empresa e de seus funcionários. O rigor com relação ao comportamento do funcionário não era diferente da rigidez exigida com relação aos serviços por estes executados. Os documentos contábeis tinham que necessariamente espelhar a correção de todas as operações, não eram admitidos erros ou as chamadas "diferenças contábeis" e sua constatação demandava às vezes horas seguidas de trabalho de vários funcionários até que os valores fossem efetivamente corrigidos.

---

[64] Portaria de 02/12/1930.

No entanto, os dados indicam que nas altas esferas administrativas essa rigidez convivia com uma sistemática que continuava a acionar vínculos de amizade e parentesco e que permitia a interferência política para a obtenção das mais variadas solicitações. Quanto a este ponto, é bom enfatizar que o Banco do Brasil era não apenas um emprego muito almejado por boa parte da população mas um cargo político extremamente disputado nos altos escalões do governo.

Como pode-se perceber esta importância cresce no período republicano, pois um Banco do Brasil atuando em todo o território nacional como agente do governo, na implementação de projetos governamentais e políticas específicas para os diversos ramos do setor produtivo nacional, corresponde ao período que vai de 1906 a 1964, quando então se funda o Banco Central e o Banco do Brasil perde o *status* de autoridade monetária.

Nesse período de 58 anos, o Banco do Brasil passou de um total de quatro dependências com estatuto de agência, existentes em 1908, e um quadro de funcionários no total de 133 até o período anterior a 1916, para 38.441 funcionários em 1964, distribuídos por 651 agências em todo o país. Dadas as funções de autoridade monetária que exerceu naquele período, realizador das operações de redesconto e financiamento das necessidades do caixa do Tesouro Nacional e peça ativa na formulação da própria política monetária do país, os presidentes do Banco do Brasil, "aquela época, portavam um *status* semelhante ao de ministro de Estado, sendo que participavam das reuniões do Conselho de Ministros.

Observando-se a trajetória dos 45 presidentes da instituição no período 1906-1964, excluindo-se a grande maioria daqueles que a exerceram em caráter interino (07), ou por períodos exíguos, inferiores a seis meses (18), vemos que era praticamente um caminho natural o trânsito entre funções ministeriais e o exercício da presidência do Banco. Dos 18 presidentes que permaneceram por mais de um ano no cargo, 10 exerceram cargos de ministro, sendo que dos cinco presidentes que permaneceram por mais de três anos no cargo, quatro foram posteriormente nomeados como ministros da Fazenda. Este trânsito era similar ao que ocorria no Banco do Brasil do Segundo Império em que eram nomeados como presidentes do Banco do Brasil, indivíduos que haviam ocupado altos cargos e até mesmo a chefia de Governo[65].

---

[65] Durante o Império, quatro dos presidentes do Banco do Brasil foram também presidentes do Conselho de Ministros.

Em razão do crescimento da rede de agências e da importância da atuação do Banco, como braço do governo, no fomento às atividades produtivas em consonância com a política governamental para os setores agrícola, comercial e industrial, os presidentes do Banco do Brasil eram tratados como representantes do governo em todas as suas aparições públicas. A posse de cada presidente da instituição era marcada por suntuosos banquetes, com a presença de autoridades governamentais da esfera federal, funcionários de alto escalão da própria empresa, e demais autoridades. Eram jantares de 400, 700 e até 2.000 talheres, bastante concorridos e que recebiam ampla cobertura da imprensa.

Os discursos pronunciados nesses eventos eram publicados em parte ou na íntegra e comentados pela imprensa como prenúncio dos novos rumos da economia do país. Nesses discursos, ainda, reafirmavam-se os valores que marcavam o cotidiano da instituição: se dizia da importância do Banco do Brasil no cenário nacional, se resgatavam os vínculos entre a empresa e a nação e dos funcionários se exaltava a "lealdade", "honradez", "dedicação" e "patriotismo".

Quando em viagem pelas diversas regiões do país, eram os presidentes recebidos no aeroporto pelas mais altas autoridades locais e representantes dos setores produtivos mais significativos de cada região. Muitas vezes eram recebidos pelos governadores de Estado acompanhados de todo o seu secretariado; como visita oficial era conduzido a residências a ele especialmente destinadas e participava de uma agenda sempre apertada de almoços, jantares e encontros com banqueiros, grandes produtores, governadores, demais políticos, economistas, também associações e sindicatos patronais. Muitas vezes os presidentes do Banco do Brasil viajavam também eles acompanhados de toda a diretoria o que conferia ainda mais peso à visita e aos trabalhos que então se realizavam. E esses encontros, as reportagens deixam muito claro, visavam atender reivindicações regionais e acolher propostas para subsídio ou reformulação da política financeira do governo federal.

Reportagens de imprensa, fotos, mensagens internas, relatos biográficos e autobiográficos, divulgações internas, portarias, revistas e boletins editados pelas diversas associações de funcionários, permitem vislumbrar um pouco do que era o fazer parte do grupo seleto de funcionários da Agência Centro do Banco do Brasil no Rio de Janeiro, e, principalmente, das dependências da Direção Geral, a alta administração da instituição, localizada no mesmo prédio. O ambiente austero, desde o mobiliário predominantemente

de madeira escura ao estilo imponente da edificação, era complementar ao tom grave e cerimonioso que se espraiava sobre todo o fazer diário, de forma ritualizada, e estendia-se ao comportamento e ao próprio modo de ser do funcionário do Banco do Brasil.

Aos funcionários era vedado abandonar mesas e lugares de trabalho para tratar de assuntos estranhos aos serviços; ir a outras seções salvo quando autorizados; transitar pelos corredores da Diretoria, elevadores principais e escadas que os circundavam; falar em voz alta, mesmo sobre os serviços ou palestrar nos balcões com colegas ou outras pessoas[66]. Do funcionário pedia-se, ainda, que fosse pontual[67]; que se vestisse de forma sóbria, proibindo roupas coloridas ou esportivas. A não observância dessas instruções acarretaria *"prejuízo do serviço, má impressão das partes, etc., depondo tudo contra o bom nome do Banco, que todos nós, chefes e subordinados, devemos zelar"* [68].

Não obstante a rigidez que marcava as relações internas, percebe-se a existência de uma certa proximidade, embora sempre expressa em tom formal, até mesmo cerimonial, entre os diferentes níveis hierárquicos, sobretudo na Direção Geral. Mensagens endereçadas pelo presidente aos funcionários e destes aos seus superiores, exaltavam como qualidades vigentes nessa relação: bondade, lealdade, dedicação, afeto, carinho e amizade. Era uma afetividade que se expressava respeitosa, polida e formal, de ambas as partes: o agradecimento pela dedicação, de um lado, pelo reconhecimento a essa dedicação, de outro. Uma afetividade que se entrelaçava aos sentimentos com relação ao próprio Banco[69].

Para fazer parte desse mundo seleto, era fundamental o respeito aos superiores, a obediência às normas, o saber transitar pela hierarquia e seguir uma etiqueta própria que demarcava as posições: como se portar no dia-a-dia, por onde transitar, a forma adequada de se dirigir a um superior hierárquico, como e quando fazer solicitações, enfim, seguir

---

[66] Portaria de 29/08/1930.

[67] Portaria de 1926, 1927 e 1930.

[68] Portaria s/n, de 14/04/1932, assinada pelo Gerente e pelo Contador da Matriz, no Rio de Janeiro (RJ).

[69] Isto mostra que se mesclam a rigidez da hierarquia, o rigor das normas, da disciplina e dos mecanismos de punição, com gradações e diferenciações nas distâncias e proximidades, mesclando elas também a impessoalidade com o conteúdo das relações pessoais. A disciplina, como na concepção weberiana (Weber,1971:292), seria o cumprimento da ordem em uma estrutura racional, tendo como princípios a uniformidade, a impessoalidade, a ética, o dever, que se diferencia da submissão servil pautada numa relação pessoal, como a do criado em relação ao senhor, própria do patrimonialismo. A análise de Faoro (2000), embora ancorada no modelo weberiano, põe em suspenso aquela tipicação, já que mostra como no Brasil as duas ordens, idealmente distintas no modelo weberiano, apresentam-se mescladas, compatibilizando os princípios da racionalidade capitalista com o quadro tradicional do sistema patrimonialista.

passo a passo as formalidades cujas nuanças as assemelhavam bastante aos rituais cotidianos das cortes imperiais.

Quando Norbert Elias (1987) teceu toda uma sociologia da sociedade de corte francesa dos séculos XVII e XVIII deu bastante importância à forma como a distribuição e utilização dos espaços nos palácios, a disposição dos compartimentos, bem como o luxo e as atitudes, expressavam as relações hierárquicas, a proximidade e a distância social entre as partes. Nesse sentido, ali no edifício do Banco do Brasil da rua Primeiro de Março, algo semelhante ocorria. Havia um andar exclusivo abrigando as dependências da presidência do Banco. Com as paredes cobertas até à metade do seu pé direito de um granito verde, tão escuro que quase se aproximava ao negro, o ambiente se tornava ainda mais austero e, ao mesmo tempo, solene, distinguindo-se em tudo -do acabamento, ao mobiliário e à ornamentação- dos demais andares.

Uma portaria de 1934, estabelecia um horário em que o presidente receberia os funcionários previamente inscritos em uma lista que ficava em poder do secretário da Presidência. Isto se dava todas as terças-feiras, a partir das 17:00 horas. Assim, pode-se imaginar, ainda, as dificuldades enfrentadas por aqueles porventura desejosos de ser recebidos na presidência: obter permissão para se dirigir ao andar da presidência, passar pelos corredores silenciosos e seus seguranças, ser recebido pelos recepcionistas e secretários, adentrar as ante-salas, verdadeiros salões atapetados, com sofás imensos, e quedar-se por muito tempo, calado e em expectativa, até ser enfim recebido, após passar por mais um ou dois cargos intermediários. Assim como o acesso ao quarto do rei, na sociedade de corte francesa, era regrado de forma a que só tivessem acesso determinadas categorias, atendendo a uma ordem de precedência, também ali nas ante-salas do gabinete da Presidência, hierarquizava-se o acesso às alas internas. No entanto, poderia ocorrer que um funcionário esperasse ali por horas e horas enquanto outros tivessem o acesso facilitado, anulando a passagem por vários dos cargos hierárquicos que se interpunham entre ele e o presidente e isto expressava a sua posição privilegiada na hierarquia da instituição, fosse pelo cargo que portava, fosse pelo privilégio que detinha junto ao mesmo.

Hoje, curiosamente, percorrendo o interior desse mesmo edifício que abrigou por tantos anos a Direção Geral do Banco do Brasil, e atualmente está instalado o Centro Cultural Banco do Brasil, pode-se ainda respirar o mesmo ar de imponência dos tempos

passados. Nos seis andares que compõem o edifício do Centro Cultural distribuem-se cinemas, teatros, cafés e salas de exposições; o quinto andar é totalmente ocupado por uma biblioteca que, além de títulos variados, conta com um acervo de obras raras, e, atualmente, o sexto andar abriga as instalações do Arquivo Histórico Banco do Brasil. Seu interior, austero e solene, atinge-se por portas de vidro automáticas, passando-se primeiro por um hall onde se localizam os balcões de informações, e à direita uma maquete do edifício e cartazes dos eventos culturais que ali têm lugar . As paredes, até o teto em mármore claro, em tom bege tendendo ao marrom, o piso de mármore acinzentado, as portas frontais em ferro trabalhado e vidro, um largo rodapé em mármore preto circunda todo o recinto acentuando o toque de seriedade.

Neste mesmo edifício funcionava uma agência bancária, mas ao visitante fica difícil imaginar como então se distribuíam os guichês dos caixas, além das inúmeras mesas dos serviços internos e de atendimento à clientela. Atinge-se a rotunda, o espaço onde antigamente se realizavam os pregões diários da Bolsa de Fundos Públicos do Rio de Janeiro, atravessando-se portas internas de ferro e vidro, no mesmo estilo da entrada principal, de forma que se transpõe um espaço austero e sombrio, marcado pela pouca luminosidade, tons sóbrios e escuros nas paredes e móveis de madeira pesada dos balcões, para adentrar um ambiente amplo, claro e luminoso. A rotunda é o grande espaço circular com praticamente a mesma altura do edifício, em torno à qual gravitam e se dão à vista as portas imensas de madeira pelas quais se adentra as salas e dependências internas dos demais andares. É coberta por uma imensa abóbada de ferro e vidro que durante o dia ilumina todo o local. O vão imenso e as oito imponentes colunas de sustentação que circundam o ambiente, acompanhando o espaço circular, transmitem a idéia de força, poder, majestade e suntuosidade. O brilho e a luz contrastam com a dureza do ferro e a frieza dos vidros transparentes. Os delicados detalhes dos frisos que contornam as brancas paredes circulares de todos os andares, as douradas luminárias neles embutidas, como pedras engastadas em uma coroa, ou como os glacês que enfeitassem um bolo em camadas, dão um toque suave e festivo e conferem ao conjunto um equilíbrio perfeito entre o austero e o singelo, a força e a leveza.

Algumas das salas de exposição são de um estilo delicadamente suntuoso, e repõem aquela atmosfera requintada e quase sagrada dos ambientes majestosos. Tapetes espessos

em cores fortes, em vinho ou vermelho forte; paredes e tetos forrados, contrastando o vermelho e o negro; luminárias delicadas nas paredes e sobre os quadros em exposição; modernos *spots* em preto distribuindo-se pelo teto; o brilho dos revestimentos e adereços dourados dos balcões de exposição; o jogo de luz e sombra criando um ar de penumbra, de uma névoa levemente azulada, dão um ar suntuoso ao local. O silêncio que impera no andar dos visitantes, nos passos leves por sobre os espessos tapetes, nos movimentos lentos dos guardas e seguranças, com seus uniformes impecáveis e sóbrios, acentua essa atmosfera.

A agência Centro do Banco do Brasil no Rio de Janeiro ali ficou instalada até o ano de 1982, mas as várias dependências da Direção Geral foram se transferindo para Brasília desde o início da década de 1960, com a transferência da Capital Federal para aquela cidade.

### *A Corte se transfere para Brasília*

Em Brasília, em que se pese o futurismo de suas edificações, que também marcaria fortemente o projeto do Edifício Sede I, onde hoje está instalada a alta administração do Banco e seus órgãos mais importantes, mais ainda se acentuariam a distância hierárquica, as formas simbólicas de demarcar as posições, as clivagens internas e a formação das redes de relações.

Transitando pelo Rio de Janeiro, como no pequeno percurso que efetuamos no início desse capítulo, é possível reviver a um só tempo diversas temporalidades. Saindo de uma rua, cruzando outra, dobrando uma esquina, nos deparamos com construções e lugares que fazem evocar os diversos períodos de nossa história política, econômica e social: as estreitas ruas do Rio antigo e os episódios que nos trazem à memória, cristalizados que foram nas inúmeras gravuras, pinturas, fotos, litografias, revividos nas obras literárias de um Machado de Assis ou de um Pedro Nava e eternizados em cantigas e canções que se popularizaram. Também as construções suntuosas do início do século XX, da primeira fase do período republicano, mas ocupando muitas delas as vias abertas nos projetos modernizadores da era Vargas e, ainda, o contraste com a modernidade projetada nos edifícios mais recentes, construídos a partir da década de 1970.

A transferência da Capital Federal para Brasília, uma cidade sem ruas ou esquinas e com uma história ainda por ser escrita, rompia com esses referenciais. Como observa

Holston (1993), o projeto da construção de Brasília, de cunho modernista, representava a emergência de algo novo e de um futuro brilhante, um novo Brasil. Para tanto, negava a velha ordem, negando à vida urbana seu espaço tradicional, sua variabilidade arquitetônica. Invertendo a relação entre os vazios e os espaços ocupados pelos edifícios, ou como diz Holston, entre sólido/vazio, figura e fundo, a cidade de Brasília colocaria como fundo os vastos espaços abertos de onde os edifícios surgiriam como monumentos. É a exaltação do Estado, não mais pelas figuras representativas dos feitos históricos que marcaram a vida da nação, mas pela exaltação de si mesmo Estado, corporificado nos prédios que abrigam os seus órgãos administrativos[70]. Brasília congrega em si mesma, e a um só tempo, uma idéia originária e a sua realização, um princípio motriz e seu fim. Um princípio, porque materializa o projeto de modernidade desejado para o país. Uma finalização, porque ao mesmo tempo cria a ilusão de já tê-lo concretizado.

O Edifício Sede I do Banco do Brasil, em Brasília, é um prédio de vinte e dois andares que se destaca frente à Esplanada para a qual olha e se dá à vista, imponente e majestoso. Visível de todos os pontos, na confluência das artérias principais que se encontram no Eixo-Monumental: para quem vem da Asa Sul, para quem vem da Asa Norte, para quem desce ou sobe a Esplanada. Todo em negro, com duas faixas brancas destacadas que lhe descem por toda a altura, só perde em imponência para o edifício do Banco Central, localizado também nas suas proximidades.

O edifício abriga a Presidência, Diretoria e os principais órgãos administrativos da empresa. Nos andares mais altos, fica o Gabinete da Presidência, a Diretoria, a grande sala em forma oval onde se reúne o Conselho de Administração, o auditório, as dependências da Secretaria Executiva da Presidência. Essas dependências têm um pé direito bastante alto provavelmente correspondendo a dois andares normais do edifício. O hall que dá acesso ao auditório é espaçoso e ornado com modernas esculturas, algumas com a altura de uma pessoa. A sala oval que os funcionários denominam "sala da ONU" tem dois patamares, num deles, acompanhando o formato da sala, ficam duas extensas bancadas em madeira com acento de espaldar alto para os participantes. No patamar mais baixo, ao centro, entre

---

[70] Diferentemente do culto aos heróis, como necessidade ou aspiração coletiva, na forma de monumentos que representam o herói e o personificam e desse culto ao herói se procede à exaltação da nação (Carvalho,1990:55), Brasília faz-se a si mesma objeto de contemplação e corporifica em seus monumentos a figura do Estado como condutor do projeto de modernização do país.

as duas bancadas em madeira, uma mesa imensa ocupa lugar. Quando se entra na sala e se acendem as luzes, ilumina-se ao mesmo tempo um enorme painel, localizado acima da altura das bancadas, em uma das paredes laterais e ocupando toda a sua extensão, que ostenta um mapa-mundi em que reluzem os indicadores de cada capital. Já o andar da Diretoria é ocupado por um grande número de funcionários e o ambiente, ainda que distinto, guarda mais proximidade com as demais dependências administrativas. Das janelas envidraçadas pode-se divisar toda a esplanada, girar a cabeça em larga extensão e nada, nada se sobrepõe à vista. São dependências exclusivas da alta administração, reservadas também a acontecimentos importantes como as reuniões de Diretoria e dos Conselhos, as reuniões com autoridades e grandes empresários. Por isto também em muitos sentidos assemelha-se às partes privadas de uma casa, ou mais propriamente de um palácio, e, nesse sentido, é difícil não retomar Elias (1987) e a sua sociologia da corte de Versalhes, com suas alas, pátios e aposentos reservados onde se distinguiam os súditos uns dos outros na disputa por posição e prestígio e onde ao mesmo tempo se exaltava e reafirmava o poder real.

O controle de entrada às dependências internas é bastante rígido. Qualquer pessoa que ali necessite adentrar é submetida a um longo processo de identificação, confirmação e solicitação de autorização. Para atingir os andares ocupados pela Presidência e Diretoria o aparato de segurança é ainda mais rigoroso e tanto nas escadas como na área próxima aos elevadores há seguranças, com seus *walkie-talkies,* todos trajados de negro e fiscalizando cuidadosamente o ingresso de pessoas.

Contrastando com as demais dependências do Banco no país, surpreende, a princípio, o silêncio reinante em todos os andares. Longos corredores acarpetados encobrem os passos quando se caminha de uma extremidade à outra e pode-se divisar pelas portas entreabertas os funcionários calmamente postados em suas mesas ou utilizando seus computadores. Há muitos telefones mas não tocam de forma ininterrupta. Nas dependências da Direção Geral os espaços são amplos e há uma excelente infra-estrutura, oposta à encontrada nas agências à época do trabalho de campo, realizado no ano de 1996. A quase totalidade dos funcionários dispunha de computadores individuais, telefones, fax e xerox à mão, enquanto que nas agências os equipamentos eram escassos e de qualidade inferior.

A respeito se manifestou posteriormente, em entrevista, um ex-superintendente[71] do Banco do Brasil, dizendo que um dos grandes problemas do Banco sempre foi a enorme distância entre a direção e as bases:

> Você tinha uma Direção Geral que tinha tudo e agências no interior sem nada. Enquanto numa agência de interior faltava máquina de escrever, um só computador, você chegava em salas da direção geral [...] chegava de manhã, e encontrava setores que o expediente só começava à tarde, e salas com 100, 200, 300 computadores ociosos, enquanto as agências não tinham nada. Então, a Direção Geral tem tudo e as agências muito pouco. E eles entendem muito pouco o que acontece nas agências. São pessoas que entraram no Banco por lá, ficaram por lá, fizeram carreira, mas não têm o sentimento da agência, o que rola por lá.

Esse distanciamento entre direção e base, numa empresa como o Banco do Brasil, da forma como aqui exposto, torna-se muito interessante quando, em analogia, se procede a uma reflexão sobre as distâncias entre as necessidades do país e aquilo que é realizado em termos de políticas governamentais. O conteúdo é distinto, mas a problemática e as lógicas que orientam os procedimentos em um e outro caso, são as mesmas. A forma como os altos executivos do Banco se referem ao que acontece no Banco do Brasil em todo o país, forma um quadro tão irreal da empresa quanto aqueles pintados pelos altos membros do governo quando discorrem sobre os bons resultados de seus programas de governo.

Brasília vive da utopia da modernidade, da afirmação positiva de um projeto que não se concretizou além das suas fronteiras, mesmo assim um espaço que não consegue evitar o confronto com a realidade das suas cidades satélites e da pobreza que invade alguns espaços públicos como os terminais de ônibus e a rodoferroviária. Mas numa cidade projetada para o trânsito de veículos e onde, normalmente, as entradas e saídas se fazem por meio de avião, essas diferenças também podem ser obscurecidas.

Quanto a este ponto, é curioso verificar como, mesmo com todas as diferenças, repete-se em Brasília algo muito semelhante ao que ocorria no Rio de Janeiro do Brasil imperial onde, como bem sintetiza Lília Schwarcz, *"A corte era uma ilha cercada pelo ambiente rural, por todos os lados, e a escravidão estava em qualquer parte"*

---

[71] Era Superintendente quando do início do Programa de Ajustes e conduziu o PDV num dos estados da Federação. Aposentou-se no ano de 1996, aos 57 anos de idade e 32 de carreira, por pressão da alta administração. Em sua trajetória exerceu cargos de chefe da Carteira Agrícola, sub-gerência e gerência em agências do interior do nordeste, chefe de Núcleo em Superintendência estadual e Superintendente, ao final da carreira.

(Schwarcz,1998:116).

E assim como a Corte Imperial formava um mundo exclusivo e nele desenvolvia uma sociabilidade e uma ritualística próprias, infensa ao que ocorria ao seu redor, apagando as diferenças com o brilho das festas, dos trajes importados, das jóias a se mostrar nos rituais e pompas da realeza (mesmo que uma realeza decadente frente ao brilho das demais cortes européias)[72], Brasília também recria um mundo à parte para seus grupos seletos.

De forma complementar, a imponência do visual, dos espaços amplos, do brilho ou suntuosidade dos edifícios públicos e da ordenação de seus espaços interiores confere a sensação de que tudo segue seu rumo com perfeição, regularidade, ordem e eficiência.

Assim é que, no imponente edifício sede do Banco do Brasil, existem em cada andar inúmeras ante-salas e salas de recepção, onde os visitantes são primeiramente atendidos por secretárias. Há salas de altos executivos e, ao lado destas, outras salas ainda maiores, dotadas de mesas imensas próprias à realização de grandes reuniões, e outras menores, próprias às reuniões mais informais.

Cada andar é dotado de uma copa e serviço de garçons que devidamente trajados seguidamente adentram as salas para levar e trocar copos de água e servir cafezinhos em xícaras com o símbolo do Banco do Brasil gravado em dourado. Nos andares reservados à Presidência há ainda um grande restaurante para atender aos almoços dos altos executivos e seus convidados. Para os altos executivos, os de primeiro escalão, há ainda elevadores de uso reservado. O ritmo de trabalho nada tem em comum com o das demais dependências do Banco no país, agências ou centros de processamento. Mesmo que o funcionário esteja bastante compromissado, com interrupções seguidas de secretárias ou outros funcionários avisando sobre compromissos, em nenhum momento ele altera o ritmo de sua fala ou mostra-se apressado. Dá a atenção devida ao seu interlocutor, tomando calmamente o seu cafezinho, de forma bastante calma, pausada e às vezes solene.

Traja-se, a maioria dos altos funcionários, seguindo um estilo que de certa forma particulariza a própria cidade de Brasília: ternos e conjuntos sóbrios de cores neutras e corte clássico. Falam com a segurança do proprietário de uma empresa, seguem à risca e com familiaridade a etiqueta, utilizam uma linguagem específica, toda matizada de termos

---

[72] A respeito vide Faoro (2000), Caldeira (1995), Schwarcz (1998).

técnicos. Os discursos formulados na cúpula se repetem em linha descendente – valendo-se dos mesmos termos, argumentos, exemplos e até gracejos - até os detentores de cargos mais baixo e se reproduzem nas correspondências e projetos de cada área.

Dessa forma, a Direção Geral fornece uma impressão de total eficiência e bom funcionamento do Banco. Os altos executivos falam com segurança sobre a empresa, seus objetivos, resultados esperados, bem como sobre seus funcionários, no conjunto do qual eles não se incluem, pois se referem aos funcionários das dependências como "eles".

Para quem percorre as agências e centros de processamento e depois adentra a Direção Geral, tem a nítida impressão de estar em uma outra empresa. Direção Geral e demais unidades (agências e CESECs) se apresentam como pólos distintos, em quase todos os sentidos. Localizada em Brasília, estando intimamente ligada à esfera governamental, reproduz no seu interior a mesma dinâmica própria à esfera política. A distância, que é espacial mas também social, expressa diferenças na forma como os funcionários dos dois pólos se vêem, se colocam em relação uns aos outros e em relação à empresa.

As grandes unidades existentes no Banco do Brasil quando da realização do trabalho de campo, eram: a Direção Geral, concentrando as tarefas de planejamento, formulação de estratégias e fixação de diretrizes e normas; as Superintendências, que se distribuíam de forma regionalizada por todo o país, atuando como um braço da Direção Geral, no controle e orientação das agências e CESEC; estes últimos eram grandes unidades de processamento de dados e serviços, efetuando tarefas complementares e de apoio às agências e estas, por fim, realizavam a atividade fim da empresa, a venda de produtos e serviços e o atendimento à clientela.

Agências e CESEC concentravam a grande massa de funcionários do Banco do Brasil, a maior parte deles exercendo atividades não comissionadas e, portanto, localizados nas posições mais baixas na hierarquia. Eram estes funcionários os executores das medidas gestadas nas instâncias superiores e sobre quem se exercia um acentuado controle e cobrança de resultados. Enquanto as agências, à época, concentravam cerca de 30 a 35 funcionários por unidade, os CESEC eram grandes centros que chegavam a reunir centenas de funcionários num mesmo espaço, revezando-se em turnos de trabalho que funcionavam de forma ininterrupta, como uma fábrica, onde predominava uma divisão fordista/taylorista dos processos de trabalho. Eram os grandes focos de contestação dentro da empresa, onde

se iniciavam os movimentos grevistas, onde os funcionários exigiam com mais afinco o cumprimento do contrato de trabalho, foco de reivindicações e questionamento de normas e diretrizes vindas da Direção Geral [73].

Os órgãos da Direção Geral, ao contrário, contavam com a maior parte do quadro de funcionários exercendo funções comissionadas. Evidentemente, em decorrência dessa aparente horizontalização nas relações, desenvolviam-se mecanismos para acentuar as gradações hierárquicas, predominando uma ritualística diferenciadora de posições – por recursos disponíveis, uso de espaços e formas de tratamento – e uma nomenclatura particularizada que permitia localizar rapidamente as pessoas na hierarquia, dada a vasta estrutura de cargos da Direção Geral.

Na Direção Geral, instância máxima de administração da empresa, onde são formuladas as suas estratégias de atuação e as diretrizes operacionais, a estrutura de cargos é mais diversificada. Abaixo da cúpula administrativa, composta pelo presidente e diretores, há os seus chefes de Gabinete, secretários e assessores especiais, em seguida chefes de Divisão e de Departamentos, chefes-adjuntos, gerentes de unidades, consultores e coordenadores, secretários executivos e assessores[74].

A estrutura de cargos e salários então vigente fixava para cada cargo comissionado um Adicional Padrão (AP) que correspondia à remuneração adicional recebida pelo exercício do cargo. Foi interessante notar que diferentemente das dependências onde as pessoas eram identificadas hierarquicamente pelo cargo que ocupavam, o que coincidia com a posição na estrutura hierárquica: gerente, assistente, auxiliar, caixa; na Direção Geral, talvez devido a esta maior diversificação de cargos e funções, as pessoas eram identificadas, para expressar a sua posição hierárquica, pelo número do AP a que faziam jus. Os adicionais são numerados em ordem crescente, correspondendo os números elevados às comissões mais baixas. Dessa forma, o AP1 era o mais elevado em termos de remuneração e exclusivo dos cargos mais altos.

---

[73] O trabalho de Jinkings (1995) também ressalta que os centros de processamento, com grande concentração de trabalhadores no universo bancário, eram a força da resistência bancária.

[74] Desde a era Vargas, dentro do projeto de modernização e racionalização da administração pública, o Banco do Brasil foi considerado como modelo para o setor público e estatal, sendo que o trânsito de altos funcionários pelos diversos órgãos de governo era visto como salutar à formação do aparelho burocrático. Mesmo hoje, Rua (1994) considera que o quadro funcional do Banco do Brasil representa, junto com os militares e o corpo diplomático, um dos poucos casos a exibir, de forma mais completa, as características associadas às burocracias, nos moldes weberianos.

A linguagem que permeava a Direção Geral, quando os funcionários se referiam uns aos outros, era uma linguagem muito particular, dada na referência aos AP, uma vez que era a forma mais clara de situar alguma pessoa hierarquicamente. Assim, o comum era que a referência a qualquer outro funcionário se fizesse declinando imediatamente ao nome o número do AP. Essa referência era tão forte, marcando de tal forma as relações, que chegava a ponto de agrupar as pessoas em situações extra-banco, como por exemplo em jantares ou mesmo em reuniões informais. Um AP1 podia relacionar-se mais proximamente com os AP 2, 3 e no máximo 4, mas dificilmente o faria da mesma forma com os de 5 a 9. Em tempos um pouco mais distantes, quando a maioria dos funcionários residia em apartamentos funcionais, nos mesmo blocos, ocorria, inclusive, a reprodução das divisões por categoria de AP nos edifícios funcionais de Brasília. Assim, acontecia de esposas e filhos de detentores de AP mais baixo terem uma relação mais próxima entre si do que esposas e filhos de detentores de AP mais elevado, inclusive podendo ser expressa mais claramente essa oposição nos encontros cotidianos, na realização de jogos esportivos, na forma como os funcionários se agrupavam nos encontros nas AABB e outras ocasiões semelhantes[75].

De forma complementar a essa linguagem e à categorização das pessoas, as relações entre funcionários da Direção Geral são marcadas pela existência de redes de reciprocidade, subjacentes às relações hierárquicas. São redes que se formam pelo estabelecimento de laços de lealdade e retribuição, de prestações e contraprestações, que influenciam na distribuição de cargos e, portanto, na ascensão na carreira. A própria forma de alocação de setores e pessoal, bem como os critérios de promoção e comissionamento, sempre favoreceram a existência e manutenção dessas redes.

Nesse sentido, se, por um lado, a estrutura administrativa do Banco do Brasil apresentava, até bem pouco tempo, aquelas características dos modelos mais acabados de burocracia, com rígida hierarquia de cargos por tarefas e funções especializadas, normas reguladoras precisas, padrões de carreira estabelecidos e um funcionamento regido pelos princípios da autoridade e da disciplina, portanto dentro daqueles princípios tipicamente Weberianos (Weber,1971:229-282), há que se notar que o princípio da impessoalidade era

---

[75] A esse respeito, Holston (1993:150-196) diz que o projeto modernista de Brasília *"homogeneiza a heterogeneidade pré-industrial ao criar setores exclusivos para cada função urbana"*, no entanto, no que se refere à ocupação residencial, ocorre uma interpenetração de papéis e identidades do trabalho e da vida privada. Nesse sentido mostra que, ao transpor para as relações residenciais as relações hierárquicas dadas na esfera do trabalho, o ideal igualitário do projeto inicial se rompe, reproduzindo no cotidiano residencial aquela mesma hierarquia.

exigido da grande massa de funcionários mas se aplicava de forma diferenciada aos estratos mais elevados da sua administração. Assim, considera-se aqui como mais apropriadas as formulações de Bezerra (1999:15-6), para quem as relações de patronagem e clientelismo são constitutivas do universo político e burocrático e não sobrevivências de antigas relações ou falhas dos mecanismos das organizações. No sentido de ultrapassar afirmações sobre a coexistência de formas de ação fundadas em racionalidades distintas, como no modelo weberiano de burocracia, o autor propõe a existência de uma burocratização, uma racionalização das próprias práticas clientelistas, como dispositivo de ação governamental, de forma que elas têm um lugar estruturante na administração pública (Bezerra,1999:188).

No caso do Banco do Brasil, efetivamente os vínculos com a esfera governamental acentuam ainda mais essa dinâmica de relações pois fazem com que a cada mudança de governo, com a alteração do presidente da instituição e do quadro de diretores, ocorra uma mudança em todos os postos hierárquicos mais elevados, uma vez que cada novo nomeado tende a escolher os seus subordinados diretos, de forma análoga ao que ocorre na esfera governamental[76]. Ou seja, essa estrutura em nada difere daquela que vimos tentando recompor desde os primórdios da existência do Banco do Brasil. A mesma dinâmica existente no Banco do Brasil da Corte portuguesa trasladada para o Brasil se encontra no Banco do Brasil dos dois governos imperiais e no Banco do Brasil dos diversos períodos republicanos, até os dias atuais[77].

Sobretudo, a partir da década de 1990, com a intensificação do processo de transformações na empresa[78], em especial após a reestruturação ocorrida na Direção Geral, no início do governo Collor, quando foram extintos cerca de 3.000 cargos comissionados,

---

[76] Uma abordagem mais detalhada encontra-se em Rodrigues e Gussi (1998, 1999) e Rodrigues (1999).

[77] Concordando com Bezerra (1999) importa menos saber se essas práticas são a reprodução dos vícios da própria administração pública aqui estabelecida nos moldes do sistema monárquico de origem portuguesa, uma persistência daquelas antigas relações (Faoro,2000) e sim considerá-las como elementos estruturantes das relações políticas e burocráticas no Brasil.

[78] No período de 1964 a 1990, o Banco do Brasil passou por mudanças significativas: alterações nas suas funções e nas suas relações com o Governo Com a Reforma Bancária de 1964, que criou o Banco Central – Bacen e o Conselho Monetário Nacional – CMN, o Banco do Brasil continuou exercendo funções de autoridade monetária, atuando como agente financeiro do Tesouro Nacional, agente regulador do mercado e membro do CMN. Passou, então, a administrar a chamada "conta-movimento", uma espécie de caixa do Governo. Em 1986, a supressão da conta-movimento implicou na perda de receitas e, como contrapartida, foi autorizado a praticar todas as operações do mercado financeiro permitidas ao setor privado. Passou a atuar como um banco de mercado e seus resultados contábeis passaram a ser definidos pela lucratividade auferida por suas agências. No entanto, continuou ainda a atuar como agente do Tesouro Nacional e executor da política oficial de crédito rural e industrial, como responsável pelo sistema de compensação e detentor da Carteira de Comércio Exterior (CACEX). Em 1990 o governo extinguiu a CACEX e em 1994 o Banco foi excluído do CMN. No período de 1986 a 1995 passou por processos de reestruturação organizacional mais intensivos, o que implicou em modificações nas relações da empresa com funcionários e clientes.

houve uma diminuição dos níveis de solidariedade e a intensificação da competitividade. Naquele momento, a dinâmica das relações tornou-se mais evidente, uma vez que com a extinção de setores, cargos comissionados e postos de trabalho, os funcionários tiveram que se valer dos mais variados artifícios para conseguir uma nova colocação. Vale ressaltar, ainda, que nesse processo exacerbou-se a interferência política, pois muitos funcionários acionaram suas ligações com a classe política no intuito de garantir uma colocação, evitar a perda de um cargo ou posto de trabalho. Tudo isto viria ainda mais a fortalecer as redes de relações, os favorecimentos e comprometimentos internos, levando à deterioração, no nível administrativo, da postura humana, ética e profissional; sobrepondo-se os interesses individuais aos coletivos e, muitas vezes, aos interesses da própria empresa.

Em 1995, o Banco do Brasil anunciou a implementação de um amplo Programa de Ajustes, contemplando profundas mudanças, de caráter administrativo e negocial, com o objetivo de eliminar o desequilíbrio financeiro[79], elevar receitas, reduzir custos e, a médio e longo prazos, adaptar o banco à estabilidade econômica gerada pelo Plano Real. Compreendia esse programa a definição de estratégias do conglomerado, a modernização organizacional, o desenvolvimento em tecnologia, ajustes na rede de agências, vendas de imóveis, redução do Quadro de funcionários, recuperação de créditos vencidos e regularização das pendências com o Tesouro Nacional[80].

Dentre as medidas de ajuste promovidas pelo Banco do Brasil, o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), que se popularizou como "programa de demissão voluntária", ocorrido em julho de 1995, foi a que maior impacto causou sobre o conjunto da empresa. A direção do Banco do Brasil afirmou seguidas vezes que o PDV representava uma grande mudança na empresa pois *"quebrava com o paradigma da estabilidade"* e com um padrão de relações considerado pernicioso para a empresa, pautado na troca desta estabilidade pela dedicação e lealdade. Por ironia, a Direção Geral, onde se formulou todo o programa de ajustes, era o lugar onde lealdade e reciprocidade – práticas consideradas inadequadas dentro da filosofia do programa -, davam a tônica às relações, conformavam um ambiente ao mesmo tempo diferenciado e competitivo, onde o domínio de informações,

---

[79] Em 1995, no período do PDV, foi anunciado o prejuízo semestral de R$ 2,4 bilhões, o prejuízo anual atingiu o montante de R$ 4,2 bilhões.

[80] Conforme "Programa de Ajustes 1995-1996" de 1995, e "O Banco do Brasil na hora da verdade" de 1996.

o investimento na performance individual e no estabelecimento de boas redes de relações, eram instrumentos cada vez mais utilizados como estratégia de manutenção de cargos ou ascensão na carreira. E, como sugere este trabalho, são aspectos relacionados a essa dinâmica existente na Direção Geral, bem como a consideração da dimensão cultural na configuração das relações entre funcionários e empresa, que permitem uma melhor compreensão da forma como foram implementadas e conduzidas as medidas constantes do Programa de Ajustes.

O PDV do Banco do Brasil foi considerado um sucesso a nível mundial e programas similares disseminaram-se por todo o setor público e estatal nos anos subsequentes. Entretanto, o acompanhamento do processo de sua implementação e dos seus desdobramentos, com a execução de todo o Programa de Ajustes, nos fornece indicativos de que esse sucesso foi resultado de específicas estratégias de ação pautadas na adoção de medidas unilaterais e implementadas em muitos casos de forma coercitiva. Assim sendo, o PDV do Banco do Brasil e seus desdobramentos, como seqüência de acontecimentos que marcaram todo o processo de mudanças ocorrido no Banco do Brasil, no período 1995 – 2000, é aqui considerado como um acontecimento importante para o estudo e discussão sobre processos de mudança contemporâneos, sobretudo quanto ao caráter diferenciado das mudanças, no que se refere ao seu conteúdo, forma de manifestação e conseqüências.

## 2. O Programa de Desligamento Voluntário (PDV) – julho de 1995

### *Anúncio do programa*

No dia 28 de junho de 1995, uma quarta-feira., o Banco do Brasil (BB), por meio de seu boletim interno *Bipel* informava a seus funcionários que naquela próxima sexta-feira, 30 de junho, seria anunciado um Programa de Desligamento Voluntário (PDV) com o objetivo de reduzir o quadro de pessoal da empresa. O anúncio oficial, segundo o boletim, seria feito pelo então presidente do Banco do Brasil, Paulo César Ximenes, utilizando o espaço empresarial da rede Globo de televisão, às seis horas da manhã.

Informava ainda o boletim que no dia anterior a Diretoria de Recursos Humanos havia se reunido com as entidades representativas dos funcionários para apresentar e discutir as propostas de ajustes no quadro de pessoal, mas que *"as poucas sugestões apresentadas não foram seguidas de argumentação suficiente para modificar a proposta original do Banco. Muito se discutiu sobre a implementação e contribuições decisivas foram apresentadas e aceitas"*.

Já o boletim da mesma data, editado pelo Gabinete do Representante do Corpo Funcional no Conselho de Administração do Banco do Brasil - GAREF, manifestava sua preocupação com a forma de implementação do programa, chamando a atenção para os perigos de se criar *"um hiato cultural na empresa"*, com a possibilidade de saída de estamentos inteiros de funcionários e as conseqüências que gerariam não apenas sobre a condução administrativa e de negócios mas, sobretudo, à própria cultura da instituição[1].

---

[1] Boletim *Garef* nº 203 de 28/06/1995.

Na noite de 28 de junho a mídia televisiva anunciava a implementação do programa e, no dia seguinte, o mesmo era objeto de divulgação pela imprensa.

Iniciava-se, assim, aquele que posteriormente foi considerado como o mais amplo e bem-sucedido programa de demissões incentivadas já levado a efeito por uma única empresa em um mesmo país, tanto devido ao público que atingia, um universo de cerca de 107.000 funcionários[2], como pelos seus resultados, o contingente expressivo de adesões obtidas, 13.369 funcionários, da ordem de 83% do pretendido pela empresa[3].

Era o início do primeiro governo Fernando Henrique Cardoso e, desde a sua posse, seis meses antes, as reformas estavam na ordem do dia. No Congresso já constavam da pauta de discussões as propostas de Reforma Tributária, Previdenciária e da Administração Pública. Naquele final de junho, a Reforma da Administração Pública ocupava vasto espaço no noticiário, principalmente nos periódicos de Brasília, e a discussão em torno da estabilidade do funcionalismo público aparecia como central naquele momento.

Do setor estatal, a Petrobrás havia sido a protagonista do primeiro grande confronto com o governo, por reposição de perdas salariais. O conflito desencadeou uma greve que durou trinta dias (de 02/05/1995 a 03/06/1995) e ameaçou paralisar os serviços essenciais ao funcionamento do país. O evento culminou com a derrota do movimento grevista e a aprovação da emenda da quebra do monopólio do petróleo em 08/06/1995.

O Banco do Brasil, por outro lado, era peça chave no conflito que se havia instalado desde princípio daquele ano, entre o governo e o setor agrícola. Em abril de 1995 o governo ordenara a suspensão do crédito rural ao mesmo tempo em que eram anunciados os prejuízos causados ao Banco do Brasil devido, principalmente, ao alto índice de inadimplência do setor agrícola. Enquanto as agências eram chamadas a participar de um amplo programa de recuperação desses créditos vencidos, o Banco do Brasil anunciava medidas de contenção de gastos e fechamento de agências deficitárias.

Quando do anúncio do programa eu me encontrava trabalhando em uma pequena agência da cidade de Campinas, SP, recém transferida do Centro de Serviços e

---

[2] Este foi o número de funcionários anunciado na época, depois retificado para 115.000.

[3] Constante do "Informe BB – Reservado", n.56, em transcrição da palestra proferida pela psicóloga Victoria Bloch, da empresa DBM-Drake, Beam & Morin que prestou consultoria ao Banco na condução do PDV. Também constante de vídeo institucional sobre o PDV, editado pelo Banco do Brasil. Vide também entrevista de Victoria Bloch à revista Ícaro Brasil, de outubro/1998.

Comunicações (CESEC) e participei das discussões que se desenrolaram desde as oito horas da manhã, horário em que chegavam à agência os primeiros funcionários.

Não havia ainda informação oficial completa sobre o teor do programa, de forma que as discussões se davam quase que exclusivamente sobre dúvidas e suposições, a partir das informações veiculadas pela imprensa, e expressavam muito mais uma preocupação com os acontecimentos futuros.

Embora há alguns meses já houvesse um ambiente de maior tensão dentro da empresa e já estivessem se propalando "boatos" acerca de um possível programa de aposentadorias incentivadas e, no período mais recente, se falasse já em "demissões incentivadas", a grande maioria dos funcionários desconhecia o teor das propostas.

Foi então pela divulgação na mídia televisiva e posteriormente pela imprensa, que a grande maioria dos funcionários do Banco do Brasil tomou ciência das decisões administrativas que iriam abalar a empresa durante os seguintes trinta dias e a vida de cada um de seus funcionários, em diferentes graus e sentidos.

Preocupados e ainda sem saber ao certo a extensão das medidas, alguns mesmo bastante mal informados a respeito dos acontecimentos, os funcionários trabalharam naquele 29 de junho entremeando os serviços com espaços de interrupção para busca de esclarecimentos, discussões e comentários.

Em verdade, nem todo o quadro funcional daquela pequena agência, que somava apenas treze funcionários, recebeu as notícias com o mesmo grau de apreensão. Além do mais, àquela época a situação de trabalho no Banco do Brasil como um todo era caótica. Os serviços internos acumulavam excessivo atraso devido às alterações recentes na distribuição e organização dos serviços, à precariedade do processo de informatização, às alterações constantes de rotinas de serviços e às transferências de serviços e pessoal.

Tudo isso havia gerado, ao longo dos últimos anos, expressiva perda de conhecimentos sobre produtos e serviços, deficiência quanto ao controle e execução de tarefas, baixa operacionalização e, conseqüentemente, demandava de forma constante uma dedicação extra em horas de trabalho. Sendo remunerados por seis horas de trabalho, boa parte dos funcionários naquela agência trabalhava em média 10 horas diárias, quase sempre com reduzido tempo de almoço. Nesse sentido, a avalanche de serviços acabou absorvendo a atenção e energia de todos sobrando pouco tempo para a busca de esclarecimentos.

Uma tentativa empreendida foi acessar a rede interna de comunicação (*BBnet*) na expectativa de informações mais detalhadas vindas da alta direção da empresa, no entanto, nada de novo foi encontrado. Restavam ainda as informações provindas dos periódicos e a expectativa quanto à entrevista que o então presidente da instituição, Paulo César Ximenes, daria em 30/06/1995. Também buscou-se levantar os boletins *Bipel e Garef* dos dias anteriores em busca de informações mais detalhadas[4].

Os periódicos do dia 29 de junho traziam informações sintetizadas sobre o programa: que destinava-se a um público de 50.000 funcionários com mais de doze anos de empresa, dos quais o Banco esperava a adesão de 16.500; que seriam pagos os direitos legais e um incentivo variável, de acordo com o tempo de serviço; que seriam liberados os valores pagos à Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) e se manteria a assistência médica por 18 meses.

Estas informações acabavam por provocar mais dúvidas e apreensão entre os funcionários pois informavam que o programa atingiria de forma diversificada o quadro funcional mas as notícias careciam de outros tantos detalhes que cobrissem a variada gama de situações individuais. Restava, portanto, esperar o pronunciamento do presidente do Banco e o lançamento oficial do programa.

Para quem aguardara com ansiedade o pronunciamento do presidente da instituição, o mesmo foi frustrante em termos de esclarecer as dúvidas existentes. A reportagem televisiva iniciava-se com várias tomadas de cena do imponente edifício sede da Direção Geral, em Brasília, onde se localizam os principais órgãos administrativos, diretoria e presidência da instituição, e o conteúdo do pronunciamento versava sobre o futuro da empresa e os benefícios que adviriam do amplo Programa de Ajustes a ser implementado a partir daquela data.

Enfim, era uma mensagem dirigida de forma generalizada aos diversos segmentos sociais que de uma forma ou outra interagiam com o Banco. Ao mesmo tempo em que apresentava e firmava uma nova postura na atuação do Banco do Brasil, a comunicação

---

[4] Os boletins *Bipel* veiculavam as informações oficiais da empresa aos seus funcionários e os boletins *Garef* eram o canal de comunicação entre os funcionários e o Gabinete do Representante dos Funcionários e veiculavam tanto as informações prestadas pelo representante quanto aquelas enviadas ao gabinete pelos funcionários.

procurava transparecer clareza quanto aos objetivos da empresa e anunciava um futuro promissor.

***1ª semana (03 a 06/07/1995). Divulgação e repercussão do programa.***

No dia 03/07/95, segunda-feira, em cada dependência da empresa, foram distribuídos a todos os funcionários um *folder*, intitulado *Concretize o seu sonho*, e um pequeno caderno com as normas do Programa de Desligamento Voluntário[5].

O *folder* trazia informações sobre a futura atuação dos Centros de Orientação de Carreira do Banco do Brasil, recém criados, que se dedicariam à orientação aos funcionários que aderissem ao programa no tocante à busca de novo emprego, formação de negócio próprio e reciclagem profissional. Também previa a criação de um Banco de Oportunidades, com a finalidade de rastrear oportunidades de trabalho no mercado e realizar tentativas de alocação do pessoal demitido.

O caderno trazia uma mensagem do Conselho Diretor, os critérios para determinação dos funcionários denominados *elegíveis*, os incentivos monetários e fórmulas de cálculo dos valores totais a receber e, uma última parte, explicava a atuação dos centros de Orientação de Carreira e esclarecimento de dúvidas. Informava, ainda, que os funcionários teriam um prazo de 11 dias para decidir se iriam aderir ou não ao programa.

A exigüidade de tempo para a tomada de uma decisão de tal envergadura foi o primeiro fator a alterar sensivelmente os ânimos de cada um, em especial daqueles que se encontravam na situação de *elegíveis*. Como 55.000 funcionários foram considerados *elegíveis* ou seja, aptos a aderir ao programa, isto gerava apreensão quanto à possibilidade de demissões compulsórias no futuro[6].

Além do mais, já em seu início o programa mostrava algumas contradições entre o que era apresentado oficialmente e a forma como a empresa ia conduzindo o processo.

No caderno, a mensagem do Conselho Diretor iniciava-se com a frase *"O Banco está mudando"* e enfatizava que a estabilidade até então vigente não poderia mais ser

---

[5] Vide Anexo 1.

[6] O critério para definição dos elegíveis pautou-se na relação entre tempo de Banco e posição na carreira, conforme detalhado no Anexo 1.

sustentada.

Dizia o folheto que motivos e fatos concretos haviam levado a administração à adoção do programa: opção por uma postura de empresa voltada para o mercado, com prioridade ao lucro como parte do compromisso com os acionistas; existência de excedente de pessoal em diversas áreas; implantação futura de um programa de automação e modernização de processos que aumentariam os ganhos de produtividade; acúmulo de prejuízos nos últimos meses; excesso da folha de pagamento e insuficiência dos recursos provenientes de campanhas de captação e recuperação de dívidas vencidas para cobrir os elevados custos.

No entanto, se os funcionários em todo o país, como constavam das denúncias dos sindicatos e das informações veiculadas nos boletins *Garef,* vinham cumprindo extensas jornadas de trabalho e o acúmulo de serviços era uma constante, como poderiam existir excessos? Por outro lado, se estava planejado um avanço no processo de informatização para o futuro por que as demissões ocorriam em primeiro lugar?

O desligamento voluntário, segundo exposto no caderno, havia se tornado um procedimento usual em empresas que precisando reduzir seu quadro de pessoal optavam por uma maneira mais racional e decidiam fazê-lo em condições altamente respeitosas para com seus colaboradores.

O conceito de "voluntário" foi apresentado como um ato de vontade individual, um exercício de cidadania; a possibilidade da escolha, como uma chance ao funcionário que pretendesse viabilizar antigos sonhos, mudando a vida profissional e se lançando, por exemplo, a empreendimentos próprios.

Como em vários momentos era enfatizado que a empresa buscava implementar o programa com transparência e respeito e *"com muita ética e dentro dos padrões de relações trabalhistas avançados",* seria de esperar-se que o programa transcorresse sem grandes celeumas.

Entretanto, as afirmações constantes do caderno chocavam-se com as declarações públicas dos administradores da empresa. No caderno a empresa afirmava que, caso não fosse atingido o número desejado de adesões, a demissão não estava nos seus planos imediatos. Porém, concomitante à distribuição dos cadernos o diretor de Recursos Humanos afirmava, na imprensa, que *"uma vez não alcançado o objetivo do programa,*

*vamos fazer o ajuste de outra forma"*, e para os funcionários demitidos por iniciativa do Banco não haveriam os benefícios previstos no programa[7].

Conforme se passavam os dias, mais notícias eram veiculadas pela imprensa, mensagens das entidades representativas e associações de funcionários chegavam às dependências pela rede interna, fax ou impressos, e mais claro ficava para os funcionários o descompasso entre o inicialmente, e oficialmente, apresentado pela empresa e aquilo que ia se delineando pouco a pouco.

Ora, tudo isto deixava os funcionários mais apreensivos colocando dúvidas quanto aos reais objetivos da empresa com a adoção do programa. O que mais ela estaria afirmando com a ênfase no fim da estabilidade e a ameaça de demissões compulsórias?

Na segunda-feira, 03/07/1995, parte dos funcionários reagiu com surpresa e indignação ao receber, impressa, uma simulação do cálculo dos valores de sua rescisão contratual. A mesma reação expressaram funcionários de outras unidades em uma rede de comunicação via telefone que se formou quase de imediato ao lançamento do programa. Muitos afirmavam que receber aquele papel e ser taxado de *elegível* era como "*receber um tapa na cara*". Sentiam que a empresa os considerava descartáveis. E, nesses momentos, ao mesmo tempo em que questionavam os critérios para a definição dos *elegíveis* esses funcionários rememoravam a dedicação prestada ao Banco durante a trajetória profissional.

Entre os funcionários comentava-se, ainda, as deficiências quanto aos critérios de avaliação e comissionamento, a política de corte de cargos comissionados realizada nos anos recentes, as represálias e ameaças sofridas por funcionários endividados com a empresa em razão da deterioração dos salários, a maior dificuldade de ascensão na carreira para diversas categorias de funcionários como as mulheres, os atuantes politicamente os ligados ao movimento sindical e aqueles com maior participação nos movimentos grevistas. Enfim, argumentava-se, que funcionários dedicados à carreira na empresa mas que haviam sido penalizados por alguma das situações referidas, passavam agora a figurar como *elegíveis*, como se nunca houvessem investido na carreira profissional.

Nesse sentido, frases do diretor de Recursos Humanos afirmando que *"quem envelheceu sem atingir uma função gratificada ou não se preocupou em fazer carreira vai*

---

[7] Vide *Folha de São Paulo* de 30/06/1995, reportagem "BB vai demitir se desligamento voluntário não alcançar 15 mil"; *Correio Braziliense* de 30/06/1995, reportagem "BB promete demitir até 15 mil".

*querer sair porque é vantagem"*[8] causavam mais desconforto pela correlação entre funcionário *elegível* e funcionário improdutivo.

Já no lançamento do programa, a representação funcional havia apontado as incoerências na definição dos critérios de seleção dos elegíveis:

> O critério básico para a escolha do universo a ser objeto de incentivo é a relação entre tempo de banco x comissão exercida. Só que o banco historicamente se prestou a toda sorte de apadrinhamentos, de clientelismo, de influências políticas. Colegas nossos, competentes, que nunca tiveram uma chance, podem se sentir agora constrangidos a pedir demissão, como se sua ascensão na carreira dependesse apenas de sua vontade. [...] Não podemos esquecer, também, que as vagas para comissionamento têm limite e que tem gente valiosa aguardando abrir vaga."[9]

Além do mais, a divulgação do conteúdo oficial do programa expunha apenas os seus aspectos mais gerais quando havia inúmeras particularidades que ficavam sem esclarecimentos. Multiplicavam-se as dúvidas sobre os valores dos resgates e a forma como cada um se enquadrava frente aos incentivos concedidos, dependendo das situações individuais, de forma que essas questões absorviam a mente de todos quantos estivessem avaliando a situação.

Para esclarecimento às dúvidas o Banco abriu, então, um canal de consulta permanente, por telefone, fax e *BBnet*. As questões mais gerais eram transcritas e divulgadas com as devidas respostas pelos boletins extraordinários que circulavam em várias edições diárias. No entanto, tentativas de consultas via telefone e sistema nem sempre alcançavam êxito, devido ao acúmulo de chamadas ou à precariedade dos equipamentos e do sistema. Além do mais, essas tentativas se acumulavam às exigências vindas dos serviços, principalmente após a abertura do expediente, e ao final nem se trabalhava nem se esclarecia as dúvidas. Passava-se então a consultar seguidamente a rede interna na expectativa de um novo informe que contivesse questões mais próximas às situações individuais.

Na agência na qual me encontrava, a maioria dos funcionários sequer tinha condições de consultar a rede interna, pois trabalhava em funções de caixa ou atendimento a clientes. Por outro lado, sem dispor de informações, aumentavam as especulações e a

---

[8] Revista *Veja* de 05/07/95
[9] Boletim *Garef* 203, de 28/06/1995.

produtividade caía consideravelmente.

O tempo passava rapidamente e onze dias era um prazo muito exíguo para uma decisão que viria a modificar todos os projetos e expectativas em que haviam se ancorado as vidas dessas pessoas. A quase totalidade, após o ingresso no Banco do Brasil, nunca se imaginou fora dele. Para a maioria dos funcionários, o Banco, com o tempo, tornava-se um projeto de vida, um lugar onde eles se viam trabalhando, fazendo carreira e se aposentando. Decidir-se a sair era não apenas negar todo esse projeto como significava lançar-se a um futuro incerto. Por outro lado, ficar já não representava segurança alguma. As manifestações públicas da alta administração deixavam claro que ficar era optar por viver em uma situação de risco permanente.

Então, os funcionários que se encontravam na situação de *elegíveis* debruçaram-se sobre os cálculos da indenização e passaram a considerar com mais seriedade a possibilidade de saída. Olharam-se melhor, vasculharam o passado buscando habilidades perdidas ou escondidas ou seus projetos anteriormente abandonados. Avaliaram os riscos, fizeram muitos cálculos, consultaram parentes, amigos e conhecidos. As noites eram mal dormidas, os dias pouco produtivos.

Passado o susto inicial, começaram as primeiras reações dos funcionários que iam sendo divulgadas pelos boletins *Garef* e assim se ia tomando conhecimento da situação nas dependências do Banco por todo o país.

Os boletins retratavam uma situação de insatisfação generalizada, seja para quem tinha interesse em sair e achava o incentivo muito baixo, seja para quem desejava permanecer na empresa mas não via perspectivas futuras. Embora os valores fossem muitas vezes elevados, a parte correspondente ao incentivo real era muito pequena (para um funcionário com 14 anos de empresa corresponderia em média a R$ 4.800,00 àquela época). Os demais valores correspondiam, na verdade, a verbas legais: multas, aviso prévio, décimo-terceiro, parcelas de férias e verbas funcionais como o saque dos valores recolhidos à PREVI, licença-prêmio, abonos[10].

Funcionários que se encontravam em situação de endividamento com o Banco haviam que pensar ainda mais seriamente sobre a possibilidade de adesão. Haviam que se

---

[10] Boletim *Garef* n.204, de 29/06/1995.

debruçar sobre cálculos e mais cálculos, procurando uma forma de a um só tempo quitar as dívidas e garantir o início de outra atividade.

E cada situação era diferenciada. Uns por causa das dívidas, outros por medo de serem demitidos, outros em busca de realização pessoal, e a quase totalidade com o sentimento de que a empresa dali para frente não corresponderia mais às suas expectativas, os funcionários que se encontravam nesse processo de decisão necessitavam refletir, trocar informações entre si, avaliar da melhor forma a sua situação particular.

No entanto, a situação agravou-se com o anúncio de duas medidas administrativas, concomitantes ao PDV, que prenunciavam uma descaracterização do programa, no sentido da adesão voluntária e indicavam uma estratégia do banco no sentido de diminuir as alternativas de escolha para um grande contingente de funcionários. No mesmo dia 03/07/1995 iniciou-se um processo de cortes de cargos comissionados e uma redução generalizada da ordem de 30% do quadro de funcionários das dependências[11]. Na área tecnológica, de forma mais intensa, ocorriam cortes de comissão em massa pelo anúncio de fechamento de vários centros[12]. Ou seja, funcionários que a princípio não estavam classificados como *elegíveis*, agora poderiam ver-se nesta condição, e outros que mesmo detendo comissão já estavam classificados como *elegíveis*, viam agora aumentar a sua situação de risco.

Mensagens vindas do GAREF e da CNB criticavam a redução dos quadros de funcionários nas dependências afirmando que "*Enquanto se tratava apenas de um programa de demissões voluntárias, era problema de cada um. Só que com os cortes, o programa tende a virar uma carnificina*"[13]

A pequena agência em Campinas estava sem a presença do gerente geral e seu substituto, envolto com as tarefas, a princípio irritava-se com as seguidas conversas e discussões e a conseqüente improdutividade e atraso nos serviços. Entretanto, tendo sido chamado a uma reunião na Superintendência do Banco, em São Paulo, regressou também preocupado com as perspectivas futuras na empresa e passou a pensar mais seriamente, ele

---

[11] Essa redução de quadro de pessoal foi anunciada como sendo parte de um programa de dimensionamento de recursos humanos denominado DRH, cuja metodologia de cálculo foi questionada pelas entidades representativas por não computarem as horas extras gratuitas, o potencial das praças e a previsão de ocupação de mercados (Boletim *Garef* nº 205 de 03/07/1995).

[12] Boletim *Garef* n.205, de 03/07/1995.

[13] Idem.

próprio, em aderir ao programa. A partir de então, era quase toda a agência partilhando a situação. Nesta agência não houve intensa pressão dos superiores imediatos, uma vez que todos estavam na categoria de *elegíveis* e o quadro de funcionários não estava com excessos. Mas, a quem acompanhava as notícias sobre o que ocorria no restante do país ficava claro que a situação tornava-se cada vez mais tensa.

Informações veiculadas diariamente pelas entidades representativas mostravam que a conjugação do PDV ao programa de redução de quadros estava afetando duramente o clima interno da empresa. Gerentes, que nos meses anteriores haviam se empenhado para que os funcionários realizassem horas extras gratuitas no intuito de atingir as metas estipuladas pela Direção Geral, viam-se agora numa situação delicada uma vez que não tinham como explicar porque o esforço empreendido havia resultado em redução do quadro de funcionários da agência[14].

Quando o representante dos funcionários buscou a Diretoria de Recursos Humanos para discutir esses agravantes no processo de implementação do programa de desligamentos, ouviu do diretor que *"se visava fundamentalmente a ética nas relações de trabalho"* o que, entretanto, era negado pelas informações que chegavam ao gabinete[15].

A esta altura os primeiros funcionários dispostos a aderir ao programa começavam a manifestar-se. De forma esparsa, um ou outro funcionário em cada dependência ia se manifestando, aos poucos os nomes circulavam nos contatos mantidos entre funcionários de diferentes dependências. Eu, tendo me decidido pela adesão ao programa já ao final da primeira semana, ao mesmo tempo em que continuava a acompanhar os informes vindos da Direção Geral, passei a dar uma atenção maior às notícias veiculadas pela imprensa e às informações vindas das entidades representativas.

Àquela época eu estava terminando o curso de mestrado, a dissertação sendo redigida, e já há algum tempo havia me interessado em formular um projeto de pesquisa sobre o Banco do Brasil. Iniciara há alguns meses os contatos, na Unicamp, com o grupo de pesquisa que desenvolvia um projeto na área de cultura de empresas[16], participara de

---

[14] Boletim *Garef* n.206, de 04/07/1999.

[15] Idem.

[16] Trata-se do projeto temático *"Cultura empresarial brasileira: um estudo comparativo sobre empresas públicas, privadas e multinacionais"*, desenvolvido sob a coordenação do Professor Guilhermo Raúl Ruben e com recursos da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).

algumas reuniões e estava pensando em desenvolver uma abordagem sobre o Banco do Brasil relacionando o imaginário social sobre a empresa e a questão da identidade nacional. Mas à medida que o PDV se desenrolava foi possível percebê-lo como um objeto privilegiado de análise, questões foram se colocando à medida que mais notícias chegavam, que os fatos colocados à observação se concretizavam, que se desenvolvia a percepção sobre aquilo que havia de peculiar no evento, sobre os melhores caminhos teóricos e metodológicos, e então repentinamente me vi buscando referências bibliográficas, vasculhando a literatura clássica da antropologia, tecendo planos de investigação. Já era possível descrever mentalmente aquilo que era vivido e se sentir em meio às tarefas de um inusitado trabalho de campo. Assim iniciaram-se os trabalhos dessa pesquisa a partir de um objeto e de um campo que praticamente se deram eles mesmo à investigação, mostrando-se em seus contornos e recortes mais apropriados à análise, apresentando ao observador perspectivas analíticas, temas e variáveis.

Dediquei-me, assim, a uma ampla coleta de material, já levantando dados em jornais, informes, boletins, na rede interna de comunicação (*Bbnet)*, também dados antigos muitas vezes abandonados e esquecidos em armários e gavetas.

O quadro que se delineava em torno ao PDV ganhava cada vez cores mais fortes. Percebia-se um aumento da tensão, os ânimos se exaltavam e o Banco agora se parecia a uma caldeira ligada ininterruptamente, a temperatura aumentando, prestes a explodir.

Ficava evidente que as medidas tinham a intenção de pressionar o quadro de funcionários para a obtenção das adesões desejadas mas, ainda assim, questionava-se sobre a necessidade de se conduzir o processo com um conjunto tão grande de medidas ameaçadoras.

Cinco dias após o pronunciamento em rede nacional de televisão, o então presidente do Banco do Brasil, Paulo César Ximenes, em um artigo publicado na imprensa, falava sobre um certo movimento que estaria se processando na sociedade brasileira, segundo ele dizia, *"trazendo à discussão temas que envolvem o dia-a-dia de todos, não apenas pelos aspectos socioeconômicos, mas, também, pelo questionamento de conceitos que estiveram sempre profundamente ligados à mentalidade de todo um país"*[17].

---

[17] *Folha de São Paulo* de 05/07/1995, coluna Tendência/Debates, artigo intitulado "Um Brasil sem truques".

Referia-se ele aos grandes temas que passaram a compor a agenda política nacional nos meses subseqüentes à posse do presidente Fernando Henrique Cardoso: propostas de privatizações, reformas previdenciária e tributária, conceito de empresa nacional, entre outros. Nesse contexto, destacava o papel assumido pelo governo quanto à promoção de ajustes em suas empresas visando adaptá-las à nova realidade nacional. Exemplificando com o caso do Banco do Brasil afirmava Paulo Cesar Ximenes que

> [...] ao contrário de incentivar suas atividades como um banco estatal, a ordem é tornar sua estrutura o mais ágil e competitiva possível, procurando mantê-lo útil à população, mas, ao mesmo tempo, exigindo que sua postura empresarial bem como seus produtos e serviços, estejam no mesmo nível dos concorrentes privados.

Ou seja, assinalava que a atuação do Banco seria doravante a de uma empresa privada, em acordo com sua afirmação de que *"o lucro deve estar acima de tudo para que possamos sobreviver"*, pronunciada imediatamente à sua posse. Respondendo às críticas dos que reivindicavam uma atuação diferenciada para o Banco do Brasil, resgatando seu papel social, disse o presidente que *"a maior função social do Banco do Brasil é dar lucro"*[18].

Após destacar algumas das medidas então tomadas pela alta administração da instituição, principalmente as relativas ao estabelecimento de parcerias junto ao setor privado, reconhecia o presidente que esse modelo de atuação, como empresa privada, gera descontentamentos dos setores antes acostumados à visão de um Estado endividado e conformista, concluindo que: *"Indiferente a esses setores, um novo país vai se delineando não pela vontade de uns ou de outros, mas pela exigência da grande maioria dos brasileiros"*[19].

Ficava claro que o entendimento do PDV pedia uma melhor compreensão do contexto sócio-econômico e político atravessado pelo país. A divulgação deste artigo, de autoria do presidente do Banco do Brasil, num momento de implementação de fortes medidas de ajuste na empresa, fazia sentido num contexto em que as medidas

---

[18] Revista *Conjuntura Econômica*, Especial Bancos, vol.49, nº6 de junho/1995 reportagem intitulada "A primeira função social do BB é dar lucro".

[19] Idem nota 23.

governamentais anunciadas assinalavam mudanças nas relações do Estado com diversos segmentos sociais e que indicavam as novas bases em que se daria a sua relação com o setor público e estatal.

Mas, sobretudo, essa manifestação do presidente do Banco suscitava questões sobre o PDV que extrapolavam o espaço da empresa. Até que ponto as medidas de ajuste, dentre elas o PDV, procuravam atender também a interesses da esfera governamental? O que os acontecimentos expressavam em termos das transformações mais amplas pelas quais vinha passando a sociedade brasileira?

Eram questões que já se colocavam para a pesquisa. Enquanto isso, o PDV prosseguia seu curso provocando uma maior mobilização e articulação das entidades representativas com a classe política.

Denunciou-se a contratação, sem licitação, da empresa que prestou os serviços de consultoria ao Banco para implementação do programa, a DBM – Drucks Beam Morin do Brasil; questionando-se, ainda, o valor de R$ 2.000.000,00 pagos pelo Banco por serviços que abarcavam um período de apenas cem dias.

A partir dessa denuncia a reação das entidades representativas do funcionalismo tomou forma. Em diferentes capitais os funcionários do Banco do Brasil faziam atos de protesto enquanto parlamentares procuravam se comunicar com a direção do Banco para negociar a situação.

Entretanto, é bom lembrar que o Congresso estava em recesso desde o início de julho, tradicionalmente um mês em que Brasília se encontra vazia, o que dificultava as articulações junto à classe política. O fato desencadeou fortes críticas por parte de parlamentares da oposição uma vez que praticamente inviabilizava a atuação do Parlamento no processo do PDV.

Mesmo assim, foram convocados os Ministros do Trabalho e da Fazenda para prestar esclarecimentos sobre a situação no Banco do Brasil à Comissão Representativa do Congresso Nacional. Contudo, os intervalos de tempo entre reuniões da comissão, encaminhamento de requerimentos de convocação aos ministros e demais questões normativas, praticamente anulavam qualquer expectativa em termos de alteração ou reversão da situação via parlamento, principalmente se considerarmos a exigüidade do tempo de vigência do programa.

Assim, por questões normativas, por desinteresse ou outros motivos, a verdade é que o esforço empreendido via Comissão Representativa estava praticamente anulado.

Não obstante as dificuldades, parlamentares foram contatados, sucederam-se as denúncias no Congresso e em 06/07/1995 o representante dos funcionários reuniu-se no Planalto com o secretário-executivo da Casa Civil da Presidência da República, Fuad Jorge Noman Filho. No dia seguinte se reuniram com o secretário-executivo do Ministério da Fazenda e também presidente do Conselho de Administração do Banco do Brasil, Pedro Pullen Parente, para discutir a situação.

O Sindicato dos Bancários de Brasília, que desde o anúncio do programa já havia promovido a realização de uma assembléia e estimulado a formação de comandos de mobilização, além de ter aprovado um indicativo de greve de 24 horas para o dia 12/07/1995, intensificou sua ação na Capital Federal realizando assembléias diárias com os funcionários e procurando unificar as ações com as demais entidades representativas. Adotando o slogan *"O BB não é do governo, não é do Ximenes. É do Brasil"*, abriu a campanha *"contra o desmonte do BB"*, lançada pelo sindicato de Brasília em entrevista coletiva à imprensa.

Em São Paulo e Rio de Janeiro, desde a primeira semana após o anúncio do PDV realizaram-se assembléias nos sindicatos da categoria e a Comissão de Empresa deu um indicativo de greve de 24h que, no entanto, foi rejeitado. Embora a rejeição, a comissão de empresa decidiu manter o indicativo em virtude da elevada participação do funcionalismo em assembléias realizadas em todo o país.

A orientação do Sindicato de São Paulo era no sentido de resistir às pressões pela adesão ao plano. A idéia era que a defesa do banco pedia a permanência dos funcionários na empresa: *"Ficar no banco representa a luta pela sua defesa e pela defesa do funcionalismo e suas instituições"*[20].

O dia 06/07/1995 foi marcado por paralisações parciais nas agências das principais capitais bem como a realização de outras formas de protesto. No mesmo dia, a imprensa noticiava que o Banco do Brasil fecharia 103 agências de um total de 600 deficitárias[21]. Segundo as informações veiculadas, mil funcionários seriam atingidos pelas

---

[20] *O Espelho*, anexo à *Folha Bancária* 3.388.
[21] *Correio Braziliense* de 06/07/95.

medidas e poderiam pedir demissão ou ser transferidos. A maioria das agências localizava-se na região nordeste do país, sendo o estado mais atingido a Bahia, com o fechamento de 29 postos de atendimento.

Estas últimas medidas, anunciadas concomitante ao programa de demissões, fez com que o Programa de Ajustes e com ele o PDV ganhassem outra amplitude junto à mídia e ao Congresso, uma vez que agora entravam em cena as comunidades atingidas.

Noticiava-se que 900 funcionários que trabalhavam nas 103 agências que seriam fechadas e outros 1.100 em agências aonde haveria corte de pessoal teriam que se transferir para outras localidades onde houvessem vagas[22].

O *Correio Braziliense* destacava a fala de Hugo Dantas, Diretor da área de Recursos tecnológicos, de que o Banco do Brasil estava preparado para enfrentar pressões. *"Seríamos incompetentes se não tivéssemos nos preparado"* afirmou o diretor em resposta ao descontentamento manifestado por parlamentares do PFL da Bahia. Acrescentou ainda que a razão do fechamento de um número expressivo de agências na Bahia devia-se à forma como o Banco do Estado da Bahia (BANEB) se espalhou naquele estado, segundo ele com maior eficiência que o Banco do Brasil.

### *2ª semana (10 a 16/07/1995) – A crise se expande*

Em meio ao clima tenso que se instalara na empresa o representante dos funcionários, em reunião do Conselho de Administração do Banco do Brasil, realizada em 10/07/1995, apresentou voto propondo medidas que fizessem cessar a pressão sobre os funcionários, solicitando dilação do prazo e a formação de uma comissão para gerenciar o plano.

Em 11/07/1995 o *Correio Braziliense* anunciava que, a pedido do deputado federal Augusto Carvalho, do PPS-DF, o então presidente do Senado, José Sarney, iria solicitar ao Tribunal de Contas da União - TCU a análise e suspensão do programa. Dizia o deputado que *"Esses 55.000 são considerados elegíveis às demissões estimuladas, sendo que muitos já perderam as comissões que representam 30% dos salários. O clima é de terror no*

---

[22] *Correio Braziliense* de 06/07/1995, *O Globo* de 06/07/1995.

*banco. Recebo centenas de cartas e telefonemas de pessoas amedrontadas"* afirmava o deputado. Para o deputado *"um programa de demissão voluntária não precisa ser feito em clima de terror"* já que cerca de 2.000 pessoas saem normalmente do Banco todos os anos.

Por outro lado, as entrevistas com João Batista Camargo, Diretor de Recursos Humanos, mostravam a determinação da instituição em levar a cabo o programa na forma apresentada. *"Todo funcionário deve saber que pode ser mandado embora ou que pode sair por conta própria"* afirmava o diretor. Neste sentido, ressaltava sempre que no caso de não serem atingidas as metas desejáveis o Banco procederia à demissão sem justa causa. Argumentava ainda o diretor que o funcionalismo do Banco do Brasil e a sociedade em geral se acostumaram a ver o emprego no Banco como estável embora se trate de uma empresa de economia mista que funciona em acordo com a CLT, ou seja, sem direito à estabilidade. *"O clima de pânico é natural quando se rompe uma tradição secular"*, concluía Camargo[23].

O *Jornal do Brasil,* de 11/07/95, destacava a tensão que tomava conta do Banco do Brasil. *"Os funcionários do banco do Brasil estão à beira de um ataque de nervos"* iniciava a reportagem. Pronunciamentos de funcionários expressavam o grau de apreensão, surpresa, incerteza e indignação, principalmente com a forma como a empresa classificou os chamados "elegíveis". Alguns, como forma de protesto, passaram a usar um crachá com a nova designação. Outros, reagiram ao que consideravam atitudes de *"desrespeito da empresa para com o funcionário"*, optando pela adesão ao plano. Dizia ainda a reportagem que a decisão do Banco em implantar o PDV no mês de julho, juntamente com o fechamento das agências, visou evitar que as discussões no dissídio coletivo dos bancários se concentrassem sobre a questão da manutenção do emprego.

No dia 12/07/95, dois dias antes do término do prazo para as adesões, as reportagens veiculadas pela grande imprensa ressaltaram em suas chamadas e manchetes que na segunda-feira, 17 de julho, o Banco do Brasil poderia começar a demitir em massa. Com a proximidade do final do prazo as posições intensificavam-se. De um lado os funcionários e suas entidades representativas acionavam os meios legais para impedir a continuidade do programa ou para forçar uma negociação que melhorasse as suas condições, de outro os

---

[23] *Correio Braziliense,* de 11/07/95.

representantes da instituição reforçavam sua determinação em fazer cumprir o previsto com a implementação do PDV.

Manifestações de funcionários do Banco do Brasil sucediam-se nas principais capitais do país. No Rio de Janeiro, uma assembléia de 3.000 pessoas decidiu por efetuar uma paralisação. Em São Paulo, o sindicato coordenou formas alternativas de mobilização e protesto: missa seguida de caminhada, onde se responsabilizava o Banco do Brasil pelas ocorrências de suicídios, tentativas de suicídio, ocorrências de distúrbios físicos e psíquicos; manifestações nas agências com devolução das "cartilhas do PDV", protestos em frente a agências de maior porte. Entretanto, o clima foi considerado desfavorável à realização de paralisação de 24 horas.

Como tentativa de esclarecimento à opinião pública o Sindicato de São Paulo colou naqueles dias 60 *out-doors* na Capital e em Osasco, mostrando a sua versão e a dos funcionários sobre as causas do prejuízo no Banco do Brasil.

Nos estados mais atingidos pelas medidas os acontecimentos suscitaram uma ampla cobertura dos fatos pela imprensa local. No Ceará, o estado com maior número de funcionários excedentes, a situação se anunciava como bastante crítica, pois a situação dos funcionários estaria na dependência das adesões ao PDV. Se o número fosse insuficiente para atingir a meta, os *excedentes* seriam transferidos para outros estados ou demitidos de forma compulsória.

Os principais periódicos de Fortaleza ocupavam-se do tema diariamente, divulgavam os fatos, entrevistavam deputados, sindicalistas e empresários, publicavam artigos e entrevistas com pessoas notórias no estado, sobre a questão. Houve reação da Câmara dos Vereadores de Fortaleza e de outras cidades do estado, realização de assembléias, encaminhamento de documentos a parlamentares e ao Governo Federal[24].

Se a atuação do Sindicato em São Paulo se dava pela realização de manifestações públicas, mas com uma certa dificuldade para mobilização de um grande número de funcionários ou adesão a propostas de confronto com a empresa, no estado do Ceará, ao contrário, o clima era de intensa mobilização.

O Sindicato dos Bancários de Fortaleza, que contava com um expressivo número

---

[24] Boletim *Garef* n.213, de 14/07/1995.

de funcionários do Banco do Brasil em sua diretoria, promoveu intensa mobilização não apenas do funcionalismo mas de praticamente toda a cidade de Fortaleza e muitas cidades do interior do estado, como Juazeiro do Norte e Sobral cidades que contavam com centros de processamento e um elevado número de funcionários. Entrevistas com diretores do sindicato foram uma constante na imprensa e na TV. As manifestações foram muitas e variadas, às vezes repletas de humor, em meio ao ambiente caótico que tomou conta das dependências do Banco naquela capital.

No denominado "Dia do Fico", os funcionários das agências de Fortaleza distribuíram panfletos à população em vários pontos da cidade, realizaram caminhadas pela praia, saindo da AABB e percorrendo a Volta da Jurema, com a participação de funcionários e seus familiares *"mostrando que a defesa da coisa pública se faz com suor e muito humor"*[25]. Além do mais, assembléias repletas de funcionários marcaram todo o período do PDV[26].

Essas manifestações, sobretudo em Brasília e nas localidades mais atingidas pelo programa, colocavam em destaque, na imprensa, a situação no Banco do Brasil: o ambiente de pressão que os funcionários estavam vivendo e as suas conseqüências. Nesse sentido, o presidente do Banco foi ainda chamado a se manifestar, na imprensa, sobre a questão do elevado número de suicídios ocorridos entre funcionários do Banco naqueles últimos meses, e, em particular, aos ocorridos naqueles últimos dias, fatos que estavam sendo imputados à situação reinante na empresa[27]. Essa questão também causou um impacto maior no Ceará uma vez que quatro ocorrências no período aconteceram naquele estado, uma no primeiro dia de vigência do programa, com funcionário de Fortaleza ligado ao movimento sindical.

Já a ANABB divulgava anúncios pagos nos principais periódicos dos estados mais atingidos, criticando a diretoria da instituição pelos gastos vultosos com a utilização de espaço na mídia e a contratação de assessoria externa para viabilizar o PDV.

Outros acontecimentos divulgados nos boletins *Garef* informavam sobre o clima nas dependências. Em Salvador, um infarto seguido de morte, sofrido por um funcionário

---

[25] Boletim de 17/07/95 do Sindicato dos Bancários do Ceará.
[26] Jornais *Tribuna Bancária*, do Sindicato dos Bancários do Ceará.
[27] *Correio Braziliense*, de 12/07/95.

"elegível", com 16 anos de banco e 46 de idade, havia impedido que a dependência funcionasse naquele dia. Informavam, ainda, que vários gerentes ligavam para o GAREF buscando orientação, alguns, dispostos a colocar os cargos à disposição, uma vez que enfrentavam grande dificuldade em atender às orientações para indicar os funcionários *excedentes*. Alie-se a tudo isso o prazo para a adesão ao PDV e realmente a situação nas agências tornava-se muito, muito delicada.

Notícias sobre conflitos nas dependências do país, chegando a agressões a administradores levou o GAREF a clamar ao funcionalismo para que se pautasse pelo valores básicos da ética e da solidariedade, valores que, como afirmava, *"sempre pautaram o funcionalismo do Banco do Brasil"*[28].

A presidente do Sindicato dos Bancários de Brasília, Érika Kokai, em entrevista ao jornal *Correio Braziliense,* de 12/07/95, relatava a ocorrência de pelo menos cinco enfartes no período, um resultando em morte, entre funcionários considerados *elegíveis* e que se situavam em agências que teriam cortes no quadro de pessoal.

Ocorreram paralisações de uma hora, no dia 12/07, em Itabuna, Belo Horizonte, Itaguaí, Vitória da Conquista, Governador Valadares, Teófilo Otoni, Piauí, Jacobina e Petrópolis. Em Salvador, a paralisação foi de duas horas[29].

A situação agora tornava-se extremamente grave e embora o recesso do Congresso Nacional, vários parlamentares continuavam a ser mobilizados de forma mais intensiva, tanto pelos funcionários, solicitando interferência no processo do PDV, como pelos prefeitos, governadores e deputados, solicitando ações em prol das comunidades que representavam e o não fechamento de agências deficitárias.

Uma comissão de deputados[30] esteve em audiência com o Vice-Presidente da República, Marco Maciel, e pediu a sua intervenção no processo. E, embora o Vice-Presidente da República tenha alegado não ser esse um problema de sua alçada, comprometeu-se a entrar em contato com o presidente do Banco do Brasil que havia se recusado a receber em audiência a mesma comissão de parlamentares.

As Assembléias Legislativas de vários estados interromperam o período de recesso

---

[28] Boletim *Garef* 210, de 11/07/95.

[29] Jornal *Tribuna Bancária*, do Sindicato dos Bancários do Ceará.

[30] Deputados: Prisco Viana (PPR-BA), Sérigo Miranda (Pc do B-MG), Wigberto Tartuce (PP-DF), Aldo Rabelo (Pc do B-SP), Luiz Gushiken (PT-SP), Augusto Carvalho (PPS-DF) e Paulo Bernardo (PT-PR).

e realizaram sessões especiais para discutir exclusivamente a situação do Banco do Brasil. Formaram-se comissões para acompanhar os acontecimentos e juntamente com sindicatos e associações passaram a pressionar as Superintendências do Banco nas capitais, seus parlamentares no Congresso, senadores[31].

Não obstante toda a mobilização exercida sobre a classe política e mesmo tendo o Vice-presidente da República, Marco Maciel, aceito interceder em favor da abertura de negociações entre o Banco e seus funcionários, relatava o *Jornal do Brasil* de 12/07/1995, que *"indiferente às pressões de sindicalistas e políticos, o diretor de Recursos Humanos do banco, João Batista de Camargo, anunciou que, se o número de funcionários inscritos no programa ficar abaixo dos 15 mil, iniciará já na segunda-feira as demissões necessárias"*

As associações de funcionários também tornavam-se mais atuantes. A ANABB enviou cartas a vários deputados, datadas de 13/07/95, expondo a situação e solicitando a formação de uma CPI para apurar a inadimplência do Tesouro, as responsabilidades administrativas das gestões anteriores, a análise dos balanços, a análise dos resultados efetivos do PDV para o saneamento da instituição e os fundamentos técnicos para o fechamento das agências.

Às vésperas do encerramento do prazo de adesões ao PDV o presidente do Sindicato Rural do Distrito Federal declarou solidariedade aos funcionários do Banco do Brasil dizendo que *"Hoje, como no passado, lutamos irmanados pelo mesmo ideal, o de um Banco do Brasil voltado à função social de fomento ao setor primário, com o funcionalismo e os ruralistas de mãos dadas"*. (boletim 212, de 13/07/95)

Diferentes interesses, diferentes concepções acerca dessa função social de fomento à agricultura – eram grandes as críticas do funcionalismo à inadimplência dos grandes produtores junto ao Banco e constava como um dos fatores que favoreceram a crise. Por outro lado, o Banco sempre firmou sua imagem de grande financiador do setor agrícola e num momento como aquele buscava-se todo o apoio e toda forma de resgate desse papel, principalmente o apoio de outros setores sociais. Além do mais, acontecia naqueles mesmos dias forte mobilização dos agricultores em todo o país, com concentração marcada em Brasília para o próximo dia 18 de julho.

O espaço que o PDV ocupou na mídia desde o lançamento do programa, no início

---

[31] Boletim *Garef* n.212, de 13/07/1995.

daquele mês, cresceu de forma expressiva com o desdobramento dos fatos e a proximidade do fim do prazo de adesões, provocando desgaste para a alta administração do Banco, sobretudo seu presidente[32].

Destacava o *Correio Braziliense* que a tensão provocada pelo lançamento do programa era tamanha e se intensificava à proximidade do prazo de encerramento das adesões que elevou de forma acentuada o número de funcionários atendidos nos ambulatórios do Banco. A presidenta do Sindicato dos Bancários de Brasília, Érika Kokai, acusava Camargo de *"exercer uma pressão cruel sobre os funcionários para obrigá-los ao desligamento voluntário"*[33]

Assim, o pronunciamento de Fernando Henrique Cardoso, durante a cerimônia de assinatura de convênio entre o Banco do Brasil e o Sebrae, com vistas a prestar assistência posterior aos demitidos, teve um peso significativo como apoio dado pelo governo à alta administração do Banco, o que recoloca a questão sobre os interesses do governo na questão. A imprensa destacava que o presidente da República aprovava as demissões pois sem elas o Banco quebraria[34]. Afirmou Fernando Henrique naquela ocasião que:

> "É claro que é preciso reduzir o tamanho do funcionalismo do Banco do Brasil, senão o banco entra no vermelho e quem paga é o povo. ..É preciso que alguns se afastem, mas que busquem novos empregos....Vivemos um momento crítico e desafiador, é verdade. Todos os momentos importantes do país são desafiadores, sempre temos riscos pela frente. Mas estamos com muita confiança e convicção do que precisa ser feito. E o que precisa ser feito, será feito"[35].

Em meio à turbulência dos acontecimentos - pressão das representações de interesse e da classe política, liminares e investigações do TCU, cobertura ampla dos meios de comunicação e conseqüente exposição de pontos nevrálgicos do programa, desgaste da imagem da instituição - o Banco do Brasil publicou matéria paga na imprensa como forma de reforçar sua posição, apresentar o programa como alternativa absolutamente necessária ao desempenho e fortalecimento da instituição. Em resposta às críticas que o banco vinha sofrendo naqueles dias, afirmava o comunicado, que

---

[32] Sobre o desgaste de Paulo Cesar Ximenes ver também *O Globo*, seção Economia, de 13/07/1995.
[33] *Correio Braziliense, 12/07/95*
[34] *Correio Braziliense* de 13/07/1995, reportagem "FHC aprova demissões no Banco do Brasil"; *O Globo* de 13/07/1995, reportagem "FH: é preciso reduzir tamanho do BB". *Folha de São Paulo* de 13/07/1995, reportagem "Sem demissões Banco do Brasil quebra, diz FHC".
[35] *Correio Braziliense, 13/07/95.*

> "O Banco do Brasil tem testemunhado centenas de manifestações elogiosas acerca da concepção moderna do programa, que, como se sabe, visa tanto preservar e fortalecer a Empresa como tratar com respeito os funcionários a serem desligados".

Aproximando-se mais o prazo final de adesão, a tensão aumentava para aqueles que ainda não haviam se decidido. Agora não mais devido às dúvidas sobre o teor do programa e sim como resultado das pressões e do esforço de avaliação e decisão sobre o futuro. Esse esforço significava lidar diuturnamente com a dúvida, a indecisão e o medo do desconhecido.

Por outro lado, o anúncio do baixo índice de adesões até aquele momento gerava em muitos a esperança de uma reação do funcionalismo no sentido de recusar-se a aderir ao plano. Um funcionário de Brasília, por exemplo, concluía que *"os funcionários estão descobrindo que as vantagens oferecidas pelo BB aos que se demitirem voluntariamente não superam em 15% o valor a que eles teriam direito se fossem demitidos sem justa causa"*[36].

Na quinta-feira, 13/07, véspera do último dia de adesão ao programa, o gerente geral daquela agência em Campinas convocou uma reunião para falar sobre o futuro da empresa, deixando muito claro o perfil do funcionário desejado pelo Banco. Esclareceu que optar por ficar significaria trabalhar como uma intensidade maior do que até então e implicaria aceitar a nova postura da empresa e um novo padrão de relações empresa/funcionário. Além do mais, enfatizou que o funcionário que no passado não investiu em sua formação não atendia aos novos requisitos e que daqueles que optassem por ficar seria exigido um esforço adicional nesse sentido. Solicitou então que cada um avaliasse com tranqüilidade a sua situação e fizesse a opção que julgasse mais acertada.

Evidentemente essas colocações atingiam de forma diferenciada os funcionários. Alguns mostravam-se mais preocupados, outros avaliavam com mais segurança o acerto ou o engano de sua decisão. Eu, agora, me preocupava quase que exclusivamente em garantir os caminhos para a realização da investigação e assim telefonei a Brasília acionando os amigos que se encontravam trabalhando naquela capital. Conclui, então, ser mais produtivo ir àquela capital na tentativa de abrir alguns canais que permitissem acesso a dados e também para presenciar os acontecimentos na Direção Geral, no momento posterior às

---

[36] Idem

adesões.

Tomada a decisão, assinado o pedido de demissão, iniciava-se para os funcionários uma nova etapa. Para os que haviam aderido começava a se delinear um outro tipo de preocupação que dizia respeito à identidade com a empresa. Questionavam-se sobre como passariam a se definir profissionalmente. Como bancário parecia ser algo improvável já que a maioria sempre se definira mais como funcionário do Banco do Brasil do que na referência à categoria. Quem sabe passassem a se definir como ex-funcionários do Banco do Brasil, disseram alguns. Outra preocupação curiosa era com o que aconteceria com o número da conta corrente. Isto porque cada funcionário do Banco do Brasil detém um número de identificação, um pouco parecido com o de um RG, e esse número o acompanha durante toda a vida bancária, como referência primeira em todos os documentos e correspondências a seu respeito, e também é este o número da sua conta corrente. Nesse sentido, perder o número da conta corrente era também uma preocupação pois, de outra forma, significava perder um forte vínculo com a empresa.

Mas se para esses funcionários tudo parecia já haver se esgotado, a exaustão final prenunciando um alívio futuro, nas altas esferas de poder os embates prosseguiam pois a crise, ao se ampliar, provocara a interferência de outras instâncias de poder.

Em 13/07/95 o Procurador da República, Franklin Rodrigues da Costa, havia encaminhado ao Banco do Brasil um pedido de informações sobre os critérios utilizados na seleção dos *elegíveis* e outras informações que permitissem avaliar a legalidade do programa.

O Ministério Público do Trabalho também fora acionado pelos sindicatos e pela ANABB de forma que se realizavam também reuniões naquela Procuradoria.

Lideranças partidárias entraram em contato com o Planalto solicitando formas alternativas como a possibilidade de remanejar os excedentes do Banco do Brasil para outros órgãos públicos. No mesmo dia, o Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso entrou em contato com o presidente do Banco do Brasil mas, segundo declarou, foi convencido por este da impossibilidade de recuo uma vez que os custos seriam excessivamente altos se o programa se protelasse até agosto, mês de dissídio da categoria

bancária [37].

Embora os Ministros da Fazenda, Pedro Malan, e do Trabalho, Paulo Paiva, tivessem sido convidados a depor sobre o assunto, os sindicatos estivessem entrando com uma ação popular na Justiça Federal para suspensão do PDV e a comissão de bancários estivesse entrando com denúncia junto ao TCU, responsabilizando o presidente da instituição por "administração temerária", o Banco continuava inabalável em suas determinações. A justificativa da Diretoria de Recursos Humanos era que *"prolongar o prazo é prolongar a angústia e, durante esse período em que se pode optar por entrar no programa a produtividade é mais baixa. Ela caiu e isso já era esperado, por isso não podemos adiar o prazo"* [38].

No dia 14/07/95, o PDV do Banco do Brasil ocupou as primeiras páginas e manchetes da grande maioria dos periódicos nacionais. Era o último dia para adesão ao programa, em caráter voluntário.

Noticiava-se que três ameaças de bomba em agências do Banco do Brasil localizadas no Rio de Janeiro causaram tumultos e a evacuação do prédio à Rua Senador Dantas, agência central no Rio de Janeiro, uma edificação de 42 andares, obstruindo o trânsito e fazendo engrossar as manifestações promovidas pelo Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro. Na cidade de Campo Grande (MS), os funcionários queimaram suas cartilhas do PDV em frente à agência central do Banco naquela cidade.

A chamada do *Correio Braziliense* se voltava também para o clima nas dependências da instituição com a reportagem *"Choro e desespero tomam conta das agências do BB"*:

> "Percorrendo o prédio da administração do banco e a Agência Central, ambos no Setor Bancário Sul (SBS), a reportagem do Correio Braziliense constatou ontem que os funcionários estão em ritmo de quase desespero.....
>
> *'Por enquanto sou funcionário do Banco do Brasil'l* resmunga o caixa Rodolfo, que se recusa a dar o sobrenome com medo de represálias. *'Com a foto todo mundo vai saber que sou eu'*, justifica.
>
> *'Estou me sentindo como o marido que chega em casa e encontra a mulher com outro. São 17 anos de dedicação ao Banco do Brasil, 17 anos de promessas e agora vem a traição'*, desabafa.

---

[37] *Correio Braziliense*, 14/07/95.
[38] *O Globo*, 14/07/95.

> *'Meus colegas chegam ao serviço chorando, sem condições psicológicas de trabalhar. Somos elegíveis mas nunca nos candidataram a nada'*, reclama outro funcionário." *(Correio Braziliense, 14.07.1995)*

Houve ainda uma tentativa de intervenção do Presidente Fernando Henrique Cardoso, sob pressão de parlamentares que telefonavam ao Planalto pedindo o adiamento das demissões, mas, segundo *O Globo*, de 14/07/1995, o Presidente teria sido convencido de que não havia mais como recuar pois os custos seriam muito elevados.

Contudo, embora o Banco continuasse firme no intuito de manter o teor e o cronograma de execução do programa, um acordo firmado com o subprocurador-geral da Justiça do Trabalho, Ives Gandra Martins, resultou em recuo da instituição da determinação tão anunciada de realizar demissões em massa. O acordo limitou as demissões àquelas ocorridas em caráter voluntário, por intermédio da adesão ao PDV. No entanto, o Banco decidiu desconsiderar a determinação do subprocurador-geral da República e procurador federal dos direitos do cidadão, Álvaro Ribeiro Costa, de sustar o programa de demissões. Concluiu a consultoria jurídica do Banco do Brasil que o subprocurador não tinha poder para ordenar tal suspensão.

No último dia de vigência do programa de demissões sucederam-se manifestações de apoio aos funcionários, em todo o país. Tarso Genro, prefeito de Porto Alegre, enviou mensagem aos funcionários do Banco do Brasil, dizendo da importância daquele banco para a agricultura, o desenvolvimento da indústria e do comércio. Uma Comissão de políticos que havia se reunido na Paraíba chegou a Brasília para manter contatos com parlamentares. O Senador Júlio Campos (PFL-MT) informou que já havia convidado os Ministros da Fazenda e do Trabalho para prestar esclarecimentos no Congresso sobre as demissões no Banco do Brasil. O senador Humberto Lucena (PMDB-PB) continuava mantendo contatos seguidos, desde o início da semana, com parlamentares, na tentativa de reverter o quadro. Ao mesmo tempo, comissões de prefeitos procuravam a presidência do Banco do Brasil na tentativa de reverter a decisão de fechamento de agências em seus municípios[39].

Também em 14/07/95 a Folha de São Paulo publicava o artigo do jornalista Jânio de

---

[39] Boletim *Garef* n.213, de 14/07/95.

Freitas, intitulado *"Diagnóstico Preciso"*, acerca de um estudo sigiloso do Conselho Fiscal do Banco do Brasil sobre a crise financeira da instituição e que naqueles dias havia chegado à mão da imprensa. Nesse estudo, foi feita uma advertência de que as demissões não seriam capazes de produzir os efeitos necessários, a reversão do cenário deficitário que se agravava nos últimos meses, e que elas acabariam atingindo o segmento menos responsável pela desordem a que havia sido submetido o Banco nos últimos dez anos, culpando o Tesouro Nacional pela situação.

Em Curitiba, o Presidente do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná, Dr. Ricardo Sampaio, publicava artigo assinado no jornal *Gazeta do Povo*, sob o título "O direito ante o terror das dispensas no Banco do Brasil". Afirmava que trata-se de constrangimento *"oferecer a homens e mulheres de meia idade a opção entre a rua ou a rua..."* e ainda acrescentava que *"se o banco tivesse excesso de empregados, não teria milhares de estagiários em desvio de função, com ações diárias na justiça do trabalho"*.

Finalmente, a intensa mobilização, ocorrida principalmente entre os dias 10 e 13/07/95, teve como resultado a suspensão do programa pela Procuradoria da República[40]. Isto ocorreu exatamente no último dia para o prazo de adesões e como a imprensa veio depois a noticiar, o anúncio da suspensão deu-se apenas ao final do dia pois a diretoria e a presidência do Banco do Brasil evitaram durante todo o dia encontrar-se com os procuradores para receber a notificação.

A resolução da Procuradoria da República foi então de instaurar inquérito civil público para apurar a existência de lesões à ordem constitucional, aos direitos constitucionais dos cidadãos e ao patrimônio público; notificar o presidente do Banco do Brasil e dar um prazo de 10 dias para a apresentação de informações detalhadas e sustar a implementação do programa até o exame do material solicitado.

No final do dia 14/07/95, das janelas do Edifício Sede do Banco do Brasil, em Brasília, intensa chuva de papel picado foi lançada por funcionários que, em clima de festa, comemoravam o anúncio da suspensão do PDV.

Envoltos com os afazeres diários e sofrendo a tensão daquele último dia, os funcionários daquela pequena agência, em Campinas, nada ficaram sabendo sobre as

---

[40] Mais especificamente, pelo Procurador Federal dos Direitos do Cidadão, Sr. Alvaro Augusto Ribeiro Costa.

ocorrências em Brasília, sobre liminares e suspensão do programa e chegaram ao fim do expediente certos de que haviam efetuado uma das decisões mais difíceis de suas vidas.

Um pouco nostálgicos, aqueles que haviam aderido ao PDV conversariam entre si expressando um pouco de seus sentimentos de momento. Um deles, sentado à mesa de gerente, cargo que ocupara durante todo o período, confidenciaria:

> "Sabe, eu concluí que durante toda a minha vida no Banco do Brasil me comportei como um rapaz apaixonado que todos os dias traz flores para sua namorada, cuida dela, quer vê-la feliz. E por fim, agora, eu percebi que continuava a vir aqui todos os dias, sempre trazendo flores para uma namorada, e descobri que esta namorada nem existia mais."

Já um outro funcionário, com quem eu havia trabalhado durante muitos anos, desde o ingresso na empresa, mostrava-se bastante animado e confiante no futuro, postura que, diga-se de passagem, marcara todo o seu processo de decisão sobre o PDV. Ao final do dia, no entanto, enquanto caminhávamos pelas ruas, passamos a recordar o passado na empresa e agora ele dizia sentir-se como alguém que estava prestes a finalizar uma relação conjugal. O sentimento de euforia foi substituído por uma certa mágoa, pela sensação de ter sido usado pela empresa e depois descartado, abandonado sem nenhum reconhecimento pelo passado de dedicação.

### *3ª semana (17 a 23/07/1995) – Os acontecimentos em Brasília*

Tendo embarcado para Brasília no domingo, 16/07/1995, lá eu chegaria na manhã de segunda-feira, tendo então a oportunidade de presenciar os acontecimentos nas esferas mais próximas às instâncias de poder.

Adentrando pela primeira vez os edifícios da Direção Geral me veria um pouco surpresa e impressionada pela sua imponência, sobretudo quando os comparava em termos de espaço, infra-estrutura e condições de trabalho às agências e CESEC. Ao contrário daquelas dependências, onde a precariedade de equipamentos era uma constante, na Direção Geral havia praticamente um micro-computador para cada funcionário, além de impressoras e telefones em grande número, e não se tratava de equipamentos ultrapassados. Os espaços eram amplos e reinava um ar solene e um silêncio incômodo que contrastava

com o vaivém, a agitação e o ruído constante dos lugares aonde trabalhava a imensa maioria dos funcionários do Banco do Brasil.

Por outro lado, quando saíamos do edifício para almoço ou lanche e nos encontrávamos com outros funcionários nas galerias subterrâneas próximas aos edifícios da Direção Geral, o clima se tornava efervescente. Comentava-se sobre o que ocorria em cada Departamento, sobre os últimos boatos envolvendo a alta administração, sobre a ação dos sindicatos e demais entidades representativas, sobre as notícias vindas de outros estados, sobre quem havia se pronunciado na imprensa ou no Congresso, a postura de um e outro político, quando então os ânimos se exaltavam, dadas principalmente as filiações ideológicas e partidárias de uns e outros.

Em Brasília respira-se política. E naqueles dias, dadas as circunstâncias, os ânimos exaltavam-se da mesma forma que ocorre, por exemplo, no Rio de Janeiro, após uma partida futebolística entre dois times tradicionalmente rivais. Quando descíamos às galerias ou quando cruzávamos apressados a imensa praça de acesso, havia um clima de tensão e ansiedade, dosado com uma certa euforia e contida agitação.

Assim como as dezenas de pessoas que nos olhavam de relance, também de relance foi que mirei um pequeno *trailer* colocado à porta de um dos edifícios-sede do Banco, onde um funcionário aposentado fazia greve de fome em protesto à realização do PDV. Voltei-me um pouco para trás e vi algumas pessoas que pareciam cuidar daquele senhor já idoso encolhido sobre uma maca, e pensei que talvez fossem sindicalistas já que havia uma imensa faixa colocada pelo Sindicato dos Bancários protestando contra o governo e pedindo a união em defesa do Banco do Brasil. Eu pensava que deveria me deter já que estava iniciando a pesquisa, mas meus acompanhantes apressados já desciam as escadas e assim, rapidamente tive que seguir em frente.

Por várias vezes tivemos que parar, enquanto descíamos as escadas, pois nos encontrávamos com mais e mais conhecidos, e entre trocas de beijos e abraços sempre se contava mais uma ou outra novidade. Também éramos chamados por funcionários que almoçavam nas mesas próximas e assim se ia obtendo mais informações. Um deles, trocando sorrisos cúmplices e em tom de confidência, contou-nos com um certo orgulho ter sido o responsável pelo fornecimento dos dados divulgados pelo jornalista Jânio de Freitas, em reportagem que tanta celeuma estava causando naqueles últimos dias.

No edifício-sede, dirigimo-nos às dependências do GAREF, onde expus ao representante dos funcionários expus minha situação de pesquisadora e o interesse em desenvolver um trabalho minucioso sobre os acontecimentos relativos ao PDV. E, enquanto conversávamos, foi possível observar o clima extremamente agitado no gabinete, totalmente oposto ao silêncio que reinava nas demais salas, ante-salas e corredores do edifício. Em uma sala ao lado chegavam notícias de todo o Brasil, telefonemas relatando a situação em inúmeras dependências, pedidos de informações, solicitações de interferência no processo, sugestões.

O representante dos funcionários relatava que um funcionário ameaçara explodir uma granada em sua mão caso fosse obrigado a assinar a demissão, outro havia agredido o gerente de uma agência no interior do Ceará, outra havia se enforcado em Curitiba tendo a agência cessado as atividades enquanto os funcionários protestavam à sua porta. Os informes não cessavam de chegar, relatos emocionados, mas também cheios de indignação. E ali, no gabinete do GAREF eu presenciava à catarse dos acontecimentos e podia enfim perceber a real dimensão dos acontecimentos.

A ida a Brasília conferiu um novo escopo à pesquisa, ampliou as possibilidades de investigação uma vez que permitia uma melhor compreensão sobre o que estava representando aquele programa para a instituição Banco do Brasil em seu conjunto. Para ali convergiam tensões, conflitos e sentimentos os mais diversos. Ali também se constatava o impacto diferenciado do PDV sobre diferentes dependências e localidades, bem como posturas administrativas diversas frente à mesma situação. Era possível vê-lo, agora, como um complexo de múltiplas dimensões, com um alto grau de heterogeneidade no desenrolar do processo. Percebi melhor a sua extensão, sua abrangência empírica e analítica. Ao mesmo tempo tudo isso em mim provocava um entusiasmo maior, aquela vibração que toma conta do pesquisador quando divisa os contornos do seu tema de pesquisa, constrói mentalmente seu objeto, amolda a ele a teoria, antecipa os passos da pesquisa, vê todo o processo se desenrolando e quase já divisa os argumentos trabalhados.

A notícia sobre a suspensão do PDV havia desencadeado reações diversas. Se parte dos funcionários havia ovacionado a medida e em festa proporcionado um espetáculo de chuva de papéis que arremessados das janelas do Edifíco-sede chegavam mesmo a humanizar as linhas duras do edifício, aqueles que haviam aderido ao programa

manifestavam sua decepção. Ë que após tantas noites mal dormidas, tantos dias de extrema tensão, tanto esforço para avaliar a situação, quando se chega a uma decisão de aderir é mais difícil ainda retroceder. E desta forma esses funcionários não podiam assimilar aquela reviravolta no processo, e passaram, então, a ansiar pela suspensão da liminar.

Aquele ar abafado de Brasília, aquela atmosfera asfixiante, ainda prenunciava maior agitação para o dia seguinte. A marcha dos agricultores ocupava mais e mais espaço nos jornais. A expectativa de ver as avenidas da Esplanada lotada de caminhões e tratores atiçava os ânimos de muitos funcionários do Banco. Imaginar mais um ingrediente para atribular a cúpula da empresa e o governo só vinham a amainar um pouco o descontentamento geral e o assunto era incorporado às discussões.

Na noite do dia 18 de julho, quando regressava a Campinas, eu fazia um balanço dos acontecimentos observados, dos contatos mantidos, avaliava as possibilidades de desenvolver a pesquisa, listava mentalmente os dados que teria que buscar nestes últimos dias dentro da empresa e, ao mesmo tempo, sentia-me um pouco constrangida por estar exultante com uma situação adversa à maioria dos funcionários. Assim eu ia pensando enquanto observava a imensa fila de caminhões que em sentido contrário se dirigia a Brasília para participar das manifestações dos agricultores que aconteceriam no dia seguinte naquela capital. Durante muito, muito tempo, eles continuaram a se suceder com enormes faixas e frases que se repetiam e que expressavam a força do movimento *"Quero Plantar"*.

Chegando a Campinas, os dias seguintes foram divididos entre o cumprimento das rotinas de serviço e a dedicação às atividades de pesquisa. Os serviços estavam com considerável atraso, sobretudo após aquelas duas semanas de tensão, o PDV ainda estava suspenso, mas sabia-se que a cassação da liminar era questão de dias e então todos voltaram as suas atividades normais.

A primeira suspensão do programa ocorreu em 14/07/95, sexta-feira, e em 17/07/95 uma nova liminar, impetrada pela então presidenta do Sindicato dos Bancários de Brasília, Érika Kokai, também suspendia o PDV até a conclusão final das investigações pelo TCU.

Outra questão que se colocava era então sobre porque, com tanta mobilização e ações de intervenção no processo assim mesmo o PDV conseguiu se efetivar?

Quatro dias após a suspensão do programa, em 18/07/95, a direção do Banco do

Brasil conseguiu cassar a segunda liminar que sustava o PDV. No entanto, ao mesmo tempo, o Diretor de Recursos Humanos assinava um compromisso com o Ministério Público do Trabalho, onde se obrigava a não realizar, como atendimento às metas do PDV, demissões compulsórias de empregados, sem justa causa, antes de reabrir o programa por pelo menos 24 horas e a não realizar dispensas compulsórias, após o término das adesões, sem antes reunir-se com o Ministério Público do Trabalho.

Esses limites evidentemente buscavam fragilizar um dos mais fortes instrumentos de coação presentes no plano, a criação de um contingente de *elegíveis* de forma a selecionar antecipadamente os funcionários passíveis de demissão.

Com a intervenção do Ministério Público do Trabalho, o PDV adquiriu outro contorno, embora não tenha alterado a sua essência. O programa foi reaberto em 20/07/95, agora para todos os funcionários, e abriu-se a possibilidade de retratação para aqueles que haviam aderido no primeiro prazo.

É claro que a nova situação agitava gora aqueles que anteriormente se encontravam em uma posição mais distanciada, até mesmo os superintendentes e gerentes que haviam sido chamados a conduzir o processo, os altos funcionários, até mesmo aqueles que participaram mais de perto da elaboração do plano, porque agora, enfim, todos estavam aptos a aderir. Um dia apenas para decidir, mas entre retratações e novas adesões, o resultado foi um acréscimo de 4.000 adesões em relação aos números do primeiro prazo.

Na pequena agência de Campinas os números de adesão também aumentaram, atingindo ao final mais de 50% do quadro existente. No entanto, houve uma adesão, efetuada nos últimos minutos do prazo final, que me trouxe mais alguns elementos para pensar a complexidade da situação. Tratava-se de funcionária que eu conhecia de longa data. Compartilhamos bons e maus momentos, vimos o Banco ir se modificando, nos distanciamos por um bom período de tempo, ela tendo ido para o interior do estado de São Paulo, eu para o CESEC Campinas. Nos reencontramos ali naquela pequena agência e decorrido apenas um mês nos víamos enfrentando uma situação que seria totalmente impensável naquele passado comum. Ela estava em férias no período do PDV e não havia aderido no primeiro prazo. Repentinamente, nos últimos momentos do prazo final, seu marido, também funcionário, apareceu na agência trazendo os papéis assinados e nos pediu que mandássemos o fax com urgência para Brasília. Nos assustamos um pouco pelo fato de

saírem os dois, mas o que mais nos impressionava era a forma passional como ela optara por aderir ao plano. Uma decisão motivada pela raiva por ter se sentido preterida. Em face da nova dotação da agência o gerente havia comunicado quem dentre os caixas existentes seria novamente efetivado no cargo e ela soube estar excluída. Não suportou a notícia, decidiu-se de um momento a outro, sequer apareceu no Banco para formalizar o pedido.

No decorrer da pesquisa tomei ciência de que não era este um caso atípico e que muitos outros haviam ocorrido em centenas de agências de todo o país. A própria imprensa tornaria alguns desses casos públicos, como foi o relato sobre um gerente que resolveu em consenso com os demais funcionários realizar um sorteio para definir aqueles que fariam a adesão ao programa[41].

Também em 20/07/1995, dia em que o programa foi reaberto e última oportunidade tanto para a adesão quanto para uma possível retratação de funcionários, houve uma ocorrência que voltou a acender o debate em torno do Banco do Brasil. *O Correio braziliense,* publicou a íntegra da 1ª parte do Relatório do Conselho Fiscal, cujo conteúdo já havia sido antecipado por Janio de Freitas, e que colocava em questão a crise financeira então existente na instituição.

Após essa divulgação, novas críticas surgiam na imprensa. Em entrevista ao *Correio Braziliense*, em 21/07/95, o presidente da Comissão de Fiscalização Financeira e Controle da Câmara dos Deputados, Firmo de Castro (PSDB-CE), classificou a situação de "preocupante", o que, segundo ele, reavivava a necessidade de redefinição do papel dos bancos oficiais. Sobre o Banco do Brasil em particular, disse que *"A relação entre o banco e o Tesouro sempre foi promíscua...os desacertos do governo sempre se refletiram no Banco do Brasil"*. Criticou ainda que o foco das medidas de ajuste tenha se concentrado na demissão de funcionários. *"A questão é mais ampla e mais profunda"*, disse.

Diante desse novo quadro o presidente do Banco do Brasil voltou a se pronunciar na imprensa para esclarecer que o programa de demissões não se constituía em medida isolada mas fazia parte de um conjunto de ajustes, entre os quais a negociação das dívidas do Tesouro., concluindo que *"Nunca se fez tanto como agora para tentar resolver os problemas do BB"*[42].

---

[41] *Folha de São Paulo*, 25/07/1995, reportagem intitulada "Gerente sorteia demitidos".
[42] *Correio Braziliense*, 22/07/1995.

De outra perspectiva, afirmaria a reportagem do *Correio Brasiliense,* de 23/07/1995, que *"Nunca em tempo algum de sua centenária história, o Banco do Brasil esteve tão em evidência, de forma tão negativa"*. As denúncias voltaram a ocupar maior espaço na imprensa: sobre os suicídios, o endividamento as denúncias efetuadas por gerentes, caixas e escriturários de todo o Brasil a respeito das pressões que vinham sofrendo.

Neste mesmo sentido, num artigo publicado na *Folha de São Paulo*, também de 23/07/1995, Herbert de Souza, o Betinho, afirmava que *"A reestruturação do Banco do Brasil, para ser democrática, precisa ser feita com negociação"*. Para ele, dada a natureza da instituição Banco do Brasil, qualquer projeto de mudança deveria incluir governo, funcionalismo e sociedade. *"Da maneira como vem sendo conduzida, parece mais assalto do que mudança, mais golpe de Estado e intervenção do que transformação com participação"*, concluía o autor. O artigo era também o reconhecimento de Betinho à grande participação do funcionalismo do Banco do Brasil no movimento Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida. Afirmava o sociólogo que o governo deveria reconhecer a especificidade da instituição que por dividir-se entre o mercado e a sociedade não poderia sofrer um processo de mudanças ancorado apenas nas regras do mercado.

### *4ª semana (24 a 30/07/ 1995) – O finalizar dos acontecimentos*

Dado o aumento do desgaste para a instituição, provocado pelos fatos tornados públicos de forma mais sistemática naqueles últimos dias e pelas sucessivas manifestações em todo o país o presidente da República voltou a pronunciar-se publicamente à respeito das demissões no Banco do Brasil.

A primeira página do jornal *Folha de São Paulo,* de 25/07/1995, destacava que "Sem reestruturação, BB vai à falência, prevê FHC". A afirmação do Presidente suscitou uma dura crítica do jornalista Janio de Freitas, na coluna da *Folha de São Paulo* de 26/07/95. Intitulada *"Nem na ditadura"*. Dizia o colunista que a dívida do Tesouro com o Banco era de R$ 7,8 bilhões e que o prejuízo acumulado no ano chegava a R$ 1,7 bilhão. Sugeria ao governo pagar 21,8% de sua dívida como forma de neutralizar o prejuízo e, neste sentido, criticava a afirmação de Fernando Henrique, segundo o autor desprovida de fundamentos, de que só demissões em massa poderiam salvar o Banco da falência.

Nesse mesmo dia o Banco do Brasil anunciou que o número de adesões, 13.014[43], correspondente a 12% do quadro de pessoal, foi considerado suficiente descartando a ocorrência de demissões compulsórias.

Nessa mesma data, faltando cinco dias para a efetivação das demissões, que ocorreriam todas em 31/07/95, de forma massiva e em todo o Brasil, o Banco iniciou um grande movimento de transferências de funcionários, como parte do programa de redução de quadros nas agências e os *excedentes* em todo o país foram convidados a buscar colocação nas agências onde houvessem vagas e a se transferir para as localidades no prazo de uma semana. Agora iniciava-se outro processo, que dizia respeito à situação daqueles que ficavam.

No último dia de trabalho efetivo, uma sexta-feira, houve um churrasco de despedida na sede da AABB-Campinas, por iniciativa dos funcionários do CESEC que aderiram ao plano. Foram mais de cem as adesões no CESEC-Campinas, praticamente 1/3 do total de funcionários daquele centro. Mas no evento havia também muitos funcionários das agências, muitos inclusive que não haviam aderido ao programa mas compareciam para se despedir dos amigos de muitos anos, outros ainda que permaneceriam na empresa mas vinham acompanhar o cônjuge que se demitia.

Era uma situação onde se mesclavam alegria e tristeza. Para quem observava era possível perceber que, entre os que saíam, havia também um misto de tristeza e alegria mas que naquele momento a reunião aproximava os que saíam, tornando menos penosa a ruptura. Para os que ficavam, no entanto, o clima era de completo desalento. Muitos colocando-se um pouco afastados do grupo de demissionários, que então faziam uma grande algazarra se agrupando para tirar fotografias, observavam a tudo com a cabeça baixa e uma visível tristeza, dizendo não suportar pensar o que seria trabalhar naquela segunda-feira pós PDV. Relatavam como havia sido difícil a despedida realizada na agência Centro-Campinas, a maior do município, principalmente porque o gerente geral também havia aderido ao programa. Este contava, de forma generalizada, com a admiração dos subordinados, tendo sido considerado no ano anterior como o melhor administrador da empresa em todo o país. Os funcionários sentiam-se então aturdidos, não compreendiam como a empresa aceitava a demissão de um administrador que ela mesma premiara e

---

[43] O número efetivo de demissões chegou a 13.369, segundo estatísticas divulgadas posteriormente (conforme Relatório pdv003 de agosto/1995, editado pela UFRH – Unidade de Função Recursos Humanos).

mostravam-se bastante pessimistas quanto às expectativas futuras. Os que partiam, ao contrário, afastavam temores e tristezas fazendo graça de tudo, rindo muito e abraçando-se em séries seguidas de fotos.

Na Segunda-feira ainda se encontrariam os demissionários no momento da rescisão contratual que, em Campinas, aconteceu nas dependências do Sindicato dos Bancários. Ficamos todos muito surpresos, agradavelmente surpresos, com o clima de festa que tomou conta do sindicato. Encontravam-se amigos que não se viam há muito tempo e era necessário parar a todo momento e conversar com um e outro, e rememorar outros tempos e abraçar aqueles e os que haviam estado juntos no período mais recente. Cada um que se descobria haver aderido provocava mais alguns momentos de alegria, afinal era mais um que passava a fazer parte de um nós que se formava, independente de como fossem chamados esses demissionários dali para a frente.

Durante os cinco anos seguintes continuei acompanhando passo a passo os acontecimentos que envolveram o Banco do Brasil: formatando a pesquisa, recolhendo dados, realizando entrevistas tanto com os que partiram como com os que ficaram.

Já os primeiros meses seguintes ao PDV mostraram que ele havia sido apenas o início de uma série de acontecimentos que acentuariam a crise, ainda por anos seguidos. Nos dois anos seguintes mais 29.611 funcionários se demitiriam da empresa. O número de funcionários em 31/12/1997 passou a 76.400, tendo representado uma diminuição de 42.980 funcionários, ou cerca de 37%, em relação ao total existente em dezembro de 1994[44], antes da implementação dos programas de redução do quadro funcional.

Após esse período, novos funcionários seriam incorporados à empresa com a realização de alguns concursos regionais em 1996 e um grande concurso em 1999, a nível nacional, que contou com um número aproximado de 800.000 inscritos e selecionou 8.000 como aprovados.

Tive, portanto, o privilégio de poder acompanhar, num período bastante largo, um processo de mudanças – e de várias perspectivas – em uma empresa sobre a qual já acumulava um amplo conhecimento. Devo confessar que do ponto de vista pessoal, não foi muito agradável acompanhar a fase posterior ao PDV, mas da perspectiva da investigação foi uma oportunidade excepcional.

---

[44] Conforme Relatório Anual 1995 e 1997.

# 3. As bases conceituais do Programa de Ajustes

## *Concepções sobre mudanças e modos de ação*

A descrição do PDV, como aqui apresentada, fornece um panorama, um quadro do evento. Mas não é uma descrição minuciosa que permita ao leitor colocar-se no lugar de cada personagem e com ele seguir os acontecimentos em toda a sua inteireza, nem tampouco um quadro extremamente detalhado que permita ao observador dar-lhe um pleno sentido a partir da confluência de seus movimentos, cores e perspectiva.

É uma descrição parcial feita da junção de diversas fontes informativas - a grande imprensa nacional, o material impresso de divulgação do programa, os informativos da empresa e da representação funcional, os boletins sindicais, os pronunciamentos no Congresso Nacional – e do relato de minha experiência pessoal, como eu a recordo naqueles dias, e, portanto, excluindo nesse primeiro momento uma exposição analítica dos acontecimentos. A pretensão, entretanto, foi realizar um texto descritivo que preservasse aqueles elementos essenciais à análise que se encontravam presentes nos dados coletados, elementos que na forma descritiva mais sugerem do que afirmam, provocando a reflexão – e porque não a imaginação? - e colocando ao leitor um razoável conjunto de questões.

A descrição se preocupou em reconstituir o PDV abordando de forma sintetizada os principais fatos que o marcaram, apresentando-o em sua seqüência de acontecimentos e contemplando, a cada momento, a postura das diversas partes que interagiram no processo[1].

---

[1] Embora a sistematização dos acontecimentos vá se fazer tomando como referência o conceito de *drama social* de Victor Turner (1974) em termos analíticos aproxima-se à "análise situacional" como abordada por Van Velsen (1987).

Assim pode-se apreciar a dinâmica do processo, percebendo o seu ritmo, movimento e intensidade, bem como os atores relevantes e as variáveis presentes.

Procurou, ainda, dar a perceber as estratégias utilizadas pela alta administração da empresa na formulação e na implementação do programa, bem como enfatizou a ampla repercussão do PDV e as reações que provocou, privilegiando, dessa perspectiva, o nível da ação no contexto de execução do programa.

Contudo, tem-se como certo que apenas o recurso a uma análise qualitativa intensiva, com a recuperação de todo o aparato simbólico que perpassa as relações entre a empresa e os diferentes atores envolvidos[2], possibilitará responder às questões derivadas de duas dimensões analíticas que se encontram articuladas: uma que se refere a "como as coisas aconteceram" e outra ao "porquê aconteceram dessa forma".

No presente trabalho, considera-se, sobretudo, que os processos de mudança não ocorrem num vazio, ao contrário, dependem de um aparato conceptual que lhe dê suporte e confira legitimidade às ações. Nesse sentido, cumpre atentar para as idéias e noções presentes nas formulações e justificativas do programa – como apresentadas pela alta administração da empresa – a lógica e as categorias utilizadas e acionadas seja para propor, legitimar ou orientar as ações.

Tem-se, portanto, como pressuposto, que os processos de mudança ocorrem de forma diferenciada - embora o discurso sobre as mudanças tenda a ser universalizante[3] - e que há uma estreita relação entre a concepção sobre mudanças e a forma como elas podem ser efetivadas. Particularmente, este trabalho chama a atenção para a necessidade de se considerar a forma como está sendo entendida e conceptualizada a mudança por aqueles que as planejam e executam e o peso da variável cultural no processo de implementação de

---

[2] Uma perspectiva centrada na análise de processos de mudança social a partir da observação da variedade de comportamento dos agentes nas situações analisadas, com atenção às articulações entre evento, contexto e atores, fornece um quadro analítico liberto daquelas "camisas de força" apontadas por Feldamn-Bianco (1987:37) provenientes de recortes que ela classifica como "artificiais" e que produzem diferenciações também artificiais, como as citadas dicotomias "micro-macro", "topo-base".

[3] No sentido de criar uma falsa idéia de homogeneidade quanto à natureza dos problemas e à busca de soluções, o que apontaria para caminhos únicos e irreversíveis, independente das particularidades contextuais e, em conseqüência, uma visão generalizada sobre os processos de mudança. Batista Jr. (1997:84,85) considera como de natureza ideológica afirmações sobre irreversibilidades nos processos de mudança contemporâneos, seja as afirmações sobre a destruição das fronteiras nacionais e o declínio do Estado-nação, seja a idéia de que estamos *submetidos à ação de forças econômicas incontroláveis"*. Conforme argumenta Casanova (1997) as políticas e medidas que orientaram esses processos não foram as mesmas em todos os países nem foram aplicadas da mesma forma.

programas de ajuste.

Assim, se o objetivo neste tópico é conformar o quadro conceptual em torno do PDV, e se, como veremos, a crise nele é uma dimensão central, então será necessário também estabelecer as conexões entre crise, mudanças e modernização, conforme elas se dão no campo teórico e como foram apropriadas no contexto do processo de mudanças no Banco do Brasil.

Mas como entender as idéias que balizam um programa, fazer afirmações que ultrapassem aquilo que é explicitado formal e informalmente por seus mentores? Como distinguir e relacionar o que é idealizado e aquilo que se expressa na ação?

O relato apresentado permite perceber a existência de diferenças entre a apresentação oficial do programa – o conteúdo veiculado pelo material institucional - e a sua efetivação, as medidas tomadas e a forma de sua realização. E conquanto a afirmação mais óbvia pareça ser a de uma incoerência entre formulação e prática eu sugeriria um cuidado maior para tal afirmação uma vez que ela simplesmente explicita uma constatação superficial e nada diz sobre a dinâmica dos acontecimentos.

Considere-se, primeiramente, que não há uma assimetria entre proposta e prática mas trata-se de diferentes níveis de tratamento dado ao processo de implementação do PDV, dentro do Programa de Ajustes mais amplo.

O nível formal, ou institucional, é aqui considerado como aquele que se presta, de forma privilegiada, a conferir legitimidade ao programa e que o apresenta muito mais como uma "formulação ideal"[4]. Ora, nesse sentido, trata-se de uma construção programática que necessita expressar uma razoável coerência entre aquilo que o programa representa e a proposta de sua execução, o que não significa, em absoluto, que ele expresse fielmente a forma como as coisas ocorrerão. Se o objetivo do programa de ajustes – dentro do qual se

---

[4] Embora a referência esteja em acordo com a concepção weberiana de *tipo ideal* como uma construção formal que não possui em si atributos de verdade ou correspondência exata com a realidade empírica, na abordagem que aqui se faz há diferenças. A referência aqui não é à formatação do PDV como a construção de uma ação racional orientada a fins que, no sentido weberiano, se presta à comparação com a ação real considerando aquilo que foge ao comportamento puramente racional como desvios suscitados por irracionalidades (Weber,1994:5). Isto porque trata-se aqui de uma ação racional de caráter instrumental que apresenta como diferencial "ser utilizada como meio em relação aos fins desejados" (Touraine, 1994). Esse caráter instrumental baseia-se num cálculo custo/benefício que exclui, ou oculta, as variáveis humanas e sociais bem como a referência ética (Enriquez, 1996:11).

inseria o PDV – era, como enfatizado, a modernização da empresa[5], o lógico é que se buscassem formas consideradas modernas de efetuar mudanças. E como programas de demissão incentivada, como afirmou o Conselho Diretor na cartilha do PDV, são uma prática moderna, tornavam-se uma escolha coerente com os objetivos da empresa.

O outro nível refere-se não mais à coerência entre o projeto de modernização da empresa e a escolha de um modelo de ação aceito mundialmente e portanto capaz de conferir legitimidade às ações, mas às estratégias de ação da empresa no decurso do programa que, embora conflitantes com a proposta formal, eram compatíveis com as práticas da empresa naquele exato momento. Nesse sentido, tem-se na proposta formal a expressão de seu caráter instrumental e ideológico e na ação, na forma unilateral de conduzir o programa, práticas condizentes com a postura adotada pela alta administração da empresa naquela gestão. Essa postura, como veremos mais adiante, comportava a contenção de informações, a prática de pressão sobre resultados e ameaças de sanções.

### *Mudanças e destruição do passado*

De forma generalizada, o que norteou a formulação do programa de demissões e o que sobre ele se dizia, seja para esclarecer ou justificar as ações, foi a idéia de mudança: sua necessidade, pertinência, oportunidade e positividade.

A ênfase dada na abertura da cartilha do PDV à frase *"O Banco está mudando"*, tantas vezes repetida, era para que não restassem dúvidas, para que se soubesse que o programa – ou mais especificamente as demissões - iria efetivamente acontecer da forma como a empresa havia planejado e para que se soubesse, também, que após o PDV o Banco não mais seria o mesmo.

A mensagem da alta administração afirmava, num primeiro momento, que *"Desligar funcionários é algo que não faz parte da tradição do Banco e por isso pode causar perplexidade"*. No parágrafo seguinte, repetia-se a frase *"O Banco está mudando"* e continuava: *" Mudando com o principal objetivo de sobreviver e de manter os empregados*

---

[5] Vide cartilha do programa (Anexo 1) e documentos de trabalho "O Banco do Brasil na hora da verdade" e "Plano de Ajustes 1995/1996". Também os relatórios anuais publicados pela empresa desde 1996, em especial o referente ao exercício de 1998.

*necessários para garantir o bom desempenho da organização. O Banco não tem como garantir empregos."*

Esta seqüência de idéias e sua repetição não parece ser aleatória pois deixava claro aos funcionários que aquilo que fazia parte da tradição não podia mais ser sustentado; e mais, que a decisão de desligar funcionários naquele momento não era uma estratégia excepcional para resolver problemas pontuais mas, de outra forma, tinha o intuito de firmar uma nova postura da empresa na relação com o seu quadro funcional.

A análise das entrevistas feitas com os funcionários da alta administração indica mesmo que a idéia era a de estar construindo uma nova empresa. Após o PDV, diziam os entrevistados, era necessário recuperar a confiança de quem ficou e assim refazer as relações da empresa com os empregados. Porém, chamo a atenção que essa reconstrução, como eles a chamaram, se daria num novo patamar: readquirir a confiança dos funcionários, mas exigindo destes a comunhão com os novos princípios colocados pela empresa. Dispor-se a ser transferido para qualquer lugar do Brasil, dedicar-se ao cumprimento das metas e dos resultados esperados pela empresa, investir na sua qualificação considerando o custo que representa para a empresa e as possibilidades de adicionar resultados a esse custo eram proposições de uma nova base de princípios das relações a serem mantidas entre a empresa e os funcionários.

Ademais, outras medidas tomadas na área de recursos humanos, ainda no corpo do Programa de Ajustes, também expressam essas idéias. Um ano após a realização do PDV seria lançado um programa de profissionalização dentro da empresa que deixaria bastante claros esses princípios e as linhas do suporte teórico utilizado na sua construção. A tônica do programa era a substituição do conceito de *estabilidade* pelo de *empregabilidade*. Através da adoção deste novo conceito, a intenção, segundo seus idealizadores, era mostrar ao funcionário qual o futuro que se delineava para a empresa e qual o profissional que ela precisava em termos de qualificação. Ao mesmo tempo, o programa pretendia que o funcionário fizesse uma auto-avaliação de sua postura profissional e se decidisse, *"por interesse e vocação"*, a aderir a essa nova orientação da empresa, dispondo-se a cumprir um programa de treinamento, para suprir deficiências constatadas. Significava ainda, segundo nos foi colocado, uma tentativa de refazer um contrato de confiança entre a empresa e seus funcionários dando-lhes uma perspectiva futura, em vista de suas

qualificações.

Vários fascículos passaram a ser distribuídos aos funcionários que se inscrevessem no programa. Uma análise desse material indica que nele foram privilegiadas abordagens sobre as mudanças no mundo contemporâneo e na esfera do trabalho. À ênfase na necessidade de mudanças e análises sobre o processo em curso no Banco aliava-se uma clara depreciação às atitudes contrárias as propostas, classificadas como de "resistência".

Um desses folhetos, dedica-se a uma abordagem sobre Mudança Comportamental[6] e é interessante notar alguns elementos que se fazem presentes no discurso da empresa buscando o sentido que estava sendo dado a algumas idéias e conceitos, propostos em consonância com o Programa de Ajustes. São idéias condizentes com aquelas que orientaram anteriormente a formatação e implementação do PDV.

Uma leitura atenciosa do folheto indica que seu objetivo principal, delinear o perfil do funcionário desejado pela empresa, era uma forma de afirmar que tem maior *empregabilidade* aquele empregado que se adequar ao perfil pretendido pela empresa. Por outro lado, profissionalizar-se era um requisito para aumentar a *empregabilidade* e, neste sentido, ao se inscrever no programa o empregado estaria realizando um investimento pessoal na sua *empregabilidade*.

Um outro objetivo era deixar claro que a substituição de um princípio pelo outro significava o fim da garantia de permanência do funcionário na empresa. Mas isto não eliminaria uma expectativa positiva para o empregado, desde que ele dispusesse dos requisitos desejáveis. Por fim, considerar a noção de *empregabilidade* como balisadora das relações internas seria, ainda, se perguntar sobre o seu valor para a empresa em relação ao custo representado.

Com uma postura nitidamente marcada pelo objetivo de desconstrução das tradições expressas na estrutura e nas relações de trabalho dentro da empresa, o texto se dedicava a identificar na história do Banco do Brasil modificações em sua configuração institucional e em sua atuação, em diferentes contextos político-econômicos da história do país, considerando a correlação entre a forma de gestão da instituição e as configurações do Estado brasileiro. Isto porque considerava que os estreitos vínculos entre a empresa e o

---

[6] *Profissionalização,* encarte extra, número 6, de abril de 1997.

Estado – ao exercer um papel de apoio ao desenvolvimento nacional e à gestão do Estado - influiu no estabelecimento dos comportamentos individual e coletivo de seus empregados, comportamentos ora considerados indesejáveis. Estes fatores arrolados explicariam, ainda, um estilo de gestão marcado pela exacerbada divisão do trabalho, relações autoritárias, falta de estímulo à criatividade e à capacidade empreendedora. O estilo de gestão vigente teria levado a uma *"socialização do autoritarismo"*, gerando um *"torpor comportamental"* – ausência de manifestação e de cobranças -, levando ao *"engessamento dos padrões negociais e administrativos do Banco"*.

É interessante notar que a empresa levava a efeito medidas que alteravam a sua forma de atuação em termos operacionais/administrativos – como por exemplo a nova arquitetura organizacional, o reforço à política centrada em resultados, com foco no cliente e voltada para o mercado – e definia o perfil do funcionário desejado. Só que para adequar-se a esse perfil, considerava necessário que as pessoas mudassem o seu comportamento. O Banco dizia qual o comportamento desejado. Afirmava também que apenas os que se engajassem com as novas propostas teriam chances positivas dentro da empresa. Toda a referência ao desenvolvimento de recursos humanos desconsiderava o impacto da mudanças recentes sobre os funcionários: a quebra da estabilidade, as transferências, a instabilidade devido à continuidade das mudanças e à falta de clareza sobre as medidas operacionais e administrativas que seriam tomadas[7]. Todas as formulações eram feitas em atendimento privilegiado aos interesses e objetivos colocados pela empresa. Por outro lado, ficava claro que planejamento e diretrizes viriam da alta administração e a participação do funcionário ficava restrita ao nível operacional de execução das diretrizes encaminhadas e ao atendimento dos objetivos colocados pela empresa.

Neste sentido, embora o passado da empresa seja apresentado como de relações autoritárias, e isto seja entendido como prejudicial ao seu bom desempenho, a maneira como a empresa conduziu o processo de mudanças – de forma unilateral -, se apresentou, também, como bastante autoritária.

A forma como se deu esse processo de modernização se aproxima à idéia de

---

[7] Das entrevistas realizadas com funcionários no ano de 1996.

"modernização conservadora" utilizada por Conceição Tavares (1996)[8] para se referir à reestruturação do grande capital e aos efeitos da visão liberal-conservadora sobre as relações entre capital/trabalho nos países periféricos, o que Jorge Mattoso (1995:70) caracteriza como *"uma verdadeira **destruição criadora** schumpeteriana"* quando se refere às transformações no mundo do trabalho decorrentes da emergência de um novo padrão tecnológico e produtivo.

Como o PDV fez parte de um programa de ajustes mais amplo é interessante, ainda, verificar que o diagnóstico efetuado pela a empresa em março de 1996, portanto alguns meses após o PDV, afirmava que, do processo de ajustes, surgiria um "novo Banco do Brasil"[9], saneado financeiramente, moderno e competitivo.

A idéia de mudança que se faz presente em todo esse conjunto de medidas, das quais o PDV era um ponto central, é, portanto, uma idéia de mudança voltada à modernização da empresa e coerente com parte dos pressupostos que conformaram ao longo do tempo a própria idéia de modernidade, principalmente no que se refere à ênfase na ruptura com o passado, ao direcionamento ao futuro e à instauração do novo em oposição ao que existia no passado. A modernidade, diz David Harvey *"não apenas envolve uma implacável ruptura com todas e quaisquer condições históricas precedentes, como é caracterizada por um interminável processo de rupturas e fragmentações internas, inerentes* "(Harvey, 1993:22)[10].

Essas noções que perpassavam todo o projeto do PDV refletiam, como é próprio da estrutura de funcionamento do aparelho estatal, a própria lógica que norteava o modelo político/econômico/social adotado para o país. Mudanças, reformas, rupturas, modernização, eram as palavras de ordem que, bastante difundidas no período do governo Collor, voltavam a dominar naquele momento todo o aparato governamental.

As mudanças implementadas pelo Banco do Brasil, das quais o PDV era um ponto central, mostram uma perfeita sincronia com as idéias que norteavam as ações do governo, sobretudo aquelas presentes nas propostas de Reforma da Administração Pública e do

---

[8] Segundo a autora a expressão foi cunhada originalmente por Barrington Moore para designar modelos autoritários do desenvolvimento capitalista no século XIX, sobretudo o desenvolvimento tardio e bem sucedido da Alemanha e do Japão.

[9] Afirmação constante de *O Banco do Brasil na Hora da verdade"*, diagnóstico efetuado pela empresa e divulgado internamente em março de 1996.

[10] No mesmo sentido, ver Berman (1988), Polanyi (1980)

Estado: fim da estabilidade, qualificação profissional, ênfase em uma administração moderna com gerenciamento por resultados[11]. No mesmo sentido de ruptura com o passado, o então ministro do Planejamento, José Serra, se manifestaria à respeito das mudanças na política salarial, levadas a efeito em junho daquele ano, dizendo que *"a idéia básica da desindexação é a quebra do elo entre o passado e o futuro"*[12]. Além do mais, em todos os pronunciamentos do presidente e seus ministros, nas matérias jornalísticas, nas manifestações de setores da classe política e dos representantes de setores dominantes da sociedade, qualquer oposição ao projeto proposto e às medidas adotadas era taxado de retrógrado e contrário aos interesses de modernização do país[13].

Assim, não é de se estranhar que o artigo do presidente do Banco do Brasil, publicado na imprensa em 05 de julho de 1995[14], em pleno processo de implementação do PDV, discorresse sobre as mudanças que ocorriam no Banco do Brasil considerando-as como parte de um processo mais amplo. É importante, ainda, destacar que o fluxo de mudanças apontado por Ximenes, que estaria *"se desenvolvendo desde as bases da sociedade brasileira"*, se referia a um movimento que fazia emergir temas próprios ao cotidiano dos brasileiros e, como ele enfatizaria, *"não apenas pelos aspectos sócio-econômicos, mas, também, pelo questionamento de conceitos que estiveram sempre profundamente ligados à mentalidade de todo um país"*. Nesse sentido, as mudanças que ocorriam no Banco do Brasil – e que, para a empresa resultariam em um novo Banco – faziam parte de um processo de mudanças mais amplo em que, como afirmou Ximenes, *"um novo país vai se delineando não pela vontade de uns e outros, mas pela exigência da grande maioria dos brasileiros"*[15]

---

[11] Ver, por exemplo, no jornal *Correio Braziliense* de 25/06/1995, a reportagem "Bresser quer acabar com a estabilidade, isonomia e regime único. Tática de guerrilha para vencer".

[12] *Correio Braziliense* de 24/06/1995, reportagem "Fim da indexação dos salários".

[13] Vide, por exemplo, o caderno especial "Tempo real", *Folha de São Paulo*, de 12/03/1995. Em especial, vide as reportagens "Reengenharia do Brasil é tarefa para um time de 'intocáveis'" sobre a reconstrução do Estado, corrupção e corporativismo; "Estatais remam contra a eficiência", com pronunciamentos de empresários, banqueiros e consultores a respeito do corporativismo e falta de liderança nas empresas estatais como obstáculo às tentativas de mudança. Vide, também o artigo de Eduardo Giannetti, *Folha de São Paulo*, de 30/04/1995, sobre jogos de interesses e resistência às mudanças e a entrevista com José Pastore sobre a necessidade de diminuição dos poderes da Justiça do Trabalho, na *Folha de São Paulo*, de 04/06/1995; Editorial da *Folha de São Paulo* de 08/06/1995, intitulado "Promiscuidade" sobre as relações chamadas promíscuas entre agentes financeiros e estatais e solicitação urgente de reformas.

[14] *Folha de são Paulo*, coluna Tendência/debates.

[15] *Folha de São Paulo*, coluna Tendências/Debates de 05/07/1995.

Mas, curiosamente, à primeira vista parece tratar-se de uma modernidade voltada para o passado, uma modernidade que por se fazer com atraso necessita, para se realizar plenamente, resgatar o tempo, trazer o passado almejado para o presente, e nesse presente realizar o pretendido, dando saltos seguidos, com medidas de impacto que se fazem aos borbotões, atropelando a seqüência dos acontecimentos ao realizar de forma abrupta e concomitante o conjunto de processos que deveriam ter acontecido ao longo do tempo.

Destacando a observação de Touraine (1996) de que *"a modernidade definiu-se durante muito tempo pelo que ela destruía"* pode-se observar que no caso do PDV do Banco do Brasil se trata de uma busca de modernidade construída, radicalizada em sua proposta destrutiva de busca de progresso, e, portanto, realizando-se segundo um conjunto de premissas que marcaram o conceito de modernidade no passado, onde então adquiriam um sentido contextual[16].

Trata-se de uma busca de modernidade construída no sentido de que o programa foi pensado, planejado e executado nesse sentido, o que faz prevalecer seu caráter instrumental. O novo é criado a partir de um projeto de futuro e o velho é negado pois é ele próprio tido como a causa primeira de todos os males presentes e, portanto, objeto também ele de uma destruição planejada.

### *Duas faces da modernidade*

Embora as discussões e construções intelectuais sobre os conceitos de modernidade e modernização estejam longe de serem consensuais, tanto no que se refere ao conteúdo, premissas e forma de realização do chamado *projeto da modernidade*, como ao desenvolvimento dos conceitos ao longo do tempo, uma abordagem aprofundada à esse respeito foge aos objetivos desta tese. Para o presente trabalho importa destacar os elementos acionados nessas diversas construções teóricas e a forma como foram

---

[16] Os ideais da modernidade forjados no projeto do Iluminismo colocavam como condição à sua plena realização a ruptura com o passado, sobretudo com as relações de classe feudais que impediam o desenvolvimento do projeto da modernidade. No entanto, como salienta Harvey (1993) quando o capitalismo em desenvolvimento deixou transparecer suas contradições, acentuando as disparidades entre as classes e limitando o acesso aos benefícios da modernidade, provocou a contestação da razão iluminista reintroduzindo a dimensão de classe no projeto da modernidade, em sua vertente socialista, que teve em Marx sua figura proeminente. Para uma abordagem marxista sobre a modernidade ver também Sousa Santos (1995).

apropriados, rejeitados ou resignificados na situação analisada, formando um conjunto coerente de idéias em torno do programa de ajustes e, em especial, da implementação do PDV.

No caso do Banco do Brasil, de um lado foram acionados elementos que vincularam as mudanças à consecução de objetivos prático-racionais: investimento no desenvolvimento tecnológico para melhoria da eficiência e da produtividade, racionalização e enriquecimento de processos com a finalidade de redução de custos e aumento de lucro, ruptura com práticas e valores considerados como óbices aos empreendimentos racionalizadores. De outro lado, foram alijados desse processo aqueles objetivos amplamente emancipadores, como o eram os da modernidade em seu princípio – o triunfo da razão, a fé no progresso, engendrando uma sociedade futura de liberdade e abundância (Touraine, 1994), também aquela de que nos fala Habermas[17], de busca de emancipação humana e de enriquecimento da vida cotidiana. Claro, isto é condizente com a experiência contemporânea onde o próprio projeto da modernidade deixou de pautar-se por esses ideais, o que levou Touraine (1994) a criticar as concepções de modernidade que privilegiam o triunfo da racionalidade instrumental, solapando o conteúdo das identidades e tradições, negando as subjetividades e a realização de um projeto emancipador.

Quanto a este ponto, vale ainda destacar que tanto Habermas (1990) quanto Touraine (1994) procedem a uma diferenciação entre modernidade e modernização. Segundo Habermas, o conceito de modernização, adotado a partir da década de 1950, e a teoria sobre a modernização que daí se segue abstrai o conceito de modernidade de Max Weber, pautado em um agir econômico e administrativo teleo-racional, dissocia a modernidade de seus referenciais históricos e, portanto, de seu conteúdo original, dotando-a de um caráter universal e vazio dos ideais emancipadores. Assim é que o processo de modernização pode seguir seu curso ininterrupto mesmo que o projeto da modernidade tenha se tornado obsoleto e não mais realizável em todas as suas premissas.

Uma vez que o conceito de modernização esvazia a modernidade do ideal de libertação, alcance da perfeição e plenitude, *"aquilo que foi vivido como libertação*

---

[17] Mas Habermas ainda crê na possibilidade de realização desse projeto, já que o considera um projeto inacabado, desde que pautado no agir comunicativo, livre e simétrico; no exercício da argumentação; na relação dialógica entre sistema e mundo da vida; enfim, negando a violência e buscando o consenso.

*tornou-se alienação e regressão"* (Touraine, 1994). Dessa forma, para o autor a modernização não pode ser entendida como a simples realização da modernidade, mas como processos muitas vezes realizados pelo uso da força e do poder, de forma voluntarista, em oposição ao caráter racionalista que marcava a idéia e o projeto clássico da modernidade.

Outra dimensão presente nas diversas concepções sobre modernidade e que teve um papel central em toda a formatação do PDV é a idéia de crise. A análise do processo mostra mesmo que a alta administração do Banco do Brasil tomou como premissa a crise como condição natural e mesmo necessária para efetuar as mudanças.

Durante os trabalhos de campo, em diálogo com um alto executivo da empresa que participou mais ativamente de todo o processo de planejamento e implementação do PDV, foi possível compreender a importância da crise no contexto das mudanças no Banco do Brasil. Preocupado em fornecer uma idéia mais completa sobre o significado do PDV, esclareceu-me que *"o nosso objetivo realmente era provocar uma crise na empresa, dar uma sacudida geral no banco, acabar com a situação reinante"*.

A dimensão de crise faz-se presente em todos os autores, clássicos ou contemporâneos, que se dedicaram a uma reflexão sobre os processos de mudança, pautadas todas essas reflexões pelo fato de se fazerem em e sobre um mundo marcado pela modernidade.

Ora, à realização do projeto da modernidade precede uma situação de crise, de um mundo em convulsão e aterrorizado pelo medo da desintegração, como tão bem é vivificado por Marshall Berman (1988) em suas reflexões sobre a experiência da modernidade. A construção textual, o seu próprio estilo, têm a capacidade de criar movimento, de provocar desorientação já que *"graves perigos estão em toda parte e podem eclodir a qualquer momento, porém nem o ferimento mais profundo pode deter o fluxo e o refluxo de sua energia..."* (Berman, 1988:22). A destruição é como um rolo compressor que prepara o terreno para instalar o novo. Por outro lado, o novo tem um sentido promissor, embora carregado de contradições. Sentido promissor devido a um futuro aberto a uma abundância de possibilidades. E numa situação em que nada mais parece manter-se em riste, a experiência da modernidade se dá em um contexto marcado pelo desejo de mudança.

Hoje, sugestivamente, diria que vivemos uma experiência diferente quanto aos processos de mudança. Pois, embora sejamos instados a negar o passado, sob pena de

sermos anti-modernos, vemos o passado ser destruído enquanto o presente transcorre sob o signo da mudança ininterrupta e o futuro se torna cada vez mais incerto e vazio de possibilidades. Embora em certo sentido isto tudo se assemelhe a um cenário pós-moderno de reação às premissas do Iluminismo, o movimento não é apenas de negação da razão, de perda da fé no progresso, de imprecisão, fragmentação, caos, anarquia e indeterminação[18].

Ao contrário, os processos aqui referidos são claramente planejados e direcionados a fins específicos, e se realizam na referência a um mundo em fluxo constante. No entanto, uma vez que isentos de uma proposta emancipadora não se trata mais de processos impulsionados por um desejo comum de mudanças mas, sugestivamente, pela afirmação de sua inevitabilidade. Se a mudança é considerada inevitável, a situação de crise também o é. Essa inevitabilidade, por outro lado, dada ela mesma pelo vazio de possibilidades e alternativas, subtrai aos processos qualquer perspectiva da participação e do diálogo, sendo, portanto um óbice àquelas proposições de Habermas quanto à realização plena do projeto da modernidade.

### *O ritmo das mudanças: processo ou ruptura?*

Uma melhor abordagem sobre as articulações entre a idéia de crise e de mudanças demandará algumas questões. Se a crise e a ruptura forem consideradas como condição necessária para a efetivação de mudanças, como será o ritmo e a forma dessa mudança? Ou seja, ela se dará inevitavelmente de forma brusca ou, ao contrário, poderá se dar de forma processual, no sentido de uma transformação paulatina?

O que se verifica na grande maioria dos textos mais atuais que tratam sobre mudanças na sociedade contemporânea é o uso indiscriminado do termo mudança, sem distinções e articulações entre o ritmo em que ela se processa – contínuo, aos saltos,

---

[18] Estas premissas do pensamento pós-moderno referem-se à algumas de suas formulações iniciais (Jameson,1993; Lyotard,1993). Sobre diferentes abordagens mais recentes sobre pós-modernismo vide Harvey (1989) para uma melhor contextualização do desenvolvimento dessa linha de pensamento; Touraine (1994:195-209), para quem a pós-modernidade opera uma dissociação entre crescimento econômico, liberdade política e felicidade individual, ou entre estratégias econômicas e os ideais de uma sociedade a construir; Sousa Santos (1995:102-110) para quem a pós-modernidade representa um período de transição paradigmática e a emergência de um novo paradigma epistemológico-societal – que funde ciência e senso-comum- é que possibilitará a experiência de uma "pós-modernidade de resistência", engendrando novas alternativas dentro de uma proposta emancipadora.

concentrado em momentos específicos –, o seu conteúdo – especificamente a natureza e a intensidade da alteração que os eventos assinalados provocam - e a forma como se processa essa mudança – drástica ou amena, consensual ou unilateral. Nesse sentido, muitas vezes o que ocorre é que se privilegia as causas e/ou as conseqüências desses processos, sem esclarecer que tipo de mudança é esse do qual se fala e quais as implicações desse entendimento para uma melhor compreensão da dinâmica dos processos sociais contemporâneos.

À parte essas considerações, a leitura desses textos nos permite perceber que há uma idéia específica sobre mudança que – independente da natureza dos eventos e processos referidos ou analisados – perpassa toda a análise efetuada pelos autores, mas que, evidentemente, se refere a uma específica concepção sobre mudanças que acaba sendo tomada de forma generalizante.

Decorrente dessa postura, ocorre uma utilização indistinta de termos como mudança, transformação, modificação, transmutação, alteração, uns sendo tomados pelos outros como puramente sinônimos. E se no mais das vezes esses termos possam realmente figurar como sinônimos, também é verdade que sutilmente eles se prestam a distintas significações. Transformação e transmutação, por exemplo, têm um claro sentido de que uma coisa toma o lugar de outra, como uma metamorfose, e assim resulta que aquilo que é transformado adquire características completamente novas.

De outra forma, os termos modificação e alteração têm um sentido de manutenção da matéria original. Esta se altera por força de algum processo de intervenção – por exemplo a ação do tempo no caso de um alimento ou remédio que se deteriora – mas são os mesmos elementos que têm suas características alteradas. Também podem adquirir o sentido de adulteração ou falsificação e, neste caso, o interessante é que pode se tratar da supressão ou alteração de algum elemento ou característica inicial ou, ainda, da inserção de um elemento estranho. Claro está que transformação tem um sentido diferente, pois refere-se a uma modificação ou alteração radical, em todos os componentes iniciais, de forma que deles já nada se mantenha.

Mudança ainda comporta um sentido de desvio – de sentido e direção - ou de transferência de lugar e, em ambos os casos, a matéria original se mantém.

Ora, se o termo mudança pode se referir a um conjunto amplo de significados,

utilizá-lo sem especificar a particularidade de sua referência, é fazê-lo de uma forma pouco precisa.

Tudo isto nos diz sobre a intensidade do impacto dos processos de mudança, no entanto, se tomarmos uma outra variável como o ritmo desses processos, veremos que os mesmos podem se dar em intervalos diferentes de tempo. E é interessante notar que uma transformação pode utilizar um intervalo de tempo muito maior que uma alteração, embora os efeitos sejam de intensidade maior no primeiro caso que no segundo. Ou seja, parece pouco cabível proceder a uma relação direta entre o ritmo e a intensidade dos resultados obtidos. O que a velocidade das mudanças revela é apenas a forma como os processos estarão ocorrendo ou sendo conduzidos: mais rápidos ou mais lentos, com ou sem interferência.

Um dos autores que deu especial atenção à velocidade – ritmo e direção – para melhor compreensão dos processos de mudança foi Polanyi (1980). Ao afirmar que

> O ritmo da mudança muitas vezes não é menos importante do que a direção da própria mudança; mas enquanto essa última freqüentemente não depende da nossa vontade, é justamente o ritmo no qual permitimos que a mudança ocorra que pode depender de nós.

O autor está enfatizando a idéia de que se pode e se deve manipular as mudanças: elas podem ser aceleradas ou retardadas, podem ser dirigidas conforme o caso e a necessidade. E quando analisa a expansão dos mercados e a emergência da economia de mercado o faz sobre a ótica da transformação, sendo que *"a transformação da economia anterior para esse sistema é tão completa que parece mais a metamorfose de uma lagarta do que qualquer alteração que possa ser expressa em termos de crescimento contínuo e desenvolvimento"* (Polanyi,1980:58).

Considera o autor que a desarticulação causada por essa transformação acabaria por desorganizar as relações humanas ameaçando o habitat natural. Aponta, ainda, para o estabelecimento de novas bases de relações onde os fatores que se manifestam são "inteiramente novos" articulando sempre a situação de "crise" à idéia de mudança.

> Nenhuma explicação poderá satisfazer se não levar em conta a rapidez do cataclismo. Como se as forças da mudança estivessem sendo contidas durante um século, uma torrente de acontecimentos se precipita sobre a humanidade. Uma transformação social de alcance planetário é coroada por guerras de um tipo sem precedente, nas quais uma série de estados entra em colapso e os contornos

> de novos impérios se delineiam num mar de sangue. Entretanto, este fato de violência demoníaca é apenas sobreposto numa torrente rápida e silenciosa de mudança que engole o passado muitas vezes sem sequer uma marola na superfície! (Polanyi, 1980:24)

Note-se, portanto, que essa idéia de mudança como transformação se dá de forma radical e abrupta e é carregada de fortes componentes de violência: guerra, sangue, cataclismo e colapso. Ocorrem de forma acelerada, num ritmo vertiginoso, mas seu fim não é um futuro negro. A tragédia se refere ao momento de ruptura, da passagem de uma situação a outra, quando há então uma catarse de todas as forças em movimento. O fim é o nosso presente, é o mercado, o estado-capitalista, o progresso, o desenvolvimento. Como se, para atingir um estágio superior, fosse necessário atravessar as intempéries, da mesma forma que os grandes heróis enfrentaram inúmeros desafios e considerável sofrimento; se colocaram frente a frente à morte, mas ao final atingiram seu objetivo: Ulisses, efetivamente chegou a Ítaca.

Já acompanhando o pensamento de um autor como Touraine (1981), vê-se que os fatos por ele denominados como transformações dão-se de forma gradual. O surgimento de uma nova sociedade dá-se de forma paulatina e não representa em absoluto a morte do passado porque o autor considera que *"a ação da sociedade sobre si própria só se expande lentamente"* (Touraine, 1981:218).

Essas idéias, formuladas no início da década de1980, referiam-se a uma sociedade que o autor entendia como ainda industrial, mas onde as forças transformadoras que se operavam deveriam ser entendidas como próprias a uma sociedade programada, que era pós-industrial, da mesma forma que a sociedade industrial foi pós-mercantil (Touraine, 1981:102). Por outro lado, não considera o autor que essas mudanças sejam um indicativo do fim da luta de classes, embora acredite que elas adquiram uma nova forma com deslocamento de poder para a tecnocracia. Para o autor, é necessário perceber as novas forças que animam e orientam as mudanças – novas formas de produção e novas relações de classe. Nesse sentido, considera que os aparelhos dirigentes das grandes organizações tornam-se agora os principais agentes de dominação (Touraine, 1981:111).

Ora, se considerarmos que transformações podem ser processuais temos ainda que nos perguntar se elas prescindem de ruptura. Para Touraine (1981:218) sim, uma vez que

ele vê a sociedade pós-industrial como resultado de um processo de mudanças onde *"a transformação duma sociedade noutra opera-se lentamente"* sendo mesmo desnecessário apressar as transformações desejadas e *"devendo a ação política seguir a revolução das idéias, da economia e dos costumes, mais do que precedê-los"*.

De forma mais radical, um autor como Bendix (1996), que escreveu na década de 1950, portanto no contexto de pós-guerra em que os esforços de reconstrução européia se mesclavam ao desconforto generalizado com os resultados da experiência nazista, de Hiroshima e Nagasaki, e faziam ressurgir os apelos à razão e o desejo de sepultar o passado e construir uma nova sociedade (Harvey,1993), colocava-se numa postura teórica claramente contrária ao pensamento vigente.

Bendix afirmava a impossibilidade de se pensar no surgimento de uma nova sociedade quando se estuda processos de mudança social. Rompendo com a visão dicotômica e evolucionista que pressupõe a polarização entre tradição e modernidade, afirmava que *"uma sociedade 'inteiramente moderna', carente de qualquer tradição, é uma abstração sem sentido"* (Bendix,1996:43). E mais, dizia que a idéia de mudança social calcada em um modelo de *antes* e *depois* distorce a realidade ao desconsiderar os padrões seqüenciais de mudança pois é necessário identificar a sociedade a ser estudada assegurando-se de que *"depois da mudança, em algum sentido definível, estamos diante da mesma sociedade de antes"* (Bendix,1996:46).

Por outro lado, há abordagens que articulam de forma diferenciada a intensidade e o ritmo da mudança. Daniel Bell (1977), por exemplo, afirma que *"a reivindicação do qualitativo 'novo' é a marca distintiva da modernidade"* (Bell,1977:214) mas alerta para o fato de que nem sempre isto se refere a algo novo sendo, muitas vezes, apenas uma *"alteração de escala do fenômeno"*. Ora, ele não nega a dicotomia mas reconhece variações e limitações ao escopo da mudança. Critica ainda uma visão de acumulação linear do conhecimento científico, o que, de certa forma, rompe também com a visão evolucionista da mudança, já que em Bell o conhecimento e as mudanças em seu caráter são os mecanismos propulsores das mudanças[19]. No entanto, a ruptura – a idéia de que existe um momento chave em que a mudança ocorre - é um dado crucial em sua

---

[19] Observe-se que para Bell a mudança social, na sociedade pós-industrial, privilegia alterações na estrutura social: economia, tecnologia e sistemas ocupacionais.

formulação. Mais que isso, esse momento chave é crítico e resulta em uma ruptura drástica (Bell, 1977:199).

Enfim, podemos perceber que as controvérsias sobre o estatuto do "novo", a polarização entre modernidade e tradição, o pressuposto de um momento único, de catarse, auge da crise e ruptura profunda, expressam o peso de uma noção central ao pensamento da modernidade: a idéia de revolução.

A revolução foi sempre uma idéia a animar os propósitos e a ação tanto dos liberais quanto da esquerda revolucionária. Pois se na vertente liberal o progresso advindo do desenvolvimento capitalista ao destruir as formas do antigo regime que obliteravam esse desenvolvimento apontava para um futuro de abundância e liberdade (Touraine, 1994), de outro lado, para o pensamento marxista a subseqüente crise do capitalismo é que levaria a uma revolução permanente e à liberação da classe trabalhadora[20]. Também na vertente marxista, a energia revolucionária que destrói a ordem vigente provém da criatividade e da inovação, onde a revolução permanente significava a constante destruição das formas anteriores e o desenvolvimento infinito, *"a perpétua criação e renovação em todas as esferas da vida"* (Berman, 1988:100).

E porque a idéia de revolução sempre foi associada à de modernidade é que, para Touraine (1994), a crise do esquerdismo revolucionário, no final dos anos 1970, torna-se a grande responsável pelo sucesso do pós-modernismo e do neoliberalismo que triunfa na vida econômica e política desde os anos 1980.

No entanto, se em seu princípio revolução foi um termo utilizado para designar a forma política pela qual a modernidade se realizaria, ao longo do tempo o termo se disseminou e passou a ser utilizado para os mais diferentes sentidos e propósitos. A tudo que indique mudança, a qualquer inovação, se diz revolução: revolução científica, tecnológica, de costumes, de valores e crenças; na moda, no cinema, na arte, no trabalho, nas instituições, nas formas de pensamento, em qualquer campo e lugar ele se torna cabível[21]. Ocorre que, normalmente a referência é ao efeito da mudança, às suas conseqüências em termos de inovação e rompimento com o que antes existia, não se

---

[20] Na formulação marxiana a ruptura revolucionária é a condição para a emancipação humana, uma necessidade histórica de modificar radicalmente as relações de produção e, para isso, torna-se necessário romper com as formas tradicionais que as engendraram (Marx,s/d).

[21] Sobre as definições do termo revolução, ao longo do tempo, ver Bardet (1991).

considerando o ritmo em que ela ocorreu, se ocorreu em um momento específico ou não, se teve um impacto restrito ou generalizado na sociedade

Também na reflexão intelectual presente no pensamento sociológico, principalmente no período que vai de meados do século XX até os anos mais recentes, o termo revolução acabou sendo incorporado de forma generalizada às construções intelectuais, dispensando-se muitas vezes os autores de maiores esclarecimentos sobre sua utilização e sentido. A idéia de revolução está presente em Polanyi (1980), em Berman (1988) e em Daniel Bell (1977), naquele sentido de ruptura drástica; em Touraine (1981), ainda que ele afirme o caráter processual das transformações; apresenta-se de uma forma um pouco mais sutil em Giddens (1994) pois embora ele afirme que a possibilidade de "mudança radical" presente no radicalismo político parece ter se esgotado e proponha a descontinuidade em lugar do evolucionismo histórico, afirma que *"vivemos em um mundo radicalmente danificado, para o qual são necessários tratamentos radicais"* (Giddens,1994:18). Os componentes que informam a idéia de revolução estão também em Beck (1995) ainda que ele negue a revolução e opte por uma "destruição criativa"[22] que no mesmo sentido de revolução, faz emergir uma nova sociedade. De forma mais explícita, a idéia perpassa toda a análise recente sobre a revolução tecnológica realizada por Castells (1997) e a visão sistêmica de mudança adotada por Schaff (1993).

Em que se pese as diferenças o que há em comum em todas essas abordagens é o sentido da temporalidade, que se desloca de uma perspectiva cíclica - como o sentido dado ao termo na astronomia[23] -, para uma perspectiva que privilegia a linearidade e a descontinuidade dos eventos no tempo, em direção a algo sempre novo. Nesse sentido principalmente é que estão intimamente relacionadas "idéia de modernidade", "idéia de revolução" e os processos de mudança a elas inerentes[24]. A controvérsia se dá, no entanto,

---

[22] Segundo Harvey (1993:26) a noção de *destruição criativa* foi forjada originalmente por Nietzche como uma imagem para compreensão da modernidade uma vez que a criação de um novo mundo implicava na destruição do que viera antes. Ainda segundo Harvey, esta imagem foi utilizada amplamente por Schumpeter que considerou o empreendedor como o destruidor criativo por excelência.

[23] A respeito ver Bardet (1991) e Arendt (1988).

[24] A respeito ver a crítica de Eisenstadt (1978) à reflexão sociológica sobre revolução e transformação social. Diz o autor que a maior parte da literatura é incapaz de distinguir as condições que levam a diferentes processos de crises, revoluções ou mudanças estruturais e que uma de suas falhas é não realizar a articulação entre revolução e modernidade. Ao assim proceder, deixam os autores de relacionar as dimensões organizacionais e institucionais de transformação social às características básicas e à dinâmica da modernidade.

quanto à variabilidade desses processos, no tocante à intensidade e à velocidade em que ocorrem ou devem ocorrer as mudanças.

Para alguns autores é necessário distinguir o conceito de revolução no sentido político e a utilização do mesmo termo para designar processos de mudanças de outra natureza. Bardet (1991) diz que apenas existem duas perspectivas: a geométrica – de onde deriva o termo na astronomia - ou a política, da perspectiva do antagonismo de classes. Eisenstadt (1978) verá a revolução como um processo singular, dentre as muitas formas pela qual se dá a mudança e a transformação social; um processo marcado pela violência, pela novidade e pela idéia de totalidade.

Também as reflexões de Cohan (1981) apontam a existência de controvérsias entre vários autores, no âmbito da ciência política, quanto à definição do conceito político de revolução. Quando o autor se refere a "mudança revolucionária" a idéia é a de que *"algo de radical está acontecendo"* que representa a emergência de algo novo que fará desaparecer as formas antigas. Mas aponta outras dimensões importantes da revolução se referem à alterações na estrutura de valores, estrutura e composição social, instituições políticas, aspectos de legalidade ou ilegalidade do processo, presença ou não de violência.

O autor faz distinção entre mudança com ou sem violência enfatizando ainda que *"a revolução definida como a mudança pela violência do grupo governante dentro do Estado não equivale à revolução descrita como alteração radical dos valores no interior da comunidade"* (Cohan, 1981:12). No entanto, considera que existe dificuldade em medir e avaliar "alteração de valores" e "violência" quando se fala em causas e conseqüências de revoluções. Argumenta que para alguns teóricos, como Dunn e Calvert, a violência é condição da mudança revolucionária e para outros, como Edwards e Chalmers, são dimensões independentes. No primeiro caso, há, portanto, uma confluência entre a forma, a intensidade com que se dá o processo e os resultados, suas conseqüências. No segundo caso, de forma diversa, a intensidade da mudança restringe-se aos seus resultados. Importante, ainda, é salientar a postura de Cohan, em concordância com o pensamento de Hanna Arendt, no sentido de que para designar um evento como revolucionário é necessário ainda que, independentemente ou não do uso da força, ele tenha a liberdade como horizonte.

Vale ressaltar que para Arendt (1988) somente quando há uma confluência entre

novidade – mudança no sentido de um novo princípio - e liberdade, que almeje o fim da opressão, é que temos o direito de falar em revolução, num sentido moderno do termo[25]. Dessa forma, nem toda insurreição, rebelião ou sublevação pode ser vista como revolução, sendo muitas vezes a violência o único elemento comum.

Outro ponto a se considerar é a ausência ou não de legalidade ao processo pois, segundo Cohan (1981), há tendência entre os teóricos de considerar que se a mudança não é extra-legal então não pode ser chamada de revolução pois faz parte do processo político normal. Nessa visão a revolução é por definição mudança violenta e não legal.

Um terceiro ponto, fundamental para as reflexões deste trabalho, é a consideração da revolução como processo ou como evento. Ainda na referência ao conceito político de revolução, Cohan (1981) considera que se a revolução for entendida como tal pelo grau de diferenciação dos sistemas sociais, quando comparados os seus estados final e inicial, então há que se atentar não apenas para as particularidades do evento mas para os períodos anterior e posterior dos mesmos. No entanto, é bom salientar que embora esta visão não restrinja o conceito de revolução à dimensão do episódio, continua sendo enfatizada a magnitude da mudança – alterações mínimas não se constituem revoluções, estas tem que ser mudanças radicais.

Ora, essas colocações são importantes porque permitem uma melhor compreensão das dimensões que estão presentes na idéia de mudança que orientou o PDV. Quando sugeri uma correlação entre idéias sobre mudanças e as formas de sua efetivação, buscava compreender a equação que se fazia presente na condução do PDV. Uma crise que se instaurava e que era reforçada ao longo do processo, uma ruptura que se queria fosse de grande impacto e a direção da mudança orientada para a emergência de uma nova empresa.

Após o exame das abordagens teóricas já é possível precisar melhor o evento aqui analisado. A minha interpretação é de que as idéias que orientaram as ações, formuladas e difundidas pela alta direção da empresa, se fundamentaram em uma concepção de mudança particular, marcada pela idéia de revolução – com as características da mudança radical de cunho político, onde o evento tem importância central – e pela idéia de modernidade, mas

---

[25] A autora chama a atenção para o fato de que originalmente o termo revolução não era caracterizado nem pela novidade, nem pela violência, indicando, ao contrário, a idéia de recorrência, de um movimento cíclico. Mesmo no sentido político, em seu princípio, o termo significou "restauração" (referindo-se às revoluções dos séc. XVII e XVIII na Inglaterra).

uma modernidade esvaziada de seu conteúdo emancipador.

Maior eficiência, produtividade, agilidade, os resultados esperados após o programa de ajustes implementado pelo Banco do Brasil, expressam a lógica da modernidade de que nos fala Touraine (1994), pautada por uma nova racionalidade, a instrumental. Essa racionalidade, procede à dissociação entre meios e fins, leva a privilegiar a técnica sobre o humano, os princípios do mercado sobre os ideais da sociedade e nos coloca, segundo a crítica de Touraine, frente à *"desordem de uma sociedade em que o universo das técnicas e das organizações se choca violentamente demais com o dos desejos e das identidades"*(Touraine,1994:189).

Nesse sentido, a afirmação do então presidente do Banco do Brasil de que *"a maior função social do Banco do Brasil é dar lucro"*[26] e de que *"o lucro deve estar acima de tudo para que possamos sobreviver"*[27] coloca em evidência essas questões. A quebra da estabilidade no Banco do Brasil significava a ruptura com posturas consideradas inviáveis a uma empresa moderna e competitiva; a opção pelo mercado, por sua vez, significava uma ruptura com o modelo de atuação da empresa no cenário nacional como parte do aparelho estatal. Dadas as características específicas dessa empresa, sua representatividade dentro do próprio aparelho do Estado, especialmente nas regiões mais carentes, e sua capacidade de expressar os princípios e ideais que conformaram a idéia de nação[28] – em acordo com aquele projeto clássico de modernidade -, firmar a postura de mercado e a primazia do lucro sobre o social, expressa simbolicamente a desconstrução do próprio projeto de nação que marcara as décadas anteriores.

E o interessante é que a desconstrução desses princípios que norteavam o projeto da modernidade, dos quais a nação é a forma política (Touraine, 1994; Gellner, 1993), expressão dos ideais de progresso e desenvolvimento, igualdade e comunhão, integração e soberania -, se faz na situação aqui analisada exatamente reproduzindo certas premissas daquele projeto inicial: a crise, a ruptura, a emergência do novo e de um futuro promissor. A este assunto voltaremos em capítulo posterior.

---

[26] Revista *Conjuntura Econômica*, vol.49, nº6, junho de 1995, reportagem intitulada "A primeira função social do BB é dar lucro".

[27] *O Estado de São Paulo*, Economia, de 22/02/1995.

[28] A questão dos vínculos entre o Banco do Brasil e os ideais de nacionalidade serão tratados na parte II, capítulo 3. Ver também Rodrigues (1999:107-133).

Mais ainda, eu diria que esta forma específica de entender mudanças – como radicais, revolucionárias e descontínuas em relação ao passado - se difundiu por vários campos do saber, adentrando diferentes organizações e instituições, repetindo a mesma equação onde crise mais ruptura drástica resulta em algo novo que leva à modernidade.

Por fim, a linha de argumentação aqui desenvolvida sugere que o recurso indiscriminado a essa equação pode gerar processos de mudança marcados por ações mais drásticas e opressivas, com restrição dos espaços de diálogo e negociação ou, de outra perspectiva, dos espaços de articulação e reação daqueles colocados em posição estruturalmente inferior no campo de conflito.

Observando-se os acontecimentos em torno do Programa de Ajuste, vê-se que o Banco do Brasil negociou com todas as categorias colocadas em posições privilegiadas no campo de conflito à exceção dos seus funcionários. Negociou com os grandes grupos econômicos e com os maiores devedores da empresa, com os agricultores e usineiros e também com a classe política, a respeito do fechamento das agências. Assim, apenas aos funcionários as medidas foram impostas, sem espaços para negociação, valendo-se ainda a empresa de ameaças e outras medidas coercitivas.

Desta forma, o processo de mudanças no Banco do Brasil mostra com bastante clareza o conteúdo temerário do discurso da modernização, pois se nesse discurso, como premissa, o ideal da modernidade é esvaziado de seu conteúdo emancipador, ocorre que, por outro lado, a idéia de revolução que lhe é inerente é apropriada num novo projeto que pode se realizar com o recurso à violência, exploração e exclusão em relação àqueles situados em posição inferior no interior desse processo, sejam países, grupos ou categorias sociais.

### *O teor das mudanças no Banco do Brasil*

Além das manifestações públicas feitas por integrantes da alta administração do Banco do Brasil, naquele período, uma variada gama de dados disponíveis pode fornecer elementos para perceber o aparato conceptual, as idéias sobre mudança em que se apoiaram os formuladores do Programa de Ajustes: informes veiculados no *site* da *internet*, publicações internas referentes a diagnósticos sobre a situação da empresa, a síntese do

Programa de Ajustes, a série de fascículos do Programa de Profissionalização e, ainda, estudos sobre cultura organizacional, realizados pela área de Recursos Humanos da empresa.

Do exame dos fascículos do Programa de Profissionalização, por exemplo, sabe-se que o modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil no contexto do PDV era o da *gestão empreendedora*, com ênfase na inovação e na orientação para resultados[29]. Assim, nessa nova linha de atuação –uma vez que na administração anterior o modelo proposto era o da *gestão participativa*[30] -, o perfil desejado pela empresa para seus empregados passava a ser o do empreendedor.

Ora, essa consideração do *empreendedor* como agente de mudanças nós encontramos tanto em Schumpeter[31] como em Peter Drucker, cujos trabalhos alcançaram expressiva aceitação e influenciaram fortemente o desenvolvimento de suas respectivas áreas de atuação, Economia e Administração de Empresas. Essas idéias, comuns a ambos autores, passaram a orientar estudos sobre empresas e organizações e influir nos processos de mudança por elas empreendidos: ênfase no novo e, portanto, na necessidade da mudança constante e da inovação; articulação entre mudança e desenvolvimento; consideração dos empreendedores como agentes privilegiados das inovações e descontinuidade em relação ao passado. Totalmente em acordo, portanto, com as dimensões presentes na idéia de modernidade e no modelo político de revolução a ela inerente. Em Schumpeter isso se torna muito claro na formulação da noção de "destruição criativa", expressão de um processo altamente competitivo em que as mudanças ocorrem como mutações que *"revolucionam incessantemente a estrutura econômica, incessantemente destroem o velho e criam o novo"* (McKEE, 1991:3).

Na mesma linha de argumentação estão os trabalhos de Thomas Kuhn na área da Filosofia da Ciência. Com a publicação de *A Estrutura das Revoluções Científicas,* o modelo de mudanças paradigmáticas desenvolvido por Kuhn (1977) vai se disseminar por praticamente todas as áreas do conhecimento. A junção dessas perspectivas formará um aparato teórico de grande aceitação em um período em que o desenvolvimento de

---

[29] Caderno n.2, p.7, *Os Novos Modelos de Gestão* (Banco do Brasil, 1996).

[30] Vide fascículo da "Política de Recursos Humanos", 1994.

[31] Sobre a conceituação do empresário em Schumpeter e sua particular capacidade de inovar, decorrendo daí a idéia de *empresário inovador*, vide Ruben (1995:76).

tecnologias e a reorganização das empresas e dos processos de trabalho tornam-se pontos centrais no processo de desenvolvimento capitalista.

O que podemos perceber, portanto, é a importância que deve ser dada não só à centralidade do conhecimento nos processos de mudança – na Sociologia, por exemplo, em autores como Bell (1977), Giddens (1991), Sousa Santos (1989,1995) – mas, sobretudo, à circularidade dos conhecimentos à permeabilidade entre as instâncias produtoras de conhecimento institucionalizado – escolas, universidades, centros de pesquisa - e os agentes promotores de mudanças: empresas, organizações, agências governamentais, mídia.

Neste sentido, mesmo considerando que a noção de *reflexividade* desenvolvida por Giddens (1991) permite essa articulação entre conhecimento teórico e conhecimento prático no contexto de mudanças, uma vez que para o autor a noção de *reflexividade "deriva de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informação renovada sobre essas práticas"* (Giddens,1991:43) há algumas considerações a fazer. É que embora o autor considere a relação entre mudanças de valores e mudanças em orientações cognitivas e reconheça que o conhecimento está disponível de forma diferenciada para os diversos agentes, desconsidera as noções de poder e legitimidade no tocante à produção, acesso, veiculação e apropriação desses conhecimentos.

O conhecimento não é apenas apropriado reflexivamente pelos indivíduos de forma que o futuro seja tão aberto que impeça um controle sobre os processos de mudança como parece sugerir o autor (Giddens,1994:93-7). Ao contrário, partindo da premissa de que conhecimentos podem ser acionados para formular, legitimar e orientar ações de mudança torna-se de especial importância atentar para a forma como os mesmos são diferentemente apropriados revelando uma *"desigualdade de possibilidades de exercer essa reflexividade"* (Lash, 1995:147). O autor chama a atenção para o fato de que há tanto vencedores como perdedores da reflexividade, situando-se entre esses últimos os desempregados, os sub-empregados e todos aqueles colocados à margem dos benefícios da modernidade (Lash,1995:147).

Retomando a questão da circularidade dos conhecimentos, para os objetivos desta análise é importante considerar que o pensamento de Thomas Kuhn foi lido de muitas maneiras, conforme suas construções teóricas melhor se adequassem a uma ou outra abordagem teórica.

Uma leitura que se pretenda mais pontual, permitirá verificar que Kuhn se valeu do conceito político de revolução para pensar o desenvolvimento da ciência e a mudança de paradigmas. Em ambos, desenvolvimento político e desenvolvimento científico, ele encontrou um paralelismo no tocante à constatação das anomalias que impedem os sistemas de funcionar, que não mais respondem aos novos problemas que se colocam em uma e em outra esfera e que podem gerar uma crise levando à irrupção da mudança revolucionária:

> As revoluções políticas visam realizar mudanças nas instituições políticas, mudanças essas proibidas por essas mesmas instituições que se quer mudar. Conseqüentemente, seu êxito requer o abandono parcial de um conjunto de instituições em favor de outro. E nesse ínterim, a sociedade não é integralmente governada por nenhuma instituição. De início, é somente a crise que atenua o papel das instituições políticas, do mesmo modo que atenua o papel dos paradigmas. (Kuhn,1975:126)

Ainda no domínio do político, Kuhn vê a crise como o período em que a sociedade se divide em grupos em competição quando parcela dos indivíduos busca um novo projeto institucional com o qual se comprometer e entra em conflito com os defensores da velha ordem. Da mesma forma, *"tal como a escolha entre duas instituições políticas em competição, a escolha entre paradigmas em competição demonstra ser uma escolha entre modos incompatíveis com a vida comunitária"* (Kuhn 1975:127).

Constatação de anomalias no funcionamento do sistema, irrupção de crise, ruptura, competição entre posições divergentes e instauração do novo, são para Kuhn características estruturais de ambos os processos. Assim, o desenvolvimento em ciência passa a ser visto como períodos relativamente estáveis em que predomina o exercício da ciência normal – sob a orientação de um paradigma dominante – entremeado por períodos em que irrompem crises, se rompe o consenso em torno do paradigma dominante, vários paradigmas entram então em competição até que um deles consegue se impor e passa a reger o próximo período de estabilidade, de exercício da ciência normal.

É interessante, portanto, ver como essa estrutura se repete em outros autores quando refletem sobre os processos de mudança contemporâneos. Castells (1997), por exemplo, é um autor que deixa bastante explícita essa filiação teórica no desenvolvimento de sua

argumentação[32]. Ao considerar a revolução tecnológica centrada em tecnologias de informação como geradora de uma nova relação entre sociedade, economia e Estado considera que o progresso tecnológico – da mesma forma como o conhecimento científico na análise de Kuhn – procede em "saltos qualitativos" e em determinados momentos históricos. Descarta a idéia de um gradualismo nos processos de mudança, porque para ele a história da vida *"es una serie de estados estables, salpicados a intervalos raros por acontecimientos importantes que suceden com gran rapidez y ayudan a establecer la siguiente etapa estable"* (Castells, 1997:55).

Na área da Sociologia do Trabalho, autores como Piore & Sabel (1984), que influenciaram de forma contundente a reflexão sobre o novo estatuto do trabalho na sociedade contemporânea, num contexto de crescente reorganização produtiva, também se valem da construção teórica de Kuhn, principalmente no que se refere ao desenvolvimento da noção de paradigma. Em *The Second Industrial Divide*, obra que desenvolve e firma o conceito de *flexibilidade* como paradigma emergente da nova divisão do trabalho, os autores, de forma análoga `as revoluções científicas, vêem as transformações em tecnologia não apenas como momentos em que condições políticas e econômicas levam o desenvolvimento industrial a seguir um outro caminho, mas como momentos que marcam a consolidação de novas visões sobre a eficiência em produção. O novo paradigma tecnológico, tal qual os paradigmas em ciência, confere ordem à confusão que reinava no período imediatamente anterior, permite distinguir o que é ou não relevante dentre as tendências contraditórias que se apresentam e cria assim as *"pré-condições para uma nova ortodoxia"* (Piore & Sabel, 1984:44).

Talvez o que tenha tornado tão difundida a noção de paradigma desenvolvida por Kuhn seja – além do caráter universalizante decorrente da possibilidade de absorção por todas as áreas do conhecimento e mesmo por diferentes esferas da vida social –, em especial, aquilo de novo que ela traz em termos de se pensar processos de mudanças, pois para o autor uma mudança significativa não se refere apenas à adoção de novos modelos ou parâmetros de atuação, mas, também, à emergência de uma nova visão de mundo. De fato,

---

[32] Considera como proveitosa para a compreensão das transformações tecnológicas a noção de paradigma tecnológico elaborada por Carlota Perez, Christopher Freeman y Giovani Dosi, como adaptação da análise clássica de Kuhn sobre as revoluções científicas (Castells, 1997, p.88). Ver também Dosi (1984, p.14).

afirma Kuhn (1975:145) que *"quando mudam os paradigmas, muda com eles o próprio mundo"* e uma vez que para o autor paradigma *"é aquilo que os membros de uma comunidade partilham"* e eles compartilham também valores e visões de mundo, a mudança de paradigmas adquire então um sentido mais abrangente englobando o grupo, suas crenças e valores.

Essa conceituação abrangente de paradigma, no entanto, pode causar impactos e conseqüências diferenciados dependendo da forma como é incorporada pela variada gama de disciplinas acadêmicas e sua posterior capacidade de difusão e aplicabilidade a diversas esfera da vida social.

Como este trabalho analisa processos de mudanças ocorridos em uma empresa onde a área de Recursos Humanos conta com um número expressivo de funcionários com formação acadêmica na área de Administração de Empresas e Economia, especialmente os que exerciam cargos hierárquicos elevados e aqueles que participaram de todo o processo de formulação e implementação das medidas de ajustes[33], dentre elas o PDV, torna-se necessário uma compreensão dos possíveis efeitos da incorporação da noção de mudanças paradigmáticas nos termos de Kuhn por autores daquelas disciplinas, sobretudo da Administração de Empresas.

Tanto a noção de *empreendedor* como a de *destruição criativa*, desenvolvidas por Schumpeter, como a noção de *revolução paradigmática*, desenvolvida por Thomas Kuhn, vão ser incorporadas ao trabalho de figuras proeminentes da área de Administração de Empresas, com uma difusão de idéias que ultrapassa a academia, como Peter Drucker, na década de 1960, e Peters & Waterman, na década de 1980. Ressalte-se ainda que este último, como bem nos mostra o trabalho de Coelho Júnior (1997) pertence a uma das correntes da Administração da Empresa, oriunda da linha comportamentalista, cujos adeptos se dedicaram a estudos sobre *cultura organizacional*, com uma visão de que a cultura – pensada como conjunto de valores e hábitos - pode ser manipulada e

---

[33] Dentre os entrevistados pertencentes a área de Relações Humanas a quase totalidade tinha formação em Administração e Economia. Foram também mantidos contatos, naquele departamento, com graduados em Psicologia e Educação, mas em menor número. Atualmente a empresa está investindo de forma intensiva na disponibilização de cursos MBA para seus executivos. Em 1997, por exemplo, 30% dos gastos com capacitação profissional foram direcionados ao MBA (Vide anexo 2 sobre formação entrevistados).

transformada, quando não substituída por outra mais adequada aos objetivos da empresa[34]. Outros trabalhos que também incorporam a noção de *revolução paradigmática* Kuhninana como o de Osborne & Gaebler (1994) se valem do conjunto dessas formulações para sugerir transformações na estruturação e atuação do setor público[35].

Este ponto é de especial importância uma vez que o trabalho de Peters & Waterman (1986) também é uma das obras citadas pelo material institucional no contexto de efetivação do Programa de Ajustes no Banco do Brasil[36].

Já no ano de 1993 o Banco do Brasil havia formado um grupo de trabalho para discutir questões referentes a *cultura e clima organizacional* com a finalidade de obter subsídios para a elaboração de um curso denominado "Cultura Organizacional". Os trabalhos foram ainda orientados por uma consultoria externa contratada especialmente para esse fim. Posteriormente o Banco contratou os serviços da mesma consultoria para realizar um trabalho etnográfico preliminar junto a algumas dependências da empresa[37].

Como resultado do primeiro grupo de trabalho foi apresentado um relatório[38] com várias sugestões de curto, médio e longo prazos, no sentido de melhorar as relações internas e o funcionamento geral da empresa. Dentre elas, por exemplo, apontava-se a necessidade de horizontalização dos níveis hierárquicos, elaboração de um código de ética, democratização da informação, desenvolvimento de estratégias de ocupação de nichos de

---

[34] A respeito da utilização do conceito antropológico de cultura no âmbito da Administração de Empresas, principalmente na vertente americana, e da concepção de cultura organizacional como vinda do topo da hierarquia da empresa, vide também a crítica de Susan Wright (1997).

[35] Observo, ainda, que em março de 1995, tão logo a posse de Fernando Henrique Cardoso na presidência da República e de Bresser Pereira no ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, foi realizado em Brasília com a destacada presença do ministro um evento intitulado "Reinventando o Governo" em alusão ao *best-seller* de autoria de David Osborne (1995). No mesmo período a imprensa realizou uma série de abordagens sobre o assunto da *reengenharia do Estado* apresentando, ainda, entrevistas como a realizada com Peter Drucker (*Folha de São Paulo* de 12/03/1995) o que indica a influência desses autores e sua linha de pensamento sobre as mudanças na esfera de governo.

[36] Fascículo "extra 6", *Mudança Comportamental–O diferencial da competitividade* (Banco do Brasil, abril/1997). Vale destacar que o Banco do Brasil contou com a assessoria da FGV e da FEA-USP com a realização de convênios, tanto para proceder à reforma da estrutura organizacional como para o Programa de Profissionalização. Ora, como informa o trabalho de Serva (1992) toda a área da Administração foi institucionalizada no Brasil sob orientação de *teorias importadas*, sobretudo norte-americanas. Pautadas na afirmação de sua cientificidade, em uma racionalidade instrumental que não questiona os fins, quase todas na vertente funcionalista, onde *universalidade* e *modernidade* são elementos centrais, acabam por justificar o afastamento do debate ideológico (Serva, 1992:142).

[37] "Clientes e Brasileiros. Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil", *Cultura Organizacional* (Rocha,1995).

[38] "Cultura Organizacional do BB", Estratégia da Macrofunção Pessoal, Relatório da Comissão Temática: Cultura e clima organizacional, Banco do Brasil (Banco do Brasil,, novembro/1993).

mercado, valorização ao conhecimento interdisciplinar, descentralização administrativa, melhoria nas relações capital/trabalho, adoção da gestão participativa, implantação de administração estratégica (por resultados), avaliação e gerenciamento de desempenho, maior integração com a comunidade, democratização no treinamento, reversão da imagem da empresa perante o público e manutenção dos valores culturais positivos da empresa. Quanto ao último item, sugeria-se valorizar a *estabilidade*, a parceria e o pertencimento como forma de alavancar negócios e adoção de comportamentos pautados por: honestidade, ética, dedicação, competência, comprometimento e profissionalismo.

Um análise mais extensa da situação do Banco do Brasil no cenário atual de desenvolvimento crescente de tecnologias de informação, ou o que eles denominavam de emergência de um *paradigma microeletrônico*, apontava o descompasso em relação ao mercado tanto no que se referia aos recursos tecnológicos,. quanto à estrutura organizacional e às relações internas. E a conclusão era que:

> Nossa Organização não precisa apenas de mudanças lentas e graduais, ela necessita, certamente, de queimar etapas para acompanhar essa "Terceira Revolução Industrial" ou "Paradigma Microeletrônico" que vivemos hoje. Isso exigirá modificações substantivas na cultura da Empresa[39].

Embora esse estudo, realizado na gestão anterior, não tenha sido realizado com o intuito de subsidiar o Programa de Ajustes de 1995, a comparação entre sugestões, medidas adotadas e algumas manifestações da empresa, permitem concluir que houve a utilização parcial dos resultados como forma de subsídio e justificativa das proposições. No fascículo sobre *mudança comportamental*, anteriormente citado, a empresa se refere a esse estudo etnográfico dizendo que os seus resultados indicavam que o funcionário valorizado pelo corpo funcional era aquele paternalista, conciliador, apaziguador e solucionador de conflitos e que ao mesmo tempo exercia sua prática de forma autoritária e centralizada. De outro lado o empreendedor interno era visto como um funcionário indesejado: individualista, reducionista, inconseqüente e elemento de discórdia. Concluíram então que essa discrepância indicava uma conivência entre administradores e administrados onde a submissão era decorrente da troca recíproca entre "estabilidade consentida" e "lealdade

---

[39] Idem, p.18.

concedida".

O esclarecimento dessa discrepância apontada pela empresa – principalmente no que tange ao peso da hierarquia e relações autoritárias na empresa -, a exposição minuciosa das muitas variantes e matizes que se apresentam na conceituação de funcionários valorizados e renegados pela maioria do corpo funcional, será apresentada ao longo deste trabalho. No entanto, para o momento, o importante é observar que de uma série de indicativos presentes em um estudo ainda preliminar e, portanto, ainda de pouca profundidade, foram resgatadas algumas conclusões que, adaptadas aos interesses da empresa, se prestaram a esclarecer e justificar a quebra da estabilidade.

Um pressuposto já havia, quando do início dos trabalhos de investigação, de que o PDV, dentro do Programa de Ajustes, ao romper com o padrão de relações entre a empresa e os funcionários, pela quebra de valores que configuravam essas relações, visava, em especial, provocar mudanças de ordem cultural na empresa.

Esta suposição se dava com base nos indicativos presentes em entrevistas fornecidas pelo presidente e diretores da instituição, principalmente à imprensa escrita, durante o período do PDV. Nesses pronunciamentos, havia uma forte ênfase à questão da mudança de valores e a adoção de uma nova postura nas relações empresa/funcionários.

Um ano depois, o diretor de Recursos Humanos, manifestou-se publicamente afirmando: *"Quebramos o paradigma da estabilidade. A cultura sempre foi entrar no banco e casar com ele"*[40], vindo a confirmar as suposições iniciais. Isto tornava mais explícitos o foco e a direção pretendidos pelas mudanças. Romper com a estabilidade e outros valores e significados a ela articulados, para os idealizadores do programa, era promover a quebra com elementos culturais que até então sustentavam as relações internas na empresa.

Posteriormente, foi produzido e editado pelo Banco do Brasil, um vídeo intitulado *Novos Tempos*, onde a empresa faz uma avaliação sobre o PDV. O vídeo inicia-se com uma abordagem sobre as mudanças que vinham ocorrendo no País – o fim da inflação implicando em uma nova realidade que demanda adaptações – onde "produtividade" e "competitividade" se constituem nos símbolos do "novo tempo".

---

[40] Declaração publicada na revista *Veja*, de 16/10/96.

O interessante, é que neste vídeo, o Diretor de Recursos Humanos, em longa entrevista, deixa claro a importância da mudança cultural na empresa, apontada por ele como possivelmente mais significativa do que a redução de custos provocada pelo PDV:

> "O PDV foi feito diante da constatação da necessidade de se reduzir custos na empresa, para que ela pudesse atingir o seu equilíbrio financeiro. Naturalmente, outras razões estiveram por trás da montagem e implementação desse programa, como, por exemplo, e talvez seja o mais importante, a quebra do paradigma da estabilidade. A estabilidade, era uma estabilidade consentida ... onde o empregado devolve lealdade, mas uma lealdade calcada numa subserviência gerada pela acomodação"[41].

Segundo o exposto, a estabilidade era uma paradigma nas relações empresa/funcionários e o PDV, além de reduzir custos, quebrava com esse paradigma alterando essas relações e provocando uma mudança cultural na empresa.

Além de deixar claros os objetivos da empresa na formulação do programa, como o de romper com a estabilidade dizia que *"Mais do que isso, o PDV foi um marco por mexer na raiz de um dos mais antigos valores nacionais: a estabilidade do emprego no Banco do Brasil"*[42].

Ora, a última afirmação indicava, ainda, que a mudança pretendida era mais ampla pois não se restringia a provocar uma mudança cultural no âmbito da empresa, mas o de atingir o conjunto da sociedade brasileira como um todo, uma vez que se considerava a estabilidade do funcionário do Banco do Brasil como um valor nacional.

Em entrevista realizada posteriormente com dois altos executivos, indicados pela Diretoria de Recursos Humanos, para se pronunciarem sobre o PDV, foi dito que o PDV tinha que ser entendido como parte de um planejamento, um dos itens pensados dentro de um Programa de Ajustes, para colocar a empresa em condições de competitividade de mercado. O enfoque era grande na "redução de custos", mas valendo-se dos mesmos referenciais utilizados pelo diretor de Recursos Humanos, na entrevista em vídeo, disseram os entrevistados que o PDV não era simplesmente uma redução de custo mas tinha também como objetivo a questão da *"mudança de cultura"*.

Em seguida, afirmaram que o PDV representou um corte, uma ruptura de

---

[41] Transcrição vídeo.
[42] Transcrição efetuada pela pesquisadora.

paradigmas, porque se tratou de um programa singular, nunca feito antes *"numa cultura como a do Banco, onde ninguém pensava nisso ou, mesmo sabendo da sua necessidade, não enfrentava"*.

Disseram ainda que, devido mesmo às peculiaridades da cultura do Banco do Brasil, o programa foi formatado com uma preocupação com a seqüência dos fatos: o antes, o durante e o depois. Planejar tendo em vista o futuro da empresa, a recuperação da empresa após a implementação de um programa dessa natureza *"porque na verdade, como você quebrou com o paradigma e quebrou a cultura, ... cultura não se constrói de um dia pro outro"*.

Os depoimentos se faziam com um jogo entre presente e passado tendo como marco o PDV, - o que o Banco era antes do PDV e o que se tornou depois, como era o administrador antes do PDV e como se modificou - quando se instala uma nova temporalidade. O PDV é, dessa forma, um corte com o passado, embora eles tenham afirmado em outros momentos que não se elimina o passado, a história.

> Realmente, o ponto de corte em termos de recursos humanos, na cultura da empresa, foi o PDV, ... eu acho que foi o marco. As outras coisas que aconteceram foram só somando dentro do programa que estava desenhado. Mas o PDV, ele realmente, ele quebrou o paradigma que era a estabilidade.

De qualquer forma, fica claro que um dos pontos centrais é a forma como está sendo entendido o que eles chamam "mudança de cultura":

> A gente que está aqui na área de Recursos Humanos, a gente sempre discutiu muito, né, essa parte de cultura, porque aí, quando a gente caiu na real.... aquela coisa de que a responsabilidade da mudança de cultura começa na área de Recursos Humanos, a gente tremia nas bases... aí é complicado. Mas uma coisa a gente sempre teve, **a gente sempre buscou muito a parte de literatura, né, o referencial teórico e tudo, como é que você quebra paradigmas para mudar uma cultura,** mas você não mata a cultura, você não pode querer acabar com ela, né? Ou seja, você quer construir todo um novo mas você não pode descartar o velho, entende? Porque é lá que está a história. **O que a gente faz é tirar o que tem velho que... não consegue mais evoluir, que ficou ... quer se sobrepor ao novo que chega.** (grifos meus)

Na linha teórica que orientou os representantes da empresa, uma cultura muda a partir da quebra de paradigmas. Mais que isso, são ações tomadas pela alta direção da empresa, visando a quebra de paradigmas, que possibilita a mudança e a emergência de

algo novo que, no entanto, pode ser ainda controlado em termos do que é ou não aceitável, o que deve ser descartado e o que deve ser colocado no lugar[43]. É uma visão de cultura muito recorrente em certas linhas de estudo sobre *cultura organizacional* vigentes na área da Administração de Empresas: a de que a cultura pode, e mesmo deve, ser manipulada para provocar mudanças[44].

Portanto, foi o recurso a uma determinada visão de cultura[45], a valorização do empreendedor criativo schumpeteriano e a ênfase na quebra de paradigmas como condição de mudanças rápidas – nos moldes kuhnianos – que levou a uma formatação do Programa de Ajustes em acordo com a equação acima referida, no sentido de que a crise mais a ruptura drástica, no sentido de uma revolução paradigmática, provocariam uma mudança profunda da qual resultaria uma nova empresa e uma nova *cultura organizacional*.

Ou seja, no tocante às mudanças percebe-se que foi privilegiada a ruptura drástica em detrimento ao processo, a unilateralidade ao invés da negociação, e como veremos mais adiante, o autoritarismo ao invés da autoridade[46]. E isto porque, é o conceito político de revolução que se torna preponderante. E como diz o próprio Kuhn:

---

[43] Essa corrente culturalista, da qual Edgard Schein é um dos principais autores, mas da qual também fazem parte Peters & Waterman, Ouchi, Pettigrew, vê a cultura como passível de ser modificada –gerenciada, manipulada e transformada- de acordo com a vontade e as decisões de seus dirigentes ou de consultores contratados para essa finalidade (Coelho Jr, 1997). Nesse sentido, para Coelho Jr o conceito *de cultura organizacional* teria se desenvolvido muito mais a partir de um desdobramento das reflexões da escola comportamentalista do que por uma opção pelos conceitos antropológicos de cultura.

[44] Livia Barbosa (1999:134) afirma que o conceito de cultura utilizado pela Administração tem a Antropologia como referencial e que *"todos a entendem como um conjunto de valores e símbolos compartilhados, graças à definição de Schein (1985), claramente inspirada em Geertz"*. Só que, na Administração, esse conceito estaria sendo apropriado dentro de uma lógica pratica e instrumental, sendo *cultura organizacional* apresentada como uma vantagem competitiva e de maior eficiência nos negócios. Então, a utilização do conceito seria diferente para antropólogos e administradores. Os antropólogos procuram conhecer, interpretar uma realidade e os administradores modificá-la desenvolvendo uma tecnologia de intervenção direta que se pretende realmente efetiva.

[45] Um conceito antropológico de cultura como o de Geertz (1978), considera que a cultura é um *contexto*, algo dentro do qual os acontecimentos, as instituições, os comportamentos, podem ser descritos e interpretados. A cultura existe como produto da ação dos indivíduos em suas múltiplas interações, ela é construída pelos indivíduos na ação, pelos valores compartilhados e pelos significados que estes atribuem às ações. Nesse sentido, a crítica de Pepin (1998) é que os estudos sobre *cultura organizacional* desenvolvidos na área da Administração utilizam-se das informações dadas pelos dirigentes como se a cultura da direção fosse a de toda a empresa, vista essa como sendo o ideal de cultura que deve ser ensinado a toda a organização (Pepin, 1998:278).

[46] Estou me valendo aqui da distinção que Hanna Arendt (1988) faz entre autoridade e autoritarismo, pois para a autora a autoridade se constitui em reconhecimento inquestionado que prescinde de coerção e mesmo de persuasão sobre aqueles a quem se pede obediência.

> "Por discordarem quanto à matriz institucional a partir da qual a mudança política deverá ser atingida e avaliada, por não reconhecerem nenhuma estrutura supra-institucional, os partidos envolvidos em um conflito revolucionário devem recorrer finalmente às técnicas de persuasão de massa, que seguidamente incluem a força." (Kuhn, 1975:127).

Este um ponto que Thomas Kuhn não explora como diferenciador entre revoluções políticas e sua concepção de revolução científica. É que no caso das revoluções científicas o autor mostra que é pelo exercício da argumentação e da persuasão que os praticantes de paradigmas divergentes em competição podem ser convencidos a mudar a sua posição. A mudança paradigmática é, portanto, segundo ele, fruto do consenso e nunca da força.

Talvez possa-se concluir que uma vez rejeitado o uso da força o paralelismo entre desenvolvimento científico e desenvolvimento político é ou pode se tornar pernicioso. Ou quem sabe – concordando com a posição de alguns de seus críticos – se chegue à conclusão de que, no caso da ciência, o próprio termo *revolução* é inadequado pois cria uma falsa impressão de continuidade insípida – a ciência normal - e de rupturas repentinas. Um dos críticos às formulações de Kuhn, Stephen Toulmin (1975), sugere que o termo revolução, embora útil como conceito descritivo, perde seu poder explicativo mesmo quando a referência se dá na esfera política, pois para ele uma mudança política não implica uma descontinuidade tão completa e absoluta, pois *"Si se consideran la Revolución Francesa, la Revolución Americana, la Revolución Rusa, en cada una de ellas las continuidades en la estructura y la práctica política y administrativa son tan importantes como los cambios"* (Toulmin,1975:135).

Certamente foram efetuadas inúmeras e diferentes leituras dos conceitos e idéias desenvolvidas por Thomas Kuhn mas os pontos de controvérsia se justificam porque é exatamente a forma de apropriação desses conceitos que pode gerar interpretações diferenciadas sobre a vida social e os processos de mudança e, mais que isso, pode orientar ações de acordo com uma determinada visão de mudança.

Além do mais, se a noção de mudança paradigmática Kuhniana for apropriada em contextos de implementação de ajustes programados, sem a consideração da importância da argumentação e do consenso, tem-se um caminho propício ao exercício de mudanças drásticas e unilaterais.

Esse aparato conceptual pode ser acionado tanto como forma de conferir

legitimidade às ações como no sentido de convencimento e/ou manipulação. Em termos da compreensão dos acontecimentos estudados nesta tese é importante considerar essas possibilidades, atentar para a forma como essas idéias e conceitos foram apropriados e os resultados de sua utilização, considerando-se um contexto em que se aguçavam os interesses e se acentuavam os conflitos. Da última perspectiva, sugere-se aqui que esse tipo de conceituação acerca de processos de mudança, quando busca uma compatibilização com os resultados práticos pretendidos via adoção de medidas de pressão, tende a valer-se de posturas autoritárias, em grau exacerbado, principalmente em ambientes altamente hierarquizados, como é o caso do Banco do Brasil, onde o binômio hierarquia/submissão é acentuado[47].

Além do mais, valendo-me do questionamento de Coelho Jr. sobre a pertinência de se falar em mudanças organizacionais considerando a empresa como um espaço fechado, isolado da realidade externa e de todos os reflexos que essa realidade traz para a organização, cumpre aqui fazer essa referência contextual[48].

Assim, convém entender todo esse conjunto de idéias que gravita em torno ao Programa de Ajustes do Banco do Brasil, sobretudo a forma como pretendeu resolver a crise financeira e/ou promover uma mudança cultural a partir da adoção de medidas de impacto, abruptas e unilaterais, como muito coerente com a maneira como os sucessivos governos brasileiros, no curso das décadas de 1980 e 1990, se colocaram frente às crises econômicas e à sua resolução. Como bem observa Ouriques (1997:93) a respeito do caráter messiânico dos planos de estabilização em curso na América Latina:

> [...] a sedução revolucionária não fica restrita aos homens e mulheres de esquerda e pode mesmo ser muito comum aos economistas, já que estes estão sempre prontos a apresentar um plano econômico para salvar o capitalismo de suas contradições inerentes e de suas crises recorrentes, além de se constituir em estratégia que pretensamente redime a maioria da população da pobreza em que se encontra na América Latina e, especialmente, no Brasil.

Com isto sugere-se aqui a proximidade entre a forma como a alta administração do Banco do Brasil procedeu para promover as mudanças na empresa, sobretudo nas relações

---

[47] À respeito do valor dado à hierarquia como componente cultural da empresa Banco do Brasil vide Rodrigues & Gussi (1999) e Rodrigues (1999).

[48] A esse respeito ver também Barbosa (1999:139-140) e Pépin (1998:277).

de trabalho, e a forma como os governos brasileiros vinham atuando para resolver a crise econômica do país, desde o Plano Cruzado.

É interessante observar que o início do governo Collor coincidiu com os episódios em torno às transformações que se processavam no Leste europeu, quando os ânimos apontavam apressadamente a vitória de uma unanimidade em torno de temas como o fim do socialismo, chegando-se a preconizar o fim dos antagonismos e até mesmo o fim da história, seguindo as proposições de Francis Fukuyama. E o fez como se a proposta do marxismo, a sociedade sem classes pela *ditadura do proletariado,* se convertesse no momento seguinte, e em sentido inverso, numa *ditadura do mercado*. Mas sem explicitar o caráter unilateral e a violência desse processo, o apresentava como uma utopia do consenso - mesmo se da perspectiva da inevitabilidade dos caminhos a trilhar -, e este consenso se apresentava ocupando o lugar do conflito[49].

No Brasil do início do governo Collor, prosseguindo os caminhos, sempre afirmados e nunca concretizados, de busca do projeto da modernidade, o tema voltaria a ocupar os espaços de reflexão e debate nacionais[50]. Uma modernidade que também se afirmava pelas rupturas com o passado e que na ação governamental se pautou pelas atitudes bruscas e unilaterais e as imagens de violência.

A defesa do livre mercado, do fim das reservas, o ataque às estatais e aos "marajás"[51] mostrava-se como uma "cruzada modernizante", carregada de ações bombásticas. Também o confronto com o passado e o objetivo de sua destruição ficava claro na referência às elites *"atrasadas, incompetentes e covardes"*[52]. A consecução de objetivos pelo combate era uma constante, tanto que Luiz Gonzaga Belluzzo se pronunciaria a respeito dizendo que o futuro governo se portava como "*copista da história*" tentando *"reconhecer neste Brasil os albores da Revolução Burguesa chefiada por um líder esclarecido"*[53].

Nada estranho, portanto, que no dia do lançamento do Plano Collor, o mais radical e violento dentre os planos econômicos adotados pelo país, desde a década de 1980, a

---

[49] Por exemplo, revista *Isto é* de 04/04/1990, reportagem "O império do consenso".

[50] Por exemplo, revista *Isto é Senhor* de 17/12/1989, reportagem "Antigo ou Moderno?" de 03/01/1990, reportagem "O retorno ao Sublime".

[51] Revista *Isto é Senhor* de 28/02/1990, reportagem "O poder de turbante".

[52] Revista *Isto é Senhor* de 21/03/1990, reportagem "Um homem ou um bólido".

[53] Revista *isto é Senhor* de 21/02/1990, reportagem "Falsa moeda do neoliberalismo".

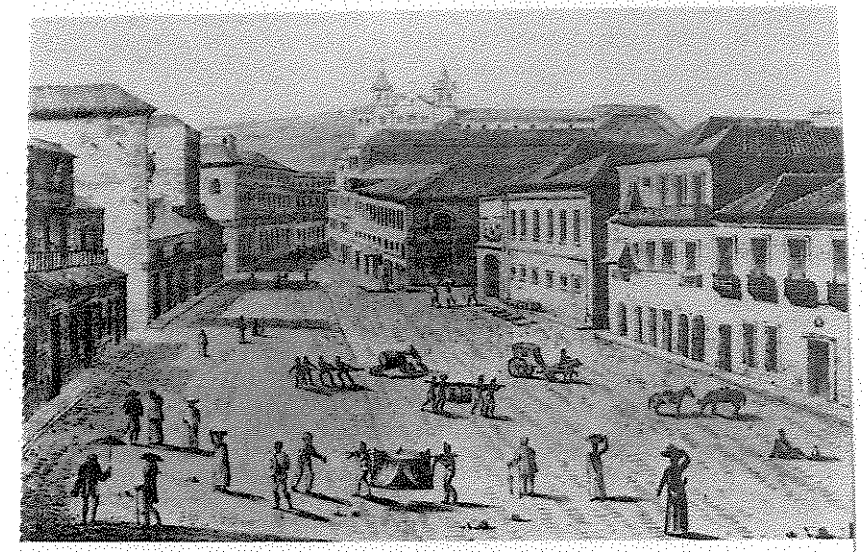
analogia feita pela imprensa tenha sido a um "tiro de canhão", em alusão à frase de Fernando Collor de que só tinha um tiro contra a inflação.

Já quando da posse de Fernando Henrique Cardoso, na presidência da República, os ânimos serenados após o episódio do *impeachment* de Collor e a transição de Itamar Franco, a imprensa destacava que ele, ao contrário de Collor, chegava *"macio e sem rompantes"*[54]. Entretanto, a mostrar que, em sua essência, o modelo de atuação não se alterava, desde o início do seu governo as reformas propostas pautavam-se na idéia de uma modernização nos mesmos moldes de superação do passado (Bresser Pereira,1996,1998a, 1998b; Luciano Martins,1997) e de enfrentamento às forças sociais contrárias ao modelo de governo. Os episódios em torno da greve da Petrobrás são talvez o exemplo mais marcante de como a violência continuava a ser a marca da mudança, tanto que Oliveira (1998:16) classificou as ações do governo como de exercício de uma *tolerância repressiva*, tomando de Marcuse a noção. Referia-se não apenas ao episódio da greve dos petroleiros mas à própria prática política do governo, para o autor uma antipolítica, que se fazia *"em detrimento das mediações sociais construídas pelos dominados"* (Oliveira, 1998;21).

Portanto, do ponto de vista do aparato conceptual que norteou a formulação e implementação do Programa de Ajustes no Banco do Brasil, pode-se constatar, ainda, a coerência das idéias e noções ali desenvolvidas, bem como a forma de sua realização, com aquelas que se colocavam como parte do ideário e das ações do governo, naquele momento.

---

[54] Revista *Veja* de 11/01/1995.



A Rua Direita por volta de 1820. Ao centro, com a guarita da sentinela, a Casa dos Contos, que era, então, a sede do Banco do Brasil. Ao fundo, o Mosteiro de São Bento. Litografia de G. Endelmann, segundo desenho de autor anônimo.

***Foto 1: Casa dos contos - Rua Direita (1820)***

***Foto 2: 2ª Praça do Comércio: Rua Direita (1856)***

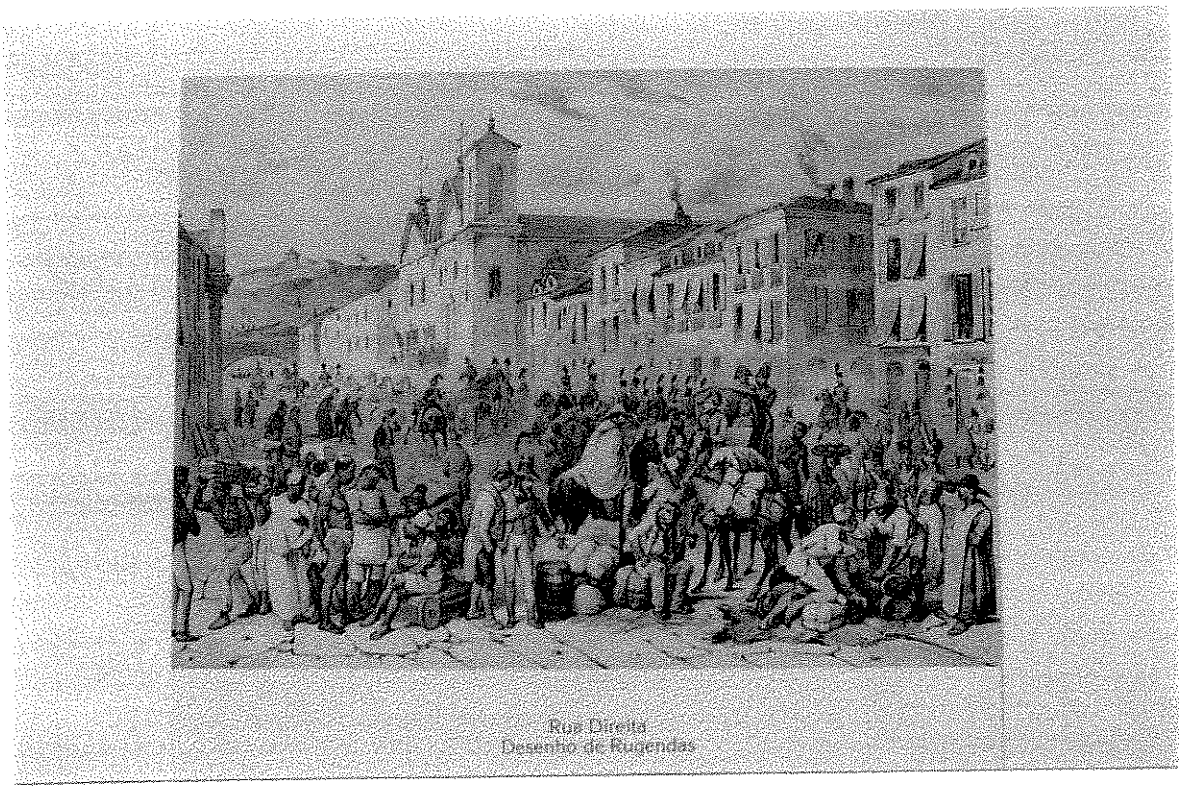



***Foto 3: Rua Direita (Desenho de Rugendas)***

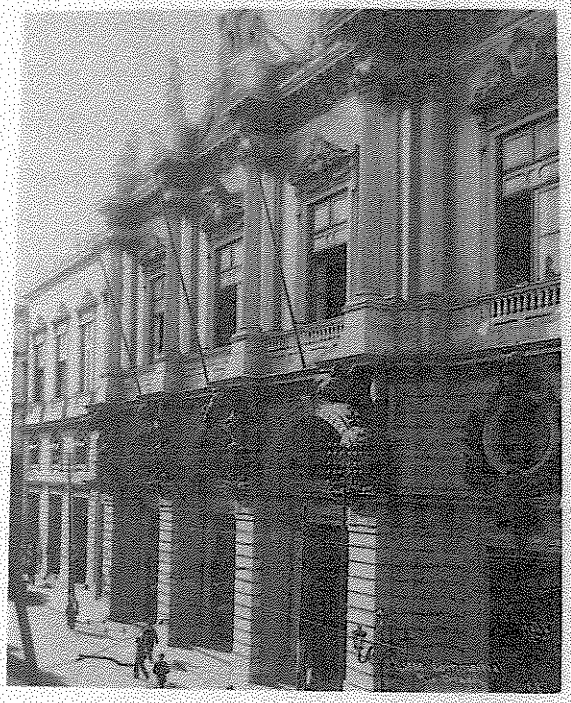
***Foto 4: Largo do Paço e entrada da Rua Direita***

CASA DOS CONTOS
No mesmo local, construiu-se o edifício da terceira
Praça do Comércio, depois sede do Banco do Brasil.
Ao lado, com a sua varanda, a segunda Praça do Comércio.
A Igreja à direita é a de N. Sr.ª do Carmo.

***Foto 5: Casa dos Contos (Rua Direita)***

Curva de reversão dos bondes da Companhia de Carris Urbanos, na Rua Primeiro de Março, canto da Rua do Ouvidor.

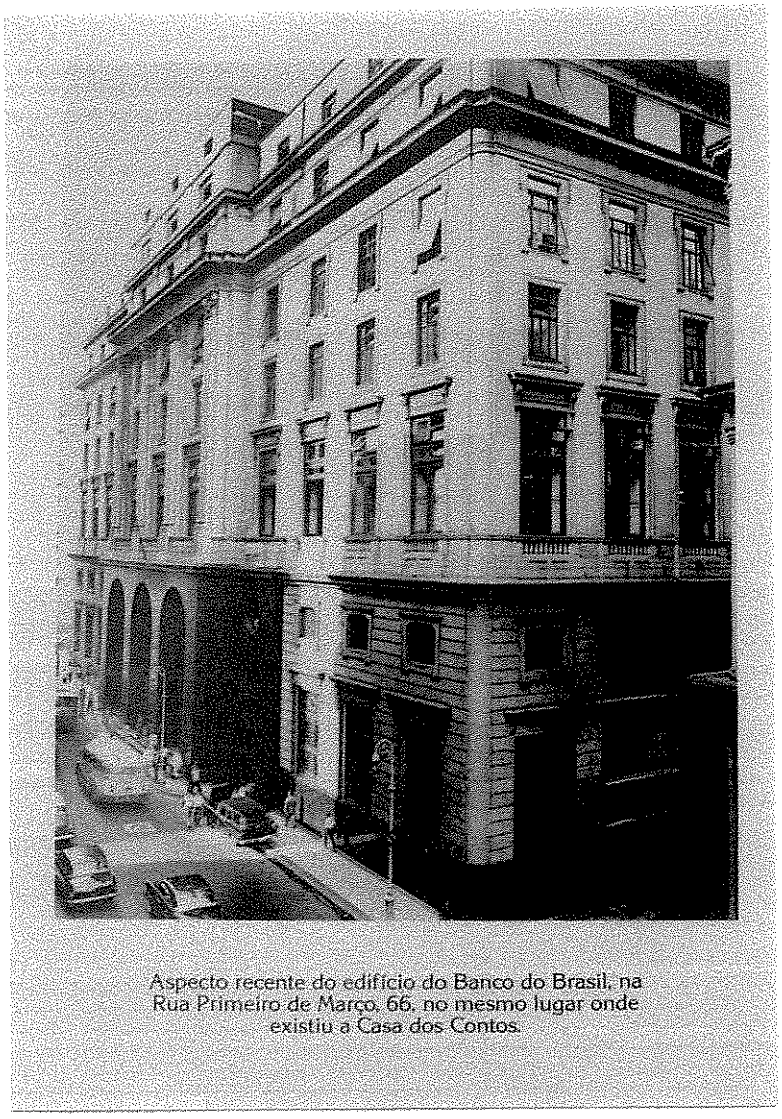
***Foto 6: Rua Primeiro de Março (esquina com a Rua do Ouvidor)***



No mesmo local da Casa dos Contos foi levantado, pela Associação Comercial, este edifício da terceira Praça do Comércio, na Rua Primeiro de Março, 66, adquirido depois pelo Banco do Brasil, que o reformou nele instalando sua sede em 30 de abril de 1926. Sob o protesto dos meios artísticos, o Banco retirou as famosas cariátides.
Fotografia de Augusto Malta.

112

***Foto 7: Prédio da Associação Comercial do Rio de Janeiro (1926)***



Aspecto recente do edifício do Banco do Brasil, na Rua Primeiro de Março, 66, no mesmo lugar onde existiu a Casa dos Contos.

***Foto 8: Atual prédio do Centro Cultural Banco do Brasil na Rua Primeiro de Março***

Edifício da esquina da Rua Primeiro de Março com Rosário, ocupado depois pelo Supremo Tribunal Federal.

***Foto 9: Edifício construído em 1889 para sede do Banco do Brasil (Atual TRE)***

# PARTE II

# MUDANÇAS NO BANCO DO BRASIL ANALISADAS COMO *DRAMAS SOCIAIS*

## 1. Crise e ruptura

A direção do Banco do Brasil afirmou, seguidas vezes, que o PDV representava uma grande mudança na empresa pois *"quebrava com o paradigma da estabilidade"* e, com isto, alterava o padrão de relações existente, pautado na troca desta estabilidade por dedicação e lealdade.

E era exatamente isto que o PDV afirmava: as demissões não se restringiriam àquele evento, como algo excepcional. Porque, evidentemente, o PDV poderia estar sendo adotado apenas como uma medida extrema, para resolver a crise financeira do momento, o que não significaria, pelo fato em si, a referida quebra da estabilidade[1]. No entanto, como já referido, mesmo sendo a crise financeira acionada para justificar o acontecimento, na própria formatação do programa e nos pronunciamentos feitos pela empresa, os objetivos ficavam claros: o que se promovia por meio do PDV era a ruptura com os princípios que até então haviam norteado as relações entre a empresa e os seus funcionários.

De forma complementar, a maneira como essas medidas foram postas em ação firmavam mais ainda esses objetivos. Quando a empresa selecionou 55.000 funcionários como elegíveis, ameaçando-os de demissão compulsória caso não fossem atingidos os números esperados, para os funcionários era como se estivesse sendo afirmado que eles não

---

[1] O Banco do Brasil já havia lançado um programa semelhante em 1991 que não causou o mesmo impacto sobre a empresa, não representou uma ruptura tão profunda, nem alcançou a mesma repercussão sobre a imprensa, a classe política, representações de interesses e outros segmentos sociais. Àquela época não foi estipulado um número ideal de adesões, não se valeu o Banco da ameaça de demissões compulsórias e não foram indicados funcionários *elegíveis*, ao contrário do que ocorreu no PDV de 1995.

eram mais desejados, que toda a sua trajetória na empresa, baseada na dedicação, estava destituída de valor. Isto porque, em uma empresa que sempre afirmou serem os funcionários o seu maior patrimônio, o PDV, na forma como foi implantado, negava, portanto, esses valores[2].

Ademais, a estabilidade era um fator que possibilitava aos funcionários do Banco do Brasil sentirem-se como parte de um todo. Como se trata de uma empresa onde os funcionários ingressam por meio de concurso e nela permaneciam até a aposentadoria, pode-se concluir que o corpo funcional, como a própria metáfora bem o expressa, formava até então um grupo permanente ao qual iam se agregando indivíduos, ao longo do tempo. Portanto, a ruptura provocada pelo PDV significava também a cisão, a desagregação do quadro funcional.

Para compreender a extensão das rupturas é importante notar que o PDV e o conjunto de medidas de ajuste a ele correlacionadas articulou grupos e interesses e fez emergir conflitos e negociações, configurando um amplo campo de relações a se mover intensamente em torno dos acontecimentos. Isto porque, a relação do Banco do Brasil com o governo, com a classe política, com milhares de municípios e comunidades de todo o país, com a classe produtora, grandes e pequenos grupos econômicos e diversas representações de interesse, faz com que qualquer medida mais profunda referente a mudanças na sua forma de atuação extrapole a empresa e atinja de forma variada diferentes segmentos sociais. E foi exatamente a percepção desse conjunto amplo de relações, articulações e temas de investigação o que tornou especialmente interessante a utilização do conceito de *drama social* desenvolvido por Victor Turner[3], como opção adequada ao entendimento dos acontecimentos, sob uma perspectiva antropológica.

Analisar situações sob a ótica do *drama social* é uma forma de abordar todo um campo de conflitos, disputas e perturbações da vida social. Turner considera o *drama social* como uma unidade privilegiada de análise porque se constitui em um espaço de "transparência" em oposição à opacidade da vida social cotidiana, quando os conflitos latentes de interesse podem se tornar manifestos, quando relações significativas não tão

---

[2] Do material consultado junto ao Arquivo Histórico do Banco do Brasil: cartas, correspondências internas e pronunciamentos públicos de membros da alta administração da empresa.

[3] Estou me valendo das formulações sobre o conceito de *drama social* desenvolvido por Victor Turner em várias publicações (Turner 1972, 1974, 1982, 1990).

óbvias no dia-a-dia se mostram em toda a sua importância.

Diz o autor que os *dramas sociais* podem ocorrer entre pessoas ou grupos, nos mais variados níveis de organização social e iniciam-se quando o fluxo da vida social cotidiana é interrompido pela quebra de *"normas regulares que governam as relações sociais"* desencadeando um estado de crise que, se não for solucionado, pode levar a uma cisão irreversível. Como forma de prevenir a exacerbação do conflito e a ruptura definitiva, são acionados pelas autoridades relevantes e representativas da comunidade em questão, "mecanismos reparadores" que permitam a solução do conflito e a reintegração do grupo.

A característica fundamental dos *dramas sociais* é, portanto, o seu caráter processual. Nesse sentido, Turner definiu quatro fases de desenvolvimento do processo, como essenciais à compreensão dos eventos: a) quebra de normas regulares que governam as relações sociais, b) fase de conformação da crise, c) utilização de mecanismos de ajustamento e d) reintegração ou ruptura irreparável entre as partes em conflito.

Assim, analisando os acontecimentos que envolveram a implementação do PDV atentando para essa seqüência de fases é possível sistematizar de forma mais clara o amplo espectro de relações, estratégias, conflitos e interesses que emergiram naquele momento.

Além do mais, há que se considerar que a estabilidade não era dada legalmente[4] e sim pela tradição das relações entre o Banco do Brasil e seus funcionários. Portanto, romper com a estabilidade não era romper com uma norma legal, instituída, mas com uma secular tradição da empresa.

No entanto, destaca-se que recorrer ao conceito de *drama social* não implica uma aceitação inquestionável daqueles pressupostos, muito menos pretende-se utilizar o modelo como uma camisa-de-força, pelo contrário, observa-se aqui os limites que tal proposta coloca à análise e procura-se ultrapassá-los.

Assim, quanto ao aspecto da ruptura, o PDV, quando analisado como *drama social,* já aponta algumas diferenças em relação aos casos relatados por Turner (1972). Nesta obra, o autor analisa vários dramas sociais interrelacionados, ocorridos em uma mesma aldeia. Mas, por se tratar de uma unidade social de pequena escala, onde as relações entre os membros do grupo estão intimamente conectadas e regidas por diversos princípios de

---

[4] Os funcionários do Banco do Brasil só podiam ser admitidos na empresa por realização de concurso público, mas o contrato de trabalho era regido pela CLT.

afiliação, os campos de conflito referem-se a situações que colocam em evidência esses mesmos princípios e são razões de parentesco que se expressam nos momentos de ruptura, cisões e formação de alianças. Assim, os diversos dramas envolvem aqueles indivíduos da aldeia com posição relevante nas principais facções e outros indivíduos em posição de *status* mais baixa mas àqueles vinculados por princípios ditados pelas regras de parentesco, todos direta ou indiretamente envolvidos em questões relevantes para a manutenção do grupo, em especial a questão da sucessão. E talvez por esta razão o autor tenha afirmado que o sistema social se compõe de unidades interrelacionadas de pessoas e grupos com interesses que se equivalem levando-o a articular a noção de reintegração à de equilíbrio social (Turner, 1974:161). Mesmo que ele se refira a um equilíbrio aparente que mantém o estado de tensão em latência, vê os esforços no sentido de resolver a crise como tentativas de restabelecer a suposta harmonia do grupo.

Já no caso aqui analisado, trata-se de uma situação que demarca fortemente as posições das partes em conflito, uma vez que a ruptura foi provocada por aqueles que, do ponto de vista estrutural, estavam na mais alta posição hierárquica e detinham poder e recursos para impor medidas, formular estratégias, conduzir o processo e nele interferir conforme o seu desenrolar. E mais, como a ruptura se referia a regras não formais - lembrando que a estabilidade era dada na tradição- a adoção do PDV representava o recurso a uma medida conforme com os dispositivos legais, o que a um só tempo garantia o seu poder de constrangimento e fragilizava a posição dos que se contrapunham ao PDV.

Dessa forma, a situação aqui estudada explicita claramente a importância de se considerar os diferenciais de poder entre as partes em conflito durante o desenrolar de um drama social. Além do mais, uma vez que Turner considera o *drama social* como propício ao estudo de mudança social, esta tese chama a atenção para a necessidade de, ampliando aquela proposta, dar uma atenção especial `a forma como ocorre a mudança, seu conteúdo, seus beneficiários e perdedores.

O PDV foi anunciado num momento determinado, mas o alcance e significado das rupturas que provocava também teve um caráter processual. No período imediatamente anterior à implementação do PDV o clima interno já vinha sendo marcado por vários acontecimentos e medidas que conformavam uma situação de crise na empresa. A ruptura foi precedida de um período de expectativas, tensão permanente, boatos e medidas que

sinalizavam a extensão possível dos acontecimentos.

Segundo os entrevistados que à época trabalhavam em Brasília, mesmo os cuidados com o sigilo não impediram que parte das notícias se propagasse antecipadamente gerando as mais diversas interpretações. Ao final, havia uma série de informações desencontradas, mesmo as vindas de sindicatos e associações. Nessas situações, o clima tornava-se muito tenso porque, segundo eles, as pessoas se antecipavam aos fatos e tomavam medidas preventivas para se proteger ou, no caso de superiores hierárquicos, pressionavam os subordinados mesmo antes da divulgação do programa.

Nesse sentido, o anúncio oficial do PDV foi ao mesmo tempo o clímax daquele período anterior, ainda nebuloso, como o início de um outro período, o de implementação do programa, no qual a crise atingiria seu ponto máximo.

### *Configurações da crise*

O PDV, como parte do Programa de Ajustes do Banco do Brasil, foi uma das estratégias desenvolvidas pela empresa para a sua modernização. E foi em busca de uma modernidade propensa a destruir ao máximo os signos do passado, como um movimento que eclode com ímpeto e avança em ritmo crescente, que se procedeu a sua implementação.

As medidas de ajuste no Banco do Brasil se sucediam como se fossem novas, únicas e inevitáveis; como se todas as possibilidades estivessem esgotadas, se todas as forças – organizacionais, econômicas, políticas e culturais – impulsionassem o movimento que levava a empresa a agir em uma única direção. De forma similar ao que coloca Hanna Arendt (1963:.41) a respeito da eclosão das revoluções *"a idéia de algo que emerge como uma 'corrente subterrânea', como um 'processo irresistível'*, e irreversível, como se não mais fosse possível controlar o curso dos acontecimentos. E em tais condições é que a crise passou a ser considerada como normal e mesmo como condição necessária ao sucesso do Programa de Ajustes.

Mas, é interessante verificar como foi tratada essa crise pela alta administração do Banco do Brasil. Uma vez que se trata de processos de mudanças decorrentes de ação planejada com o intuito de alterar a situação existente na empresa - considerada então como insatisfatória -, a crise deve ser pensada em dois níveis: um, a situação existente na empresa

que provocou a adoção de medidas de ajuste; outro, a crise que se instalou durante a execução das medidas de ajustes. De uma perspectiva temporal deve-se considerar, portanto, não apenas o período de implementação do PDV, e seu caráter processual, mas seus antecedentes e os desdobramentos posteriores à adoção das medidas de impacto, portanto como parte de um processo mais amplo, atentando para a dinâmica dos acontecimentos em todas as situações.

Se tomarmos o modelo Kuhniano de mudança paradigmática (Kuhn,1975), veremos que a crise se instala a partir do momento que se constata anomalias no funcionamento do paradigma vigente, quando as regras até então existentes para solucionar problemas fracassam, enfim, quando ocorre um esgotamento generalizado das possibilidades de resolução dos problemas pelos métodos convencionais.

Foi seguindo esta linha de raciocínio que se justificou a necessidade de implementação do programa de demissões no Banco do Brasil. Segundo afirmou a alta administração da empresa, ao anunciar oficialmente o PDV, todas as medidas possíveis para resolver a crise financeira haviam sido tomadas. Campanhas de captação de recursos, programas de recuperação dos créditos vencidos, adoção de medidas de contenção dos custos, medidas tomadas nos meses anteriores, não foram consideradas suficientes para debelar a crise. Como um modelo Kuhniano de mudança paradigmática – quando as ferramentas usuais já não conseguem solucionar problemas - pincelado com as cores da *destruição criativa* da qual emerge a figura do empreendedor schumpeteriano, o Programa de Ajustes surgia como um novo conjunto de ferramentas capaz de resolver a crise e mesmo de criar uma nova empresa, um novo Banco.

### *Crise financeira: o estopim das mudanças*

No segundo semestre de 1994 o Banco do Brasil havia registrado pela primeira vez neste século um prejuízo contábil[5] e durante os primeiros meses de 1995 já se prenunciavam prejuízos no fechamento do balanço do primeiro semestre. E foi exatamente em julho de 1995, no período do PDV, que o Banco anunciou o maior prejuízo de sua

[5] Prejuízo no valor de R$ 85,4 milhões, embora o resultado final do exercício tivesse sido positivo em virtude do lucro do primeiro semestre, fechando o ano com lucro de R$ 108,3 milhões.

história, no montante de R$ 2,441 bilhões em apenas um semestre.

Expectativa de falência alardeada pela imprensa após declarações nesse sentido feitas pelo Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso[6], afirmações sobre a ineficácia dos mecanismos até então adotados para reverter a situação,[7] conformavam o quadro de crise financeira que justificava ações drásticas na empresa para a redução de custos. Era uma questão de sobrevivência, nas afirmações do Conselho Diretor[8].

Mas, como avaliar a magnitude dessa crise e o que ela representava para uma empresa como o Banco do Brasil? Onde buscar suas origens e as causas que deveriam ser enfrentadas e suplantadas? Qual a profundidade desse passado e o teor dos malefícios que se queria erradicar?

Para refletir sobre essas questões talvez fosse tentador retornar a 1808, quando da fundação da empresa, e novamente refazer a sua trajetória para nela buscar e quem sabe encontrar outros elementos capazes de conferir um novo sentido aos acontecimentos. No entanto, provavelmente nada de muito diferente encontraríamos ao acompanhar naquilo que ficou registrado de sua história as marcas da permanência: o eterno conflito na definição de seu papel e sua missão, sempre culpabilizado pelos males provenientes da ingerência governamental sobre sua administração, pela sua utilização como instrumento eficaz no atendimento aos mais variados interesses e, ao mesmo tempo, exaltado pelos benefícios de sua participação na construção e desenvolvimento da nação, dupla face de sua existência, até hoje indefinida[9]. Marcas que sempre estiveram presentes em cada queda e cada ressurgimento e que nele persistem atualmente a compor uma história intimamente articulada à história do próprio país, carregando sempre os mesmos males e virtudes, como uma fênix sempre renascida das cinzas.

Porém, no contexto do PDV, ao que tudo indica havia que se formar um quadro coerente, localizar a crise, fazer dela uma experiência inédita e acrescentar algo de novo a

---

[6] Vide, por exemplo, reportagem "FH: é preciso reduzir o tamanho do BB", em *O Globo* de 13/07/1995; "FHC vê risco de falência do BB", manchete do jornal *Folha de São Paulo* de 25/07/1995 e reportagem da mesma data intitulada "Sem reestruturação, BB vai à falência prevê FHC".

[7] O Conselho Diretor do BB, na mensagem divulgada na cartilha do PDV afirmava que *"diversos programas, como recuperação de créditos inadimplidos e campanhas de captação, estão dando bom resultado mas não são suficientes para cobrir os custos."* (p.2)

[8] Idem.

[9] A esse respeito vide Montebello (1993).

uma história já por si tão repetitiva. *"A gente sabia que ia causar esse impacto, a gente sabia que ia ficar na história do Brasil..."*, diria uma funcionária do alto escalão, em entrevista realizada no ano de 1998. Claro está que a modernidade pede criatividade ou mais precisamente, algo como a *destruição criativa* anteriormente referida. E dessa forma é que o PDV faria história, cindindo a empresa em um antes e um depois.

A emergência da crise foi situada pela alta administração no ano de 1982, com a eclosão da dívida externa brasileira e a conseqüente redução, ano a ano, da disponibilidade de recursos oficiais para atuação do Banco do Brasil na área agrícola. A escassez de recursos e o conseqüente aumento dos custos dos empréstimos teriam favorecido o atual quadro de inadimplência que, juntamente com o crescimento das dívidas não pagas por outros setores da economia, vinha onerando os resultados da empresa. Ao montante de dívidas do setor privado, acrescentavam-se as dívidas do Tesouro para com a instituição. Anistia a agricultores, efeitos nocivos de vários dos planos governamentais para contenção da inflação, política de preços mínimos, todos esses fatores levaram o Banco do Brasil a arcar com custos elevados que se refletiram em seus balanços de forma negativa[10].

Como causas mais recentes apontava-se os efeitos negativos do Plano Real sobre os resultados contábeis das instituições financeiras sobretudo a queda de receitas provenientes de ganhos inflacionários. No Banco do Brasil, a queda dessas receitas apenas no segundo semestre de 1994 havia sido de 87%. Ao mesmo tempo crescia a inadimplência em razão do aperto de liquidez promovido pela área econômica do governo. Mas se esta era uma situação comum a todas as instituições financeiras, no caso do Banco do Brasil que mantinha investimentos consideráveis em dólar, em interesse do governo, na forma de títulos da dívida externa brasileira, os prejuízos vieram a ser muito maiores. O relatório aponta perdas da ordem de R$ 2,5 bilhões apenas no início do Plano Real e acrescenta:

> "Se ao Banco do Brasil não coubesse esse encargo, como banco público, ele poderia ter aplicado no mercado interno os recursos mantidos no exterior, ganhando duplamente: uma, com a valorização cambial, e duas, com as taxas de juro muito mais altas vigentes aqui. Para um carregamento de 5,5 bilhões de dólares da dívida externa brasileira pelo Banco, pode-se calcular a não realização de receitas decorrente desse custo de oportunidade em 1,5 bilhão de reais somente em 1995." [11]

---

[10] "O Banco do Brasil na hora da verdade" de 20/03/1996.
[11] Idem, p.5.

O Programa de Ajustes vinha, portanto, para tentar reverter a situação financeira. O anúncio de fechamento de agências deficitárias e o lançamento de uma ampla campanha de recuperação de créditos vencidos foi o primeiro passo. No entanto, como veremos a seguir, estas não eram medidas inéditas, mas ao serem divulgadas naquele momento colocavam a público, de forma mais contundente, os números desse prejuízo o que respaldava as ações na cobrança dos devedores.

A questão da inadimplência, por exemplo, já estava sendo enfrentada com maior rigor desde 1993, e após um campanha nacional para recuperação desses créditos em poucos meses se apresentaram os primeiros resultados positivos[12]. Mas, ao final de 1993 e início de 1994, porém, vislumbrava-se o aumento dos prejuízos, com previsão de números estratosféricos devido à mobilização dos produtores rurais e seu *lobby* no Congresso para suspensão de cobrança da Taxa de Referência (TR) nos contratos de financiamento[13]. Para tranqüilidade temporária da empresa, a liminar impetrada pelo Ministério Público foi cassada pela Justiça Federal de Brasília, no segundo semestre de 1993[14].

Entretanto, o nível de inadimplência continuou alto nos meses seguintes, tanto que o representante dos funcionários votou contra a aprovação do relatório do primeiro semestre de 1994 alegando que os números não refletiam o esforço do funcionalismo em recuperar os créditos vencidos[15].

Após a posse da nova presidência e diretorias do Banco e ao anúncio de um novo prejuízo em março de 1995[16], a imprensa divulgou uma lista dos cem maiores devedores da

---

[12] *Bipel* 213 de 23.11.1993.

[13] A origem desses conflitos deu-se quando o presidente Itamar Franco enviou ao Congresso a Medida Provisória da URV (Unidade Referencial de Valor), primeiro passo para a implementação da nova moeda, o Real. Naquele momento a bancada ruralista na Câmara ameaçou rejeitar a aprovação da medida provisória por temor à alta taxa de juros e queda dos preços dos produtos. A medida foi aprovada após acordo em que o governo determinava a correção dos financiamentos agrícolas pelos mesmos índices de correção dos preços mínimos (valor de garantia pelo qual o governo se compromete a adquirir a produção). Entretanto, após a aprovação da URV, o governo descumpriu o acordo e os financiamentos continuaram a ser reajustados pela TR, o que elevava o valor da dívida, enquanto os preços mínimos vinham caindo. Como resultado, a inadimplência do setor agrícola junto ao BB atingia índices elevados (cerca de 18,5% do total de recursos aplicados), cujos riscos deveriam ser assumidos pelo Tesouro Nacional, e que constituíam boa parte da dívida do Tesouro Nacional para com o Banco.

[14] Parecer do Juiz Mario Cesar Ribeiro da 9ª Vara da Justiça Federal em Brasília (conforme *BIP* 213 de 23/11/1993).

[15] Idem.

[16] O prejuízo acumulado até março de 1995 era de R$ 603,9 milhões e devia-se, segundo reportagem "BB volta a registrar prejuízo" do *Jornal da Tarde* de 30/03/1995, à apropriação de parcela da perda cambial.

instituição[17]. Na lista constavam além de grandes empresas dos ramos industrial, comercial, de serviços e agrícola, os nomes de vários deputados, principalmente os pertencentes à bancada ruralista, inclusive o de um ex- ministro da Agricultura. A divulgação dava-se num momento muito delicado do jogo de pressões entre os grandes agricultores, o governo e o Banco. O Congresso havia extinguido a cobrança da TR na correção dos empréstimos agrícolas – o que geraria prejuízos catastróficos à instituição - e o governo, como represália, havia suspendido a concessão de novos empréstimos pelo Banco, para o plantio da próxima safra.

Dentro desse contexto é que o processo de cobranças ao setor privado, naquele início da gestão Ximenes, foi acelerado e efetuado de forma mais sistemática e contundente. Mas o que chama a atenção é a forma como essas ações causaram repercussão na mídia. Com a posse do novo superintendente no Rio de Janeiro, a cobrança aos devedores do Banco naquele estado ganhou cores de filme de ação. A devassa efetuada no apartamento dos Mayrink Veiga e a divulgação das ações de cobrança a outros integrantes da elite carioca levaram o Banco do Brasil a ocupar vasto espaço nos jornais, revistas e televisão[18].

Com perfil adequado à boa performance midiática, com lances muito parecidos ao do ex-presidente Fernando Collor, como caçador de marajás, ele seria descrito na reportagem como um trator trombando com a elite carioca. O próprio governador do Rio de Janeiro, amigo pessoal de Sócrates, se manifestaria dizendo *"Eu aconselho quem deve a olhar bem a grossura da lâmina. Ela é afiada"*, e mais *"Não atrapalhem o Sócrates que ele passa por cima"*[19].

O importante é notar que, naquele momento, os acontecimentos davam um colorido especial ao conjunto de fatos que compunham o quadro em torno do Banco do Brasil e da crise que vinha se moldando melhor e se mostrando com mais intensidade, mês a mês[20].

Mas, se por um lado ocorriam esses lances de impacto, no princípio da gestão de

---

[17] Conforme *Folha de São Paulo* de 17/04/1995, reportagem "Calote no Banco do Brasil – cem devedores dão prejuízo de R$ 1,5 bilhão".

[18] Revista *Veja* de 07/06/1995.

[19] Idem.

[20] Medidas semelhantes viriam a ocorrer após o anúncio do prejuízo histórico acumulado em setembro de 1995, na casa de R$ 3,9 bilhões, quando o BB recorreu à justiça para cobrar R$ 15 bilhões de débitos não recebidos no Estado de São Paulo. Uma das medidas de impacto foi a apropriação por intermédio da justiça de um iate que havia pertencido a Roberto Carlos e que então garantia um financiamento de R$ 23 milhões da empresa IBF (Indústria Brasileira de Formulários). Vide reportagem "Banco toma iate de Roberto Carlos", em *O Estado de São Paulo*, de 07/12/1995.

Paulo César Ximenes, a postura do novo presidente em relação à instituição apresentou-se muitas vezes dúbia. Imediatamente à posse, em fevereiro de 1995, declarou o objetivo de buscar maior liberdade de atuação para a empresa com a adoção de um contrato de gestão[21], idéia rapidamente substituída pela ênfase na atuação do banco de mercado, já falando da necessidade de fechamento de agências deficitárias e da possibilidade de demissão de funcionários. Em março de 1995 o discurso mostrou-se oposto ao do mês anterior e Ximenes afirmou que a meta do Banco era *"crescer, parar de falar em demissões e até aumentar o número de agências*[22]. No final de junho, contudo, retomou o discurso inicial centrado na redução de custos, poucos dias antes do anúncio público do PDV, do fechamento de agências e do amplo Programa de Ajustes.

Embora várias medidas adotadas paralelamente ao programa de ajustes tenham sido consideradas pela área econômica[23] e por muitos órgãos da imprensa como um ato de coragem por parte daquela administração[24] - uma vez que colocava em evidência a situação de fragilidade financeira da empresa, acumulada ao longo dos anos e que, segundo divulgavam, vinha sendo mascarada nos balanços pela não contabilização dos créditos não recebidos como prejuízo -, há algumas considerações a fazer para maior clareza e entendimento sobre o processo de mudanças como um todo, que dizem respeito, sobretudo, à existência de posições diferenciadas quanto à avaliação dessas medidas.

A maior parte das medidas contempladas no Programa de Ajustes já vinha sendo objeto de discussão interna na busca de solução para os problemas existentes na empresa,

---

[21] Vide reportagem "Ximenes quer contrato de gestão para BB", em *O Globo* de 17/02/1995.

[22] Reportagem "Ximenes agora fala em abrir agências", jornal *Folha de São Paulo* de 07/03/1995.

[23] No *Bipel* nº 595 de 28/07/95, informava a alta administração que em reunião realizada para aprovação do balanço da empresa, os representantes do Tesouro Nacional e dos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Murilo Portugal, Pedro Parente e Andrea Calabi – este último que viria a ser o próximo presidente do BB – haviam ressaltado a transparência da situação financeira e mostrado-se confiantes nas medidas que vinham sendo adotadas pela administração da empresa na busca de seu equilíbrio financeiro e modernização.

[24] Veja por exemplo o editorial da *Folha de São Paulo* de maio/1995. Em reportagem intitulada "cuidar do BB" o jornal considera como *"digna de registro a disposição do novo presidente do Banco do Brasil (BB), Paulo César Ximenes. de proceder a uma profunda reforma"*, principalmente no que se refere ao fechamento de agências deficitárias.

Também a reportagem "O prejuízo do BB", da *Folha de São Paulo* de 07/03/1996, em que a postura da empresa em contabilizar os prejuízos no balanço de 1995 é elogiada como esforço efetivo para corrigir as distorções existentes: *"O BB fez algo raro em sua história: começou a cobrar os devedores. Acabou aumentando a inadimplência, mas há uma saudável dose de realismo neste salto"*. Também é visto como positiva a nova sistemática adotada para a concessão de novos créditos, por outro lado, sugere um rigor ainda maior no ajuste exigido dos bancos oficiais.

problemas que eram reconhecidos pela maioria do quadro de funcionários e das entidades representativas: necessidade de planejamento de médio e longo prazos, reorganização administrativa, alteração da estrutura hierárquica e organizacional, alavancagem de negócios, cobrança das dívidas para com a empresa - do setor privado e Tesouro Nacional[25]. Até mesmo a proposta de capitalização da empresa pelo governo –que não constava explicitamente das medidas mas viria a ocorrer em 1996[26]- havia sido primeiramente apresentada pelo representante dos funcionários em reunião do Conselho de Administração.

As propostas contemplavam não apenas a cobrança das dívidas do Tesouro mas a mudança no padrão das relações entre o Banco do Brasil e o Tesouro Nacional, com o desenvolvimento de mecanismos de gestão que impedissem a continuidade da utilização dos recursos da empresa para atender aos interesses do governo que viessem a causar prejuízos à instituição. Havia também a proposta de criação de mecanismos para impedir a interferência política na concessão de empréstimos e o aperfeiçoamento nos mecanismos de liberação de créditos.

Outra medida proposta no âmbito do *Repensando o BB* era a alteração da composição do Conselho de Administração com a finalidade de diminuir a ingerência do governo sobre a empresa. Essa alteração acabou ocorrendo em 1996 paralelamente à capitalização da empresa pelo governo mas de uma forma que não diminuiu substancialmente essa ingerência. O novo estatuto, ampliou em um membro a representação dos acionistas privados, mas os maiores acionistas privados eram também controlados pelo Banco ou pelo governo[27]. Já a proposta do *Repensando o BB* quanto à mudança dos estatutos era de outra natureza pois propunha um contrato de gestão entre o

---

[25] Diversas propostas foram formuladas no fórum *Repensando o BB* surgido em 1992 (Boletim *Garef* nº 31) como tentativa de saneamento e moralização da empresa devido ao desgaste sofrido nas gestões Alberto Policaro e Lafaeite Coutinho, durante o governo Collor. O projeto contemplou a formação de fóruns de debates por todo o país, tendo à frente o GAREF, sindicatos, associações e demais entidades ligadas ao Banco e ao seu funcionalismo.Esses fóruns realizavam-se ainda com a participação de parlamentares, representantes de governos estaduais, prefeituras e do meio acadêmico, com o objetivo declarado de repensar o papel do Banco do Brasil em termos dos interesses da sociedade ali representada por diversos de seus segmentos.

[26] O Plano de Capitalização do Banco do Brasil – com aporte de recursos do Tesouro estimado em R$ 8 bilhões - foi anunciado pelo governo em 20/03/1996 após a divulgação oficial do prejuízo de R$ 4,2 bilhões no exercício de 1995.

[27] Caixa de Previdência dos Funcionários do BB, Caixa de Assistência dos Funcionários do BB, Fundo de Previdência dos Funcionários do Bacen, Fundo de Previdência dos Funcionários da Telebrás, Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND),entre outros. À respeito vide ainda documento nº 08 de Estudos Setoriais do DIEESE – Linha Bancários, agosto/1997, Ed. DIEESE – subseções ANABB e CNB/CUT. Vide ainda revista *Veja* de 27/03/1996.

Governo Federal, como contratante, e o Banco do Brasil, como contratado, de forma que se coibisse significativamente a ingerência do governo sobre a empresa.

Como o Programa de Ajustes foi implementado de forma unilateral, as medidas eram geradas na cúpula e alteravam apenas aquilo que interessava à empresa. Assim, além de estarem praticamente nulos os canais de participação a alteração dos estatutos ainda se fez de forma a restringir a representatividade dos funcionários no Conselho de Administração. Estabelecia o novo estatuto que o representante dos funcionários não seria mais eleito e sim indicado por Clube de Investimento detentor de no mínimo 3% do capital social do Banco, devendo ainda ser submetido à aprovação da Assembléia Geral dos Acionistas[28].

No período anterior, as entidades representativas do funcionalismo também tentaram apurar os detalhes das operações de empréstimos aos usineiros decorrentes das interferências políticas ocorridas na última gestão[29]. Era um desejo manifesto no sentido de esclarecer e limpar o passado ao mesmo tempo que sanear a instituição. No entanto, medidas para apuração e punição dos envolvidos em favorecimentos na concessão dos financiamentos não foram efetuadas nem na gestão Calliari, nem dentro do Programa de Ajustes implementado em 1995[30].

Note-se, portanto, que diagnósticos, avaliações e propostas de ação já estavam em debate desde 1992. Contudo, enquanto o fórum *Repensando o BB* ia se desenvolvendo paulatinamente, os acontecimentos na esfera econômica, com a implementação do Plano Real, viriam a precipitar em crise, uma situação financeira que já era frágil, anulando todos os esforços anteriores.

Quando em princípio de 1995 foi empossada o novo presidente e diretoria do Banco, a redução da folha de pagamento foi priorizada como forma de redução de custos.

---

[28] No intuito de garantir a participação dos funcionários junto à alta administração, houve uma grande mobilização, durante o ano de 1996, por parte das entidades representativas participantes do Fórum *Repensando o BB*, no sentido de fundar um Clube de Investimentos, o que ocorreu em 22/04/96 . Segundo o Documento nº 8 do DIEESE, de agosto de 1997, o CIN (Clube de Investimentos dos Funcionários do Banco do Brasil) possuía em janeiro de 1997 cerca de 0,1% do capital social do banco. À respeito da fundação do CIN vide jornal *Ação*, n. 87, ano X, de 29/04/96, da ANABB – Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil.

[29] boletim *Garef* 44, de 15.04.1993

[30] O Programa de Ajustes adotou uma nova sistemática para coibir esse tipo de atitudes em futuras transações, com a criação dos comitês de crédito.

Tanto que, de um conjunto de vinte e cinco pontos a serem contemplados pelo Programa de Ajustes, o primeiro conjunto efetivo de medidas viria a ser exatamente aquele relacionado à redução de pessoal[31].

O interessante é notar que se o primeiro passo tivesse sido a cobrança das dívidas do Tesouro Nacional, os resultados negativos teriam sido absorvidos e perderiam a força como motivo para as demissões. Segundo o *Correio Braziliense* de 26/07/1995 o total da dívida estimada dos setores público e privado para com o Banco era expressivo, da ordem de R$ 13,5 bilhões, contudo havia controvérsias quanto aos valores da dívida do Tesouro[32]. Enquanto as entidades representativas apontavam um montante aproximado de R$ 7 bilhões, o Banco do Brasil apresentava ao Tesouro uma conta de R$ 3,75 bilhões dos quais ele reconhecia apenas R$ 2,2 bilhões[33].

Os números eram significativos e indicavam o ponto nevrálgico na situação deficitária da empresa: a inadimplência, sobretudo a do Tesouro Nacional. Mas, embora a dívida do Tesouro Nacional fosse apontada por muitos dos que conheciam mais a fundo os problemas do Banco do Brasil como o ponto principal a ser enfrentado na resolução da crise financeira, uma vez que negociada reverteria de imediato a situação, e o Banco de deficitário se tornaria superavitário, esta seria negociada num momento posterior[34].

A questão voltou a ocupar a imprensa quando da divulgação dos resultados negativos em junho de 1995, da ordem de R$ 2.441 bilhões, e da divulgação pela imprensa

---

[31] A economia com as demissões resultantes do PDV, conforme divulgado pelo jornal *Folha de São Paulo* de 28/07/1995, seria de R$ 600 milhões anuais, ao invés dos R$ 900 milhões inicialmente previstos, valor que de imediato seria reduzido a R$ 425 milhões devido aos benefícios a serem pagos aos demissionários. A redução em despesas administrativas com o fechamento de agências deficitárias, segundo declarações do Diretor de Recursos Humanos, João Batista Camargo, seria de R$ 80 a R$ 100 milhões naquele ano de 1995.

[32] Segundo depoimentos de Cláudio Dantas (ex-diretor e funcionário aposentado do BB) o Tesouro era responsável por dívidas de operações que eram efetivadas por orientação do governo. Declarações do ex-presidente Alberto Policaro, confirmadas por dados de entrevista realizada no âmbito desta tese com o ex-presidente Camilo Calazans, esclarecem que a dificuldade em precisar o montante da dívida do Tesouro deveu-se à prática adotada nos últimos tempos de não registrar por escrito as determinações do governo. A alegação do Tesouro ao negar os montantes de dívida apresentados era exatamente a inexistência de documento escrito que comprovasse os valores. (Vide também reportagem "BB tem o maior prejuízo de sua história", *Correio Braziliense*, 28/07/1995).

[33] Reportagem "Calote Oficial - União só pagará parte da dívida ao BB", *Folha de São Paulo*, caderno Brasil, 08/06/1995.

[34] Primeiramente foram montados grupos de trabalho (GT) para apuração do montante da dívida, por força da Portaria MF 150, de 26.04.1995 e os relatórios finais eram esperados para agosto de 1995, portanto num momento imediatamente posterior ao PDV Vide também informativo *Bipel*, de 27/07/1995.

do teor do Relatório do Conselho Fiscal do Banco do Brasil, datado de 10/07/1995 que considerou as medidas de redução do quadro de pessoal como necessárias mas não capazes de produzirem reversão do cenário deficitário e culpou o Tesouro Nacional pela situação.

A divulgação do conteúdo do relatório foi de grande repercussão e reforçou as críticas ao PDV e aos argumentos apresentados pela alta administração. Mas a esta altura o PDV já cumprira o seu papel, as demissões já haviam se efetivado, o princípio da estabilidade já estava efetivamente quebrado.

Dessa forma, é fundamental observar que o processo de mudanças no Banco do Brasil ocorreu sem abertura de espaço para qualquer tipo de discussão sobre as alternativas possíveis e, ao mesmo tempo, esvaziou as iniciativas já existentes que, como se viu, contavam com a participação das entidades representativas do funcionalismo e de um amplo espectro de atores sociais.

Evidentemente, se o processo fosse aberto, as mudanças em seu conjunto poderiam ter uma outra ordem de prioridade, uma outra dimensão e enfrentar um conjunto mais amplo de interesses. A administração do Banco do Brasil, no entanto, respaldada pela dimensão crescente da crise financeira, alegando urgência na busca de soluções, implantou o seu Programa de Ajustes de forma repentina e unilateral.

Quando se acompanha o desenvolvimento dos acontecimentos no período anterior ao PDV e aqueles posteriores, tem-se a sensação de estar em meio a um movimento prenhe de positividade que cresce progressivamente, mas que, ao mesmo tempo, vai sofrendo seguidas ameaças de refreamento, até que, repentinamente, é interrompido de forma abrupta. Primeiro, houve uma grande mobilização dos funcionários, conduzidos por suas entidades representativas, na discussão de propostas para recuperar a empresa, de busca de alternativas, de esforços para criar um projeto que atendesse um leque amplo de demandas da sociedade, enfim, de fazer emergir uma proposta de Banco do Brasil tendo como eixo central a participação. Paralelamente, as medidas que iam sendo adotadas pela alta administração da empresa provocavam desalento generalizado no corpo funcional uma vez que a cada empenho no sentido de avançar –por exemplo o esforço em cumprir metas e recuperar créditos vencidos- era seguido de mais cobranças, ameaças e medidas punitivas.

Apenas da leitura dos boletins *Garef* é possível notar que, imediatamente após a posse de Fernando Henrique Cardoso no Ministério da Fazenda, o clima de abertura nas

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

relações entre a empresa e os funcionários com a recente tentativa de democratização das relações internas, iniciada ao final de 1992, começara a retroceder.

No início de 1994, a diretoria do Banco do Brasil iniciou as discussões sobre o programa de dimensionamento de recursos humanos (DRH) que, implantado em dezembro daquele ano, viria a reduzir cargos comissionados e o número de funcionários por dependência. Isto se dava pouco antes da divulgação do pacote econômico do governo que precedeu à implantação do real e do anúncio de medidas de contenção salarial.

Em março de 1994 o GAREF denunciava que a Superintendência do BB em São Paulo havia chamado gerentes para à revelia procederem modificações na estrutura das agências. Informava que também no Ceará o processo estava ocorrendo de forma autoritária, sem que as agências fossem ouvidas.

Já em maio voltava-se a falar em fechamento de agências deficitárias. Em junho o então presidente do Banco, Alcir Calliari, até aquele momento aberto às negociações com os funcionários, não aceitou as condições da Executiva Nacional e se recusou a fechar o acordo salarial.

A partir da eleição de Fernando Henrique Cardoso para a Presidência da República nota-se um agravamento da situação interna na empresa. O Programa de Ajustes, e dentro dele o PDV, foi formulado a portas fechadas, em inúmeras reuniões que se realizaram nos edifícios da Direção Geral, em Brasília, e cujos trabalhos se iniciaram antes mesmo da posse do presidente do Banco do Brasil, Paulo César Ximenes.

Isto tudo colocava muitas dúvidas quanto ao programa de ajustes. Em que instâncias superiores ele teria sido formulado? A quem atribuir a autoria das medidas que vinham sendo tomadas? Uma vez que muitas das medidas adotadas desde 1994 estavam em consonância com aquelas que viriam a ser implantadas posteriormente, dentro do programa de ajustes, seria possível que tudo fizesse parte de um planejamento da gestão anterior? E, se não fosse esse o caso, qual a posição da administração anterior frente aos acontecimentos?

Uma longa entrevista com o ex-presidente do Banco do Brasil, Alcir Augustinho Calliari, realizada em junho de 1998, viria a fornecer novos elementos para aclarar essas questões.

Para Calliari, o governo Itamar Franco – que o nomeou presidente do Banco do

Brasil - representava um *"acidente de percurso"*, uma interrupção do modelo político-econômico adotado para o país, desde o governo de Fernando Collor de Mello.

Afirmou que era uma pessoa indesejada pela equipe econômica para ocupar essa posição, que antes de sua nomeação não mantinha relações próximas a nenhuma pessoa do novo governo, inclusive com Itamar Franco, e que estava, portanto, fora das esferas e jogos do poder[35]. Mas, segundo Calliari, o que mais o indispunha com a área econômica era o fato de não compactuar com a linha de ação que estavam formulando para o Banco.

A pior fase de sua gestão – de maior confronto com a área econômica do governo – declarou ter sido o período de outubro de 1994 a abril de 1995, após a eleição de Fernando Henrique Cardoso para a presidência da República. Foi quando, segundo ele, o governo cortou recursos do Banco, em todas as áreas, dificultando qualquer efetivação das medidas em estudo desde o início de sua gestão. Calliari considera aquele um momento excepcional, por se tratar de um período em que, segundo ele, o país viveu sob o governo de dois presidentes: um eleito e outro em fim de mandato.

Assim, uma vez que Fernando Henrique Cardoso era parte do governo anterior e deveria representar a sua continuidade, já que havia sido por ele indicado, os trabalhos internos no Banco visavam preparar a empresa para o novo grupo que o assumiria. Mas os caminhos que foram sendo traçados para a empresa e as medidas que a área econômica tentava impor à administração do Banco, eram opostas ao modelo que aquela administração estava tentando implantar.

Com a criação de um Comitê de Instituições Financeiras Federais - COMIF[36], para realizar estudos sobre o enquadramento dos bancos federais ao novo contexto do Plano Real, e a designação de Clóvis Carvalho para a coordenação dos trabalhos, os conflitos se acentuaram[37].

---

[35] Quando da posse de Itamar Franco e disputa pelos cargos de segundo escalão foi cogitado para a presidência do BB Elmo Camões, ex-funcionário do BB. Envolvido à época em processo administrativo sobre má concessão de créditos, teve seu nome foi rejeitado. A denúncia foi feita à época por Augusto Carvalho, funcionário do BB e parlamentar pelo PPS, e Calliari foi então o nome sugerido a Itamar pelas entidades representativas e associações de funcionários.

[36] Essa comissão reunia os presidentes de todas as instituições financeiras da esfera federal como: Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Brasil (BB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Banco da Amazônia (BASA) e Meridional (este em vias de privatização).

[37] Clóvis Carvalho era presidente do Conselho de Administração do Banco, nomeado pelo ministro da Fazenda, e manteve um relacionamento conflituoso com o então presidente do Banco, Alcir Calliari.

Essa comissão, criada para adaptar os bancos oficiais ao plano de estabilização econômica, era totalmente vinculada ao Ministério da Fazenda e coordenada pelo principal representante do Ministério da Fazenda no Conselho de Administração do Banco do Brasil. Então, desde a eleição de Fernando Henrique Cardoso e subseqüente nomeação de Clóvis Carvalho para o COMIF, a linha de ação do novo governo para as instituições financeiras da órbita federal, segundo Calliari, já estaria estabelecida.

O ex-presidente do Banco afirmou que a ordem vinda do Ministério da Fazenda era fechar agências, diminuir o quadro de pessoal e alterar o perfil dos funcionários do Banco. Isto indica que as decisões vinham da esfera governamental, independente da nomeação do presidente Paulo César Ximenes, embora a presença deste, vindo do Banco Central, que é subordinado ao Ministério da Fazenda, aproximava a administração do Banco da área econômica .

Imaginando o que viria a acontecer no futuro da empresa, o ex-presidente afirmou ter sido muito difícil permanecer na presidência do Banco do Brasil durante aqueles meses. Diz ter sido um período muito desgastante, o pior que passou em toda a sua carreira no Banco do Brasil; um período em que se via obrigado a dedicar um tempo considerável em desfazer o que ele chamou de "*arapucas*" que, segundo ele, visavam desestabilizá-lo perante a presidência da República.

Ainda durante o governo Itamar Franco, Calliari diz ter procurado o presidente eleito Fernando Henrique Cardoso, em seguida o futuro ministro do Planejamento, Paulo Renato, para tentar reverter a situação referente ao fechamento de agências deficitárias.

Um levantamento feito pelo COMIF havia apontado uma lista de 1.600 agências a serem extintas. Alcir Calliari entrou em confronto direto com a comissão e com Clóvis Carvalho em particular. Argumentou que o fechamento de agências no interior criaria um problema muito maior para o país, pois o Banco nessas localidades – por seu papel de financiador agrícola e pelo atendimento prestado às comunidades – incentivava a retenção do homem no campo e assim ameniza problemas decorrentes do êxodo para os grandes centros urbanos. Não tendo surtido efeito o seu argumento, procurou o presidente Itamar Franco a quem entregou o estudo e a lista de agências a serem fechadas. O presidente então se negou a fechar as agências em seu governo e enviou ao ministro da Fazenda determinação de suspensão daquelas medidas.

A saída de Itamar Franco, diz Calliari *"fez com que a equipe econômica começasse a me massacrar... lá dentro, querendo que eu me demitisse"*. Ele diz ter se negado a pedir demissão mas solicitou ao novo governo que nomeasse rapidamente o seu substituto. No entanto, esclarece, havia problemas para a nomeação de Ximenes cuja indicação enfrentava muita resistência junto às bases com que o novo governo queria compor politicamente. Assim é que Calliari permaneceu até abril de 1995, embora desde fevereiro daquele ano fosse já pública a nomeação de Ximenes.

Com a posse de Fernando Henrique Cardoso retomaram-se as discussões sobre o fechamento de agências deficitárias e enxugamento do quadro de pessoal, que passaram a ser a prioridade nas discussões do COMIF.

A idéia de Calliari sobre a reorganização dos serviços e da política era deslocar pessoas da área meio para a área fim[38] à medida que avançasse o processo de informatização e não demitir. Quanto ao processo de informatização, afirmou Calliari que *"O plano estava feito, só que não tinha dinheiro! Tudo* (estava feito, planejado), *eles não inventaram um milímetro..."*. Informou que àquela época já haviam sido compradas 4000 estações para interligar todas as agências do Banco no sistema *on-line*, mas que faltava a autorização do Ministério da Fazenda. As tentativas de negociar com a área econômica eram infrutíferas e os recursos não eram liberados porque o orçamento estava sendo cortado em 70%. E conclui que *"quando entrou esse grupo, eles largaram todo o orçamento... porque agora era para botar gente na rua..."*.

Embora o ex-presidente tenha afirmado que os números do prejuízo apresentado eram forjados pela contabilização antecipada como prejuízo de dívidas ainda a receber[39], o fato é que havia se configurado uma crise financeira que se agravava e criava a demanda por medidas internas urgentes para sua solução.

Nesse sentido, ao que tudo indica, essa crise financeira pelo anúncio de seguidos prejuízos em 1995 levava facilmente à constatação de que o Banco estava à beira da falência – clima que se agravava com a divulgação de afirmações da presidência do Banco

---

[38] Atividades meio referem-se aos serviços de suporte, manuseio de papéis, contabilização, acompanhamento, etc., que seriam sensivelmente reduzidos com o avanço do processo de informatização. Atividades fim referem-se a atendimento à clientela e, sobretudo, à venda de produtos.

[39] A respeito vide Biondi (1999:30-1).

e, mais ainda, do presidente Fernando Henrique Cardoso[40]. Isto de certa forma justificava as medidas a serem adotadas e facilitava a aceitação das demissões.

### *Crise interna no período anterior ao PDV*

Os meses que antecederam a divulgação do PDV foram marcados por uma série de medidas de reorganização interna, que afetaram principalmente os CESEC, as unidades com número mais elevado de funcionários. Sobre as agências era forte a pressão para a recuperação de créditos e captação de recursos no mercado. O período também foi marcado pelo aumento do nível de endividamento dos funcionários em conseqüência da deterioração salarial.

Os CESEC eram centros de processamento de dados e de serviços, criados na década de 1980, que vinham passando por inúmeras e sucessivas modificações no curso dos últimos anos. Haviam se tornado unidades semelhantes a grandes fábricas, que atendiam os serviços de várias agências valendo-se de um modelo fordista-taylorista de divisão do processo de trabalho, o que produzia uma forte economia de escala[41]. A existência dos CESEC nesses moldes de atuação permitiam uma grande racionalização das tarefas devido à concentração da quase totalidade dos serviços internos antes alocados nas agências e executados por um número muito elevado de funcionários[42].

Ocorria que, com a previsão de avanços no processo de informatização da empresa, a maioria das tarefas ali realizadas seria eliminada ao longo do tempo e vários serviços

---

[40] Vide, por exemplo, as reportagens com chamada de 1ª página na *Folha de São Paulo*, de 25/07/1995, "FHC vê risco de falência do BB" (manchete do dia 25/07) e "Sem reestruturação, BB vai à falência, prevê FHC" (em reportagem interna, caderno Brasil). No mesmo dia, também em declaração à imprensa, e reportagem à *Folha de São Paulo,* o representante dos funcionários no Conselho de Administração do BB negaria a perspectiva de falência da empresa em caso de não demissão dos funcionários e evocaria novamente as dívidas do Tesouro e do setor privado para com o banco. Ao mesmo tempo Fernando Henrique Cardoso se declararia surpreso com a dimensão dada aos seus comentários *Folha de São Paulo,* 25/07/1995.

[41] Os serviços de várias agências eram centralizados em um CESEC e dessa forma necessitava-se de muito menos funcionários para cumprir os mesmos serviços em um tempo menor.

[42] Essas mudanças foram resultado da implementação de um projeto denominado NMOA (Novo Modelo Organizacional das Agências) que, na segunda metade da década de 1980, atendia às necessidades da expansão das atividades do Banco, como banco múltiplo após a perda da conta-movimento em 1986, e da própria expansão do setor financeiro num cenário altamente inflacionário. A respeito da implantação do projeto NMOA no Banco do Brasil ver Queiroz (1994).

internos, previa-se, seriam retornados às agências. Ocorria um esvaziamento dos CESEC com uma expectativa de perda gradativa de funções e a possibilidade de extinção desses centros[43].

Mas aquilo que era esperado acontecer de forma paulatina – até pelos riscos à qualidade dos serviços, já bastante precária –, passou a ser anunciado como iminente.

A partir do segundo semestre de 1994, portanto no início do Plano Real, o anúncio da futura extinção dos CESEC, feito seguidamente pelas administrações daqueles centros, e uma aceleração no processo de alteração de setores e funções, aumentava sensivelmente a tensão entre os funcionários desses centros[44]. Setores começaram a ser agrupados e com isso muitos funcionários perderam seus cargos pois reduzia-se o número de chefes; serviços começaram a ser transferidos novamente para as agências e as administrações pressionavam os funcionários para que se transferissem para agências, juntamente com os serviços.

Foram divulgadas listas de agências com disponibilidade de vagas, o clima interno tornava-se cada vez mais tenso pelas expectativas negativas sobre as futuras medidas, e também porque tudo se fazia com pouca informação sobre a natureza e a seqüência dessas mudanças. Ao mesmo tempo, aumentava a cada mês a contratação de estagiários e terceirizados naqueles centros[45].

Além do mais, nos seis meses anteriores ao anúncio do PDV, houve uma forte pressão para a extinção do horário noturno sob o argumento de que os serviços seriam eliminados com a absorção futura dos serviços pelos terminais de caixa. Esses centros trabalhavam ininterruptamente em quatro turnos. Trabalhar nos turnos da noite e da madrugada representava um acréscimo salarial considerável devido ao adicional por trabalho noturno em média de 40% sobre os valores básicos.

Na verdade, desde final de junho de 1994 vinham sendo tomadas medidas para

---

[43] Vide, por exemplo, a Carta Circular DIREC/FUNCI nº 93/184 de 11/05/1993 que fala sobre a movimentação de funcionários para as agências e as tendências de redução de mão-de-obra nas instituições bancárias com o avanço da tecnologia.

[44] Informações coletadas de entrevistas uma vez que, segundo os entrevistados, os informes eram verbais, não havendo correspondência oficial a respeito.

[45] A CC 93/184 já estabelecia que a transferência de funcionários do CESEC para as agências, liberando estagiários naquelas unidades permitia que os números de estagiários aumentassem nos CESEC. No decorrer deste trabalho ficará clara a importância dos estagiários como fator estratégico no processo de redução dos quadros no BB (Vide capítulo 3, Parte III).

extinguir o horário noturno com mudança de setores para o turno da manhã ou tarde e substituição de funcionários por estagiários nos setores que obrigatoriamente operavam durante a noite e madrugada. Essa troca de funcionários por estagiários no horário noturno representava, por outro lado, uma redução considerável dos custos com pessoal em cada um daqueles centros, já que os estagiários percebiam salários muito inferiores e não faziam jus ao adicional.. Além do mais, aqueles funcionários que interrompessem o recebimento de adicional noturno veriam seus valores de indenização reduzidos no momento do PDV, uma vez que os cálculos eram feitos sobre o último salário. Por isto a pressão para as transferências de funcionários dos CESEC para as agências nos meses imediatamente anteriores ao anúncio do PDV[46].

Àquela época iniciou-se uma movimento intenso dos trabalhadores daqueles centros para reverter a situação. O boletim *Garef* de 22/09/1994 informava o início de negociações entre o Banco e a Executiva Nacional[47], para suspensão da transferência do horário noturno para diurno nos CESEC. Ao mesmo tempo, ocorriam paralisações em dependências isoladas do país em razão das dificuldades para firmar o acordo salarial, referente à data-base de setembro de 1994. O Banco suspendeu as negociações e houve audiência de conciliação no TST. Naquele período ocorreram, ainda, mais algumas paralisações esparsas.

Mas, a despeito da mobilização, em 30/12/1994 uma mensagem enviada aos Chefes de todos os CESEC determinava que todas as administrações deveriam buscar em conjunto com agências e superintendências encontrar meios de remanejar o máximo dos serviços para turnos sem incidência de adicional noturno. Como esta segunda mensagem não era via Carta-Circular, portanto tratando-se de instrução restrita às Chefias, as soluções encontradas por cada administração comportaram práticas diversificadas de divulgação ou omissão quanto à situação, também de negociação, convencimento ou simples determinação.

---

[46] A carta circular DIREC/FUNCI 94/1163 de 29/06/1994, orientava os CESEC quanto à suspensão dos adicionais para funcionários remanejados para outro turno, por extinção de serviços ou transferência de setores, e que nessas transferências fosse dada preferência para funcionários com menos de 24 meses no horário noturno com vistas a evitar problemas na área jurídica - reclamações trabalhistas com respeito à aquisição de habitualidade no recebimento da vantagem -, recomendava, ainda, o contínuo rodízio de funcionários entre turnos, com a mesma finalidade.

[47] Correspondente à Comissão de Empresa.

No geral, houve forte reação dos funcionários desses centros uma vez que isto representaria redução salarial e ao mesmo tempo não significaria o fim do trabalho extraordinário não remunerado[48].

Cumpre ressaltar que esses grandes centros, ao congregar num mesmo local um número expressivo de funcionários e um grande contingente de universitários, potencializavam a organização funcional dentro da empresa[49]. Houve, então, intensa mobilização no sentido de viabilizar uma ação judicial com o intuito de considerar o adicional noturno como direito adquirido, uma vez que boa parte dos funcionários desses centros fazia jus a esses valores há mais de dois anos.

Além do mais, num momento em que havia forte restrição de informações o funcionalismo desses centros se valia largamente da rede de comunicações interna, Uns CESEC articulavam-se aos outros, trocavam informações e mensagens eram divulgadas seguidamente para os CESEC de todo o país[50]. Em seguida, funcionários de várias unidades passaram a buscar advogados e a discutir a viabilidade de impetrar uma ação conjunta contra as medidas. Realizaram-se reuniões com a presença dos delegados sindicais, também de advogados chamados a prestar esclarecimentos sobre a situação.

No entanto, funcionários de CESEC que entraram com ação individual na justiça contra o Banco, para garantir o adicional noturno, foram demitidos em abril de 1995[51]. Após essas demissões, no mês de maio de 1995, o horário foi enfim extinto. Dois meses após a extinção do horário noturno, foi anunciado o PDV.

As indefinições sobre o futuro dos CESEC , as ameaças sobre os direitos adquiridos e os adicionais noturnos, acabaram concentrando toda a atenção das lideranças no local de trabalho, bem como das entidades representativas. Quando da adoção do PDV a maioria

---

[48] Um funcionário que cumprisse o horário noturno de 19h à 1h, por exemplo, normalmente permanecia na empresa por mais duas ou três horas noturnas, mas não remuneradas em espécie

[49] Das entrevistas realizadas com funcionários desses centros sabe-se que os movimentos grevistas iniciavam-se sempre nos CESEC e uma vez que todos os serviços de várias agências eram ali processados, a paralisação dos CESEC quase sempre implicava na impossibilidade de funcionamento das agências. Ver também o trabalho de Nise Jinkings (1995) pois ressalta que o esvaziamento das grandes concentrações de trabalhadores no universo bancário, notadamente os centros de processamento, que concentravam com mais força a resistência bancária, representaram uma estratégia de enfraquecimento do movimento sindical.

[50] Muitas dessas mensagens eram também enviadas ao GAREF e faz parte do material consultado.

[51] O boletim *Garef* 185 de 20/04/1995, informava quatro casos em Porto Alegre (RS) e um em Chapecó (SC). Outros casos foram denunciados pelo Deputado José Fortunati (boletim *Garef* 188 28/04/1995).

dos funcionários desses Centros, segundo os depoimentos, estava completamente desgastada e muitos, inclusive lideranças, consideraram que haviam sido efetivamente derrotados no processo. A maior parte dessas lideranças veio a aderir ao PDV.

A situação nas agências era outra mas também de muita tensão diária em razão da crescente cobrança das instâncias superiores quanto ao cumprimento de metas, recuperação de créditos vencidos e obtenção de lucro. Às agências deficitárias foi dado um prazo de três meses para reverter a situação após o qual aquelas que mantivessem os resultados negativos seriam fechadas sumariamente.

Os dados de campo mostram que houve um esforço muito grande de cada dependência, com um trabalho intensivo na cobrança dos devedores. Ocorre que muitas dessas operações haviam sido concedidas pelas instâncias superiores em Brasília. E como nessas concessões era comum a interferência política, as administrações locais viram-se fragilizados no momento de efetuar as cobranças. Devedores se recusavam a negociar com as administrações das dependências, muitos recorriam à intimidação com ameaças veladas ou explícitas de retaliação[52].

Para o cumprimento das metas estabelecidas tudo era válido. Os funcionários trabalhavam muitas horas diárias além do estabelecido, vendiam os produtos do Banco em todas as ocasiões possíveis: na rua, nas lojas, nas festas, na igreja, nos centros comunitários, associações em todos os círculos de amizade e conhecimento. Quando a situação se agravava, era prática comum recorrer aos parentes para que adquirissem os produtos, também aos amigos mais próximos e, é claro, aos próprios funcionários. Em situações mais drásticas, a administração da agência solicitava aos próprios funcionários que deixassem o máximo possível de seu salário na conta corrente, até o fechamento do mês, algo já um pouco difícil uma vez que a maioria já principiava o mês com o cheque-ouro a descoberto, situação que permanecia até o próximo pagamento. E assim é que se vendiam os Ourocaps, os Brasil-Prev, os seguros.

E o Banco sempre cumpria suas metas, porque, como considerou posteriormente uma funcionária da alta administração, *"O funcionário do banco sempre demanda quando*

---

[52] Sobre essa questão manifestou-se o GAREF pedindo da alta administração da empresa uma atenção especial a esses casos de créditos vencidos deferidos por escalões superiores, inclusive formando um comitê superior para se encarregar de sua solução, como ocorre com a maior parte dos bancos. (boletim *Garef Especial/71* de 18/08/93).

*é solicitado...".* E o Banco não só cumpria as metas estabelecidas para cada campanha de captação que a Direção Geral lançava, invariavelmente as superava:

> A gente levava tão a sério, sabe, que a gente cumpria, sabe? Você dava jeito. Você saía nove horas da noite da agência, chegava as sete da manhã..., no fim de semana na AABB você encontrava fulano, lá mesmo você conversava... sabe esse tipo de coisa? Então, dentro da loja você encontrava a esposa de fulano e oferecia, sabe? Então, é uma realidade, a gente era funcionário vinte e quatro horas." [53]

O próprio Conselho Fiscal do Banco do Brasil manifestou-se a esse respeito no relatório de 10/07/1995, dizendo que não havia porque culpar o quadro funcional pela situação, ao contrário, havia que se ressaltar os esforços empreendidos no cumprimento das metas. Citava, por exemplo, os excelentes resultados obtidos naqueles meses que antecederam o PDV na campanha de vendas do Brasil-prev[54]. Lembrava, ainda, *"os esforços para redução do elevado estoque de inadimplência, estoque esse – a bem da verdade – erigido na esfera decisória da Diretoria"*[55].

Assim pode-se entender melhor o clima que tomou conta do Banco do Brasil quando em 31/12/1994, foi anunciado um programa de redução dos quadros das dependências[56]. Na verdade, o programa contemplava, além da redução de quadros generalizada, extinção de comissões e transferências compulsórias de *excedentes* para localidades que estivessem com deficiência de pessoal.

As dezenas de correspondências enviadas ao GAREF expressavam a surpresa e o clima de medo, insegurança e desânimo que se abateu sobre os funcionários naquele período. Não conseguiam compreender como a alta administração investia tanto no Programa de Qualidade Total, que havia mobilizado um número expressivo de funcionários naqueles últimos meses, e, ao mesmo tempo, lançava um programa que afetava diretamente o desempenho dos serviços e colocava em risco a eficácia do programa.

Realmente, acompanhando os acontecimentos do período, a situação parece

---

[53] Entrevista com casal de funcionários transferidos do interior do estado de São Paulo para Campinas no contexto do PDV, realizada em 1996. Ambos com 15 anos de serviços, ele com 50 anos de idade, ela com 42.

[54] O Banco havia atingido em cinco meses a marca de 50.000 planos negociados, enquanto o principal concorrente num período de quatorze anos havia alcançado 300.000 títulos vendidos

[55] Vide íntegra da primeira parte do relatório do Conselho Fiscal sobre a situação financeira do Banco do Brasil, publicada no jornal *Correio Braziliense,* de 20/07/1995.

[56] Conforme Carta Circular 94/2562, de 31/12/1995 estabelecia-se o programa de Redimensionamento de Recursos Humanos ( DRH).

contraditória: um investimento muito alto nesses programas - treinamento, formação de grupos de trabalho e discussão, realização de reuniões - que é em seguida inviabilizado pela adoção de medidas desmotivadoras.

No entanto, isso foi melhor elucidado pelo depoimento do ex-presidente. Na verdade, o Programa Qualidade Total contava com o investimento pessoal de Alcir Calliari e, uma vez que ele era presidente da instituição, tinha meios de levá-lo adiante, até porque este não era um tema que estivesse na preocupação imediata do novo grupo que se instalaria com a posse do novo governo. Além do mais, depreende-se de seu depoimento que muitas medidas eram gestadas a sua revelia. Ou seja, da mesma forma que Calliari definiu o período que vai da eleição de Fernando Henrique Cardoso até a sua posse como um período de duplo governo, no Banco do Brasil pode-se inferir que acontecia o mesmo: uma administração de fato, com propostas definidas e um espaço de ação para fazê-las cumprir; e uma administração transitória, cumprindo o término do mandato, mas perdendo cada vez mais poder efetivo de ação.

A edição da Carta Circular que estabeleceu as normas para implementação do DRH antecipava, também, a postura da nova administração: de decisões unilaterais, gestadas nas esferas superiores, sem a participação dos funcionários, constituindo-se em determinações a serem cumpridas sem questionamentos e com o fornecimento mínimo de esclarecimentos[57].

Os funcionários percebiam a contradição entre o discurso da conciliação e da participação apregoado pela presidência da instituição e o autoritarismo presente na implantação das últimas medidas. A explicação, pode-se inferir, é a mesma feita para o caso do Programa Qualidade uma vez que a "gestão participativa" constante da política de Recursos Humanos na gestão Calliari[58] era contrária ao modelo de gestão a ser adotado pela nova administração.

Dentro da nova ótica de ação foram solicitadas listas de *excedentes* a todas as dependências que tiveram redução de quadros. O clima interno, obviamente, era de muita apreensão. Nada era informado sobre a data em que se dariam as transferências ou o

---

[57] Inúmeras correspondências queixavam-se da não manifestação da Presidência, Diretorias e Consultoria Técnica a respeito, mesmo tendo sido enviadas correspondências de todo o país solicitando informações.

[58] Publicação da área de Recursos Humanos do BB, intitulada "Política de Recursos Humanos – macro função pessoal", de 1994, distribuída a todos os funcionários naquele ano.

número de vagas existentes em outras dependências. Além do mais, e de forma a agravar mais ainda a situação, ninguém sabia se a agência escolhida seria uma daquelas passíveis de extinção. As queixas eram maiores nos CESEC uma vez que haveriam transferências compulsórias, enquanto as vagas dos que saíam seriam preenchidas por estagiários.

Muitas foram as cartas enviadas a Brasília relatando a situação em todo o país, muitas as experiências pessoais revividas em uma, duas páginas enviadas ao GAREF como forma de desabafo ou esperando que chegassem, quem sabe, às mãos de algum dos altos funcionários, talvez mesmo à presidência. Sugestões, denúncias, as primeiras mostras de atitudes individualistas, os primeiros sinais da perda daquilo que Calliari denominou "espírito de corpo".

Mas, enfim, mal sabiam aqueles funcionários que os acontecimentos de então eram apenas o prenúncio do que viria nos próximos meses e de uma situação que persistiria e se agravaria nos anos seguintes.

Enquanto tudo isto ocorria, a situação de endividamento dos funcionários do Banco do Brasil tornava-se crítica. Há um ano sem reajuste salarial e sem reposição das perdas inflacionárias do período anterior ao Plano Real muitos funcionários vinham utilizando seguidamente o limite de cheque especial e, em virtude dos altíssimos juros vigentes à época (cerca de 16% ao mês), isto levava a um endividamento crescente.

As perdas salariais vinham se acentuando desde 1990, durante o governo Collor, e na gestão de Lafaiete Coutinho, com a não concessão de reposição salarial o endividamento generalizou-se. O boletim *Garef* de 18/02/1992 noticiava que 20.000 funcionários (1/6 do quadro) estavam em situação de inadimplência e solicitava da direção do Banco medidas para recomposição de dívidas – como é procedimento normal com devedores do Banco. Informava ainda que 60% do quadro, cerca de 70.000 funcionários estava com o limite do cheque-ouro ultrapassado.

As medidas tomadas pela alta administração do Banco do Brasil, com respeito à questão do endividamento, contudo, só viriam a piorar a situação. Uma primeira medida foi retirar a comissão dos funcionários endividados uma vez que se tratava de cargos de confiança. Como resultado, a perda da comissão e das respectivas verbas salariais pelo exercício da função aumentou ainda mais o endividamento. Uma outra medida foi a suspensão do limite de cheque especial dos funcionários endividados aumentando o total da

dívida a descoberto, entrando as mesmas em situação de anormalidade.

O quadro tornava-se cada vez mais difícil para quem estava nessa situação pois, sem aumento de salário e com a perda de comissão, as possibilidades de quitar as dívidas eram praticamente inexistentes.

O GAREF e ANABB tentaram viabilizar uma forma de negociação das dívidas, nos mesmos moldes que o Banco empregava com a totalidade dos seus clientes. A alta administração, no entanto, negou-se a negociar e liberou a área de Recursos Humanos para efetuar demissões sem a instauração de processo disciplinar, prática totalmente contrária aos procedimentos usuais dentro da empresa.

Foi quando, em 10 de fevereiro de 1995, um funcionário do CESEC- Praça do Carmo, em Fortaleza, suicidou-se com um tiro nas dependências do Banco. Era casado, tinha uma filha e atuava no meio sindical. O fato, e sua ampla divulgação na imprensa local, comoveu fortemente a comunidade bancária do Ceará e o funcionalismo do Banco do Brasil em particular, dado o ambiente de tensão generalizada que tomava conta da empresa. A mensagem por ele deixada, divulgada pela imprensa e por vários boletins sindicais: *"causa mortis: fracassomania; vírus: Collor, FHC e Cia; sintomas: desespero total por falta de perspectivas de vida..."* provocou não apenas comoção mas levou o funcionalismo e suas entidades representativas a responsabilizar o Banco pelo acontecido.

Um mês após o ocorrido, em 24 de março daquele mesmo ano, o suicídio de um outro funcionário, do CESEC Andaraí, no Rio de Janeiro, viria a acentuar o clima de tensão e aumentar as críticas à política de pessoal adotada pelo Banco do Brasil. Afirmava o funcionário, em um dos bilhetes encontrados, que *"Foi a morte a solução encontrada para meus problemas financeiros"*. Em outro bilhete, endereçado a um colega do Banco, mostrava a preocupação com a situação financeira futura da família solicitando que o mesmo prestasse auxílio a sua mulher na busca dos direitos legais. Também deixava uma relação onde descriminava as dívidas a serem quitadas.

Após as denúncias feitas pelo deputado José Fortunati (PT-RS) à Comissão de Direitos Humanos da Câmara dos Deputados, a questão do endividamento do funcionalismo do Banco passou a ocupar espaço na imprensa, agora não mais restrito aos meios de comunicação das localidades onde os fatos ocorriam.

O jornal *Correio Braziliense* de 28/04/1995 fez uma extensa reportagem sob o título

"Dívidas levam bancários ao suicídio", onde os casos foram expostos de forma minuciosa, inclusive com divulgação do conteúdo dos bilhetes deixados. Nessa reportagem se manifestaram ainda a presidente do Sindicato dos Bancários de Brasília e membros da Confederação Nacional dos Bancários (CNB), fornecendo números sobre o endividamento do funcionalismo e denunciando a pressão exercida pela alta administração do Banco na cobrança das dívidas e de que estariam de fato ocorrendo demissões *ex-officio* sem a instauração de processo disciplinar e com recusa a negociações.

Inúmeras cartas, vindas de todo o país, começaram a chegar ao GAREF solicitando sua intervenção no processo. Relato de dramas familiares, explicações pelo endividamento, alguns ainda dizendo de como venderam a maioria de seus bens e mesmo assim não conseguiam saldar seus débitos.

Um telex enviado ao GAREF em abril daquele ano informava a existência de um Comitê de Ajuda Mútua em Maceió, Alagoas, criado após a realização de uma reunião com representantes de todas as agências e CESEC daquela capital. Dada a gravidade da situação financeira enfrentada pelo funcionalismo, esse comitê tentaria solucionar os casos mais graves. O telex, enviado a todas as agência do estado de Alagoas, dizia que:

> "O mais urgente, agora, é que todos saibam que existem colegas nossos que estão passando fome, aqui em Alagoas. Não é exagero nosso. Criamos o fundo de emergência que buscará soluções paliativas e, já neste dia 02 de maio estamos pedindo, com todo coração, no mínimo 01 Valetik. Estamos em contato com a cooperativa, com as administrações, com o CEASP e com a Superintendência e já conseguimos apoio em todas as instâncias para a nossa luta. O Sindicato dos Bancários também faz parte da coordenação. Estamos buscando ajuda dos aposentados para este trabalho...
>
> Esperamos contar com a colaboração de todos. Querem nos destruir mas mostraremos que estamos unidos e irmanados e não deixaremos que isto aconteça. Todos os colegas que estejam em situação de extrema dificuldade devem procurar o comitê, com urgência."

O apelo contido na mensagem expressava o desejo de que se repetisse um movimento semelhante àquele que se espalhara por todo o país "Contra a miséria e a fome e em prol da cidadania" coordenado pelo Betinho. A sistemática de doação mensal de 01 vale refeição por aqueles que estivessem em melhor situação financeira foi a mesma utilizada com sucesso na campanha "contra a miséria e a fome" que havia se disseminado

por todo o país[59].

Mas a precária situação do funcionalismo já estava desde o início de 1995 mostrando alteração no quadro: as doações `a campanha da fome decresciam mês a mês e, a exemplo do que ocorreu em Alagoas, em muitas outras dependências os recursos que antes eram canalizados para a campanha de combate à fome voltavam-se agora a socorrer os próprios funcionários[60].

Há uma carta em que o funcionário anexa seu pedido de demissão, encaminhado à Gerência da dependência, onde consta a solicitação à administração local da dispensa do aviso prévio como forma de acelerar o processo de negociação e regularização das dívidas existentes em seu nome junto à instituição. E acrescenta:

> "Aproveito o ensejo para declarar minha indignação quanto à política de pessoal desta instituição, que "obriga" um funcionário a pedir demissão para que possa ser iniciado o processo de renegociação de dívidas, possíveis a todos os clientes, independente de tradição, potencialidade, ou outro fator qualquer e que é negado incondicionalmente aos funcionários.
>
> Ressalto minha insatisfação por ter prestado serviços gratuitos ao Banco do Brasil, em várias oportunidades, como caixa (como podem ser constatados, junto às fitas de caixa de várias datas) ou como posto efetivo, trabalhando além do horário de expediente normal, sem ser remunerado, sob alegação de manutenção do emprego, indo contra os direitos que amparam o funcionalismo de acordo com a CLT."

Interessante é notar que no encaminhamento dado à correspondência o GAREF, ao pé da página, solicitou à funcionária que o arquivasse numa pasta intitulada *"pasta do terror"*, o que indica que não eram casos isolados e sugerem uma linha de ação adotada pela empresa na sua política de recursos humanos.

Há, por exemplo, uma carta onde outro funcionário relata que as tentativas de renegociar os débitos restantes – uma vez que já havia quitado grande parte da dívida – foram vãs sob a alegação dos administradores da agência de que *"O banco se recusa terminantemente a recompor dívidas de funcionários, sejam elas de qualquer valor e/ou*

---

[59] Os comitês "Ação da Cidadania", vinculados ao projeto de Herbert e Souza, o Betinho, atingiu a marca de 3.000 organizados em todo o país com a participação direta dos funcionários. O próprio Betinho se manifestaria a respeito, ressaltando que *"uma das instituições que primeiro reagiram e aderiram à campanha foi o Banco do Brasil [...] A adesão foi entusiástica, surpreendente e nacional".*(*Revista Momento,* n.6, ano I, nov-dez/95).

[60] A reportagem da revista *veja,* de 27/12/1995, intitulada "Natal com mais fome" relata que as perdas salariais e ameaças de demissão haviam provocado uma retração na campanha da Ação da Cidadania, levando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, a enviar duas cartas abertas aos funcionários do BB solicitando que retomassem a participação na campanha nos mesmos níveis anteriores.

*origem"* [61].

Porém, há também algumas cartas endereçadas à diretoria de Recursos Humanos em tom suplicante e submisso: *"venho apelar ao mais profundo íntimo do seu coração"*, *"suplico ao seu coração misericórdia, Sr. João Batista"*. Frases servis, entremeadas de citações religiosas, súplicas e apelos. Isto mostra a heterogeneidade desse corpo funcional, que se em muitos aspectos, como se dizia, formavam um "corpo", uma "casa" e uma "família", expressando os mesmos valores e irmanados na defesa da instituição, por outro lado, mostravam diferenças profundas em termos de exercer a crítica ou a submissão[62]. Uma submissão que às vezes chegava a um grau extremo, quando aquele que se dirigia humildemente às instâncias superiores implorava, pela escrita, como se prostado estivesse à frente do diretor de Recursos Humanos a quem chamava *"homem honesto, probo, firme"* chegando ao ponto de afirmar que *"nós confiamos em Deus e agora no senhor Dr. João Batista de Camargo"*[63].

Durante os meses de abril e maio foram ainda muitas as cartas enviadas ao GAREF, buscando esclarecimentos sobre os boatos que já circulavam a respeito de uma possível implantação de programa de aposentadoria e/ou de demissão incentivada. A quase totalidade dessas cartas foi enviada por funcionários com situação de endividamento com o Banco, o que sugere haver sido este um fator relevante para a obtenção de altos índices de adesão ao PDV.

Se, por um lado, os relatos deixam claro que muitos, senão a maioria dos administradores, utilizou pressão sobre os endividados, de acordo com as orientações superiores, há casos em que a carta endereçada ao GAREF é enviada pelo próprio superior hierárquico solicitando a interferência do representante dos funcionários no processo.

Há uma carta, por exemplo, enviada por um superintendente ao Departamento de Normas de Crédito em Brasília, com cópia a diversos órgãos da Direção Geral, inclusive à presidência da instituição, que expressa o descontentamento com a falta de alternativas para solucionar a situação, não deixando ainda de fazer menção à compressão salarial e à

---

[61] Correspondência de 07/06/1995, originária do Cesec Norte (DF)

[62] A questão das relações hierárquicas no Banco do Brasil, a cultura da autoridade e da submissão, estão desenvolvidos com maior profundidade em Rodrigues e Gussi (1999), no Relatório Final Fapesp, do projeto "*Cultura Empresarial Brasileira, um estudo sobre empresas públicas, privadas e multinacionais.*"

[63] Correspondência enviada à Diretoria de Recursos Humanos, com cópia para o GAREF, datada de 30/07/95, vinda de uma pequena cidade do interior de Rondônia.

continuidade da inflação e altas taxas de juros, que faziam do endividamento um volume sem mais controle. Por fim, solicitava tratamento diferenciado para situações específicas e apresentava várias possibilidades de tratamento da situação via composição de dívidas.

Outra mensagem, vinda de um comissionado de um CESEC no Rio de Janeiro, pedia a interseção do representante dos funcionários para resolução do endividamento de um funcionário daquele centro – dizendo se tratar de funcionário de extrema competência – e tecia críticas não apenas à administração do Banco mas à perda da solidariedade que no passado marcara as relações entre os funcionários:

> Lembro-me de ouvir, desde quando entrei no Banco, há 15 anos, que o Banco era uma grande família. No presente essa família encontra-se qual as famílias das obras de Nelson Rodrigues, apodrecendo; os colegas já não se importam mais com o destino dos outros, principalmente quando ocupam cargos de direção, esquecem-se talvez, que amanhã poderá ser ele.
>
> Por tudo isso é que lhe chateio contando este melodrama, porém real, mais um no universo de descalabro econômico/político/financeiro em que se encontra o funcionalismo do Banco. Porém tenho a obrigação de o fazer e solicitar orientação para o auxílio a esse nosso colega , sob pena de ter em minha consciência o descaso para com mais um possível suicídio em nosso meio (não estou teorizando, o caso é possível).

Em abril de 1995 ocorreriam mais três casos de suicídio entre os funcionários do Banco, no mês de maio mais dois, em junho mais um, totalizando oito ocorrências desde o início daquele ano e no contexto do PDV ocorreriam mais quatro casos.

Em vista dos acontecimentos, já em junho de 1995, com o apoio da deputada Marta Suplicy (PT-SP) foi apresentada denúncia em audiência pública na Comissão de Direitos Humanos da Câmara dos Deputados e o Banco do Brasil foi acusado de responsabilidade na ocorrência dos suicídios. Citava-se, principalmente, as pressões sobre os endividados por meio de cartas ameaçando demiti-los por justa causa se as dívidas não fossem pagas em 60 dias[64].

O representante do Banco na audiência, Sebastião Fajardo, então ocupando o cargo de chefe do Departamento responsável pela condução dos processos administrativos contra funcionários, afirmou a inexistência de ameaças de demissão. Contestou os números apresentados relativos aos suicídios: disse que foram 6 suicídios e 4 tentativas de causas

---

[64] Vide reportagem: "Bancários vão à câmara culpar BB por suicídio de funcionários", jornal *O Globo* de 22/06/1995.

variadas enquanto os funcionários afirmavam serem 10 suicídios e 08 tentativas e que a causa decisiva era o endividamento. Da mesma forma, tratando a questão em termos numéricos, o Diretor de Recursos Humanos, João Batista de Camargo, afirmaria que os números estavam dentro da média considerada normal para essas ocorrências: 10 casos anuais para um universo de 100.000 empregados[65].

Além do mais, essa situação tornava-se de domínio público e o fato de passarem a ocupar cada vez mais espaço na imprensa, sobretudo no período do PDV, indica sua importância para a compreensão da deterioração das relações internas. Veja-se, por exemplo, o artigo do jornalista Clóvis Rossi, publicado na *Folha de São Paulo* de 30/07/1995 intitulado "Enxugar e matar":

> Que o Banco do Brasil precisa reduzir o número de seus funcionários, parece óbvio. Afinal, todo o setor financeiro vem sofrendo uma dieta rigorosa pelo menos desde o início da década.
>
> [...] não parece haver lógica em se imaginar que o banco poderia ser poupado do enxugamento ocorrido com seus concorrentes. A questão não é exatamente essa, mas a maneira como a direção do banco está procedendo com seus funcionários e não apenas agora, com o plano de demissões voluntárias.
>
> A tensão funcional no BB já vem desde o ano passado e criou uma situação de extrema anormalidade. Os bancários contabilizam 14 suicídios só em 1994 e mais alguns este ano.
>
> Há casos de extrema dramaticidade. Um funcionário deu um tiro na cabeço no horário de expediente em uma movimentada agência central de uma capital nordestina.
>
> Outra, embebeu com gasolina um cobertor, enrolou-se nele e ateou fogo. Parece pouco crível que 'marajás', rótulo que se tenta indiscriminadamente colar nos funcionários do BB, descubram, de súbito, uma vocação para bonzo.
>
> O mais provável é que a política de recursos humanos do banco esteja falhando gravemente. Ainda mais que, ao divulgar os resultados negativos do semestre, a direção do BB aponta o dedo acusador para administrações anteriores, o que, de resto, é óbvio.
>
> Enxugar quadros é sempre doloroso, mas às vezes necessário. Levar parte deles ao suicídio, além de doloroso, é imperdoável."

---

[65] No contexto do PDV o presidente do BB, Paulo Cesar Ximenes, se manifestaria dizendo que os suicídios foram cometidos por pessoas de estrutura frágil, por um somatório de razões e que seria simplista afirmar a existência de um único motivo (*Correio Braziliense*, 12/07/1995). O boletim do Sindicato dos Bancários de Brasília, de maio/1995, relata que no depoimento prestado à Câmara dos Deputados, o presidente do BB, Paulo Cesar Ximenes havia lamentado os suicídios e afirmado que o banco não tinha um plano global de demissões. Por outro lado, o diretor de Recursos Humanos, João Batista Camargo, havia considerado baixo o número dos suicídios, dentro da média de 10/12 para grupos de 100.000 pessoas e lembrou ainda que a taxa de suicídios na Bélgica era bem maior.

Procurando utilizar esses dados com o objetivo de elucidar a análise[66], enfatizo que, para entender o significado daquelas ocorrências, não importa o seu número, não importam as estatísticas, muito menos a busca de explicações médicas, como fez a alta administração da empresa. Importa sim, aquilo que expressavam os suicídios e outras ocorrências sobre o ambiente de extrema tensão que tomava conta da empresa; do impacto que esses acontecimentos tinham sobre o funcionalismo e, em conseqüência, a forma como agravavam a situação interna, por si já bastante precária; e, sobretudo, o que expressavam acerca de valores culturais[67].

Examinando-se as inúmeras correspondências de funcionários pode-se observar o esforço sempre empreendido para explicar a causa das dívidas, mostrar-se uma pessoa honesta e com passado íntegro. Também uma preocupação em demonstrar que havia sido feito todo o possível para quitar as dívidas, o último recurso dos quais, seria a demissão. Extensas cartas só plenamente compreensíveis quando se toma a honestidade como valor para o funcionário.

Como já visto no primeiro capítulo, o respeito à hierarquia, a honestidade e a correção no comportamento eram valores que marcaram, ao longo do tempo, a imagem do que é o funcionário do Banco do Brasil. O endividamento sempre foi um fato inaceitável pois depunha contra a credibilidade da própria instituição, uma vez que *"a lisura no trato com as finanças pessoais implicava em bom resguardo aos recursos públicos e aos haveres da clientela e da sociedade como um todo"* (Rodrigues e Gussi, 1999). O não cumprimento dessas exigências era motivo para punição, instauração de inquérito administrativo e uma possível demissão.

Todos os meses era divulgada uma pequena lista com os nomes, cargo e localização de funcionários demitidos por iniciativa do Banco. Essa lista era afixada nos quadros de

---

[66] A questão dos suicídios nas empresas do setor financeiro nacional, no período, com destaque para os acontecimentos no Banco do Brasil, foi objeto de dissertação de mestrado de Ernani Pereira Xavier, do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS, posteriormente transformado em livro (Xavier, 1998). Sobre o caso específico do Banco do Brasil vide, ainda,

[67] Como observa Durkheim (1992:13-4) no seu clássico estudo sobre o suicídio, uma análise sobre o fenômeno deve extrapolar o caráter pessoal e particular do acontecimento. Postula o suicídio como um acontecimento eminentemente social uma vez que as crises que afetam o estado social e provocam modificações nas condições de vida, normalmente mudanças bruscas e progressivas, podem gerar tais atitudes. Seu estudo, ao comparar os índices de suicídios ao longo do tempo mostra que estes aumentam abruptamente com as ocorrências que provocaram grandes transformações sociais.

avisos colocados nos *halls* de entrada dos edifícios e sobre ela os funcionários se detinham especulando sobre a gravidade da ação que teria levado àquela demissão.

Quando ocorria uma fraude ou desvio de valores o funcionário responsável pelo setor ou pela tramitação dos papéis era imediatamente colocado sob suspeita e afastado de suas funções e iniciava-se a investigação sobre o ocorrido com a instauração de inquérito administrativo. Ao contrário dos procedimentos que orientam o Sistema de Justiça, onde o réu é considerado inocente, até prova em contrário, no Banco do Brasil o processo era inquisitorial e o funcionário sob suspeita era considerado de imediato como culpado, devendo então provar sua inocência[68]. Se o caso não se esclarecia pela evidência dos dados disponíveis, ou pela ocorrência de algum fato novo, a auditoria procedia então a interrogatórios e mantendo-se a situação indefinida poderia ocorrer a demissão.

O funcionário nessa situação era tratado como um pária, pois todos os olhares a ele dirigidos eram de desconfiança. Normalmente colocado em alguma função mais isolada, ele via os funcionários afastarem-se, evitando, embora constrangidos, os contatos mais intensos que marcam o cotidiano das dependências. Se as evidências de culpa fossem muito grandes ele era praticamente relegado a um ostracismo interno.

A honestidade era um valor tão caro que nesses momentos todos desejavam a rápida resolução da situação e se a culpa fosse provada a punição era vista como medida justa e salutar. O caso a seguir, exemplifica bem essa questão.

Trabalhavam na mesma agência marido e mulher, os dois exercendo a função de caixa. Ocorreu uma diferença muito alta no caixa do rapaz. Como acontecia nesses momentos, os demais caixas se empenharam em descobrir o erro cometido. Nada sendo encontrado supôs-se um engano em pagamento efetuado a algum cliente. Como era comum nessas situações fez-se uma arrecadação entre o conjunto dos caixas e cobriu-se o valor. Alguns meses mais tarde o mesmo funcionário liberou cheques de valor alto para depósito em sua conta, constatou-se seu envolvimento ema atividades ilícitas e ele rapidamente foi demitido.

Enquanto durou a investigação, sua mulher também foi colocada sob suspeita e

---

[68] Na proposta elaborada pelo funcionalismo em 1996, de um Código de Ética para a empresa, consta que para se dar ampla defesa ao acusado o Banco deveria substituir seu procedimento de recorrer a Inquérito Administrativo, cujo caráter é inquisitorial, sindicante e de interrogatório, pelo Processo Administrativo.

afastada das funções de caixa. Apurados os fatos e provada sua inocência ela livrou-se da demissão mas não pode retornar a exercer funções de caixa. Tanto quanto o marido ela viu-se afastada de todos, pois as pessoas mesmo sabendo da sua inocência, evitavam aproximar-se. Com o passar do tempo foi integrando-se e sendo integrada novamente ao ambiente de trabalho. No entanto, todos os comentários sobre sua pessoa faziam referência à situação de seu casamento. Todos queriam saber se ela continuava casada e à informação positiva, o silêncio que se seguia indicava que a expectativa era a de separação. Evidentemente, a honestidade era um valor que ultrapassava o âmbito da empresa e era cobrada também pelos próprios funcionários.

Entretanto, àquela época, os funcionários do Banco do Brasil eram bem remunerados e a simples emissão de um cheque sem fundos era motivo para punição. Nos anos mais recentes, com a deterioração dos salários, a ocorrência de saldos a descoberto tornou-se uma constante e as medidas para sanar a situação vieram sempre das instâncias superiores via concessão de empréstimos ou autorização para venda de férias, licença-prêmio e abonos.

Por estas razões, a situação de endividamento do funcionalismo em 1994 e 1995 adquiria um caráter mais duro uma vez que, além de não desenvolver meios para resolver a situação, a alta administração tomava medidas no sentido de acentuá-la.

Assim como os casos de suicídio mostraram o empenho, até o último momento, em mostrar-se honesto, apesar das dívidas, os demais funcionários endividados também procuravam a todo momento afirmar a sua honestidade e as correspondências mostram que o peso da dívida era para muitos algo insuportável.

Tudo isso faz lembrar a análise de Ruth Benedict sobre o Japão (Benedict,1988), pois da mesma forma que para os japoneses a defesa da honra é crucial – o auto-sacrifício expressando a rejeição à vergonha que advém da desonra – aos endividados do Banco era necessária a preservação ou ao menos a reabilitação moral. Ou seja, estou sugerindo que o desespero não era apenas pela impossibilidade de quitar as dívidas mas também ao que representava essa impossibilidade.

Evidentemente, a princípio causam estranheza as afirmações acima quando nos referimos a uma empresa que pela natureza de suas atribuições e grau de ingerência a que está submetida viu-se sempre acusada de irregularidades e prática de favorecimentos na

concessão de créditos e outras transações financeiras. No entanto, para que se entenda a lógica desta aparente contradição, é necessário entender a distinção muito marcada que os funcionários em seu conjunto faziam entre aquilo que acontecia nas instâncias superiores e aquilo que era obrigação dos funcionários.

O mundo da Direção Geral não era o mesmo do funcionário comum, o Banco com o qual se identificavam era distinto daquele representado pela alta administração[69]. Como as administrações representavam os governos de momento, para a quase totalidade dos funcionários, elas não representavam os verdadeiros interesses da instituição Banco do Brasil.

Mas, ao mesmo tempo, a disciplina, a correção e a obediência às instâncias superiores era cobrada pela empresa com rigor. Dessa forma os funcionários no geral prezavam a honestidade, e a exerciam na sua conduta profissional e pessoal, mas se submetiam às ordens superiores mesmo quando sabiam se tratar de irregularidades[70]. Era uma questão de hierarquia e assim funcionava, obedeciam as ordens. Parte dos funcionários sequer responsabilizava a alta administração pela irregularidades, imputando toda a culpa ao governo. Nesse caso também a hierarquia era o princípio justificador das ocorrências e a ala administração estaria apenas seguindo as determinações de governo via Ministério da Fazenda, Banco Central ou mesmo do Planalto.

Funcionários que se aventuravam, às vezes com uma certa ingenuidade, a denunciar irregularidades às instâncias superiores podiam ver-se eles próprios na posição de acusados. Nas correspondências enviadas ao GAREF há alguns casos dessa natureza e também em alguns relatos de ex-funcionários, como veremos mais adiante.

Se a honestidade era considerada uma virtude – expressão da retidão e da probidade e atributo de confiabilidade -, o funcionário endividado via-se, então, ferido num dos valores mais prezados na relação da empresa com os funcionários. Enfrentar a cobrança dos

---

[69] A respeito vide também Rodrigues (1999).

[70] Considerando-se o Banco do Brasil como uma empresa organizada segundo os moldes tipicamente weberianos dos sistemas de dominação racional-legal (Rua,1994:16), esses procedimentos são conformes àquela lógica, pois a disciplina nesses sistemas impõe a obediência estrita às ordens superiores, como observa a autora *"como se emanassem de sua convicção pessoal"*. Sob esse aspecto, a autora questiona a legalidade e a quebra do compromisso com a empresa quando os funcionários do Banco do Brasil divulgam dados sigilosos, mesmo quando se referem suspeitas de corrupção, como o ocorrido à época da gestão de Lafaiete Coutinho, no governo Collor.

superiores, ver a abertura de um processo disciplinar em seu nome, ser ameaçado de punição, era receber o rótulo de "desonesto", era macular seu nome e sua carreira, era expor-se à vergonha e à condenação: dos colegas, da sociedade e, sobretudo, da instituição à qual ele prestava, mais que trabalho, uma profunda dedicação[71].

Os suicídios foram a expressão extrema da deterioração das relações internas no Banco do Brasil. De muitas outras maneiras – embora de difícil mensuração – ela se manifestava: enfartes, crises de depressão e outros distúrbios psíquicos, alcoolismo, desestruturação familiar.

Essas informações eu as fui obtendo ao longo do tempo, no decorrer da pesquisa, em conversas informais em várias cidades por onde passei buscando dados e realizando entrevistas. Casos os mais diversificados, que não constam de nenhuma estatística, dos quais não se tem ou não se divulgam registros[72] mas que foram presenciados por aqueles que acompanhavam o dia-a-dia da empresa. Trabalhando no CESEC Campinas, acompanhei boa parte desse período. Vi o desespero de um superior hierárquico, prestes a perder a comissão e sob a ameaça da demissão – estava há meses da aposentadoria – e já perdendo também a mulher, os bens, a saúde e o interesse pelo trabalho. Também a morte repentina de um outro funcionário, por enfarte do miocárdio, um dia após ser notificado que seria transferido para o turno do dia, o que o impediria de continuar a clinicar – pois médico era sua segunda profissão a que ele chegara cursando a faculdade em idade já mais avançada, trabalhando sempre no CESEC, nas noites e madrugadas.

Cada caso, cada notícia funesta, representava um golpe sobre todo o funcionalismo, assim deve ser entendida a crise em sua dimensão simbólica. O endividamento envergonhava a todos, por isso também era insistentemente punido. E uma vez que a perda de *status* era cada vez mais fato irreversível, o endividamento, como expressão dessa perda,

---

[71] A valorização da dedicação pela empresa consta dos regulamentos internos, das políticas de pessoal, das cartas, mensagens e manifestações dos superiores hierárquicos. Também nas cartas de funcionários e entrevistas é uma referência constante a dedicação prestada ao banco durante a trajetória na empresa (vide também Rodrigues e Gussi, 1999).

[72] Informações obtidas junto a uma funcionária que atua há mais de 25 junto à CASSI, responsável pelo acompanhamento de questões relativas à assistência médica, licenças-saúde, afastamentos, e que tem acompanhado todos esse acontecimentos, não existem registros sobre esses casos. Disse que ocorreram anteriormente alguns estudos mas dos quais hoje não se sabe o paradeiro. Disse mesmo que sobre todo o período anterior à desvinculação da CASSI da empresa Banco do Brasil , que ocorreu mais recentemente, houve praticamente um desinteresse em coleta e compilação de dados.

abatia os ânimos. Ao mesmo tempo isso levava à fragmentação, pois também era necessário se diferenciar, na luta por se preservar, o que fazia com que as ações punitivas fossem ainda mais duras.

Outro ponto a considerar, é que o Banco do Brasil sempre foi definido por sua alta administração como sendo "o conjunto dos seus funcionários". Ou, como diria um funcionário em mensagem enviada ao GAREF, naquele mesmo ano de 1995, *"O Banco é cada um de nós..."*. Uma idéia que foi passada de administração a administração, repetida em inúmeros discursos e missivas de ex-presidentes da instituição.

Nesse sentido, a morte de um único funcionário, nas condições ocorridas, bem como cada demissão efetivada, deve ser entendida como capaz de atingir a todo o conjunto de funcionários, assim como a perda de qualquer membro de uma coletividade, como bem o disse Hertz (1990), representa a constatação da vulnerabilidade do grupo, de sua finitude e, portanto, da possibilidade de sua extinção.

### *Implementação do PDV: crise e ruptura*

Diz Turner (1972) que a fase de crise expõe com mais clareza o padrão de lutas faccionais dentro do grupo sob análise e tem uma tendência ascendente durante o processo. No caso analisado, o período de crise relativo aos trinta dias que vão desde o anúncio do plano até a efetivação das demissões comporta uma variação de intensidade, tornando-se mais aguda quando novas medidas de impacto iam sendo anunciadas ao longo do processo: fechamento de agências, redimensionamento dos quadros, cortes de comissões e fixação dos *excedentes* nas dependências em todo o país. Conforme a crise se intensificava, as cisões , bem como as alianças e negociações que iam se produzindo constituíam o palco dos conflitos e antagonismos.

A primeira cisão se deu quando do anúncio do PDV, ao dividir-se o corpo funcional entre *elegíveis* e não *elegíveis*. O *elegível* era o funcionário considerado descartável pela empresa, um potencial não-funcionário, alvo de todo o tipo de pressões, principalmente em dependências que enfrentavam situação deficitária ou elevado excesso nos quadros e, em muitas localidades, os funcionários elegíveis tornaram-se alvo de discriminação por parte dos não *elegíveis*.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

> O silêncio e o medo reinam entre o funcionalismo. Nós do PDV, não temos culpa de ter acreditado mais cedo no Banco [...]. O PDV chegou e todas as punições devem ser feitas aos elegíveis, é assim que está sendo visto pelos que detém o poder. Dia 13.07.95 começa a implantação do plano, concomitantemente com a adequação da nova dotação da agência. Todos os caixas elegíveis são descomissionados. Sem função, perguntei ao administrador qual seria o critério para desligamento dos excedentes. A resposta foi a seguinte: "Só na próxima semana". Mas a certeza de que seria sobre nós, os elegíveis. Senti-me discriminada e perseguida apenas por ser elegível. Passei a noite sem dormir, relutando em assinar um requerimento pedindo a minha demissão por "livre e espontânea vontade", pois não espelha a minha realidade, mas por outro lado o Banco me elegeu ao PDV e não me deu opção para sair dele, a não ser assinando adesão ao plano ou ser demitida compulsoriamente como anunciam os jornais e as pressões internas que afirmam a necessidade de nos demitir em futuro próximo[73].

Há muitos outros relatos, em correspondências e também entrevistas, dizendo da existência de pressão por parte de funcionários não *elegíveis* sobre os *elegíveis*, instigando a adesão ao PDV. Segundo os relatos, foi comum aos *elegíveis* durante aquele período ouvir com frases como *"você é elegível mesmo..."* ou *"você é funcionário caro para o banco, porque não adere logo?"*. Naquele momento, exacerbavam-se as posturas individualistas uma vez que cada adesão representava aos demais a diminuição do risco da demissão compulsória.

Outra medida adotada juntamente com o PDV, o corte de comissões, provocou em alguns casos o aumento da competitividade e da animosidade, uma vez que as vagas diminuíam e as novas nomeações poderiam contemplar qualquer funcionário. Mas, em outros casos, estimulou a solidariedade entre funcionários, já que a própria chefia podia estar na condição de *elegível*.

Num segundo momento, a fixação dos *excedentes* em cada dependência, viria a acirrar os conflitos, uma vez que eles eram o resultado de um processo de escolha que colocava as categorias em competição. A autonomia dada às administrações locais para a fixação desses *excedentes* bem como a destituição de cargos, fato inédito na empresa, afetou o clima interno nas dependências ao exacerbar o conflito entre os diferentes níveis hierárquicos. Por outro lado, provocou também a cisão entre os próprios administradores uma vez que estes reagiram de forma distinta frente às orientações da Direção Geral.

Em agências mais atingidas pela redução de quadros a situação tornou-se extremamente conflituosa e levou a ações diversificadas por parte de cada dependência.

---

[73] Correspondência enviada à presidência da instituição, com cópia às entidades representativas, por funcionária demissionária da agência de Gurupi, TO, em 19.07.95.

Não houve uniformidade quanto aos procedimentos, e os critérios para as indicações foram em sua maioria subjetivos, construídos por funcionários e administradores nas seguidas interações, confrontos e acordos, nos momentos e situações em que os interesses mais se colocaram em risco e, por isto mesmo, eram defendidos com mais intensidade.

Assim, um administrador poderia levar em consideração relações de parentesco e amizade no momento de indicar os *excedentes*, nomear comissionados ou acionar sua rede de relações para obter uma vaga em outra dependência. Da mesma forma, poderia avaliar com base em suas preferências pessoais ou em critérios de redução de custos, escolhendo de forma a premiar ou penalizar determinados funcionários.

Dependendo da administração, da sua linha de atuação – se mais aberta à discussão ou mais autoritária -, dependendo da situação da dependência – se deficitária ou não - , do perfil dos funcionários e da própria situação individual do administrador, as indicações seguiam um ou outro formato. O espaço, então, estava aberto para todo o tipo de arbitrariedade, de atitudes protecionistas ou persecutórias, de estabelecimento de critérios subjetivos, de exercício de autoritarismo e de ações discriminatórias a determinadas categorias de funcionários. Os laços de solidariedade se esfacelavam naquele momento e o individualismo se exacerbava.

Um dos entrevistados, funcionário *excedente* em uma pequena cidade do interior da Bahia e transferido posteriormente para Brasília, conta que naquele momento o ambiente interno se deteriorou. Amigos de muitos anos, que se reuniam em festas, jantares e fins-de-semana, afastaram-se cheios de desconfiança e ressentimento. Formavam-se grupos isolados enquanto a tensão aumentava. Porém, considerou que foi um conflito momentâneo *"aquela coisa passageira, aquele tumulto, cada um queria se salvar. Se pegar um navio, você está em alto-mar e diz: Olha! Tem que tirar três daqui e jogar fora senão o navio afunda! Então, cada um quis se salvar..."*

Para que se compreenda melhor o impacto dessas medidas e os conflitos que elas desencadearam, é necessário, ainda, considerar a rigidez da estrutura organizacional da empresa, onde, até então, o respeito à hierarquia era considerado um valor positivo na configuração das relações internas, valor que se solidificou ao longo do tempo conforme se construíam as relações entre a empresa e os seus funcionários. Como já foi observado, a valorização da obediência, da dedicação, do respeito às normas e aos superiores

hierárquicos constavam das normas internas desde o início do século e eram quesitos privilegiados quando da nomeação de cargos.

A estrutura fortemente hierarquizada da empresa, a centralização das instâncias de formulação e decisão estratégicas e a sistemática de nomeações marcada por posturas e mecanismos subjetivos criaram um espaço propício ao exercício de atitudes autoritárias e arbitrárias e ao acatamento das normas sem um questionamento explícito sobre sua coerência, pertinência e plausibilidade e, muito menos, sobre os efeitos de sua aplicação (Rodrigues e Gussi, 1999; Rodrigues 1998).

Evidentemente, não se trata de postular uma atitude generalizada quanto à forma como os diferentes níveis hierárquicos se colocavam frente às normas, orientações e diretrizes da empresa, pelo contrário, os dados de pesquisa mostram que, na verdade, nunca houve uma concordância generalizada e irrestrita com as decisões da alta administração e os conflitos internos foram sempre uma constante; mas o fato é que, ao final, as normas eram obedecidas e a tendência era que os conflitos e as críticas não se tornassem explícitos senão em momentos específicos como greves, manifestações públicas e acontecimentos excepcionais, como o caso do PDV.

Assim é que alguns administradores uniram-se ao grosso do funcionalismo, criticando o plano e se negando a seguir as ordens superiores, enquanto outros acataram plenamente as orientações superiores e as colocaram em prática segundo critérios particulares de escolha e decisão e, no mais das vezes, de forma impositiva. Em algumas dependências o conflito foi de tal forma manifesto que ocorreram agressões físicas entre funcionários e administradores.

O material coletado junto ao GAREF, composto de correspondências enviadas de todo o país àquele órgão representativo, por funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos, foi fundamental para a percepção dos acontecimentos, dadas, sobretudo, as dificuldades em trabalhar com uma empresa de dimensão nacional. O conteúdo dessas correspondências é bastante variado e mostra as diferentes posturas frente à situação, permitindo uma melhor compreensão dos acontecimentos. Possibilita, principalmente, entender o que representou o PDV no âmbito das relações internas bem como sua repercussão sobre o futuro dessas relações na seqüência dos acontecimentos que marcaram a execução do Programa de Ajustes.

A maior parte dessas mensagens expressa um desencanto com o futuro da empresa,

com os rumos que ela então tomava. Nas correspondências, muitos funcionários cobravam a reciprocidade devida pela empresa: à dedicação, à superação das metas, ao trabalho extra não remunerado. Também cobravam o sacrifício feito quando das transferências para diversas cidades do país, lugares precários em recursos e de difícil adaptação; também o abandono da família, sempre colocada em segundo plano. Lembravam à empresa o trabalho não remunerado exercido nos fins de semana, o empenho nas campanhas de captação e na cobrança dos devedores.

Algumas correspondências foram endereçadas por funcionários considerados elegíveis que protestavam ou denunciavam a forma como estavam sendo tratados pela administração superior. As referências eram, normalmente, à forma como a empresa estava privilegiando o lucro em detrimento das relações humanas. Diziam se sentir como objetos, alvo *"de mandos e desmandos"* em atendimento aos interesses da alta administração, sentindo-se como *"joguetes no momento das decisões"*. São correspondências carregadas de ressentimento o que já denotava as profundas mudanças nas relações da empresa com os funcionários.

Há também muitas mensagens enviadas por gerentes das agências, algumas individuais e outras na forma de documentos coletivos. Na quase totalidade dessas correspondências enviadas por administradores há uma exposição das deficiências encontradas nas dependências mesmo antes da implementação do PDV e das conseqüências negativas que as medidas trariam para os serviços. Estes vinham sendo executados já em estado precário devido a outras alterações nos processos de trabalho implementadas em período imediatamente anterior: acréscimo de serviços devido à absorção de tarefas antes realizadas pelos centros de processamento; dificuldades de alavancar negócios com a pretendida redução de pessoal; prática de trabalho gratuito anterior às medidas; impactos negativos sobre os serviços devido ao descomissionamento de funcionários, etc[74].

Assim, num plano mais geral, com referência ao conjunto dos funcionários do Banco do Brasil, naquele momento ficou muito clara a polarização entre altos funcionários da Direção Geral e o restante do corpo funcional. Isto porque ali eram formuladas as

---

[74] Em uma carta enviada ao Garef, o gerente encaminhou cópia da correspondência enviada a seus superiores onde se negou, pelas razões acima, a indicar nomes para descomissionamento. Outra correspondência, de caráter coletivo, solicitava fosse divulgada no boletim *Garef* uma mensagem conclamando o funcionalismo a colocar-se contra as medidas. Nela há uma expectativa de reação dos funcionários com a negativa à adesão ao programa. Nessas correspondências fica muito marcada a clivagem entre a empresa Banco do Brasil, vista como sendo o conjunto dos funcionários, e a alta administração, mais especificamente a Diretoria da instituição, que estaria representando interesses prejudiciais ao próprio Banco.

decisões e, dentro da própria Direção Geral, funcionários chamados a colaborar na condução do PDV também distanciavam-se dos demais funcionários que ali trabalhavam. A frase abaixo sintetiza essas observações:

> Entretanto, creio que as adesões mostrarão que é impossível que só a Diretoria esteja com a razão e sejamos 107.000 loucos. Afinal, nenhum louco assume que é louco. Não tenha medo de ousar, aderindo a este tipo de manifestação pacífica, ordeira e que não contém qualquer tipo de ofensa a quem quer que seja. Ousar é preciso, porque, além de renovarmos nossas formas de luta, já consideradas por alguns como desgastadas, estaremos nos contrapondo a uma tentativa também ousada, mas ineficaz, de se salvar o Banco do Brasil[75].

Por outro lado, enquanto parte dos funcionários confiava na reação do funcionalismo, esperando um confronto com a alta administração, outros se colocaram contra o próprio sindicato, como no momento em que se obteve uma liminar que suspendeu temporariamente o programa:

> Como sindicalizada e optante pelo PDV me senti uma otária. O órgão que deveria me apoiar nessa hora se acha no direito de intervir no meu livre-arbítrio. Muito obrigada pela atenção, mas penso que é hora do sindicato se preocupar em garantir o emprego dos colegas que permanecerem nos quadros do banco[76]

Como se pode notar, as posturas eram bastante variadas naquele momento e também era grande a dificuldade das representações funcionais para lidar com a situação, escolher estratégias e perceber quais interesses seriam mais representativos numa situação já fragilizada pela crise do endividamento, as cobranças excessivas, as ameaças de fechamento de dependências e onde o individualismo imperava.

A correspondência revelava também a situação extremamente tensa vivida por todos. A funcionária insurgiu-se contra o sindicato após tecer um relato do que representaram as duas semanas de prazo para a decisão, em termos *"de sofrimento, de angústia, de noites mal dormidas"*, a dificuldade da escolha, o reviver de toda a sua trajetória na instituição, para, enfim, avaliar que sair era a melhor opção.

Assim, a suspensão do PDV acabou por jogar os funcionários que haviam aderido em outro período de grande tensão; agora, entretanto, pelo receio de que não fosse mais

---

[75] Mensagem encaminhas pelos funcionários da Ag. Ed. Sede Bacen – Brasília-DF.

[76] Mensagem intitulada: "Saiam do meu caminho, eu prefiro andar sozinha. Deixem que eu decida minha vida" de 18/07/1995.

possível concretizar o desligamento da empresa. E assim, o que a princípio era imposição manifestava-se agora como querer.

No mesmo sentido, de denúncia, há correspondências questionando a competência de administradores das dependências. Critica-se, por exemplo, a falta de critérios objetivos na concessão de créditos, o que estaria na base do aumento da inadimplência, que naquele momento era apontada como um dos elementos centrais responsáveis pela crise financeira que atravessava a empresa.

Há correspondências enviadas à Direção Geral, com denúncias e acusações a administradores pela ausência de critérios de nomeação em cargos e escolha de *excedentes*. Ou ainda acusações sobre má administração dos recursos do Banco, fato que dificilmente viria à tona, em carta enviada à Direção Geral, não fosse o conflito colocado entre elegíveis e não elegíveis naquele momento e as fissuras internas que isto representava:

> Trabalho no banco há 12 anos, estive sempre envolvido com serviços de captação e aplicação. Há um ano optei por trabalhar no CESEC para ampliar meus conhecimentos sobre o banco. Fui lotado no setor de operações. Esse pouco tempo foi o bastante para deixar-me desacreditado sobre os destinos do banco porque vi como alguns administradores tratam as coisas da empresa. Fazem verdadeiros jogos politiqueiros pessoais utilizando a imagem e o dinheiro do BB. Nos seus deferimentos utilizam tão somente o risco subjetivo do cliente, ignorando tudo que está assinalado nos estudos [...]. Sabemos do momento difícil que atravessa a empresa e que não se deve apenas a esses quesitos, mas a crise sem eles poderia ser mais amena. Esses gerentes hoje não estão no grupo dos elegíveis. Há casos até de promoção. Este é um assunto que a diretoria poderia dar uma atenção especial.[77]

Outras acusações, ainda, eram dirigidas a membros da alta administração da empresa:

> Para engordar sua aposentadoria o diretor... arrumou umas brechinhas no exterior. Passeou bastante, trabalhou pouco e ganhou muito dinheiro. Em seguida se aposentou. Como é muito amigo do ex-ministro ...., como ele mesmo diz, conseguiu voltar novamente a ser diretor do Banco. Agora implementa uma medida de desligamento compulsório. Por que não pensou nisto quando estava na ativa? Se o Banco está tão ruim assim, porque não pediu demissão antecipada para ajudar nossas combalidas finanças? Desejo que o Garef faça estas perguntas. Se eu as fizer, como ainda não sou elegível, com certeza o sistema vigente me demitiria de imediato.[78]

---

[77] Correspondência enviada à presidência da instituição por funcionário *elegível* do CESEC Nova Venecia, ES, em 18/07/1995.

[78] Correspondência enviada ao GAREF por um Gerente Geral de agência localizada no Estado de Mato Grosso do Sul, em 13/07/1995.

Esta última é uma denúncia feita em tom pesado, acintoso e, evidentemente, numa situação de normalidade jamais seria enviada a Brasília muito menos por alguém ocupando o cargo de gerente-geral, ainda que este confiasse na preservação do sigilo.

É interessante, neste sentido, observar como as medidas faziam emergir um jogo de acusações, tornando mais tensas ainda as relações entre os diferentes níveis hierárquicos, quando todos buscavam identificar os culpados pela situação. Acusações que certamente não teriam aflorado em um contexto de normalidade dentro da empresa.

Evidentemente, como este é um período de *liminaridade,* de transição da empresa e dos funcionários para uma nova situação, nos termos de Turner (1972,1974b) se constitui um espaço aberto a comportamentos e atitudes conflitantes com os princípios que estruturam as relações no período de normalidade[79]. Esses conflitos entre níveis hierárquicos certamente existiam anteriormente, mas de forma latente, e o PDV colocou-os em evidência.

A maior parte dessas correspondências, no entanto, é constituída de depoimentos pessoais que expressam os sentimentos dos funcionários naquele momento. A expressividade desses sentimentos, por outro lado, revela muito sobre a forma como se construíram as relações dos funcionários com a empresa ao longo de suas trajetórias na empresa. São cartas repletas de frases emocionadas, com muita utilização de versos e metáforas.

Em sua maioria, são cartas escritas imediatamente após à adesão ao PDV, algumas, inclusive, encaminhadas anexas ao pedido de demissão. Outras, ainda, também endereçadas à alta administração da empresa. Nelas se revela, em quase sua totalidade, os fortes vínculos afetivos que uniam os funcionários `a empresa. Criticava-se a alta administração mas, mesmo em situação de desligamento da empresa, os depoimentos são verdadeiros desabafos que, em sua maioria, enaltecem a empresa, fazem sugestões, almejam sua recuperação e preservação. Um banco que ainda consideravam seu:

> Despedimo-nos do NOSSO BANCO, certos do dever cumprido, frustrados pelos rumos da empresa que tanto ajudamos a reerguer, pesarosos por vermos interrompidas nossas aspirações e sonhos mas, acima de tudo, como única forma de preservarmos a honra, nosso valor maior.
>
> E que o Sr. Presidente e seu colegiado possam, em futuro remoto, dormirem

[79] Vide também Gluckmann (1974,1987).

> tranqüilos, não obstante a destruição e arraso de tantas famílias, seres humanos, profissionais dignos[80].

Resumidamente, pode-se dizer que a reação do corpo funcional nesse período de *liminaridade* se manifestou principalmente por: cobrança de reciprocidade da empresa frente à dedicação prestada na trajetória profissional; críticas à diretoria; denúncias quanto a atos praticados pela alta administração na atual gestão e em gestões passadas e questionamentos sobre a capacidade administrativa dos gestores das dependências. Conflitos que já existiam se colocaram em evidência no momento do PDV. A rigidez da estrutura hierárquica se acentuou naquele momento. Por outro lado, esta estrutura também foi abalada por meio das críticas, agressões, enfrentamentos verbais e escritos e, em muitos casos, pela negação a cumprir as orientações.

Em vista do exposto, fica mais clara a pertinência da utilização do conceito de *drama social* para o entendimento do processo de mudanças no Banco do Brasil, principalmente a apreensão das categorias em conflito e as diferenças de poder entre elas[81]. Os elementos aqui apontados conformavam o palco dos acontecimentos, a *arena*, no sentido dado por Turner (1985). O mais importante, no entanto, é que a noção de *arena* em Turner se refere a cenários concretos nos quais paradigmas são transformados em metáforas e símbolos, com forte mobilização de poder político, e nos quais se dá um embate, um teste de força, entre os portadores de paradigmas influentes. Assim, se por um lado o conceito de *drama social* pode ser utilizado como um recurso metodológico, em termos de sistematização de dados, temas e variáveis relevantes para a reflexão e análise da situação, essa outra dimensão da noção de drama, como emergência de paradigmas que se expressam por metáforas, possibilita a compreensão das mudanças em outro plano: cognitivo e simbólico.

---

[80] Mensagem enviada pelos funcionários *elegíveis* de Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, em 12/07/1995.

[81] Este um ponto importando não aprofundado por Victor Turner que afirma uma equivalência entre as partes em conflito e a reintegração como mecanismo de retorno a uma situação de equilíbrio (Turner,1974:161).

Turner considera os dramas sociais como especialmente importantes para o estudo das mudanças sociais porque são momentos de auto-reflexividade, em que o grupo é forçado a tomar consciência sobre seu próprio comportamento e valores, questionando muitas vezes o valor desses valores (Turner, 1982). Nessa situação, diz o autor, novas metáforas e paradigmas podem emergir e alterar a dinâmica social. Observe-se, ainda, que ele também se vale da formulação de paradigmas de Thomas Kuhn (1975) mas o faz em sentido inverso, pois no campo simbólico, ao contrário dos paradigmas científicos que pressupõem prova e refutação, quanto mais persuasivas as metáforas, diz o autor, mais chances têm de se tornar um mito auto-certificado, que se fixa sem a necessidade de refutação empírica (Turner 1974:19).

As mudanças no Banco do Brasil, não apenas no período do PDV mas em todo o Programa de Ajustes, expressaram-se em termos de metáforas, acionadas pelos funcionários, pela alta administração, pela imprensa, pela classe política e por representantes de outros segmentos sociais. As mesmas metáforas foram acionadas pelos portadores de paradigmas conflitantes, uns empenhados em reafirmar o mito e com isto impedir o curso das mudanças e outros na tentativa de desconstruí-lo e assim propor um novo Banco, regido por novos paradigmas.

Metáforas de morte e vida, estas últimas acionadas no sentido tanto de nascimento como de renascimento, fizeram-se presentes durante todo o processo. Também as metáforas do universo familiar e das relações amorosas –as imagens paternais e filiais, a relação entre irmãos, mas também as relações de amor e paixão, desde o simples enamorar-se, passando pelas relações conjugais, até mesmo as relações adúlteras ou incestuosas.

Também, de forma articulada, outras metáforas eram acionadas, relacionadas às construções simbólicas do imaginário social[82] sobre o Banco do Brasil e que se valem de elementos presentes na simbologia sobre a idéia de nação. Essas metáforas foram acionadas durante o processo de mudanças tanto para expressar a situação de perda como os sentimentos frente a um novo começo. Assim, elas permitem detectar elementos de ordem

---

[82] Para Durand (1988:15) a representação simbólica nunca pode se referir a apresentação pura e simples daquilo que ela significa pois o símbolo não tem valor por si próprio. Trata-se, isto sim da *"imagem imanente de uma transcendência, jamais explícita mas sempre ambígua e freqüentemente redundante"* (Durand,1988:19). Assim, a imagem simbólica é *"a transfiguração de uma representação concreta através de um sentido para sempre abstrato"*.

simbólica que dizem sobre o impacto e conseqüências das modificações nas relações de trabalho bem como sobre o caráter das mudanças levadas a efeito pela empresa naquele momento.

## 2. Nós que amávamos tanto o BB

> *Durante toda a minha vida no Banco do Brasil eu me comportei como uma rapaz apaixonado que vai se encontrar com sua namorada, traz flores, cuida dela, quer vê-la feliz. Agora, de repente, eu me dei conta que passei a minha vida trazendo flores para uma namorada e essa namorada nem existia mais.* [1]

Para compreender o significado mais profundo dessa ruptura é necessário explorar melhor alguns aspectos da relação até então existente entre o Banco do Brasil e seus funcionários e indagar sobre o que se rompia efetivamente com o PDV.

Para os funcionários, as rupturas provocavam a deterioração das relações internas e a desvalorização da dimensão humana no contexto das mudanças, uma vez que a partir da implementação do Programa de Ajustes, o PDV em particular, o funcionário havia se tornado, para a empresa, um objeto descartável. Ocorriam rupturas com valores dados na tradição e que, ao longo do tempo, marcaram as relações estabelecidas entre a empresa e seus funcionários. Essas rupturas, ao mesmo tempo, colocavam em evidência os valores pelos quais a própria empresa se definia e era definida, tanto pela sua alta administração, seus funcionários e clientes, como pela sociedade brasileira em geral.

---

[1] Gerente-geral substituto de uma agência no interior de São Paulo que aderiu ao PDV.

No entanto, o entendimento sobre o alcance dessa ruptura demanda, ainda, uma melhor compreensão sobre o significado da estabilidade dentro da empresa.

A estabilidade do funcionário do Banco do Brasil, como já foi dito, não era amparada em dispositivos legais, mas era, isto sim, uma prática ancorada em princípios não formais[2], dados na tradição, e que se constituía até então em princípio básico das relações entre os funcionários e o Banco.

A estabilidade significava, para o funcionário, uma segurança e uma previsibilidade quanto ao seu futuro profissional – garantia de salários e benefícios, possibilidade de ascender na carreira, adequação dos seus interesses aos da empresa[3]- o que dava possibilidades de segurança também a sua vida particular[4]. Assim, é importante ressaltar que a vida profissional do funcionário do Banco do Brasil se mesclava a sua vida pessoal. O Banco era uma extensão da casa, uma metáfora da família. E se por um lado essa estabilidade gerava tranqüilidade, em muitos casos acomodação, em outros dificuldades para a inovação, é também verdade que esses vínculos estreitos com a empresa reforçavam o alto grau de comprometimento e dedicação, quesitos esses que tinham consonância com os próprios valores enaltecidos pela empresa ao longo do tempo.

Em pesquisa realizada em 1996 (Rodrigues e Gussi,1999)[5] quando procuramos detectar os princípios de identificação dos funcionários com a empresa notamos que a referência ao Banco era feita em diferentes níveis e que havia importantes distinções a serem feitas. O Banco se apresentava ora com atributos negativos, quando era feita uma relação direta entre Banco e Governo, ora com uma conotação positiva, quando a referência era ao Banco como uma instituição independente dos governos, suas presidências e diretorias.

Esse *banco instituição* existia de forma perene, à parte dos governos que nomeiam

---

[2] Nos pronunciamentos de membros da alta administração da empresa se tratava de uma estabilidade "consentida" pela empresa.

[3] Na Política de Pessoal elaborada em 1994 há claramente esse sentido de adequação dos interesses da empresa aos dos funcionários.

[4] A estabilidade no banco, o pertencer à empresa de forma que trajetória pessoal e profissional estivessem normalmente sobrepostas, gerava, ainda, uma outra forma de lidar com a temporalidade. A possibilidade de diminuir a distância na hierarquia era proporcional ao tempo na empresa, que era valorizado como critério de promoção[4].

[5] Esses dados referem-se à pesquisa realizada como apoio da Fapesp, parte do projeto temático intitulado *"Cultura empresarial brasileira: um estudo comparativo entre empresas privadas, públicas e multinacionais"*, coordenado pelo Prof. Dr. Guilhermo Raúl Ruben.

seus presidentes e as diretorias por estes últimos constituídas, pois presidências e diretorias eram consideradas pelos funcionários como passageiras, efêmeras. Quando os funcionários diziam "o Banco", em sua grande maioria, era como se falassem de uma pessoa com a qual eles mantinham um relacionamento muito íntimo; de quem conheciam as virtudes, os defeitos e as carências; a quem na maior parte das vezes queriam proteger; a quem pertenciam , ao mesmo tempo que dele se sentiam parte.

Como bem observa Eugéne Enriquez (1991), ao contrário das organizações que visam apenas a produção de bens ou serviços de forma delimitada e cifrada, as instituições se constituem em espaços específicos onde se produz, mesmo que minimamente, um consenso em torno de realizações que têm como fim a coletividade. Nesse sentido, para o autor:

> [...] toda instituição tem vocação para encarnar o bem comum. Para isso, favorecerá a manifestação das pulsões sob a condição de que sejam metaforizadas e metabolizadas em desejos socialmente aceitáveis e valorizados, o desdobramento de fantasias e de projeções imaginárias na medida que "trabalhem" a favor do projeto mais ou menos ilusório da instituição, tendo a emergência dos símbolos por função unificar a instituição e garantir o trabalho desta sobre o consciente e o in-consciente dos seus membros. (Enriquez, 1991:53-4)

Além do mais, para o corpo funcional o Banco do Brasil era o "conjunto de seus funcionários", uma idéia que foi passada de administração a administração, repetida em inúmeros discursos e missivas de ex-presidentes da instituição. Para o Banco, afirmavam seus administradores, "os funcionários são o seu maior patrimônio". Nesse sentido, ao rejeitar parte deste grupo e ao provocar a sua desintegração, de forma fatual, as rupturas representavam, ainda, o fim do funcionário como um valor para a empresa.

Trata-se de uma empresa que construiu essas relações afirmando a sua natureza diferenciada, a proximidade ao invés da distância entre as partes, a existência de objetivos comuns, que não se restringiam à busca de lucro, de tal forma que os elementos que conformavam a identidade do funcionário com a empresa se pautavam em vínculos afetivos expressos metaforicamente pela analogia às relações amorosas e familiares. No entanto, a ruptura com esse padrão de relações, ao afirmar a opção primeira pelas leis de mercado, do lucro e da produtividade, tornava explícitas as tradicionais relações entre capital e trabalho e o fazia de forma mais acentuada e polarizada.

O uso de metáforas é uma constante nos dados coletados, principalmente quando se trata de desabafos, depoimentos pessoais, cartas de despedida e em grande parte são metáforas que acionam o universo das relações familiares e amorosas. Alguns estudos sobre empresas e organizações, dão ênfase à utilização das imagens do universo familiar como forma de dominação e perpetuação da assimetria entre capital/trabalho (Colbari, 1996). Normalmente, as figuras privilegiadas são a do "pai" como forma de identificação com o patrão e a de "filho" para os empregados. Assim, trabalhadores devem obediência e respeito ao patrão (pai) e dedicação à empresa, esta apresentada como metáfora da família.

Já Helena Hirata (1983,1986), quando se refere à transposição das relações pai/filho para o ambiente de trabalho as associa à prática do "paternalismo" ou "familiarismo" na empresa japonesa moderna. Mas no caso do Japão ela diz ser discutível usar uma definição de paternalismo relacionada simplesmente aos benefícios sociais auferidos na empresa. Para ela, o importante, a essência desse paternalismo está na *"superposição direta das relações de tipo salarial sobre as estruturas familiares e as relações de parentesco"* (Hirata,1986:9).

Assim, os benefícios, a forma simplista como muitas vezes se vê o paternalismo, são apenas conseqüência de uma política de gestão de mão-de-obra que *"transforma em princípio hierárquico a relação de lealdade que se deve aos mais velhos e que os filhos devem aos pais"*(Hirata,1986:10). No teor das relações de trabalho é que se encontra a essência desse paternalismo que permite ao superior hierárquico dispor de seu subordinado numa relação que engloba o profissional e o pessoal, as atividades laborais e a vida fora do trabalho, gerando uma relação de profunda dependência e subordinação.

Dadas as similaridades entre as características que marcam o sistema de emprego japonês e aquelas então existentes no Banco do Brasil, como os fortes princípios hierárquicos e as relações de dependência e lealdade, parece apropriado considerar, neste caso, a sobreposição das relações familiares às de trabalho como bastante aproximada a essa visão de paternalismo como política de gestão. Além do mais, algumas das condições colocadas pela autora ao êxito na adoção dessa política paternalista de gestão da mão-de-obra existente nas empresas japonesas, como a estabilidade no emprego e o sistema de promoção baseado no tempo de serviço, eram também elementos comuns às relações de trabalho no Banco do Brasil.

Mesmo assim, há distinções importantes a fazer. Distinções que não contradizem as colocações acima mas que, a se considerar o caso do Banco do Brasil, complexificam o entendimento da sobreposição entre relações familiares e relações de trabalho.

Uma primeira constatação é que a transposição da relação pai/filho ou mãe/filho apareceu de forma reduzida no material pesquisado. A utilização da figura materna, ao invés do pai, apareceu uma vez apenas, na frase de uma funcionária que se manifestou contra a intervenção do sindicato no processo do PDV. Dizia ela, *"Deixem-nos sair com dignidade. Sentimos que podemos fazer bem mais por nós e pelo país fora do útero protetor da mãe BB"*[6].

A referência ao Banco como mãe, reproduz na figura materna o sentido do paternalismo como proteção e cuidado aos filhos. Porém, dada a sua condição de empresa estatal, a figura materna também pode se associar às imagens construídas em torno do Estado-providência, como nas iconografia corrente em que a figura feminina, que representa o Estado[7], está normalmente sendo sugada por ávidos filhos, quando então por meio dessas metáforas se fala também sobre a má utilização dos recursos públicos e o privilégio concedido a certos setores na sua relação com o Estado.

A figura do pai apareceu em algumas entrevistas, em especial quando o entrevistado expressava os sentimentos de perda em relação ao Banco: *"foi como se perdesse um pai..."*[8] ou para expressar a mudanças nas relações entre a empresa e os funcionários: *"O banco, que eu considerava como um pai, de repente me abandonou..."*[9].

São construções também presentes em mensagens e depoimentos de funcionários, como no texto abaixo, onde o Banco figura não apenas como "pai", mas um "pai patrão" que personifica as relações de exploração. No entanto, na referência ao passado, deve-se notar como são recuperados os sentimentos de admiração e amor que, como se pode perceber, foram construídos durante a longa convivência com a empresa.

Transcrevo os trechos principais da mensagem para que se tenha uma idéia mais precisa de como eram os sentimentos dos funcionários em relação ao Banco e como eles se

---

[6] Mensagem enviada ao Garef em 18/07/1995, com o título "Saiam do meu caminho, eu prefiro andar sozinha. Deixem que eu decida a minha vida".

[7] Sobre a utilização da alegoria feminina na representação da República e sobre as críticas que sobre esta se faziam também com o uso da figura da mulher vide Carvalho (1990)

[8] Funcionária de agência em Campinas, São Paulo, com 39 anos de idade e 12 anos de Banco.

[9] Idem.

manifestavam nesse momento difícil de despedir-se da empresa. Chamo a atenção, também, para uma característica presente na maioria das correspondências, dada pelo recurso às frases informais, ao uso de analogias e metáforas, o expressar de um forte sentimentalismo nas frases muitas vezes entremeadas de versos e canções. Um sentimentalismo que parece totalmente contraditório com o ambiente de trabalho e as atividades exercidas por esses funcionários, onde impera a lógica financeira: os papéis, os números, o cálculo, a linguagem técnica das instruções e normas, a linguagem burocratizada das correspondências, os processos de trabalho sistematizados, as relações hierarquizadas. No entanto, é por meio dessas mensagens sentimentais e dessa linguagem despojada e próxima que se percebe, em muitos momentos, que o verdadeiro interlocutor é o próprio Banco, como se possível fosse pessoalizá-lo:

> Dia 31.07.95: último dia do ritual de assinatura do livro-ponto. Um gesto quase mecânico que se repetiu por mais de vinte anos, com símbolo de bom dia ao sizudo pai, o "patrão nosso de cada dia, dia após dia", que se limitava a estar ali, controlando minha hora de chegada. Mesmo assim, eu o admirava (mirava de fora). Era um namoro que se fortalecia a cada ano. As pequenas ausências (férias, licença-prêmio, etc...), provocavam saudade daquele turbilhão de números. No regresso, chegava a fazer declarações íntimas:
>
> [...]
>
> Tudo era só felicidade até o dia em que o pai achou que a família estava muito numerosa. Era preciso expulsar alguns filhos de casa. Deixá-los na floresta com suprimento para algum tempo, com arco e flechas para a defesa pessoal (instrumentos de defesa obsoletos, considerando a astúcia dos predadores da floresta). Existem filhos que dominam a arte de defesa e caça. Outros, porém, durante os anos que passaram com o pai só fizeram foi capinar no roçado da família, buscando com esse gesto o reconhecimento paterno. Não aprenderam a arte da guerra. E agora? Caçar, ser caçado ou se caçar?
>
> [...]
>
> Ah! Mas essa postura fria do pai não vai me desgovernar. Se já não sou filho egrégio, meu destino também é a floresta. Com 42 anos e vários sonhos, vou pegar pincel e tinta, pintar um paraíso e depois nele morar. Vou ouvir sempre a voz da natureza que fala alto dentro de nós. Buscar o equilíbrio. Fugir das armadilhas na mata escura. Vou morar na floresta.
>
> [...]
>
> Vou chegando ao fim do nosso bate-papo e da permissão para uso deste instrumento pertencente ao pai. Sem mágoas, sem mágoas mesmo, rompemos nossa relação. Com um nó na garganta, estou prevendo uma saudade enorme desses irmãos que tanto carinho demonstraram e tanto me ensinaram durante nossa convivência. Meu irmão, minha irmã, um beijo na alma de cada um de vocês."[10]

---

[10] Mensagem de despedida de funcionário de uma agência do interior do Paraná, enviada ao GAREF em 31/07/1995, data do desligamento dos que aderiram ao PDV.

Embora se trate de analogia com as relações familiares e o Banco se apresente na figura paterna, percebe-se o vínculo emocional com a empresa nas relações entre os funcionários (irmãos). Mais que isso, revela uma forte clivagem entre passado e presente pois que há uma modificação no estatuto dessas relações. Quando o funcionário se refere ao Banco, no passado, este não aparece como pai, a relação é amorosa mas não obrigatoriamente uma relação familiar. A relação de dominação aparece no presente, quando então o Banco se torna um "pai-patrão". A convivência passada, como se pode perceber, é relatada como prazerosa e feliz.

A saída do Banco é relatada como o abandono do pai a uma parte da família, pela expulsão de alguns filhos, quando então se torna o pai dominador. E, quanto a este ponto, o texto revela também um conteúdo bíblico, de raiz judaico-cristã, pela analogia com o episódio da expulsão do paraíso, como consta do Gênesis. E aqui vale lembrar que Chauí (2000) se refere ao mito fundador da nação como uma construção simbólica carregada de imagens bíblicas. Um elaboração mítica de um Brasil em estado de natureza que repõe a visão do Paraíso[11]. E assim é possível notar que esses elementos simbólicos se articulam e se sobrepõem, como, neste caso, as metáforas familiares e a da nação.

Outra metáfora sugestiva é a da floresta. Fora do Banco, portanto na floresta, terão que batalhar pela sobrevivência, mas numa luta muitas vezes desigual. Refere-se, assim, às dificuldades que teriam que enfrentar aqueles que saíam no PDV, principalmente se considerarmos naquele momento as dificuldades econômicas do país e do mercado de trabalho, em particular. A frase *"alguns filhos dominam a arte da defesa e caça"*, se refere àqueles que paralelamente ao Banco se aventuraram a outras atividades ou buscaram se qualificar estando, portanto, mais preparados para enfrentar a situação fora do Banco. Já quando o autor faz referência àqueles que *"só fizeram capinar o roçado da família"*, se refere àqueles que deram dedicação total à empresa esperando o seu reconhecimento e não investiram em si mesmos, de forma que não se capacitaram para a vida fora da empresa.

O que estou sugerindo é que, mesmo se encontramos similaridades com as construções teóricas normalmente referidas quando do estudo das imagens familiares no

---

[11] Essa relação entre o descobrimento do Brasil e a visão do Paraíso encontra-se em Mello e Souza (1986).

âmbito das empresas, há no caso do Banco do Brasil algumas particularidades a formar um intrincado quadro onde se cruzam e se sobrepõem as analogias e metáforas.

Do exame do material escrito enviado ao GAREF, mas com o apoio das constatações do trabalho de campo e da realização de entrevistas, é possível verificar que a utilização de metáforas familiares pode ser acionada nos momentos em que o funcionário se manifesta contra a empresa e a deprecia, em que correlaciona essas imagens à de exploração e dominação, mas, de forma muito mais generalizada, essas metáforas apareceram como expressão de sentimentos de grande afetividade para com a empresa. Nesses casos, ela não ocupa o lugar da "mãe protetora" ou do "pai exigente e cruel" e sim a de marido ou amante. Até este ponto nada há de muito especial pois as figuras de marido e amante também podem reproduzir a mesma relação de dominação/submissão.

No entanto, há uma figura do universo familiar que de forma implícita ou explícita está quase sempre presente e que fornece um outro estatuto a essa relação. É quando o Banco ocupa a figura de filho. Um banco que como um filho deve ser cuidado e protegido e um filho pelo qual, muitas vezes, não se mede sacrifícios. Além do mais, é um filho que está sempre em perigo, sempre exposto aos mais variados interesses, riscos e perigos. E por isto tudo precisa ser protegido. *"Cuidar do BB"*, de forma sintomática, até porque mostra que essas analogias extrapolam as fronteiras da empresa, foi o título de um artigo de autoria do articulista Clóvis Rossi, publicado no jornal Folha de São Paulo, naqueles dias. Também, a reportagem intitulada *"Órfãos do BB"*, publicada na revista *Isto é*, de 10/05/1995, referindo-se às conseqüências do fechamento de agências em pequenas comunidades do interior segue a mesma linha de identificação das comunidades locais com a empresa.

Para melhor entendimento dessas relações, vou me valer de uma mensagem encaminhada ao gabinete do representante dos funcionários - GAREF em 24/07/1995. Como é uma mensagem extensa mas repleta de elementos significativos, farei a exposição completa da mensagem, mas de forma paulatina, interpretando cada momento resgatado.

O título do texto é "O divórcio" e se inicia da seguinte forma:

> Foi amor a primeira vista, eu era jovem, ele era bem mais velho, experiente, rico, poderoso. Fez-me passar por um teste, disse que precisava saber se eu era do seu agrado. Passei, casamo-nos de papel passado, lua de mel maravilhosa, uma vida nova, cheia de perspectivas.

Na qualidade de marido ou amante, a referência é a um relacionamento de longo tempo envolvendo namoro, casamento e expectativa de convivência de muitos anos. O sentimento é de amor e admiração, o futuro abre-se pleno de perspectivas, de uma vida feliz.

> Por causa dele eu renunciei a muitos sonhos, mas nunca me arrependi, sempre achei que valia a pena. Fiz até algumas loucuras, viajei com ele por terras inóspitas onde adquiri experiência, maturidade, conhecimento. Adquiri também algumas coisitas desagradáveis como infecções intestinais e uma malária da qual me orgulho como se fosse um ferimento de guerra e que me impede até hoje de doar sangue.

Num segundo momento, vem à tona outros aspectos dessa relação que, como em toda a separação, surge como cobrança pela dedicação ou perdas vividas no passado[12], mas que, no caso em questão, diz sobre algumas características do funcionário e de sua relação com a empresa. Assim é que o ingresso no Banco mostra-se como renúncia aos projetos de vida forjados no passado, a dedicação é apresentada como sacrifício ao sujeitar-se a ir para terras distantes e inóspitas.

Interessante, ainda, a analogia entre sacrifício e orgulho, uma vez que ao considerar as marcas adquiridas no passado como semelhantes a ferimentos de guerra, cruzam-se não apenas a simbologia que resgata as figuras familiares no âmbito das relações de trabalho mas aquela que, ultrapassando o âmbito da empresa, diz respeito aos vínculos entre a empresa Banco do Brasil e os signos de nacionalidade. O orgulho por ferimentos de guerra só faz sentido quando se participa de algo como "missão", como luta por uma causa nacional. Neste sentido, é conveniente resgatar a construção que faz Anderson (1989) sobre a utilização do vocabulário de parentesco ou do lar na referência à pátria, o que para o autor explicaria o "amor à pátria"[13].

Dessa forma, por se tratar de uma empresa onde se articulam e se repõem constantemente elementos simbólicos que também vinculam a empresa à idéia de nação, abordagem que será feita com mais detalhes no próximo capítulo, a relação entre funcionários e empresa, embora colocada em termos de dominação/subordinação, pede a

---

[12] Sobre as diversas fases vividas nas separações conjugais, sobre as perdas e os rituais de transição, bem como sobre a analogia entre estas e a perda do emprego vide Diane Vaughan (1991:223).

[13] Diz ainda Anderson (1989:157) que a utilização de vocabulário de parentesco ou de expressões do universo familiar expressa a referência a algo a que se está ligado "naturalmente" e que, portanto, não se pode evitar ou escolher.

consideração destas nuanças e do entendimento do sentido dado à dominação, bem como o tipo de submissão.

> Passado algum tempo veio a temperança, a paixão diminui mas aumenta a afetividade, o amor. Desavenças? É óbvio que tivemos, como todos os casais normais, mas nada sério. Tudo passageiro, afinal, sempre tive uma grande admiração por ele e vivemos anos de felicidade conjugal. De repente a crise, ele começa a passar por problemas financeiros, diz que eu dou muita despesa, que me acomodei, e que preciso ajudá-lo a se recuperar. Eu reflito, chego à conclusão que ele tem razão. Sempre dependi dele, só tenho a agradecer tudo o que ele me deu e decido retribuir, sair do marasmo, mudar de vida, dedico mais tempo a ele, procuro ser útil e passo a viver em função de sua recuperação. Tudo que ele pede eu faço, é qualidade, contenção de despesas, sedução de clientes, etc.

Observe-se que, mesmo as relações empresa/funcionários sendo diferenciadas, a submissão está presente, pois *"tudo que ele pede eu faço"*, e o trabalho é visto como tarefa que se realiza como forma de "retribuição" não como algo que se recebe por direito. A tônica é a da reciprocidade, mas observe-se, a ele se contempla com a dedicação quase irrestrita em agradecimento a algo que se recebeu, que foi dado, porque a conclusão é *"só tenho a agradecer tudo que ele me deu"*. Considera-se o funcionário devedor da empresa mesmo que na maior parte de todas as correspondências fique evidente a prática de muitas horas de trabalho gratuito, baixos salários e endividamento. É um ponto, portanto, importante e a ser retomado em outros momentos, uma vez que o PDV e as medidas correlatas implementadas a partir de julho de 1995 encaminharam-se no sentido de explicitar as tradicionais relações capital/trabalho, rompendo o Banco com esse envolvimento funcionários/empresa. Será necessário verificar se após esse período de mudanças ocorrem alterações também nesse sentimento de dívida do funcionário para com a empresa e a prática do trabalho como retribuição..

No momento em que o funcionário deixa a empresa, aderindo ao PDV, a utilização das metáforas familiares se torna ainda mais forte. A demissão é vista como separação, abandono, traição:

> Um belo dia ele me chama para conversar, diz que saiu do sufoco, que está muito agradecido, mas que as coisas entre nós não são mais como antes. Diz que deseja minha felicidade e que é hora de cada um seguir o seu caminho. Indago a razão, ele argumenta que quer sangue novo, pele viçosa, meu tempo passou, estou cheio de rugas e não evolui como ele queria. Mas diz que vai me recompensar financeiramente pela separação, quer que sejamos amigos, que o divórcio transcorra amistosamente, diz que até vai me ajudar a encontrar outro alguém, reconstruir minha vida. Eu, quase sem fala,

> queixo caído, ouso pedir, guturalmente, uma segunda chance. Ele, enigmático, não responde. Pergunto o que acontecerá se eu não der o divórcio. Ele ameaça, diz que eu vou me arrepender, que a separação pode ser litigiosa, que eu posso sair sem nada do que ele está me oferecendo. Eu me assusto. Ele está mudado. Acho que vou embora para a casa da mamãe.

Enfim o divórcio, mas uma separação indesejada, fruto de ameaças, que retratam a pressão sofrida pelos funcionários durante a implementação do programa. O funcionário se assusta, sente a magnitude das mudanças e decide sair. Aderir ao PDV , por outro lado, representa a volta para a casa materna.

A submissão neste final chega a um ponto máximo pois ele se humilha, pede outra chance *"e ele enigmático, não responde"*, frase que também expressa com bastante propriedade a falta de diálogo, a postura unilateral da empresa na condução do programa. E quanto a essa postura, cabe reter como questão em que medida a natureza dessa relação e o significado da ruptura tiveram influência sobre a baixa mobilização funcional no contexto das mudanças.

Vale ressaltar ainda que, curiosamente, embora o Banco ocupe o lugar de marido repressor, o papel do cônjuge, de esposa submissa é representando por um homem[14]. Vê-se assim que o Banco pode ocupar ao mesmo tempo várias figuras do universo familiar ou amoroso, passando de "pai" e/ou "mãe" a "namorado (a) ", ou vice-versa, ou ainda, figurar como amante ou como filho. Muitos funcionários, quando entrevistados, acionavam essa figura do Banco como amante quando relatavam a sua situação familiar, a relação com o cônjuge e os filhos, a quem não podiam mais dar atenção, tantas eram as exigências colocadas pela empresa.

No texto abaixo, inclusive, quem se manifesta é a própria esposa do funcionário, como uma esposa duplamente traída, como consta desse relato enviado ao jornal *"O fluminense"*, de Niterói, para publicação na coluna Carta dos Leitores de 24/07/1995:

> Sou esposa de um funcionário do Banco do Brasil há mais de 20 anos e vivo ouvindo dizer que somos privilegiados pelo emprego garantido do banco. Sempre ouvia, nada fazia e sei que assim agiam todos os ligados ao BB. Não sei responder porque, mas no meu íntimo, tinha vergonha de dizer – quando a conversa era sobre salários – que era esposa de funcionário do BB (...)

---

[14] Funcionário detentor de cargo de gerência média em um CESEC localizado na região nordeste do país, e que aderiu ao PDV.

BRICASP BIBLIOTECA CENTRAL

> Não precisamos ir muito longe para que este povo pense que os funcionários do BB, como costumam dizer, são marajás. Mas como marajás, se meu marido, por exemplo, sempre colocou em nossa vida e em nossa cama o Banco do Brasil?
>
> Meu marido é concursado. Ele tinha amor, paixão pelo banco. Para melhorar seus rendimentos fez horas suplementares e finalmente, quando não havia mais resultados, só lhe restou trabalhar à noite para poder continuar o sustento da família que crescia e o salário que diminuía. Eu, como esposa, sempre fui contra essa dedicação.
>
> O banco aumentou o limite dos cheques especiais e concedeu empréstimos, entre outras coisas, para que os funcionários com salários defasados os utilizassem. Agora, com a "corda no pescoço", ou se enforcam ou pedem demissão, chamada pelo BB de voluntária, mas que na realidade é obrigatória.

A carta, também em desabafo, esclarece afirmação feita anteriormente, de que se confundiam a vida pessoal e profissional do funcionário do Banco do Brasil. O relato da esposa do funcionário é extremamente semelhante aos relatos dos próprios funcionários, percebe-se que ela também quase se enquadra como funcionária. O amor, a paixão pelo Banco, voltam a estar presentes, como se apresentaram também em inúmeras outras correspondências, conversas informais e entrevistas.

A alusão ao estigma de *marajás* coloca em evidência outro ponto importante que é a visão da sociedade sobre o funcionário do Banco do Brasil, que, como também veremos adiante, é bastante diferenciada.

Enfim, esses relatos e a interpretação dessas metáforas, além de expressarem alguns pontos bastante importantes para que se entenda a natureza das relações então existentes na empresa, auxilia na compreensão das próprias atitudes da alta administração da empresa, uma vez que, como se constatou na pesquisa, ela tinha um amplo domínio acerca dessas relações, sabia o tipo de reações que iria – e mesmo queria - provocar no funcionalismo. A frase do Diretor de Recursos Humanos, publicada na revista *Veja*, de 16/10/1996, retratava esse conhecimento bem como o objetivo da empresa em exatamente provocar uma ruptura com a tradicional relação funcionários/empresa: *"Quebramos o paradigma da estabilidade. A cultura sempre foi entrar no banco e casar com ele"*.

Além do mais, como ficará claro ao longo deste trabalho, aqueles que formularam o plano, também funcionários da empresa, se valeram largamente desses elementos emocionais e simbólicos durante todo o processo de implementação do Programa de Ajustes, no momento do PDV e nos anos posteriores, como forma de viabilizar o funcionamento da empresa.

No entanto, se esses dados, como apresentados, colocam importantes aspectos em evidência, tais como a relação de amor e paixão, o passado feliz e a crise, o sacrifício e a dedicação, a dominação e a submissão, a dádiva e o agradecimento, o abandono e a traição, falta ainda entender como concretamente se estabeleceram essas relações.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

***Um projeto de vida***

Dos funcionários entrevistados 66% ingressou no Banco do Brasil com idade entre 18 a 20 anos, época em que estavam prestando exames vestibulares para ingressar na universidade ou haviam recentemente iniciado o curso superior. E embora esses entrevistados tenham afirmado que no momento do ingresso pensavam que o Banco seria uma fase passageira de suas vidas, um emprego que eles pretendiam abandonar quando formados, o fato é que a imensa maioria viria a abandonar o sonho de entrar na universidade, o curso superior recém-iniciado ou a carreira para a qual pensavam se dedicar e faria do Banco do Brasil a sua perspectiva de futuro profissional e o seu projeto de vida[15].

Com um salário à época bastante elevado, principalmente para aqueles que em 1995 contavam acima de 15 anos de Banco[16] e com as oportunidades de ascensão na carreira, muitos acabavam por se transferir para cidades distantes, até então a melhor forma de progredir na carreira, mas ficavam impossibilitados de continuar os estudos. Auferindo um bom salário e com perspectivas de carreira, a maioria também viria a se casar e constituir

---

[15] Do conjunto de funcionários entrevistados, à exceção dos executivos da Direção Geral, 21,3 % cursaram até o segundo grau, 18,9% têm superior incompleto, 2,4% estavam cursando a universidade, 6,3%, 53% concluíram o curso superior e 6,3% cursavam a pós-graduação. No entanto, dentre os que concluíram o curso superior 63% não se dedicaram à profissão para a qual se formaram. Quando desmembramos esses dados entre funcionários que permaneceram no Banco e aqueles que aderiram ao PDV os resultados são diferentes. Dentre os entrevistados que permaneceram na empresa 48,8% concluíram o curso superior e, destes, 75% não se dedicou à profissão. Dentre os entrevistados que aderiram ao PDV 70,8% haviam concluído o curso superior, destes 12,5% fazia pós-graduação e 50% exerciam, paralelamente ao Banco, a profissão para a qual se formaram

[16] Os funcionários *elegíveis* contavam acima de 12 anos de Banco e o quadro geral de funcionários do Banco à época apresentava cerca de 76,5% do quadro em faixa acima de 11 anos de empresa. Dentre os entrevistados que permaneceram na empresa o maior percentual estava na faixa de 21 a 25 anos de empresa (35% do total) e entre os que aderiram ao PDV 72% estava na faixa de 11 a 20 anos de empresa. Na faixa acima de 15 anos de Banco, no entanto, estão os funcionários que ingressaram na empresa antes da política de contenção de custos nas empresas estatais, e conseqüente contenção salarial, que se inicia na década de 1980 (Guedes, 1994).

família ainda nos primeiros anos de Banco[17]. Os salários elevados em relação à média nacional[18], o convidativo leque de benefícios[19], a segurança quanto ao emprego, a valorização da dedicação à empresa como investimento na carreira, tudo faria com que em pouco tempo o funcionário se desprendesse dos antigos sonhos e passasse cada vez mais a viver o Banco do Brasil.

Para a grande maioria dos funcionários a carreira no Banco do Brasil representou uma oportunidade de ascensão social Como já destacamos, os dados de pesquisa indicam que os ingressantes no Banco do Brasil o faziam imediatamente após a conclusão dos estudos de segundo grau, ao mesmo tempo que buscavam o ingresso na universidade. Uma vez que, no Brasil, a possibilidade de ingresso em um curso superior tem a origem sócio-econômica como fator relevante, podemos considerar os funcionários como vindos, predominantemente, dos estratos sociais médios da população, de onde provinham também a maioria dos universitários (Schwartzman, 1990).

Uma vez que o movimento de expansão do quadro funcional no Banco do Brasil inicia-se na década de 1970, quando, num período de dez anos, praticamente dobrou o número de funcionários, e sendo exatamente sobre os funcionários que ingressaram no Banco nesse período que pairava a ameaça de demissão no contexto do Programa de Ajustes, é preciso considerar algumas particularidades do período no tocante ao acesso ao ensino superior. A década de 1970 é considerada a de maior expansão da rede universitária brasileira, processo que incorporou a demanda crescente das camadas médias urbanas em

---

[17] De 68 dos funcionários entrevistados, sobre os quais foi possível levantar dados de trajetória, apenas seis já eram casados quando ingressaram no Banco.

[18] No início da década de 1970, por exemplo, o salário inicial num banco privado se situava entre um e 1 e ½ salários mínimos por seis horas de trabalho, enquanto que no Banco do Brasil o valor se elevava a mais de 4 salários mínimos. Após um ano de empresa o funcionário poderia prestar concurso interno para progressão na carreira o que elevava esse valor para cerca de 6 a 7 salários e em mais dois anos poderia chegar a 10 salários mínimos. Além do mais o exercício de cargos comissionados, mesmo que nas funções mais baixas, representava um considerável acréscimo salarial. Para a função de caixa, por exemplo, significava um acréscimo de 4 a 5 salários mínimos, ou seja, praticamente 100% do salário de um funcionário ingressante. A dificuldade em fazer um levantamento da defasagem salarial ao longo do tempo está exatamente no fato de que a redução se deu menos no salário básico, que desde a década de 1980 seguiu as políticas salariais fixadas pelo governo, mas, principalmente, pelo congelamento dos valores das comissões no período inflacionário e eliminação de adicionais.

[19] Dentre os mais importantes temos a complementação da aposentadoria pela PREVI, a assistência médica para si e para a família, possibilidade de compra de casa própria pela PREVI, seguro de vida, financiamentos diversos.

ascensão (Sampaio, 2000)[20]. Esse aumento criou uma nova clientela para o ensino superior incorporando jovens antes excluídos do sistema, inclusive aqueles provenientes de estratos sociais mais baixos que buscavam a universidade dentro de um projeto familiar de ascensão por meio da educação. Como salienta a autora, o desenvolvimento das burocracias estatais e das empresas de grande porte, na década de 1970, aumentou a demanda pelo diploma de curso superior como forma de concorrer em um mercado altamente disputado (Sampaio, 2000:53).

Assim, o perfil do funcionário do Banco do Brasil contempla esse contingente de funcionários vindos de estratos médios, mas uma vez que a exigência para o concurso era a de segundo grau completo, incorpora também um contingente de funcionários que dificilmente teria a oportunidade de avançar nos estudos.

Tomando-se os dados de origem sócio-econômica dos entrevistados, dentre os que foi possível levantar, pode-se perceber essa heterogeneidade[21]. Há funcionários filhos de pequenos produtores agrícolas, de donos de pequenas indústrias, de médios e pequenos comerciantes, além de prestadores de serviços variados, também vendedores e corretores. Há também filhos de profissionais autônomos como advogados e outros assalariados como funcionários públicos, professores, industriários[22]. Há também muitos funcionários filhos de funcionários do Banco ou detendo outro grau de parentesco[23].

Mas é relevante notar que o fato de existirem entre os entrevistados funcionários de origem bastante humilde indica que o Banco do Brasil, ao disponibilizar o acesso a uma carreira prestigiada e bem remunerada por meio de concursos públicos nacionais e com exigência de escolarização média, era uma oportunidade rara de ascensão social para os provenientes de estratos sociais mais baixos. As entrevistas mostram que, ao contrário daqueles que estando em fase de vestibular, apenas se inscreviam e faziam o concurso sem muito interesse ou preocupação, essas pessoas de origem mais humilde tinham se preparado

---

[20] Essa expansão se realiza com a Reforma Universitária instituída pela Lei nº 5.540 de 11/11/1968.

[21] Vide Anexo

[22] De 45 dos funcionários entrevistados, sobre os quais se levantou dados sobre a origem familiar, tem-se que 14 vêm de famílias muito humildes, dois de famílias com alto padrão de vida (industrial e fazendeiro) e os demais (30) de estratos médios (pequenos comerciantes e agricultores, funcionários públicos, prestadores de serviços e similares).

[23] Na pesquisa encomendada pela ANABB para avaliação do PDV, em uma amostra de 1.136 funcionários que aderiram ao PDV 14,2% tinham cônjuge trabalhando no Banco e 30,4% tinham outro grau de parentesco com funcionários.

com afinco para o concurso do Banco, comprando apostilas, freqüentando cursos preparatórios e estudando da mesma forma que para um exame vestibular.

Dentre os funcionários de origem sócio-econômica mais baixa, há filhos de pedreiros, lavradores, pescadores; também mães viúvas que se dedicavam às mais diversas atividades como forma de manter a família; famílias em que pai e mãe trabalhavam, muitas mães como costureiras, empregadas domésticas, lavadeiras ou vendiam produtos variados para ajudar o sustento da família. Muitos desses funcionários exerceram eles mesmos atividades da mesma natureza que os pais antes do ingresso no Banco, ao mesmo tempo que se dedicavam aos estudos de segundo grau.

Dentre os entrevistados, há dois funcionários que, originários de famílias muito humildes - um trabalhou no comércio e outro no próprio Banco, ambos executando serviços de limpeza e similares –, vieram posteriormente a ocupar cargos elevados na empresa. Para que se entenda o significado que estou dando a essa possibilidade de ascensão, destaco que um dos entrevistados chegou ao alto cargo de Chefe de CESEC e outro à presidência do Banco do Brasil.

Foram também aqueles de origem sócio-econômica mais humilde os que sofreram mais duramente as conseqüências do processo de mudanças[24]. Alguns porque tinham familiares que dependiam deles e por isto mesmo tiveram poucas chances de constituir um patrimônio durante a trajetória na empresa que lhes permitisse enfrentar com mais tranqüilidade a nova situação.

Outros, porque os empreendimentos a que se dedicaram após a saída do Banco fracassaram e não tinham a quem recorrer, alguns perdendo então os valores da indenização e o patrimônio que tinham acumulado ao longo do tempo na empresa.

Dos entrevistados que aderiram ao PDV, por exemplo, há o caso de um ex-

---

[24] Dos entrevistados que aderiram ao PDV, há o caso de um ex-funcionário filho de pedreiro, que ingressou no Banco como menor estagiário, uma função que existia no Banco do Brasil, aberta a alunos carentes e com bom aproveitamento escolar. Ingressando no Banco do Brasil como menor estagiário esse ex-funcionário conseguiu posteriormente ser aprovado em concurso interno pelo qual passou a integrar a carreira administrativa. Solteiro, ainda que ajudando no sustento da família, tinha uma situação financeira estável tendo, até mesmo, adquirido um apartamento recentemente. Ingressou no PDV juntamente com 1/3 dos funcionários que aderiram ao programa no CESEC Campinas, desgastados que estavam com a situação tensa vivida naqueles últimos meses e porque vislumbrou a possibilidade de um futuro mais promissor.

funcionário, filho de um pedreiro[25], que ingressou no Banco como menor estagiário, uma função que existia no Banco do Brasil, aberta a alunos carentes e com bom aproveitamento escolar. Ingressando no Banco do Brasil como menor estagiário esse ex-funcionário conseguiu posteriormente ser aprovado em concurso interno pelo qual passou a integrar a carreira administrativa. Solteiro, ainda que ajudando no sustento da família, tinha à época do PDV uma situação financeira estável e havia adquirido um imóvel recentemente. Ingressou no PDV juntamente com 1/3 dos funcionários que aderiram ao programa no CESEC Campinas, desgastado que estava com a situação tensa vivida naqueles últimos meses e porque vislumbrou a possibilidade de um futuro mais promissor. Junto com mais dois amigos dedicou-se a um atividade comercial que lhe era muito prazerosa e o insucesso desse empreendimento lhe foi mais pesaroso que o período do PDV. Este, ao contrário daqueles ex-funcionários cujas famílias vieram a dar um suporte financeiro nos momentos difíceis, viu-se numa situação tão precária que foram os amigos a socorrê-lo para conseguir se manter e tentar se reerguer.

Já aqueles pertencentes a estratos médios tiveram mais facilidade tanto para viabilizar seus projetos como para obter suporte financeiro quando necessário[26].

Uma das entrevistadas, por exemplo, filha de funcionário aposentado pelo Banco, com uma situação financeira estabilizada, conseguiu emprego em uma multinacional logo após a adesão ao PDV e ainda pode usufruir de um dos incentivos do programa que lhe garantiu a aposentadoria quase integral. E é interessante notar que o discurso dessa ex-funcionária reproduz o discurso do Banco e da lógica de mercado. Concluiu ela que o funcionário do Banco era mesmo muito acomodado, que a estabilidade era um mal dentro da empresa e que o mercado necessita de pessoas mais dinâmicas e qualificadas.

O fator ascensão social é, também, um dos mais fortes elementos explicativos da

---

[25] Contava então 32 anos de idade e 14 anos de Banco e não exercia cargo comissionado. A posse do diploma de curso superior e o domínio de línguas estrangeiras possibilitaram-no atuar como professor de línguas após o insucesso da atividade comercial.

[26] Quanto a este ponto, vale destacar que o vídeo produzido pelo Banco do Brasil sobre o PDV apresenta várias entrevistas com ex-funcionários do Banco, mostrando as oportunidades que essas pessoas tiveram fora da empresa e com os benefícios do Programa. No entanto, trata-se de entrevistas com ex-funcionários com alto nível de formação e que já ocupavam cargos dentro do Banco que lhes possibilitava o rápido ingresso em outra empresa ou atividade profissional autônoma. Uma das entrevistas centrais, por exemplo, foi realizada com um ex-funcionário da Direção Geral, o que não reflete a realidade e a diversidade das situações existentes no restante do país.

frase constantemente repetida pelos entrevistados de que *"tudo na minha vida eu devo ao Banco"*. Outro fator se refere, ainda, à oportunidade de vir a estudar em boas universidades, pela possibilidade de transferência para as mais diversas localidades e de trabalho em turnos variados, principalmente após a década de 1980, com a criação dos CESEC. A possibilidade de compra de casa própria por intermédio da PREVI e a assistência médica em todo o país pela CASSI também eram outros fatores relevantes.

Percebe-se também que esses benefícios acabavam se refletindo sobre toda a família do funcionário, no caso daqueles de origem mais humilde. Havia funcionários que sustentavam pais e irmãos doentes, aposentados ou com parcos rendimentos; auxiliavam a família na compra de moradia ou outros projetos semelhantes; pagavam os estudos de irmãos mais novos e eram a fonte de recursos quando os familiares encontravam-se em situação financeira difícil[27]. Nesse sentido, as mudanças ocorridas no Banco do Brasil vieram, em grande parte dos casos, a afetar não apenas o funcionário e seu grupo familiar restrito mas uma rede bem mais extensa de pessoas a ele ligadas por laços de parentesco ou afinidade[28].

E assim é que grande parte do corpo funcional ia estreitando cada vez mais os laços com a empresa. Não apenas eles, mas todo o grupo familiar, de uma forma ou outra, acabavam criando uma relação de proximidade com a empresa que se ia sedimentando ao longo do tempo. A existência dos clubes de campo (AABB), acabavam congregando os funcionários, seus filhos e demais parentes; também as festas, jantares e demais comemorações tão costumeiras na empresa, principalmente em cidades interioranas.

Após o ano de 1969, com a permissão de ingresso de mulheres no Banco do Brasil, viriam se suceder casamentos entre os próprios funcionários e essa proximidade entre a empresa e a família se acentuaria mais. Um casal entrevistado afirmou que *"..., é BB lá em casa 25 horas por dia, sabe? É uma extensão da nossa casa... e lá em casa é uma extensão*

---

[27] Considere-se, ainda, que havia a possibilidade do funcionário registrar como dependentes da CASSI, para assistência médica, pais e parentes de primeiro grau incapacitados para o trabalho. Dessa forma, os benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil acabavam sendo estendidos para o grupo familiar.

[28] Dentre os 25 entrevistados que aderiram ao PDV oito eram de origem social mais baixa e, destes, três tiveram que interromper o auxílio aos familiares passando eles próprios a enfrentar dificuldades financeiras.

*do Banco. Elas (as filhas) vivem o Banco do Brasil.*"[29]

Quanto maior a importância do Banco como fator de ascensão social e quanto maior a proximidade construída ao longo da trajetória na empresa, maior era a gratidão e a reciprocidade, a dedicação irrestrita do funcionário à empresa. Aventurar-se pelo país em busca de ascensão na carreira era também algo que eles, em sua maioria, encaravam como sacrifício, como algo que muitas vezes relatavam com orgulho, a despeito das dificuldades enfrentadas.

Considero bastante importante que se compreenda o que era a vida dos funcionários do Banco do Brasil que se aventuravam por regiões afastadas do país. Principalmente porque, no contexto de mudanças, esses funcionários que transitaram pelo país foram exatamente os que não puderam se dedicar a outras atividades que o trabalho no Banco, muito menos investir na sua qualificação. Dessa forma, encontravam-se numa situação duplamente fragilizada: faziam parte daquele contingente de funcionários que não se adequava ao perfil agora desejado pelo Banco e uma vez fora da empresa tinham menos chances de se recolocar profissionalmente.

Para tanto, descrevo, a seguir, a trajetória de uma funcionária, recuperando a sua primeira experiência no Banco em uma cidade localizada na região Amazônica, na fronteira com a Colômbia. Trata-se de uma funcionária que à época do PDV contava apenas oito anos de empresa, tendo ingressado no Banco em 1987. É uma trajetória bastante interessante por vários motivos: trata-se de uma mulher que foi ainda muito jovem para aquela região, que lá tomou posse e se casou. De lá, se transferiu para Campinas no intuito de retomar os estudos e hoje exerce cargo de gerência em uma das agências do Banco, no Rio de Janeiro.

Seu relato é importante porque ultrapassa as particularidades de sua vida pessoal e fornece dados sobre a experiência dos outros funcionários, homens e mulheres, casados e solteiros, as dificuldades para se adaptar a uma região distante e com infra-estrutura precária e as conseqüências para as suas vidas, pessoal e familiar. Também fornece dados

---

[29] Casal de funcionários com 15 anos de Banco, entrevistados em 1996, um ano após terem se transferido para o Cesec-Campinas. Ambos foram indicados como *excedentes* na dependência de origem, uma pequena cidade do interior do Estado de São Paulo.

sobre a sociedade e cultura local e sobre as relações de trabalho da perspectiva da hierarquia, das relações de gênero e da exploração do trabalho, com as características particulares das agências situadas nessas regiões distantes. Permite perceber, também, como isto tudo levava a que se desenvolvesse uma proximidade do funcionário com a empresa, mesclando-se essa proximidade aos sentimentos em relação ao próprio país.

*Seu nome é Raquel, tem hoje 29 anos, e eu poderia me limitar a dizer que se parece a uma menina alegre e sorridente, não fosse a franqueza aguda e o humor cortante, a audácia e o destempero que sempre se pode esperar emergir daquela mulher em miniatura. Sua história de vida é densa e conhecê-la permite entender a força de seu caráter, a agudeza das observações, a prontidão às respostas, a perseverança constante na luta por aquilo que considera justo e a indignação pelo menor ato contra aquilo que considera seu direito.*

*A família de seu pai vivia no Paraná, a da mãe no Acre. Muito cedo mudaram-se todos para o Acre, o pai se deu a comprar terras, um negócio que ficava em família, já que o sogro era um grande proprietário na região. E como é comum naquela região, não tardou a surgir uma disputa por uma faixa de terra ocupada por fazendeiros vizinhos seus e, para que não nos alonguemos mais, melhor é dizer logo que da disputa o resultado foi a morte violenta do reclamante.*

*Também não espantará dizer que os criminosos vieram depois a ameaçar o restante da família, principalmente a viúva e os filhos ainda pequenos. Depois de sofrerem emboscada em estrada deserta, estando as crianças junto com o avô, inclusive Raquel, que conta ter se escondido com os irmãos embaixo da caminhonete do avô, resolveu-se mandá-las ao Rio de Janeiro para viverem com a tia, que lá trabalhava e estudava.*

*No Rio de Janeiro, viveu Raquel até os 18 anos, em casa da tia, quando então voltou ao Acre. Lá chegando surgiu um concurso para o Banco do Brasil. Prestou, passou e foi tomar posse no Amazonas, em Tabatinga, na fronteira com a Colômbia e às margens do rio Solimões. É com um ar muito alegre, rindo bastante ao lembrar-se das experiências passadas, que ela vai contando sua chegada na cidade:*

> Eu lembro assim que eu entrei no carro, o carro saiu do aeroporto, que era a parte asfaltada da cidade, que começou a andar na cidade, eu juro que me deu vontade de voltar e comprar uma passagem e voltar de novo.

*A bagagem havia se extraviado e só chegaria dali a uma semana, e assim ela se instalou na cidade, apenas com a roupa do corpo:*

> Ai, entrando na cidade, só tinha buraco na rua; buraco, buraco em qualquer canto; e chovia muito e você não via nada. A gente só via mato e buraco. Na hora eu perguntei: Gente! Mas onde que fica a cidade!?. A gente já está na cidade, me responderam. Mas as casas, ... então você via mato e mato e no meio do mato um telhado. Eu disse: mas não é possível!! Daí eu cheguei na vila do Banco, eram doze casas, assim muito bonitas pra cidade. Eram casas feitas pelo Banco, mas só para os gerentes, caixa, tesoureiro, comissionados. Eram verdadeiras mansões, eram enormes! Tinham quatro quartos, tinha churrasqueira, uma infra-estrutura boa, né? Era a única coisa que prestava na cidade, era essa parte da vila do Banco. Eu digo: bom, se eu ficar por aqui, tá bom.

*Seu cargo era de posto efetivo, ou seja, sem comissão, e não tinha direito à moradia. Havia um alojamento mas onde só moravam homens. Ela a princípio ficou alojada na casa do gerente. O único a fazer era então conhecer a agência e trabalhar. Mas uma agência nessas regiões longínquas do país em nada se assemelha às agências dos grandes centros urbanos:*

> Porque a agência tinha carência de tudo: faltava material, faltava gente, faltava dinheiro. Porque você tinha que fazer a previsão de Tesouraria, na sexta-feira, aí na segunda tinha pagamento... aí você precisava, sei lá... duzentos mil?, aí vinha de Manaus, de avião. Só, que chegava as duas, três horas da tarde e a agência abria as oito; e você ficava com 3.000 soldados esperando pra pagar, que era pagamento do exército. Tabatinga é fronteira, daí a forte presença do exército. Não tinha luz, era abastecido por óleo diesel. Então, quando não tinha óleo, não tinha luz, não tinha ar condicionado na cidade. Eu cansei de ir pra casa com uma vela, porque os buracos eram enormes..

> É esta precariedade de tudo e a vida difícil nesses lugares distantes que dão aquela conotação de dedicação e sacrifício como exposto em várias mensagens. Também

o sentido de missão presente no relato de alguns funcionários. A analogia sacrifício com missão no sentido militar fica aqui até mais clara porque a presença do Banco tem similaridade com a presença do exército, no sentido de grandes representantes do poder do Estado, militar e econômico.

*Havia à época 45 funcionários na agência, o movimento era muito grande e a fronteira seca com a Colômbia mais o tráfico de drogas, segundo ela, faziam girar muito dinheiro:*

> Eu cheguei lá, já estava meio decadente. Mas teve uma época que aquilo lá era assim... as boates que tinha na cidade! A cidade não tinha nada, mas as boates eram grandiosíssimas, maravilhosas, boates que eu não vi nem no Rio de Janeiro! E não tinha mais nada: não tinha comida, às vezes você comprava no mercado, mas a boate era magnífica. Então, a agência era muito grande.

*E ela foi se acostumando com a agência e com o que ia conhecendo do Banco. Foi sentindo as dificuldades, segundo ela pelo fato de ser mulher, em ascender na carreira. Ia ser oferecido curso de caixa para um funcionário, ela solicitou mas indicaram um rapaz que havia chegado à agência depois dela. Como era seu jeito de ser, não deixava passar nada, foi ao gerente questionar sobre os critérios da escolha: " Eu não estou questionando terem pedido pra ele, eu estou questionando de não terem pedido pra mim", argumentou.*

*Como se pode notar, a autonomia dada aos administradores para as nomeações é que permitia o estabelecimento de critérios particulares. Um critério informal seria a antigüidade na agência, mas no caso dela isto não foi considerado.*

*Ela trabalhava no setor de telex e, segundo disse, lá se trabalhava até dez, onze horas da noite, porque o movimento da agência era todo repassado diariamente via telex. Então, estava lá isolada e todos se espantaram com sua reclamação:*

> Aí, fui lá no gerente, cheguei lá e falei: Ô Antonio tem algum problema com o meu trabalho? Aí ele falou: Não (surpreso). Então, porque o curso de caixa não foi pedido pra mim? Ou então, gostaria que você me explicasse os critérios: é só pra homens? Porque realmente, não tem nenhuma mulher como caixa na agência, e tem cinco mulheres na agência.

*Havia cinco mulheres na agência, duas eram filhas de militares e haviam prestado concurso quando já residiam na cidade; outra, era casada com um funcionário do INCRA, também morava na cidade há muito tempo e outra era esposa de um funcionário. A única caixa era a esposa do gerente.*

*Evidentemente, é impossível afirmar a existência de protecionismo na nomeação da esposa do gerente para o caixa, era um direito dela e sempre caberia o argumento da competência. O que fica claro é a existência de espaço para essa postura. Raquel reclamou e conseguiu fazer o curso, foi a melhor nota dentre os funcionários da agência e passou a trabalhar no caixa, atendendo clientes especiais:*

> Dentre os clientes especiais, estavam... eram os traficantes, a dona do 'puteiro' da cidade, que o Banco financiou, literalmente! Ele financiou mesmo! que tinha um financiamento assim pra abrir um negócio... e era um puteiro e as filhas dela trabalhavam no bordel e a gente negociava e saía do Banco ia lá tomar uma cerveja, porque era um lugar até que agradável na cidade (risos). Era muito misturada essa coisa de moral lá, porque num tinha outra coisa pra fazer. Era muito engraçado. E tinha o pessoal da feira que ganhava muito dinheiro porque num tinha comida na cidade. Então, vinha cliente com sacola... de papelão, cheia de notas com cheiro de peixe, com cheiro de coisa de feira, e tudo jogado dentro, e tinha que contar aquilo. Aí eu comecei a ensinar o povo...

*Naquela época, a agência em Tabatinga abria às 8h, funcionava ainda com o sistema de ficha por cliente com anotação de saldos à mão. Não havia processamento de papéis via CESEC e o movimento da agência era transmitido para Manaus por telex. Não havia malote, não havia relatórios. Os talões de cheques eram feitos à máquina, não existiam cheques personalizados.*

*Isto mostra que existia uma disparidade imensa entre o Banco naquelas regiões e o Banco das regiões mais desenvolvidas do país. E, assim, pode-se perceber que a própria estrutura do Banco reproduzia as desigualdades regionais. A sistemática de trabalho descrita acima já havia sido abolida nos grandes centros urbanos desde a década de 1970.*

Não... lá era outra coisa, lá era um banco completamente diferente. Eu levei um susto quando saí de lá, que eu comecei a olhar e falei: 'gente! mas não era aqui que eu trabalhava! não era aqui! E conforme eu fui chegando mais pra cá (Sudeste) mais eu fui me assustando, porque as coisas vão mudando muito, é totalmente diferente.

O movimento da agência levava três meses para ser enviado à microfilmagem e mais seis meses para se ter as microfichas em mãos. E tudo era anotado à mão nas microfichas. E quando havia pagamento era necessário anotar tudo num dia para que no outro dia as fichas estivessem atualizadas para pagamento.

E aí, pagamento de militar a gente tinha que fazer isso em 3.000 contas, e às vezes não tinha ar condicionado e a agência ficava quente, porque, aquele mundo de gente... Eu morava a uma distância do banco de 2 km, 3 km. Tinha dias que eu saía da minha casa e eu andava uma quadra, já estava fila. Eu ia passando, cumprimentando cliente e o cliente me entregando coisas pra eu poder fazer, que eu já conhecia. De chegar às 8 horas da noite e a gente estar pagando cliente ainda, de ter fila. E o dinheiro às vezes não chegava, porque você ia pagando, pagando, e o malote não chegava de Manaus, então parava de atender porque não tinha dinheiro. E então, era um tal de ligar pro comércio e dizer: 'olha, traz dinheiro'.

O dinheiro para depósito, quando chegava, tinha que ser contado ainda, efetuado o depósito e depois se prestava ao pagamento.

E ainda tinha uns caras, que o banco de uma certa forma protegia, que eram uns caras que emprestavam, ...tipo agiota, emprestavam dinheiro a juros pra soldadaiada, e chegando a época do pagamento vinham, mais com um bolo assim de mil papéis, pra debitar na conta do cara. E daí, ia a gente bater partida daquilo....

*Na época de pagamento dos militares era comum, segundo ela, que trabalhassem de sete da manhã até 10 ou 11 horas da noite. Trabalhar no atendimento ao público, em seguida ir para o fechamento e ficar até 5 ou 6 h da manhã:*

Ia em casa, tomava banho, tomava um cafezinho e voltava correndo rápido, e daí trabalhava também sábado e domingo, porque não dava tempo e o horário normal de trabalho eram 18 horas, 12 horas. É por isto que eu levei um susto muito grande (vindo para Sudeste) quando dava minhas seis horas... eu achava esquisitíssimo quando eu trabalhava oito horas, dez horas, eu achava que eu estava trabalhando muito pouco e que tinha alguma coisa muito errada, né?

*Pode-se perceber que o trabalho extra excessivo era visto como normal. Certamente tudo se adequava a um ambiente de extrema precariedade e também à própria importância que cada um sentia com relação àquilo que fazia. Os soldados dependiam deles para receber seus salários, a cidade ficaria logo estagnada sem a presença do Banco e qualquer ocorrência a prejudicá-lo afetaria também a localidade. É dessa perspectiva que se pode entender o sentido de sacrifício e de missão expresso no relato de alguns funcionários.*

*Mas um dia ela saiu de férias, foi para Rio Branco e notou que as coisas por lá eram diferentes e então resolveu que não iria mais trabalhar daquela maneira:*

> Aí quando eu voltei, eu lembro que eu cheguei pro gerente e falei: 'olha, a partir de hoje eu não faço mais que as minhas 6 horas.[...] . Ele falou: O que? E eu falei: Olha e a minha comissão de caixa está a sua disposição. Posso ficar como posto efetivo, sirvo cafezinho, varro a agência, mas não trabalho mais que as minhas 6 horas.

*Começou a sentir-se muito entediada na cidade, queria dedicar-se a alguma atividade. Resolveu voltar a estudar "pra não ficar louca, lá", disse. Foi fazer o segundo grau de novo, mas depois de duas semanas de aula o colégio (do exército) fechou as portas. Houve uma chuva muito forte, a escola perdeu o telhado e foi fechada. Não havia o que fazer na cidade e ela sentia a necessidade de buscar alguma coisa de seu interesse.*

> Eu já tinha fama de briguenta mesmo na agência. Porque tudo quanto era coisa que era pra reivindicar pros caixas, num sei quê, todo mundo chegava e lá ia a idiota. Mas tudo bem, porque pelo menos o gerente gostava muito de mim, normalmente conseguia as coisas. Porque a gente só tinha meia hora de almoço, trabalhava dezoito horas e tinha meia hora de almoço. Aí quando eu fui pro caixa, eu falei: olha gente eu não consigo mastigar com essa rapidez toda não, eu preciso no mínimo de uma hora de almoço. Aí fui falar com os caixas, fizemos um motim e o gerente tudo bem, topou. Aí o gerente ficou muito preocupado porque não era um funcionário que ia ficar fazendo apenas 6 horas. Era um funcionário que tinha uma circulação muito grande entre os caixas e que eu era uma pessoa que normalmente reivindicava, brigava e que tinha normalmente um trânsito muito grande com todo mundo da agência, do gerente ao segurança. Aí ele entrou em pânico. Aí ele começou a pressionar o meu marido. Não, se você perder a comissão ele pode perder também.

*Após esse episódio do "motim pelo horário de almoço", o gerente a tirou da função de caixa. Trabalhou duas semanas fora do caixa, a clientela reclamou, ocorreram alguns problemas, e por fim foi recolocada no caixa. Mas se o gerente esperava que após a represália ela se aquietasse, estava enganado. Raquel continuou a reivindicar, reclamar, exigir os horários regulamentares e o pagamento das horas-extras. Voltou a entrar em conflito com o gerente. Argumentou que era uma boa caixa, que ele precisava dela, que ela era esperta "e o caixa precisa de gente esperta, num é mesmo?". O gerente revidou: "É, você é esperta demais pro meu gosto." E ela: "...Você também.*

*porque você consegue fazer com que quarenta e poucas pessoas trabalhem 18 horas sem ter direito a nada. Sem ter direito a ficar doente."*

*Casou-se ainda no princípio, quando contava apenas nove meses de agência; resultado da solidão, da falta de perspectivas e do fastio da cidade:*

> Ah, menina, num tinha nada pra fazer na cidade. Casei, né? Nunca na minha vida achei que ia casar tão cedo. Casei. Sem nem olhar com quem, isto que é pior.

*Com o tempo, não suportava mais a cidade:*

> Eu não gostava da cidade, eu não gostava de nada. Eu era muito mais nova do que todo mundo. E apesar de ser mais nova, eu tinha vivido muito mais coisa do que todo mundo que tava lá. Eu tinha um nível de cultura, de grau de instrução muito maior, né? E eu não conseguia encontrar ninguém pra conversar sobre essas coisas. [...[ Então, virava aquela coisa assim: saía, as amigas eram as esposas dos funcionários do banco, que falavam do tempo que o marido trabalhava, de que o marido tinha passado a beber, que tinha arrumado amante, que todos eles faziam isso quando chegavam lá. E era uma depressão total... Porque fica uma coisa difícil. A mulher, normalmente ia pra lá, largava emprego ou pelo menos uma vida melhor que tinha em qualquer outro canto. Ficava uma vida horrível. O cara trabalhava dezoito, vinte horas. A mulher ficava abandonada. O cara saía, tava acabado, desmontado, sentava no primeiro boteco que via, ia tomar uma cerveja. Isso vai viciando, fazer isso todo dia. Porque fazia isso pra relaxar, só que começou a ser feito todo dia. E aí bebia, lá a prostituição é muito grande [...] porque lá não tinha emprego. ... só era a droga, porque a cidade cresceu com a droga. ... surgiu com o exército, por causa da fronteira, e cresceu muito por causa da droga. Tinha uma aldeia indígena também. Mas nada que oferecesse emprego, meio de subsistência.

*Não havia fazenda para plantação, ou para criação de gado. A cidade não tinha do que viver:*

> Então, tinha uma dificuldade muito grande de adaptação das mulheres (dos funcionários que iam transferidos) Acho que até, de qualquer pessoa que chegasse lá nas condições que elas iam, porque era terrível. Essa esposa desse gerente, que eu fiquei na casa deles, ainda foi uma pessoa que conseguiu muito segurar a onda, porque ela foi uma pessoa que ela dava aula no Sul, chegou lá foi atrás de dar aula, montou um negócio pra dar aula, tipo pra criança, do pessoal dos militares, montaram uma escolinha particular pras crianças, e ela acabou se envolvendo com isso, porque senão ela teria pirado. Ela teve problemas sérios com o marido, sérios mesmo, conjugais, de chegarem quase a se separar. Aí acabou que ela partiu pra dar aula. Ficaram juntos, arrumou um amante também, ele tinha amante, aí virou tudo em família, pronto, aliás eles estão super bem até hoje.
>
> Mas ela foi uma das poucas que conseguiram segurar a cabeça lá. Porque lá, a maior parte das mulheres, separou, largou o marido lá, sabe? Ficava muito difícil a vida. Ficava difícil pra mim que trabalhava dezoito horas, imagine pra quem não fazia nada, só cuidava de filho. Não tinha televisão Pra você ver, a globo não pegava lá, pra você ver como a coisa era séria. (risos)

*É importante atentar para o fato de que mesmo quando o banco era considerado pelos funcionários como uma ótima empresa, nessas situações o trabalho era intensificado ao extremo e se tornavam rotineiras essas práticas. E se o desgaste era físico e mental, o relato acima mostra que as conseqüências eram enormes no plano emocional.*

*Médico havia um, residente em Letícia, credenciado da CASSI e que fazia os exames periódicos do pessoal do Banco. Segundo Raquel, o mesmo foi preso por tráfico de drogas e era um dos chefes no outro lado da fronteira, em Letícia.*

> E era gente **boa**, eles até foram no meu casamento (risos), ele e a mulher dele, eu era muito amiga dele. Então, tinha umas histórias muito malucas. E é isto que eu estou dizendo, a moral lá é uma coisa muito relativa. Diferente do que a gente está acostumada aqui. A gente tem aqui ...como você tem espaço, você escolhe mais, o seu círculo de relações. São normalmente pessoas parecidas com você, ... lá não, ou você encarava qualquer um que aparecesse pela frente, ou você morria de solidão. E pra mim foi muito difícil, acabou sendo muito difícil, porque ao mesmo tempo que eu acho que eu aproveitei muito, porque eu falei assim: já que num tem tu, vai tu mesmo, então eu vou ter que ficar aqui: eu viajei bastante, eu andei bastante, conheci muita coisa. Eu virei presidente da AABB. Fui convidada pra fazer festa. Ah! Num tinha o que fazer, fazia festa, menina! As minhas festas ia a cidade inteira, queria, comprava, eu vendia ingresso. Pegava cadeira e mesa no exército, porque lá num tinha, e era um tal de carregar cadeira, menina! e eu fazia isso sozinha. [...] E as festas eram super famosas, eu mandava vir conjunto de Manaus, e aquilo ficava assim sendo falado na cidade um mês. O meu casamento foi comentado um mês, que foi uma merda... Virou acontecimento social, quase que teve que botar polícia lá, pro pessoal num invadir.

*Na cidade, ela disse que "se sentia como um bicho-esquisito". Falava as coisas que pensava e as pessoas estranhavam. Mudou o comportamento, parou de dar tanta opinião, para continuar a ser aceita. Na época, aos 18 anos, diz ter sido muito difícil sentir-se hostilizada. Tomava cuidado também com as amizades com os próprios colegas do Banco, para evitar comentários na cidade.*

*Tudo ficou ainda mais difícil quando ocorreu o assassinato de uma empregada de um amigo seu, também funcionário do Banco. Eles mesmos encontraram a mulher morta, na casa, deixada embaixo da cama, em meio a*

*uma poça de sangue. A polícia veio, aconselhou-os a portar uma arma para se proteger do possível retorno do assassino. No dia seguinte um homem desconhecido procurou saber seu endereço na agência. Quando regressou para casa, naquele mesmo dia, um homem portando uma faca tentou entrar na sua casa. Ela o viu, ainda fora da casa, correu para dentro, fechou a porta por dentro e quando o homem começou a quebrar todos os vidros ela viu a arma carregada na sala, tomou-a nas mãos e atirou para o teto. O vizinho (gerente do banco) ouviu e veio em seu socorro. O conselho da polícia foi então que se o homem aparecesse o matassem de imediato e depois avisassem a polícia que eles dariam um jeito no corpo.*

*Em vista do ocorrido, ela solicitou transferência. A resposta do Banco foi que "não procedia" o pedido e que não havia motivos concretos para que ela fosse transferida. O casamento já não estava bem. Ela um dia acordou, pegou a mala, colocou as coisas dentro e se dirigiu à agência da Varig que, segundo ela, era chamada de "a porta do paraíso". Comprou a passagem, datilografou duas cartas, uma pedindo a transferência e outra pedindo a demissão. Raquel havia completado dois anos de Banco. Entregou as cartas ao gerente, que "achou aquilo tudo uma insanidade". Ao que, ela retrucou:*

> Louca eu fui quando eu vim pra cá, que eu não preciso disso, eu já dei dois anos da minha vida aqui e não vou dar mais, porque aí sim eu vou ficar louca, não tem mais condições, não tenho estrutura pra isso.

*Avisou o marido que estava indo embora e o deixou lá. Mas não se demitiu do Banco. Voltou para o Acre, de lá se transferiu para Campinas, onde residia uma irmã sua e retomou o projeto, abandonado naqueles últimos anos, de fazer o curso superior em Psicologia. Iniciou um curso preparatório para vestibular mas acabou se cansando da cidade, desistiu dos projetos e se transferiu para o Rio de Janeiro, onde se encontra até hoje.*

Histórias como a de Raquel, similares em alguns aspectos embora cada uma com as peculiaridades de cada trajetória de vida, de cada lugar e região, ouvi de muitos e muitos

funcionários, tanto durante os anos de trabalho no Banco como por ocasião dos trabalhos de pesquisa. As histórias eram contadas no ambiente de trabalho, também em festas e reuniões sociais e também durante o tempo em que veiculou um boletim interno, chamado *Boletim de Informação ao Pessoal (BIP),* onde muitos fragmentos dessas histórias eram relatados na sua última página, num quadro intitulado "História não contada do Banco do Brasil". Os relatos dessas histórias forjavam para os funcionários, mesmo para aqueles que nunca se haviam aventurado além das agências onde sempre haviam trabalhado, uma idéia sobre o que era o Banco do Brasil. O Banco se mostrava tão imenso como o próprio país, expressando a sua heterogeneidade cultural, a sua desigualdade social, portando os mesmos problemas estruturais. E o funcionário que se aventurava por esses lugares e aqueles que ouviam esses relatos, convenciam-se de que o Banco tinha um papel tão especial para o país, quanto ele funcionário tinha para o Banco.

E assim aumentava a proximidade, desenvolvia-se o amor e a paixão. Poucos entrevistados, na faixa superior a 15 anos de Banco, deixaram de fazer ao menos uma vez a menção ao amor que sentiam pelo Banco. Apenas os mais novos, que ingressaram na empresa a partir da segunda metade da década de 1980, construíram uma relação já mais distanciada com a empresa.

E quanto a este ponto, vale a pena resgatar o final da história de Raquel que mostra como, por outro lado, esses funcionários foram os que puderam melhor se adaptar às mudanças.

Quando a encontrei em 1998, no Rio de Janeiro, para a realização da entrevista, o Banco ainda enfrentava sérios problemas com a precariedade da informatização. As filas eram enormes, os funcionários poucos e os clientes reclamavam muito. Raquel trabalhava como caixa em uma movimentada agência e continuava com a sua postura de tudo questionar. Mas o gerente naquela agência era muito estimado por todos e os funcionários, no geral, procuravam se desdobrar para cumprir as metas. Ela trabalhava muito, brigava muito também, mas o ambiente na agência era bom. Naquele momento ela pensava seriamente em se dedicar a alguma outra atividade para que num futuro próximo pudesse se afastar do Banco.

Mas quando a encontrei novamente, dois anos depois, Raquel havia sido nomeada gerente de uma outra agência no Rio de Janeiro e ingressara na universidade, cursando

Administração de Empresas. O Banco estava agora totalmente informatizado, o trabalho tinha um ritmo menos intenso e ela, embora sem perder sua postura crítica, havia assumido as propostas da empresa. Outros funcionários encontrei durante os trabalhos de campo com trajetórias de carreira similares.

Esses funcionários ingressaram no Banco em uma época em que os salários já estavam baixos, os benefícios aos poucos sendo cortados[30], as condições de trabalho já adversas e o desenvolvimento tecnológico precário. Viveram a época das greves, das retaliações vindas das instâncias superiores, do acirramento dos conflitos internos e das primeiras grandes mudanças na empresa. Os mais antigos viveram tudo isso, mas boa parte deles guardava a lembrança dos tempos considerados bons, acalentava a esperança de que a empresa voltasse a ser um dia o que fora – eficiente e inovadora[31]- mas, principalmente, da recuperação de seu papel social e da política de pessoal. E, com esse espírito, faziam o possível e impossível pela sua recuperação financeira.

O anúncio do Programa de Ajustes, o PDV em especial e as medidas subsequentes, vieram exatamente a abortar essas esperanças ao indicar os novos caminhos para a empresa e novas configurações nas relações de trabalho.

Assim, o Programa de Ajustes, ao colocar esses funcionários mais antigos na condição de *elegíveis* anulava todo um projeto de vida construído por eles numa relação de proximidade com a empresa.

### *Conflitos internos*

Destarte a proximidade construída ao longo do tempo, a descrição da trajetória acima dá a perceber uma série de clivagens nas relações entre a empresa e os funcionários e nas relações destes entre si.

---

[30] A partir da década de 1980, com a contenção de gastos nas estatais, o Banco do Brasil extinguiu pagamentos de diárias e outros adicionais para os funcionários de postos de serviço, reduziu seus valores, eliminou cargos de chefia intermediária e congelou valores pagos a cargos comissionados.

[31] Isto porque, desde a sua reorganização administrativa a partir da década de 1930 o Banco do Brasil foi sempre considerado um modelo de funcionamento de instituição burocrática (Rua,1994). Quando se observa os Relatórios anuais também se pode ver que a modernização foi um projeto constante na trajetória da empresa. As entrevistas com funcionários mais antigos também destacaram o caráter inovador do Banco do Brasil no passado, tendo sido o primeiro banco a adotar o limite de crédito em conta-corrente (Cheque-ouro), implantar a cobrança eletrônica e a função de caixa-executivo.

As relações, sim, eram próximas e em muitos locais elas se reproduziam com o mesmo grau de proximidade nas próprias relações entre os funcionários, entre funcionários do mesmo nível hierárquico e entre chefes e subordinados.

Mas, de outra forma, podemos dizer que, em meio a essa proximidade, os conflitos eram uma constante embora se expressassem de forma mais velada, atenuados por fatores como o elevado respeito à hierarquia , sempre cobrado do conjunto dos funcionários.

Apesar da acentuada hierarquia, da rigidez das normas, da exigência de subserviência e da existência de mecanismos de punição, o Banco do Brasil sempre congregou em seus quadros um conjunto bastante heterogêneo de indivíduos com graus diferenciados de aceitação às imposições, ocorrendo situações de negação aberta à submissão, inclusive de longas contendas com exposição dos conflitos e encaminhamento de recursos à direção da empresa. São casos de desentendimentos entre funcionários e administrações locais pelos mais variados motivos, muitos relacionados às normas de comportamento ou à natureza dos serviços e outros de caráter pessoal.

Das entrevistas, fica claro que os mecanismos de nomeação em cargos, por exemplo, eram fonte de muitos desentendimentos. Os critérios não eram claros e as administrações podiam se pautar por escolhas onde imperava a subjetividade: fatores de ordem pessoal, conhecimento e amizade, favorecimentos de toda ordem, contemplando, inclusive, a interferência das instâncias superiores, para as quais, muitas vezes, era mobilizado o apoio político a que o interessado tivesse acesso. Tudo isto, por fim, apenas reproduzia em escala descendente, pois que em caráter menos acentuado, os procedimentos característicos da própria Direção Geral.

A interferência política na empresa sempre foi uma constante, desde os tempos do Império, mudam os personagens, mantém-se a prática. Como dizia um funcionário aposentado, ex-chefe de Departamento, na Direção Geral: *No Banco você entra por concurso, depois, daí pra diante, tudo depende de pistolão, né? ".* Ou, ainda, que *"pra fazer carreira era mesmo trabalhar em gabinete".*

Era tão acentuada essa interferência, que o próprio Banco, muitas vezes, buscava se precaver do excesso de pedidos. Quando da ocorrência de concursos, por exemplo, assim que o setor responsável estivesse de posse dos nomes dos aprovados, sempre numa sexta-feira, entrava em ritmo de trabalho intensivo durante o fim de semana, de forma sigilosa,

para alocação de cada funcionário nas dependências do país com vagas, de forma a evitar os telefonemas de políticos pedindo para colocar este ou aquele funcionário aprovado em determinada dependência. E, segundo o entrevistado, os telefonemas vinham não apenas de deputados, mas de senadores, generais, ministros, presidentes de estatais, órgãos governamentais e assim por diante[32]

Foi difícil encontrar, dentre os entrevistados, um que não tivesse, em algum momento, necessitado recorrer a algum político do estado ou região de origem ou a algum conhecido ocupando cargo na Direção Geral, para conseguir os mais diferentes quesitos: desde a posse no Banco em cidades de seu interesse e transferências, resolução de pendências, processos administrativos e até nomeações em cargos de confiança nos mais diversos níveis hierárquicos. Tudo isto, ao mesmo tempo, gerava reprovação dos demais funcionários, mas uma reprovação velada, pois o respeito era mantido embora os comentários fossem desabonadores. Até porque, de alguma forma, todos, em algum momento, acabavam por se inserir na mesma dinâmica. E aqueles que se colocassem totalmente à margem desses procedimentos, normalmente nessa posição permaneceriam por toda a vida funcional, isolados e com pouquíssimas chances de alçar algum cargo mais elevado e assim progredir na carreira[33].

Mas em alguns casos, ocorria o enfrentamento direto do funcionário com a própria direção da empresa por intermédio de instâncias judiciais. Dois casos, que resultaram em posterior publicação de livro sobre o assunto (Ferreira,1956; Mello,1971), fornecem alguns dados sobre o assunto e nos permitem compreender melhor os conflitos desencadeados no momento do PDV, as ações autoritárias e excludentes a determinadas categorias de funcionários.

O livro de Ferreira (1956), por exemplo, é um libelo, um pedido de justiça, uma exposição pública dos acontecimentos vividos pelo autor quando funcionário do Banco, em 1954. Trata-se de uma exposição minuciosa dos detalhes de uma contenda com a direção da empresa, via reclamação judicial, com a solicitação de reparação moral.

A querela iniciou-se quando o autor, então lotado na agência centro, em São Paulo,

---

[32] De entrevista com funcionário aposentado que foi durante anos chefiou o setor responsável por esses serviços.

[33] A respeito, ver vários casos narrados em Mello (1971)

enviou à presidência do Banco do Brasil várias cartas denunciando a ocorrência de protecionismo de determinados funcionários em detrimento de outros mais bem colocados segundo os critérios de antigüidade e progressão na carreira, reclamando ele o seu direito a determinada comissão. Além de não ser atendido em suas reivindicações, o funcionário foi convidado a se retratar, ao que se negou peremptoriamente.

Quando, passado algum tempo, conseguiu uma nomeação no cargo solicitado, passou a denunciar a insalubridade do local de trabalho, a pressão para que os funcionários trabalhassem além do horário normal e pediu a instalação de um inquérito administrativo. O resultado foi ver-se submetido a uma entrevista na Inspetoria do Banco, onde lhe foram solicitados esclarecimentos ponderados e objetivos pois os mesmos lhe poderiam acarretar graves conseqüências. Aproveitando a ocasião, já saiu ele a denunciar a ocorrência de irregularidades em outro setor da agência.

Um ano depois, foi dispensado do cargo, transferido para uma agência de menor porte e de lá continuou sua batalha em torno da questão. Enviou cartas ao presidente do Banco, solicitando reconsideração, carta ao presidente da República, solicitando abertura de Inquérito contra o Banco. A questão se alongando, não vendo seu desejo atendido, a retratação do Banco, a reparação moral, continuou a sua lida de enviar cartas para a direção do Banco, também para o gabinete da presidência da República, solicitando até mesmo a interseção de pessoas próximas ao presidente. E a cada carta enviada mais denúncias ia fazendo sobre ocorrências de protecionismo em nomeações, citando o grau de parentesco entre chefes, gerentes e seus subordinados ou entre funcionários e superiores da Direção Geral; também denúncias sobre irregularidades em transações financeiras.

O livro foi escrito em 1956, ainda no ardor dos acontecimentos e nada nos diz sobre o desfecho da situação. No entanto, como se pode ver, diz muita coisa sobre as relações internas na empresa. Lydio era um militante socialista, instruído e bastante conhecedor dos serviços, o que se evidencia pelos conhecimentos demonstrados na exposição das questões internas da empresa e nas inúmeras propostas para racionalização dos serviços enviadas à Direção Geral. Como pode-se perceber, Lydio não era o perfil desejado do funcionário, conquanto fosse bom nos seus serviços. Era um funcionário que incomodava, uma vez que vinha a quebrar a ordem reinante e questionar pontos intocáveis da estrutura e da dinâmica existente desde o império. As denúncias de Lydio eram de certa forma ingênuas pois que

ele as fazia exatamente para a Direção Geral, onde, mais do que em qualquer lugar, ocorrências similares eram uma constante. Ele tentava romper exatamente com aquilo que ali se buscava preservar.

Também o livro de Souza Mello (1971) faz relatos semelhantes, mas num tom mais irônico e provocativo do que indignado. Ingressou no Banco em uma pequena cidade do interior do estado de São Paulo, no ano de 1941. Seu relato não pretendeu ser uma denúncia, embora ele as faça a todo momento no humor debochado de sua narrativa, mas, segundo suas declarações, uma exposição das desilusões vividas na empresa, desde quando nela ingressou. Ele não buscava reparação alguma, mas após deixar a empresa, aposentado, tratava de desforrar-se dela abrindo um pouco as suas portas e deixando dali se entrever um tanto de seu interior ao encontrar elementos presentes em muitos dos relatos obtidos dos demais dados de pesquisa. Afirma, logo ao início, que o livro era de alguém que havia lutado por subir na empresa com dignidade, *"sem recorrer a deputados, campanhas eleitorais, padres, vigários, dirigentes esportivos, santos, pais de santos, etc."*(Mello, 1971:19). E conta casos de sua vida bancária mostrando que, no Banco, as portas se abriam e a forma de tratamento se modificava caso o funcionário tivesse algum parente nas altas esferas administrativas do Banco ou do governo.

Procura também mostrar o autor que muitos daqueles funcionários que denunciavam favorecimentos ou atos ilícitos, normalmente pensando estar agindo para a preservação do patrimônio do Banco, das normas disciplinares ou na defesa de seus direitos, quando denunciavam atos em que a própria alta administração estava envolvida, acabavam por ser silenciados, quando não colocados sob investigação interna. Conta um caso em que a empresa recorreu a um laudo médico onde o denunciante foi dado como portador de insanidade mental.

Outro ponto a observar desses relatos, diz respeito à segregação a que eram submetidos os funcionários que de alguma maneira importunavam o ambiente interno. De sua experiência na agência Centro São Paulo, conta o autor, que todos aqueles a se indispor com a administração – os atuantes politicamente, as lideranças sindicais, os mais questionadores e demais categorias, como, por exemplo, os homossexuais - eram mandados para o Arquivo, um setor localizado no sub-solo do edifício, local insalubre e sem janelas, e que, ali sendo alocado, o funcionário ficava ciente de que sua carreira estava liquidada.

Ora, isto é muito interessante, pois no contexto das mudanças ocorridas nos últimos cinco anos, também foi usual a prática de alocar os funcionários indesejáveis em setores desprestigiados ou em maior risco de extinção. Assim, funcionários mais questionadores, também aqueles que não se adequavam às novas exigências, mulheres que não se sujeitavam a trabalhar além do horário normal ou se recusavam a assumir cargos comissionados e, sobretudo nos últimos anos, os funcionários doentes, eram colocados como *excedentes* ou alocados nos CESEC e outras dependências em situação de risco[34].

As posições políticas e ideológicas entre funcionários também eram conflitantes e era diversificado o grau de participação em movimentos sindicais, políticos e outros. Parte dos funcionários se dedicava à ação política, parte às atividades coletivas, cooperativas e comunitárias, outra parte se mantinha alheia, distante de qualquer tipo de movimento social ou político.

Dada a ingerência das instâncias governamentais sobre a empresa, a consonância entre linha de governo e linha de atuação do Banco do Brasil e os reflexos sobre as relações internas, pode-se verificar que em momentos excepcionais da vida política do país os acontecimentos se fizeram sentir dentro da empresa, tornando ainda mais visíveis essas diferenças internas.

Durante os governos autoritários, funcionários foram perseguidos, presos, demitidos, enquanto outros agiram de forma colaborativa com os mesmos governos e seus órgãos de repressão[35]. Já houve a oportunidade de indicar, neste trabalho, como durante a ditadura Vargas era severa a vigilância sobre o comportamento dos funcionários e a punição àqueles que não se enquadravam dentro das novas regras. Mas há um relato em especial que eu gostaria de trazer neste momento, feito por um ex-funcionário, hoje aposentado, que em seu livro de reminiscências relata os episódios por ele vividos quando era responsável exatamente pelo setor que controlava a disciplina interna, durante os anos mais duros do regime militar, no pós 1964. Nesse relato pode-se ter uma noção do clima interno e das próprias divisões existentes no corpo funcional:

---

[34] Quando em meados do ano 2000 o INSS mandou retornar vários bancários ao trabalho, sobretudo os lesionados por LER, a administração da agência Centro Campinas comunicou às chefias, por mensagem interna, os problemas que teriam a enfrentar por serem obrigados a receber funcionários improdutivos e os orientou a, desde que possível, encaminhá-los para o CESEC.

[35] Existem várias portarias presidenciais, assinadas no período, demitindo funcionários condenados pelo Tribunal de Segurança Nacional.

> Nos órgãos e empresas, sob controle direito ou indireto do Estado, instalou-se um regime de terror. Elevou-se a prática infame da delação de companheiros de trabalho a ato meritório, garantindo-se o anonimato aos denunciantes. [...] As administrações, recém-nomeadas, vinham, todas, com uma marca, em comum: punir, punir, punir. Começara a caça aos subversivos. Não havia clara definição do que era e de quem poderia ser subversivo. Aliás, nenhum trazia letreiro na testa. Poderia ser qualquer um."(Li-Po-Tao, 1999: 186)

Conta o autor que entravam no Banco elementos vestidos à paisana, integrantes da Organização Bandeirante (OBAN), penetravam na seção onde trabalhava o suspeito e, sem dizer palavra, mostravam-lhe um letreiro com as instruções para que não fizesse qualquer movimento suspeito, não falasse com ninguém, muito menos com os superiores hierárquicos, vestisse o paletó e os acompanhasse. Diz o autor que alguns regressavam e outros não, desapareciam de vez. E dos que voltavam, diz ele, poucos, pouquíssimos, contavam alguma coisa embora sempre se ficasse sabendo que haviam sido presos e torturados. Outros, no entanto, diz o autor, regressavam dizendo apenas que haviam sido detidos na qualidade de "testemunhas" e esses relatavam haverem sido muito bem tratados. Ao que sugere o autor, estes últimos acabavam sendo os delatores dos demais companheiros. Ele era responsável pelo estudo dos processos contra funcionários e a situação o deixou bastante deprimido. Sentia-se angustiado e doente - insônia, palpitações, mal estar geral, estresse e mente confusa – e veio então a descobrir que a causa era ver tantos colegas sendo punidos, certificar-se de que a norma passara a ser a punição e nada poder fazer contra isso. Sentia-se então culpado, com remorso, perguntando-se porque não era ele a ser punido:

> Eram oito a dez horas diárias lendo, lendo, estudando esses processos execrandos. Punições. Punições. Punições. Cada chefe agravava, sempre, a punição aplicada pela instância inferior. Normalmente o processo subia até a terceira instância. A punição original, severa, ao final, tornava-se severíssima, acarretando prejuízos irreversíveis e incalculáveis à carreira do servidor, até à aposentadoria. (Li-Po-Tao, 2000:192)

Numa empresa organizada, como já foi dito anteriormente, segundo uma lógica militar, com seus rígidos códigos de disciplina e punição, com a cobrança da dedicação, a valorização extremada ao respeito à hierarquia, o prêmio à submissão, os reflexos provindos de uma situação de exceção ali se faziam também sentir de forma bastante acentuada. São momentos esses em que os conflitos latentes, as posturas divergentes, se

expressam com maior clareza e que estimulam os atos de subserviência, com total acatamento das normas superiores, por parte daqueles que se adeqüam, por convicção ou por interesse, à postura da alta administração.

Esses pontos são fundamentais para compreender porque durante o PDV as cobranças vindas da Direção Geral, as medidas autoritárias, acabavam se acentuando mais ainda quando chegavam às agências. A hierarquia se acentuava, as posições ficavam mais evidentes e os conflitos mais abertos. A lógica da punição descia pela cadeia hierárquica tal qual nos conta esse funcionário aposentado sobre os anos 1964.

Mas essas situações relatadas referem-se todas a acontecimentos vividos nas décadas de 1940 a 1960. Ao final da década de 1960, haveria um fator bastante importante a balançar a rígida estrutura do Banco do Brasil e a alterar o seu cotidiano. É que após as alterações ocorridas no regulamento dos concursos para ingresso no Banco, em 1968, ali passariam a ser admitidas mulheres. Em 1969 ocorreria o primeiro concurso nacional para provimento de vagas no Banco do Brasil, aberto a candidatos de ambos os sexos..

Entretanto, os dados pesquisados mostram que até início da década de 1930 havia mulheres no Banco, poucas é verdade, em funções específicas, a maioria como mecanógrafas ou sonografistas[36], mas havia. A primeira mulher a ingressar no Banco foi Helena Baptista, filha de um ex-presidente do Banco, Sr. Homero Baptista, que presidiu a instituição no período de novembro de 1914 a janeiro de 1919. A inclusão de seu nome para o concurso interno e a admissão para o quadro de escriturários foi uma "homenagem póstuma" ao pai[37], o que de certa forma apenas ratifica a existência dos favorecimentos e de certa forma coloca dúvidas sobre quem seriam as outras mulheres que também atuavam como funcionárias, ainda no início do século[38]. Uma das mulheres que mais se tornou conhecida dentre as que ingressaram no Banco do Brasil, ainda na primeira metade do

---

[36] Segnini (1998:153) observa que o processo de feminização do trabalho bancário se inicia na década de 1930 com estes postos de trabalho, num momento em que a profissão de bancário exigia uma série de conhecimentos e habilidades que demandavam intensa formação. Como diz a autora, *"naquela época era impensável uma mulher ascender na hierarquia dos bancos"*.

[37] Conforme transcrição de ata da Diretoria constante da pasta do ex-presidente Homero Baptista, do Arquivo Histórico do Banco do Brasil.

[38] Na documentação sobre Homero Baptista existem inúmeras cartas de pedidos de favores, vindas de funcionários, membros de órgãos públicos como Correios, ou da Prefeitura do Distrito Federal e até mesmo da Fazenda Federal. Posteriormente, quando ministro da Fazenda, Homero Baptista também enviaria cartas ao presidente do Banco do Brasil solicitando uma série de favores, em nome de funcionários.

século passado, consta ter sido D. Vênus, a primeira mulher a ocupar um cargo elevado no gabinete da presidência do Banco. No entanto, há que se considerar que essa funcionária foi casada com um diretor do Banco.

Em uma coletânea organizada por Monteiro (1997), intitulada *A velha guarda do Banco do Brasil,* constam diversas mini-biografias de funcionários que se tornaram célebres na vida da instituição e ali constam duas mulheres. Uma delas, Margarida Oliveira de Araújo, foi aprovada em concurso para o Banco, em 1930, atuou no Serviço Telefônico, no Câmbio e, por fim, como auxiliar de gabinete do presidente Ney Galvão, vindo a aposentar-se em 1963. Ou seja, ela começou sua carreira em cargo de telefonista, para o qual normalmente eram nomeadas mulheres – o que não é muito diferente do relato de Raquel, mais de vinte anos depois ao contar que a designaram para operar o telex. Mas Margarida chegou ao final da carreira ocupando um cargo bastante elevado, como auxiliar do gabinete do presidente. Vale ressaltar que ela era casada com funcionário do Banco, ocupando cargo também bastante elevado, Inspetor Geral da SUMOC, que teve grande participação na fase de criação do Banco Central. Após aposentada atuou como provedora de uma Fundação beneficente[39] oficial, o que lhe valeu grande prestígio.

Outra mulher a constar da coletânea é Elizabeth Leivas Ribeiro, que ingressou no Banco em 1933, por concurso público nacional, o que demonstra que até então o ingresso de mulheres era permitido. Foi diretora do departamento feminino do Sindicato dos Bancários e no Banco atuou como secretária da Diretoria da Carteira Agrícola e Industrial (CREAI). Foi a primeira mulher nomeada assessora da CREAI, onde permaneceu até aposentar-se, em 1965, com 32 anos de Banco.

Mas tudo isso ocorria na Direção Geral, no Rio de Janeiro, e há poucas informações sobre a quantidade de mulheres trabalhando em outras localidades. Em vários números das revistas *AABB*, período 1934-1935, há comunicados de casamentos e aniversários em que consta a presença de mulheres funcionárias, a maioria no Rio de Janeiro. No *Boletim de Informação ao Pessoal (BIP)*, nº 40, de novembro de 1979, vários funcionários, homens, enviaram correspondência solicitando algumas ratificações à reportagem anterior que dizia sobre a nomeação da primeira mulher como administradora de agência, a gerente Érica

---

[39] Fundação do Abrigo Cristo Redentor (FACR) criada em 1943 pelo presidente Vargas.

Moser Pereira, em Formosa do Rio Preto, na Bahia. Diziam eles que não pois outras mulheres haviam sido nomeadas em cargo administrativo antes de 1935. Mais de uma correspondência afirma ter sido Helena Vidal Iglésias Lima a primeira sub-gerente, na década de 1960, na agência de Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro. Também fala-se sobre uma "famosa Dª Odete" , que foi sub-gerente em Vitória, Espírito Santo.

De qualquer forma, o fato é que durante mais de 30 anos às mulheres foi vedado o ingresso no Banco do Brasil, enquanto a empresa se ampliava e se espalhava pelo Brasil. Numa empresa tão rígida, austera e disciplinar, o ingresso repentino de mulheres era algo que balançava as estruturas.

Alguns funcionários contam sobre a resistência à aceitação das mulheres, outros sobre a curiosidade que isto causava, outros a como o ambiente tornou-se mais harmonioso, no sentido de que os cuidados eram maiores com o que se falava, o próprio vocabulário, o respeito e a cordialidade necessários. Sequer havia banheiros femininos que foram construídos apressadamente e, no mais das vezes, improvisados com rápidas reformas nas instalações existentes.

Transcrevo, abaixo, alguns trechos do relato da trajetória de Mello (1971:159) no Banco do Brasil, em que a resistência ao ingresso de mulheres no Banco do Brasil fica bastante evidente. Dizia o autor:

> Mulher!... ora... mulher! É o bichinho mais caro e complicado que existe!
>
> Agora pretendem a igualdade de sexo... mas... só no que é vantajoso. Quando lhes toca o lado mau logo invocam a condição de mulher. [...]
>
> Agora, a mulher, muito "viva" está conseguindo entrar aos lotes para o Banco. Muito bem... É um "bichinho" gostoso, doce, alegre, mas... que estraga tudo... Não serve para trabalhar. E... ela veio devagar e foi tomando conta de tudo.[...]
>
> No banco, dizia eu, já estão! Cada algumas mesas aparece uma, como se fora uma flor! Alegra, dá vida, enfeita... mas pouco faz... A diferença da flor é que a flor não fala e... por conseguinte, não atrapalha.[...]
>
> Também,,, quando comparei a mulher com a flor, entenda-se que é agora, com as que entraram por concurso. Estando aliando o conhecimento e a beleza! Antigamente, contudo, nosso banco era de amargar! Os outros estabelecimentos de crédito selecionavam as funcionárias pela beleza, esbelteza, jovialidade, etc.. Nós, no entanto, admitíamos somente por parentesco, compadresco, dívida política etc... Assim, com algumas exceções, dava cada "bagulho"!

Do trecho acima vou destacar dois pontos. O primeiro refere-se à consideração da mulher como um ornamento, uma pessoa que alegra o ambiente mas que é incapaz de trabalhar dentro do esperado. Em duas entrevistas feitas com funcionários homens

aposentados, embora não houvesse consideração negativa quanto à capacidade de trabalho, de qualquer forma houve menção ao fato da mulher alegrar o ambiente, ser mais solícita e mais gentil com o público[40]. Outro, diz respeito à contratação de mulheres dentro dos moldes das relações clientelistas, como os dados sugeriam.

As funcionárias entrevistadas que contavam à época da entrevista entre 15 a 25 anos de banco e que ingressaram, portanto, nas décadas de 1970 e 1980, quando perguntadas, dizem não terem sido objeto de discriminação quando do ingresso no Banco[41]. Entretanto, conforme elas iam relatando sua trajetória era possível perceber que elas não foram discriminadas enquanto não manifestaram interesse em fazer carreira na empresa. A maior parte delas ingressou na empresa bastante jovem, casou-se em seguida e dedicou-se primeiramente aos filhos, para muito mais tarde, os filhos crescidos pensar na carreira. O emprego de seis horas, bem remunerado e com inúmeros benefícios fornecia-lhes uma situação profissional muito boa. Àquela época eram bastante difíceis as condições para as mulheres que trabalhavam fora: poucas as escolas infantis de período integral, na maior parte das vezes dependiam dos familiares – mães, sogras, irmãs, tias – para acudir nos momentos de dificuldade – ausência da empregada, doenças dos filhos, etc...

Para aquelas que desde o início buscaram ascender na carreira, entretanto, os obstáculos foram sempre muito grandes. Quando surgia uma vaga, disseram *"entre um homem e uma mulher ganhava sempre o homem"*. Não obstante, não se pode considerar isto como regra, embora fosse uma atitude recorrente, porque o que fica evidente das entrevistas é que sempre dependia da postura de cada chefe, de cada administrador e estas variavam.

Tive a oportunidade de entrevistar um funcionário já aposentado que chefiou o setor de Funcionalismo, durante muitos anos, no Rio de Janeiro, e depois em Brasília, e este

---

[40] Este tipo de visão sobre a mulher leva, no caso dos bancos, a considerá-las como especialmente aptas ao trabalho em funções de atendimento e caixa, menos remuneradas e sujeitas à redução de número de empregados devido aos processos de informatização. A respeito vide Segnini (1998); também Jinkings (1995:87) mostra que em 1994, 54,3% das mulheres bancárias exerciam funções de atendimento. Carrasquer et alli (1996:109-110) diz que, no caso da Espanha, esse tipo de segregação está caindo em desuso, mas que ainda ocorre a presença majoritária de mulheres em determinadas funções relacionadas a seus "dotes naturais", como no caso do *telemarketing*, que em algumas empresas espanholas são funções exercidas apenas por mulheres.

[41] De um total de 67 entrevistados (35 homens e 32 mulheres), 21 mulheres estavam nessa faixa de tempo de serviço e, destas, apenas 5 colocaram a questão da discriminação à mulher espontaneamente, sem serem questionadas.

acompanhou detalhadamente o processo de ingresso de mulheres no Banco, após 1969. Segundo ele, na época da 2ª guerra, quando da derrota alemã, os chamados "bancos do eixo" que então existiam foram encampados pelo Banco do Brasil e outros bancos oficiais e as mulheres, funcionárias desses bancos, foram distribuídas, por sorteio, entre os bancos oficiais, com a ressalva de que veriam limitadas as suas possibilidades de ascensão na carreira[42]. Já as funcionárias do serviço mecanizado, denominadas mecanógrafas, pertenciam a uma firma chamada Holerite, contratada pelo Banco para prestar os serviços. Essas mulheres obtiveram posteriormente, na justiça, o direito de ser enquadradas como funcionárias do Banco. O mesmo aconteceu com as telefonistas. O Banco acatou as decisões judiciais e as incorporou ao quadro do Banco. Entretanto, ambas as carreiras foram extintas após o ocorrido.

Isto é muito interessante considerando-se que ambos o serviços, mecanógrafas e telefonistas, eram à época praticamente restritos às mulheres e essa forma de contratação de uma firma prestadora de serviços, processo que hoje se denomina *terceirização*, também acabava por manter no Banco um contingente de funcionários em situação de trabalho inferiorizada em relação aos demais funcionários, à semelhança do que ocorreu nas duas últimas décadas com a contratação de digitadores e estagiários na empresa. E por se tratar de mulheres representava uma dupla discriminação interna.

Segundo o mesmo entrevistado, antes de entrarem as mulheres no Banco ele trabalhava no setor responsável pelas nomeações e remoções de funcionários em todo o país. Nesse setor trabalhavam 42 funcionários, todos homens. E ele diz que "...*era palavrão daqui pra lá, rispidez e brigas, atendimento mal ao telefone. Surpreendentemente (com o ingresso das mulheres) o ambiente ficou uma seda: ninguém falava mais alto, ninguém gritava no telefone... começou a fazer silêncio..., todo mundo quietinho*"

Mas como ele disse, "*ninguém queria mulher*" no seu setor. O gerente de agência se recusava a receber mulheres concursadas, os setores da Direção Geral da mesma forma se recusavam, às vezes explicitamente, outras de forma mais amena, solicitando de preferência um homem e isto tudo, segundo ele, "*porque mulher tem gravidez, uns dias na semana às vezes tem que faltar, mulher chora, mulher num sei o quê... embora no meu setor nunca teve mulher pra chorar não*".

---

[42] Só poderiam ascender à letra E, excluindo-se a elas três níveis hierárquicos acima.

E justamente esse senhor, responsável pelo setor que alocava os recém-concursados e que controlava toda a movimentação dos funcionários pelo país, tinha uma postura diferente quanto à questão. Pai de duas filhas, tinha como maior ideal vê-las como funcionárias do Banco. Então, *"eu tenho que preparar o terreno pra elas..."*, pensava. E assim foi ele o primeiro chefe na Direção Geral a abrir o seu setor para as mulheres que ingressavam. Não concordava com a discriminação existente na empresa e considera, ainda hoje, que "*você mede o progresso de uma sociedade, pela amplitude com que as mulheres conquistam seu espaço, este é meu ponto de vista*" E não se arrependeu de tê-las aceito, porque, segundo ele, *"o grupo de moças se mostrou muito mais eficiente, com mais iniciativa, muito mais, surpreendente, capacidade de trabalho do que os homens. Não se falando, na aptidão verbal, na maneira de atender o telefone, muito mais delicadas e tal..."*.

Ele continuou a receber funcionárias até que chegou a um ponto em que seu setor contava com um número maior de mulheres do que homens como funcionários.

E se à época as dificuldades enfrentadas pelas mulheres começavam já ali, no momento do ingresso na empresa, a ponto de serem rejeitadas de forma quase generalizada[43] e quase impossibilitadas de adquirir o espaço legítimo conquistado pela aprovação no concurso, imagine-se então o que viria a ser a disputa pela ascensão na carreira. Este senhor, sabedor das dificuldades existentes e futuras, todas as vezes que recebia uma funcionária mulher, recém-concursada, a chamava à sua mesa e aos poucos ia-lhe explicando a dinâmica do Banco. E, então, dizia-lhes que estivessem certas de que só conseguiriam ascender na carreira pelo trabalho, pelo esforço e tendo sempre em conta que disputavam com homens:

> [...] e com uma diferença, se você fizer o trabalho igual um homem faz, ninguém vai te dar valor... então, vocês, para conquistarem o seu espaço vocês têm que ser melhores que os homens. Porque se vocês fizerem o mesmo que o outro faz vocês

---

[43] Um dos mais célebres funcionários do Banco, gerente da Agência Campinas Centro até meados da década de 1970, quando se aposentou após 57 anos de trabalho no Banco do Brasil, foi um dos últimos administradores a aceitar mulheres no quadro de funcionários da Agência. Aceitou, diz-se, "*quando não havia mais como recusar*", mas então exigiu que a primeira mulher fosse trabalhar a seu lado, como secretária. Essa funcionária também é uma das entrevistadas. Diz ela que após a experiência – ela era considerada uma funcionária exemplar - o gerente se tranqüilizou e o caminho abriu-se para outras mulheres.

> não estão sobressaindo nem nada. Há preconceito no Banco, contra a mulher, e você têm que vencer esse preconceito e vencer pelo seu desempenho." [44]

E se aos funcionários homens já não era fácil ascender na carreira, se entre eles o ambiente já se configurava competitivo, a trajetória de grande parte deles marcada pela frustração e sentimento de injustiça em relação aos cargos desejados e não obtidos[45], às mulheres tudo seria ainda mais difícil[46]. Por outro lado, pode-se inferir que o ingresso das mulheres, ao colocá-las em posição inferiorizada nas disputas por cargos, mesmo os mais baixos na hierarquia, criava mais possibilidades aos homens, em seu conjunto, nas disputas para a ascensão funcional.

As disputas existiam, a frustração e os ressentimentos também. O sentimento de que a sistemática era injusta encontra-se presente de forma quase generalizada em entrevistas, cartas, relatos, não apenas no que se refere às comissões, mas também quanto aos pedidos de transferência, de alocação em setores menos ou mais privilegiados.

A estrutura hierárquica, não obstante, era rígida e implacável nas punições a qualquer ato considerado lesivo, aos desvios de conduta, ao comportamento inadequado, referindo-se essa postura ao conjunto de seus funcionários, em sua quase totalidade. Quase totalidade, é importantíssimo frisar, porque, evidentemente havia sempre aqueles que se veriam de alguma forma destacados desse conjunto de funcionários, agindo e sendo tratados de forma diferenciada.

Por paradoxal que pareça, conviviam, ao mesmo tempo, essas lógicas distintas,

---

[44] Uma observação fundamental a fazer é que este senhor, depois de aposentado, escreveu um livro de reminiscências, uma ficção, mas também uma autobiografia, onde relata uma situação apocalíptica, quando, após um cataclismo, a população mundial vê-se reduzida a pouco mais de 500 milhões de pessoas, e destas, apenas 7 milhões eram do sexo masculino. E então, foi às mulheres *"exímias mulheres"*, diz ele, dada a tarefa de reorganizar a economia e reordenar a sociedade, instalando-se, em conseqüência dos acontecimentos, uma "ditadura da democracia feminina".

[45] Da interpretação das entrevistas e dos livros publicados por funcionários. Veja-se Mello (1971), Além (1988), Ferreira (1956), Li-po-tao (1999).

[46] O Anexo 3 mostra que em 1995 o quadro geral de funcionários era composto de 65% de homens e 35% de mulheres (mesmo percentual existente em dezembro de 1999, conforme Balanço Social).Dos homens, 56% exerciam cargos comissionados e das mulheres 44%. Dos funcionários ocupando cargos comissionados cerca de 70% localizavam-se nas agências (Em 1999 esse percentual estava em 73%). 69% dos homens comissionados estavam nas agências e 71.7% das mulheres comissionadas. Mas enquanto os homens ocupavam 41,6% dos cargos de gerência as mulheres ocupavam apenas 22,2% ocupavam os mesmo cargos (no Balanço Social de 1999, 20,5% das mulheres ocupam cargos de chefia). E o cargo de gerente-geral, o mais elevado das agências era ocupado por 9,83% dos homens e apenas 1,60% das mulheres. Vide também o Quadro 9 sobre os percentuais de ocupação de cargos de alto escalão na Direção Geral.

esses valores e posturas conflitantes. Dessa forma, um mesmo entrevistado pode relatar situações extremamente tensas, de convivência com administrações locais autoritárias e, ao mesmo tempo, afirmar ao final do relato *"mas o coleguismo era muito grande, o ambiente era muito bom"*. E mesmo aquele que denuncia publicamente os fatos ocorridos na empresa –refiro-me aos livros publicados- não deixam de, em algum momento, defendê-la. Após fazer denúncias seguidas por quase metade de seu livro, Mello (1971:57), por exemplo, conclui: *"Um pouco de patriotismo, de amor a esta casa, elevando seu conceito e salvaguardando seus interesses, e não faremos mais que nossa obrigação"*. Mas, observe-se que nessa frase o aludido amor ao Banco significa muito mais um amor ao próprio país, pela preservação de suas instituições, dentre elas o próprio Banco do Brasil.

No entanto, num momento excepcional foi como foi o PDV, da mesma forma que os vínculos entre funcionários e empresa emergiam nas manifestações dos sentimentos de perda, abandono e traição, os conflitos internos também ganhariam um caráter mais contundente.

Nesse contexto, os conflitos latentes e as diferenças internas tornaram-se explícitos e algumas categorias foram especialmente colocadas em evidência: funcionários com mais tempo de banco porque representavam um custo maior; mulheres que não podiam dar uma dedicação integral à empresa devido à situação familiar (por dedicação integral entenda-se a prática do trabalho extraordinário não remunerado) ou porque eram antigas de banco e com cargo comissionado não condizente com as novas exigências. Também funcionários que no passado haviam se indisposto com os seus superiores hierárquicos diretos; grupos atuantes politicamente, seja pela participação no movimento sindical ou em momentos de manifestações e greves, ou mesmo aqueles que vinham se mostrando contrários às decisões da alta administração; funcionários endividados com o banco e que já vinham sofrendo pressão para pagamento das dívidas e ameaças de demissão.

Por fim, entre esses se incluiriam os funcionários doentes – entre eles os portadores de doenças do trabalho, como a LER, aqueles sob tratamento psiquiátrico, bem como os casos de alcoolismo – os que se encontravam constantemente sob licença-saúde ou que eram considerados pouco produtivos. No caso dos doentes, a lei protege contra a demissão,

mas eles podiam ser rejeitados pela dependência e facilmente colocados na condição de *excedentes*[47].

Essas categorias foram se colocando em evidência de forma diversificada e ao longo do processo, pautadas em critérios muitas vezes subjetivos, construídos por funcionários e administradores nas seguidas interações, confrontos e estabelecimento de acordos, nos momentos e situações em que os interesses mais se colocaram em risco e, por isto mesmo, eram defendidos com mais intensidade. Assim, um administrador poderia levar em consideração relações de parentesco e amizade no momento de indicar os excedentes, nomear comissionados ou acionar sua rede de relações para obter uma vaga em outra dependência. Da mesma forma, poderia avaliar com base em suas preferências pessoais ou em critérios de redução de custos, escolhendo de forma a premiar ou penalizar, funcionários que se enquadravam nas demais categorias.

Na verdade, houve uma infinidade de maneiras pelas quais o corpo funcional se agrupou e se cindiu durante o PDV, com conflitos de diferentes graus de intensidade emergindo numa situação que, apenas no que se refere à decisão sobre a adesão, já era extremamente tensa e significava um desgaste considerável para cada situação individual.

### *Abandono e traição*

Tendo em conta os vínculos estreitos construídos entre funcionários e empresa, considerando-se as divergências e conflitos, mas também toda a carga de dedicação que muitas vezes se confundia com a doação e o sacrifício, não apenas o sacrifício em termos de arrojar-se pelo país ou de extrapolar horas de trabalho, mas aquele dado pelo abandono do próprio projeto de vida ou, em sentido inverso, uma dedicação e um amor resultantes do fato do Banco haver se transformado em um projeto de vida[48], pode-se entender melhor o clima de comoção que tomou conta da empresa na grande maioria das dependências no país

---

[47] O caráter discriminatório do Programa de Ajustes será mais bem abordado no capítulo 4 da parte III.

[48] Pesquisa realizada pela ANABB em 1996, com ex-funcionários que aderiram ao PDV, em todo o país, indicou que dos 1.136 funcionários que responderam aos questionários enviados, 82,1% tinham o Banco do Brasil como seu projeto de vida, um banco no qual pretendiam permanecer até a aposentadoria. Apenas 7,3% já pensava em desligar-se da empresa e viu no PDV uma oportunidade. Também 2,1% declararam que aderiram ao PDV porque não queriam ser transferidos de dependência.

durante aqueles dias de julho de 1995.

Uma vez que os sentimentos expressos eram de amor, as metáforas acionadas seriam também as das relações familiares e amorosas. Também a adoção do PDV, da forma como foi feita, seria externalizada muitas vezes como um ato de traição e a saída do Banco como um ato de separação e uma separação nada amigável, mas imposta, afigurando-se mais como um abandono.

Ademais, esses sentimentos e metáforas se expressariam de formas as mais variadas, podendo ser lidos em diferentes sentidos. Naqueles dias, muitos funcionários demissionários disseram *"saíram do Banco aqueles que verdadeiramente o amavam"*, enquanto outros, dentre os que ficavam, da mesma forma concluíram *"ficaram aqueles que amam o Banco"*. Se esse amor assim se apresentava, da mesma forma, mas em sentidos divergentes, o sentimento de traição seguiria a mesma lógica.

Traídos pelo Banco sentir-se-iam aqueles pressionados a deixar a empresa, os *elegíveis* e aqueles colocados como *excedentes* que não viam outra alternativa senão aderir ao PDV, uma vez que não queriam transferir-se de dependência, também muitos dos que permaneciam na empresa e não suportavam ver os outros partirem:

> Perdi meu *status* de `maior patrimônio do Banco" e assumi o de ´elegível´. Foi a gota d'água para mim, pois salário baixo e muitas horas de trabalho não remunerado ainda dava para tolerar, mas desprezo não. Por isso resolvi decretar 31 de julho como o "dia do saio". E como tive orgulho disso, apesar da tristeza por não querer ficar.[49]

Mas também traídos se sentiriam muitos dos que permaneciam na empresa por se considerarem abandonados pelos que partiam, por não aceitarem a adesão passiva, por acharem que eles *"abandonaram a luta"*; traídos se sentiam em nome do próprio Banco, como se traído fosse o Banco, assim abandonado a sua sorte e ao sabor das decisões superiores, de uma administração que, para eles, não representava os interesses da empresa. O depoimento de um funcionário que permaneceu na empresa, vai nesse sentido, pois optou por ficar *"ficar e lutar"*[50], outro, ainda, para *"servir e defender o Banco"*[51], considerando, ambos, que naquele momento o Banco precisava ainda mais de seus funcionários.

---

[49] Jornal *Ação*, editado pela ANABB, de 08/09/95. Funcionário com 15 anos de Banco, de Rio Verde (GO).

[50] Depoimento de funcionário com 21 anos de Banco, de São Paulo (SP), publicado no jornal *Ação*, editado pela ANABB, em 08/09/95.

[51] Idem, depoimento de funcionário de 15 anos de Banco, de Rio Verde (GO).

Traídos, ainda, se sentiriam todos aqueles, *elegíveis* ou *excedentes* considerando-se alvos de discriminação durante o processo de indicação; traídos pelos superiores diretos, pelos colegas de muitos anos que se calavam, às vezes os ignoravam, outras vezes os instigavam a sair, de certa forma desejosos que o PDV alcançasse os números desejados, a empresa pudesse voltar à normalidade e eles respirarem mais aliviados[52].

É bem verdade que muitos fatores pesaram na avaliação e decisão dos funcionários que vieram a aderir ao PDV. Muitos estavam endividados e ameaçados de demissão compulsória[53], os valores do PDV eram uma solução; outros estavam há muito desesperançados e desgastados com a empresa[54]. Havia alguns –os com menos de dez anos de serviços- que nunca aderiram completamente às propostas da empresa, muito menos desenvolveram essa relação de amor tantas vezes afirmada pela maioria e viam no PDV a oportunidade de obter recursos para viabilizar projetos há muito acalentados: montar um negócio próprio, ampliar algum empreendimento a que ele já se dedicava paralelamente ao Banco, retomar alguma atividade abandonada quando do ingresso no Banco, ou simplesmente sair, descansar e deixar para pensar no futuro depois. Algumas mulheres, encontrei, que aderiam ao PDV afirmando pensar apenas em viver algo que elas nunca haviam experimentado antes: ser uma despretensiosa dona de casa.

Havia, ainda, um número considerável de funcionários extremamente críticos, politizados, verdadeiras lideranças internas em momentos de mobilização do funcionalismo. A se dar crédito às colocações feitas por funcionários contatados em todo o país durante os trabalhos de pesquisa de campo, grande parte desses funcionários, senão a maioria, aderiu ao PDV, não acreditando mais na possibilidade de reverter a situação. *"Batalhamos por vários anos, mas perdemos, temos que admitir que perdemos"* foi uma frase por mim ouvida naqueles dias, de um desses funcionários que se destacavam pela prática política e sindical.

Mas um número considerável tomou a atitude de aderir quase que num impulso

---

[52] Embora a pesquisa da ANABB tenha apresentado um índice de apenas 8,9% da amostra apontando a pressão superior como motivo para a adesão, alguns outros dados constantes do mesmo material indicam que na verdade o quadro era mais complexo e comportava a concomitância de várias ocorrências no processo. Quando, por exemplo, questionados sobre os pontos negativos do PDV, 76,5% dos integrantes da amostra apontaram a "pressão psicológica entre os elegíveis e os inelegíveis" e 46,7% apontaram a "coação exercida pelas chefias/instâncias superiores".

[53] Na pesquisa realizada pela ANABB, acima referida, 30,6% estavam endividados e viram no PDV a oportunidade de saldar as dívidas para com o Banco.

emocional. Grande parte dos entrevistados no âmbito dessa pesquisa, declarou ter agido dessa maneira[55]. Não se furtaram a fazer cálculos financeiros, examinar possibilidades, buscar alternativas futuras, racionalizar os acontecimentos, mas disseram *"no fundo foi uma decisão mais emocional do que racional"*. Um, inclusive, rindo um pouco, admitiria que, para ele e muitos dos colegas que haviam encabeçado as lutas internas de resistência às mudanças, durante os quatro anos anteriores ao PDV, a questão da adesão foi muito mais uma "questão de honra"[56].

Uma entrevistada conta que sua decisão foi muito repentina, inesperada, pois *"nem me passava pela cabeça"* sair, mas depois, quando foi vendo um amigo aderir, outro, e mais outro; todos aqueles com quem ela havia convivido tantos anos, foi se vendo só, imaginou o que seria a empresa depois disso, não resistiu e no último prazo aderiu[57]. Os princípios de identificação se fizeram mais fortes, e se o Banco era realmente algo como o conjunto dos funcionários, quando ele se cindia, era de certa forma tentador, atrativo, seguir o movimento daqueles com os quais as pessoas se identificavam[58]. Um exemplo disso, é o de outra funcionária, lotada em uma pequena agência em cidade do interior de São Paulo, que vendo os amigos partirem, não acreditando mais no futuro da empresa, queria também ela partir. Mas ela tinha então apenas oito anos de Banco, o incentivo financeiro era muito baixo, a família era muito pobre, o marido recebia salário também baixo de forma que seus rendimentos eram fundamentais ao orçamento. Não saiu, trabalhou mais dois anos de forma intensiva, sempre triste com a situação, sonhando sempre em poder um dia sair, acabou

---

[54] Na pesquisa ANABB referida, 26,7% estavam nessa situação.

[55] Dos 24 entrevistados que aderiram ao PDV oito entrevistados assim declararam (33,3%).

[56] Funcionário então com 12 anos de Banco, lotado no Cesec-Campinas, 35 de idade; economista, passou algum período de atribulações financeiras pela dificuldade em redirecionar sua vida profissional em curto espaço de tempo. Hoje trabalha como funcionário da Prefeitura de Campinas em função compatível com sua formação de economista.

[57] Era funcionária no CESEC Campinas, então com 38 anos de idade e 12 de serviços no Banco, separada, três filhos, fazendo pós-graduação em estatística. Hoje se mantém dando aulas particulares e participa de um quarteto vocal que faz apresentações profissionalmente em bares noturnos de Campinas. Esse quarteto é formado por uma funcionária, uma aposentada, duas que aderiram ao PDV e mais o tecladista. Este último é músico formado pela Unicamp e hoje dá aulas particulares de teclado e piano.

[58] Funcionária então com 12 anos de Banco, lotada no CESEC Campinas; divorciada, três filhos, à época da entrevista, 2000, estava terminando o mestrado em Estatística na Unicamp e auferindo rendas de aulas particulares. Disse não estar muito bem financeiramente, mas muito mais feliz e realizada do que quando estava no Banco.

desenvolvendo LER, afastou-se em licença saúde, com o tempo entrou em processo depressivo e até o momento está impossibilitada de voltar a trabalhar[59].

Uma entrevista, no entanto, chama a atenção pelo alto conteúdo emocional presente em todo o processo de decisões, bem como nas atitudes tomadas pela entrevistada posteriormente, na sua relação com o Banco. Trata-se de funcionária que à época do PDV contava 39 anos de idade e 20 anos de serviços no Banco, todos eles passados em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais, onde ela trabalhou sempre dentro daquele perfil do funcionário dedicado. Extremamente conhecedora de uma série de serviços específicos na área de empréstimos agrícolas veio a ocupar cargo Supervisora, que veio a perder quando do processo de redução de quadros comissionados ocorrido na reestruturação administrativa de 1990. Funcionária sempre dedicada e admiradora da empresa viria, no momento da entrevista, em 1999, a adotar uma postura totalmente contrária. A empresa, diria ela, nunca lhe ensinou nada de bom; nunca foi boa para o país, só a ensinou a ser desonesta, etc...

À primeira vista parece incoerente essa entrevista, mas se considerarmos a situação do ponto de vista simbólico, poderemos perceber que ela, quatro anos após os acontecimentos, agia ainda como uma esposa traída. Sua adesão ao PDV foi extremamente emocional, ainda que houvesse em sua decisão final um processo de racionalização. Na agência onde trabalhava havia 30 funcionários e desses, 13 teriam que ser indicados como excedentes. Quando a administração da agência, divulgou a lista e ela viu seu nome em primeiro lugar (era das mais antigas e portanto com salário mais elevado), ficou atônita, tomou suas coisas, foi para casa e nunca mais entrou na agência. Nem para assinar os papéis de demissão. Disse que, mesmo hoje, não gosta de passar em frente à agência.

Continuou a viver na mesma cidade, montou um escritório onde agencia seguros e passou a concorrer de forma ferrenha com o Banco, nesse ramo. Conhecia de muitos anos a clientela do Banco, estes conheciam sua eficiência, passou a conquistá-los como clientes de seu escritório de seguros e às vezes coloca faixas em frente à agência do Banco do Brasil fazendo propaganda competitiva no ramo de seguros ou se põe a imaginar alguma forma nova de conseguir seus clientes ou até mesmo de processá-lo. Ou seja, ainda não se separou

---

[59] Funcionária então com 35 anos de idade e 12 de serviços no Banco, casada, um filho, superior incompleto e trabalhava como caixa e substituta de gerência.

do Banco, vive se confrontando com ele, tomando ações que o têm como objeto privilegiado, em contendas de mercado que se revestem fortemente de caráter pessoal.

Mas, quase sempre, independentemente da situação individual, são resgatados nesses depoimentos, nas entrevistas formais e informais realizadas, bem como nas reportagens de jornais veiculados à época e em pesquisas efetuadas posteriormente pela ANABB, o caráter passional das relações entre funcionários e empresa:

> Com a redução do quadro e não podendo me submeter a uma transferência compulsória, optei pelo PDV, para aproveitar os incentivos financeiros oferecidos. Mas foi a decisão mais difícil a tomar ao longo de minha vida. Afinal, desenvolvera uma relação de amor para com o Banco[60].
>
> Quem incorporou o BB a sua família, ou até mesmo a sua alma, não estaria nesse momento apto a trocar um sonho por um pesadelo[61]

E, no geral, a essas metáforas articulam-se o sentimento de gratidão pelo passado na empresa, o compromisso com o próprio país e procede-se, invariavelmente, à distinção entre o Banco e os governos, e, da mesma forma, entre o Banco e a alta administração da empresa.

> O PDV mexeu com minha dignidade, pela maneira grotesca, medieval e terrorista como foi implantado. Mas nem por isso culparei a instituição. O BB estará sempre no meu coração. Foi um período de grande aprendizado e tudo que tenho devo ao Banco. Nenhum administrador de ocasião me fará esquecer tudo isso. Aos que ficam, um sincero apelo: entendam, pelo que há de mais sagrado, que o Banco é infinitamente superior a essa medíocre administração.

Essas distinções bem como as superposições das imagens e idéias associadas ao Banco do Brasil, onde se articulam a temporalidade, as narrativas míticas sobre a nação e as metáforas familiares, serão tratadas no próximo capítulo.

---

[60] Funcionário em Brasília, Distrito Federal, com 12 anos de serviços no BB e que aderiu ao PDV em 1995.

[61] Funcionário de Rio Verde, Goiás, com 15 anos de serviços no Banco. Permaneceu na empresa.

## 3. O lucro, o social e a idéia de nação

> *"Eu não iria embora do Brasil, porque aqui é minha pátria; da mesma forma não iria embora do Banco, pois sei da importância do BB para este país. Aqui é o meu lugar. Ficarei para lutar, para que não sejam poucos a usufruir de um patrimônio que é de todos. O Banco, como o Brasil, é patrimônio do povo brasileiro. Por isso fiquei."* [1]

Se as metáforas familiares e amorosas diziam sobre as relações entre os funcionários e o Banco do Brasil, é a *idéia de nação* que confere ao Banco do Brasil um estatuto especial, uma aura transcendente, que consegue superar as clivagens internas, constituindo-se em ponto fundamental ao completo entendimento dos acontecimentos aqui estudados. Mais do que falar sobre a forma como se construíram as relações entre empresa e funcionários, trata-se agora de entender as articulações entre várias facetas da relação entre funcionários, Banco, governo e nação. O amor ao Banco, como apresentado no item anterior, se constrói, independentemente das divergências internas, da utilização que dele se faz, das ingerências governamentais e interferências políticas e se dá num outro plano, onde amor ao Banco e ao próprio país são faces da mesma moeda[2].

---

[1] Do depoimento de funcionária de São Paulo, São Paulo, com 21 anos de Banco, jornal *Ação*/ANABB, 08/09/1995.

[2] Sobre a correlação entre metáforas familiares e nação é importante considerar a análise de Anderson (1989:157) sobre a utilização do vocabulário de parentesco ou do lar na referência à pátria. Para o autor, as expressões do universo familiar fazem referência a algo que se está ligado naturalmente e que, portanto, não se pode evitar ou escolher. No Banco do Brasil, como em outras estatais e empresas públicas, é recorrente a utilização de metáforas do universo familiar o que sugere um interessante campo de investigação para pensar as relações empresa/nação.

Também a noção de instituição permite um melhor entendimento dessas relações. Eugene Énriquez (1991) afirma que as instituições são lugares onde os indivíduos ocupam *status* e funções teoricamente estabilizadas pois, como qualquer outra organização, ali também se desenvolvem relações de poder e se elaboram mecanismos de controle e regulação social. Não obstante, a instituição se diferencia das demais organizações por seu caráter transcendente e perene, de forma que se apresentam como conjuntos culturais, simbólicos e imaginários (Enriquez,1991:56). E como toda instituição tem uma caráter sagrado, considera o autor que ali *"se revela o olhar divino, daquele que permitiu a existência da harmonia no mundo, que nos dirigiu um discurso de amor e que pede em troca o nosso amor para com ele e o nosso amor para com os outros"* (Énriquez,1991:54). Esses elementos permitem, dessa forma, a convivência da assimetria com uma *ideologia igualitária* que, segundo o autor, desenvolve princípios de cooperação em torno de um trabalho comum para o qual todos os membros da instituição devem se dedicar.

No caso do Banco do Brasil, esse conjunto de relações se expressava concretamente pela conferência do papel "social" à empresa, traduzido em ações de fomento às atividades produtivas -sobretudo pelo seu destacado papel como banco agrícola-, de participação nos projetos de desenvolvimento nacional e expansão por todo o território nacional. Uma imagem sobre a instituição que se firmou ao longo dos anos e que cada funcionário normalmente já trazia consigo quando do ingresso no Banco e que se veria reforçada na sua trajetória profissional.

Por isto mesmo, quando o presidente do Banco do Brasil afirmou publicamente que *"o lucro deve estar acima de tudo para que possamos sobreviver"*[3] e que *"a maior função social do Banco do Brasil é o lucro"*[4], a reação foi imediata, não apenas das entidades representativas dos funcionários, mas também de parlamentares e representantes de diversos segmentos sociais. Colocava-se novamente em evidência a polêmica em torno da dupla função que o Banco do Brasil vinha assumindo desde 1986, quando, após a perda da conta-movimento[5], viu-se obrigado a buscar recursos no mercado, atuando praticamente em

---

[3] *O Estado de São Paulo* de 22/02/1995.

[4] Revista *Conjuntura Econômica*, vol.49, nº6 de junho de 1995.

[5] A conta-movimento foi instituída com a Reforma Bancária de 1964 e funcionava como um caixa do governo pelo qual o Banco do Brasil administrava os recursos do Tesouro Nacional. Segundo Gouvea (1994-155) a conta movimento era um artifício contábil que escondia o débito do Tesouro junto ao BB e deste junto à Carteira de Redesconto. Foi um dos principais instrumentos das políticas governamentais no período 1964 a 1985 pois permitia uma flexibilidade de ação em termos orçamentários. A autonomia dada ao BB dava-lhe grande poder frente ao Banco Central e ao Conselho Monetário Nacional. O assunto será tratado com mais detalhes na parte III.

igualdade de condições com a iniciativa privada, em termos do leque de produtos a serem oferecidos à clientela, mas carregando as mazelas de sua histórica utilização pelos governos, o que normalmente levava à deterioração de sua situação financeira. Desde então a polêmica em torno da definição do papel do Banco se daria pela oposição ou tentativa de articulação entre o "banco de mercado" e o "banco social".

Com efeito, uma pesquisa etnográfica realizada por encomenda do próprio Banco do Brasil (Rocha, 1995), realizada a partir de dados colhidos em 1993, foi apontada uma ambigüidade estrutural nas representações que os funcionários faziam sobre a empresa, expressa pela oposição banco de mercado/banco social. A partir dessa oposição básica, que para o autor constituiria o "dilema" inerente à empresa, construiu-se três modelos de banco social: um modelo descrito como romântico/civilizador que se refere a um banco social ligado ao que ele denomina "missão civilizadora" da empresa em levar "progresso para o país"; o modelo corporativo/burocrático que se refere a um banco social voltado ao atendimento das necessidades dos funcionários; e o modelo elitista/predador, que se refere a uma visão negativa do banco social pelo uso indevido dos recursos da empresa ao longo do tempo.

O problema é que, embora esses modelos consigam apreender os principais pontos para a compreensão da dimensão cultural no Banco do Brasil e do imaginário que se constrói sobre ele, a rigidez que é própria a todo modelo analítico acaba impedindo uma completa apreensão das distinções, relações e superposições dessas versões e, sobretudo, da idéia central que as anima e lhes dá dinamismo. Aspectos que serão tratados neste capítulo.

Os dados de pesquisa a que se refere este trabalho, apontaram os mesmos elementos presentes na análise de Rocha, mas articulados a outros referenciais, principalmente Estado e governo, e privilegiam a temporalidade. As relações de aproximação bem como as distinções entre o Banco do Brasil, o governo e o Estado-nação mostraram-se fundamentais à compreensão dos significados construídos em torno ao Banco do Brasil, por sua alta administração, governo, funcionários e sociedade brasileira em geral.

***Um banco, muitos significados***

Como já apresentado em Rodrigues (1999), quando os funcionários se referiam ao Banco do Brasil como "o Banco", o mesmo termo comportava sentidos muito diferentes, dependendo do referencial adotado. Quando diziam a "instituição Banco do Brasil", referiam-se a um banco comprometido com os destinos do país, com uma missão histórica de atuação no campo social, mas, sobretudo, um banco que, embora parte do aparelho estatal, para eles não se confundia com os governos de momento, cuja existência transcendia os acontecimentos circunstanciais. Este, era o Banco do Brasil com o qual o corpo funcional se identificava. Por outro lado, havia a menção a um outro Banco do Brasil, este referido à Presidência e Diretoria do momento e seus vínculos com o governo que a nomeou, mas, este um banco que para a maioria dos funcionários não representava a "instituição Banco do Brasil" com a qual eles mantinham vínculos estreitos de pertencimento. Assim, foi comum a referência a um *"Banco do Brasil da atual administração"* em oposição a um outro Banco, o *"nosso banco"*, o *"banco do passado"* ou, ainda, o *"Banco do Brasil de 180 anos"*.

Portanto, foi da percepção da necessidade de distinção entre o Banco do Brasil e os governos que o administram que se tornou possível compreender as imagens aparentemente contraditórias que sobre ele se construía seguidamente. Um banco que ora era apresentado como decadente, corrupto, atrasado e outras vezes como forte, potente, sério.

A positividade sobre o Banco do Brasil aparecia sempre na referência ao *banco do passado*, o *banco instituição*, e os aspectos negativos ao *banco da atual administração*, ou seja, do governo. Mas, o ponto chave foi a percepção da existência de um Banco do Brasil atemporal, não necessariamente condizente com feitos e períodos históricos, mas um banco que se apresentava como dotado de um caráter imanente, muitas vezes portando uma aura quase sagrada, o que o aproximava muito mais ao universo mítico.

Somente pela distinção entre Banco e governos se explicaria a honestidade, a correção, a seriedade, a confiabilidade, como valores culturais e como atributos conferidos ao Banco pelos funcionários, tratando-se de uma empresa que enfrentou crises constantes ao longo de sua história, e, inclusive, acusações pela utilização indevida de recursos e prática de favorecimentos. Acontece que, nessa linha de raciocínio, o Banco é bom, é íntegro e contribui para o desenvolvimento da nação, mas precisa ser constantemente

protegido contra os governos e a infinidade de interesses que gravitam ao seu redor, o que explicava a atitude dos funcionários em lutar a todo custo para preservá-lo ao mesmo tempo que sofriam as conseqüências do processo de reestruturação e lhe desferiam críticas contundentes.

Assim, no que se refere aos processos de mudança, o resgate constante ao *banco do passado* não apareceu como resultado de uma indefinição quanto ao papel do Banco do Brasil ou como forma de resistência às mudanças. Havia mesmo uma concordância quanto à positividade do novo modelo de atuação do Banco no que se refere à busca de eficiência e competitividade; criticava-se, contudo, a forma como elas estavam sendo realizadas[6].

O *banco do passado* resgatava um tempo em que havia um compromisso claro entre a empresa e os funcionários; um tempo em que todos eram valorizados do ponto de vista profissional, bem remunerados, com um *status* diferenciado e com expectativas claras de carreira futura. E, nesse sentido, de certa forma o *banco do passado*, ou *banco social,* também justificava as condições ditas "privilegiadas" dos seus funcionários[7].

Na carta enviada à imprensa pela esposa de um funcionário, como relatada no capítulo anterior, nota-se que a mesma se sentia envergonhada de dizer o quanto ganhava por receio de serem chamados "marajás". Nesse sentido, atuar em uma empresa que serve ao país, de certa forma faz com que o indivíduo se sinta merecedor dos ditos "privilégios", ou da boa remuneração, uma vez que estaria exercendo elevadas funções em benefício da nação.

Mas, sobretudo, esse *banco do passado* diz respeito a um tempo em que havia confiança nas relações entre a empresa e seus funcionários em oposição ao período da pesquisa, quando, segundo eles, ocorriam rupturas com as tradições da empresa e uma desvalorização da dimensão humana no contexto das mudanças[8].

---

[6] Semelhante ao que Silva (2000) aponta sobre a absorção do discurso oficial pelos bancários do Banespa como uma postura que acaba por legitimar esse mesmo discurso.

[7] Silva (2000:85) também mostra como os próprios bancários ao assumir direitos do contrato de trabalho como "privilégios" acabam por reforçar a visão de *paternalismo* e legitimar as medidas de reestruturação. O papel *social* seria também uma forma do funcionário matizar a acusação de "privilegiado".

[8] Caberia aqui uma analogia com a "idade de ouro", um dos temas desenvolvidos por Raoul Girardet (1987) no estudo da mitologia política. A "idade de ouro" refere-se a imagens de um passado que se transformou em lenda, um passado nostálgico de ordem e prosperidade que é narrado embora não conhecido de forma direta e um tempo que se quer restaurar como forma de dar sentido ao presente e de assinalar para um futuro promissor Já na abordagem de Jacques Le Goff (1992) as *idades míticas,* em especial a *idade do ouro*, é uma forma com que as sociedades humanas, ao imaginar um passado ou futuro de felizes realizações, buscaram enfrentar a inquietude e os temores do presente.

A crise gerada no momento do PDV colocou então em questão todo o modelo adotado para a empresa, naquele momento, o que, de outra forma, era também uma crítica ao próprio modelo político-econômico adotado pelo governo recém-empossado, fazendo emergir através do resgate do "*banco do passado*" o universo simbólico que, na referência à nação, expressava a sua razão de ser e seus compromissos para com o futuro do país.

Como parte do mesmo drama, no sentido de Turner (1974), e dele fazendo emergir outros dramas, como o vivido pelas comunidades e pela própria nação, os acontecimentos de julho 1995 colocavam em questão a própria auto-definição da empresa e a forma como funcionários, governo e sociedade com ela se identificavam e se relacionavam As transformações que ocorriam na empresa naquele momento entravam em confronto, seja com o imaginário que a sociedade construiu sobre a empresa, seja com os interesses de vários segmentos sociais.

A questão que se coloca então é saber como uma empresa que se tornou, ao longo do tempo, parte de um imaginário que, de formas e nuanças variadas, resgata a todo o momento os vínculos com a *idéia de nação* - imaginário esse que permeia o "*banco do passado*" referido pelos funcionários[9] - poderia atuar segundo uma lógica pautada nos princípios da racionalização econômica, como pretendido naquele momento pela alta direção da empresa, uma vez que, como bem diz Touraine (1994:145) essa lógica *"apela mais para as idéias universalistas de produção, de racionalização e de mercado, que à idéia de nação"*[10].

No entanto, é bom esclarecer que quando me refiro à *idéia de nação* a intenção não é desvendar os elementos simbólicos que associam o Banco do Brasil à nação em acordo com uma determinada definição do conceito de nação. Trata-se, isto sim, de perceber como, independentemente das definições, esses elementos se articulam e constroem sentido sem,

---

[9] Everardo Rocha (1995) já havia apontado a relação entre esse banco e uma imagem do Banco como representante da nação, mas essa imagem fazia parte de um dos modelos construídos pela idéia de banco social, quando aqui se entende a idéia de nação como presente em todas as construções simbólicas que se faz sobre o Banco do Brasil.

[10] Touraine (1994:143-4), em contraposição às teorias clássicas que conferem à nação um estatuto de racionalidade, substituindo as tradições e os costumes, faz uma distinção entre nação e empresa: *"as nações se definem mais por sua cultura que por uma ação econômica; as empresas visam tanto o lucro e o poder quanto a organização racional da produção."* Para o autor a empresa é um agente da modernidade, mas não é possível reduzir a modernidade à técnica *"como se os atores sociais, suas relações de poder assim como suas orientações culturais se dissolvessem no mar das técnicas."*(Touraine, 1994:149-157).

necessariamente, corresponder integralmente a uma definição nem, em sentido oposto, contradize-la. No caso do Banco do Brasil é fundamental a figura do Estado e, nesse sentido, é totalmente coerente pensar um "conceito político" de nação como foi explorado por Gellner (1993) e Hobsbawn (1991) onde "sentimento comum" e "consciência de pertencimento", "territorialidade" e "traços culturais" não bastam para a compreensão do fenômeno. Em muitos momentos será cabível a idéia de "comunidades imaginadas" de Benedict Anderson (1989) já que criatividade e imaginação são mais apropriados do que a dicotomia verdade/falsidade para a compreensão das construções próprias ao imaginário social.

Entretanto, mesmo que se considere a nação como uma entidade histórica (Hobsbawn,1991), no terreno simbólico ela pode expressar outras relações temporais. Se, por exemplo, considerarmos as narrativas sobre a nação como similares às narrativas míticas, estaremos frente a uma dupla dimensão temporal: a da história, pela qual se retoma o processo de construção da nação e de seus símbolos oficiais (Oliveira, 1990; Machado,1980; Carvalho,1993) e a do mito (Girardet,1987), simultaneamente histórica e não-histórica pois relaciona a um só tempo o passado, o presente e o futuro (Lévi-Strauss, 1975).

### *O Banco do Brasil e o imaginário sobre a nação*

A reação dos parlamentares e da classe política em geral, bem como das comunidades atingidas pelas medidas tomadas paralelamente à adoção do PDV, amplamente divulgados pela mídia escrita e televisiva, expressam de forma bem clara as imagens construídas em torno da empresa e, por outro lado, exemplificam as dificuldades para a tomada de decisões segundo uma lógica de mercado em detrimento das implicações de ordem política, social e cultural.

No início de 1995 o Banco do Brasil anunciou que fecharia as agências que após um período de três meses não revertessem a situação de prejuízo. Em julho do mesmo ano, juntamente com o lançamento do programa de demissões voluntárias, o Banco do Brasil anunciou o fechamento de 103 agências de um total de cerca de 600 agências deficitárias, localizadas a maioria nas regiões interioranas do país, sobretudo nas regiões norte e

nordeste. O fato provocou reações de insatisfação das comunidades locais que acionaram seus representantes no congresso de forma que a empresa viu-se na contingência de negociar caso a caso essas medidas com as comunidades envolvidas.

Nos pronunciamentos, as falas acaloradas dos deputados dos mais diversos partidos e tendências enfatizaram que *"a história do banco se confunde com a própria história do Brasil"*[11], *"é patrimônio da nação"*[12], se constitui em "*símbolo da criatividade e da luta de nosso povo*", *"símbolo de nossa soberania e um marco de identidade nacional"*[13] , que *"está enraizado na sociedade e constituído como instituição nacional"*[14]como um *"banco de todos os brasileiros e fator de integração nacional"*[15], *"promotor do desenvolvimento social"*[16] e de *"atenuador das desigualdades regionais"*[17]. Outros, ainda, atribuíram a atitude tomada pela administração da empresa como de *"assalto escancarado à soberania nacional"*[18].

Sem privilegiar, no momento, discussões sobre a natureza e os interesses presentes nesses pronunciamentos gostaria de me concentrar naquilo que as falas dos parlamentares nos permitem apreender acerca das ações efetivadas pelas localidades que eles representam e sobre os significados e referenciais pertinentes à compreensão das questões aqui ressaltadas.

Assim, à parte os interesses envolvidos na manutenção de uma agência do Banco do Brasil em cidades pequenas do interior do país, o que mais explicaria o fato de que em

---

[11] *Diário do Congresso Nacional* de 12/04/1995, pronunciamento do deputado Jonival Lucas (PFL-BA). Disse ainda o deputado *"Vejo um Banco do Brasil com cara. Com a cara do Brasil humano"*. No mesmo sentido é o depoimento do deputado Leonel Pavan (PDT-SC) no *Diário do Congresso Nacional* de 17/05/1995.

[12] *Diário do Congresso Nacional* de 16/03/1995. Pronunciamento do deputado Gilvan Freire (PMDB-PB).

[13] *Diário do Congresso Nacional* de 25/03/1995, pronunciamento do deputado Olávio Rocha (PMDB-PA).

[14] *Diário do Congresso Nacional* de 24/08/1995. Pronunciamento do deputado João Coser (PT-SP). Também o pronunciamento do deputado Betinho Rosaldo (PFL-RN)no *Diário do Congresso Nacional* de 08/03/1995.

[15] *Diário do Congresso Nacional* de 11/08/1995. Pronunciamento do deputado Haroldo Lima (PCdoB-BA). Também o pronunciamento do deputado Heráclito Fortes (PFL-PI) no *Diário do Congresso Nacional* de 18/03/1995; o do deputado Casildo Maldaner (PMDB-SC) no *Diário do Congresso Nacional* de 21/02/1995; o do deputado Laíre Rosado (PMDB-RN) no *Diário do Congresso Nacional* de 21/03/1995;

[16] *Diário do Congresso Nacional* de 07/06/1995. Pronunciamento do deputado Silvio Abreu (PDT-MG).

[17] Idem.

[18] *Diário do Congresso Nacional* de 07/06/1995 depoimento do deputado Augusto Carvalho (PPS-DF).

inúmeras cidades as atividades cotidianas tenham sido interrompidas e a população se manifestado em frente às agências do banco pedindo a sua permanência na localidade?

Extraído do pronunciamento de um deputado do PFL, temos o relato da manifestação ocorrida em uma pequena cidade do interior da Paraíba. Segundo aquele parlamentar, a manifestação foi coordenada pelo Conselho de Desenvolvimento Comunitário da cidade, presidido pelo padre da localidade, e contou com o apoio das lideranças políticas, sindicalistas e outras entidades representativas :

> Uma verdadeira multidão tomou conta da cidade de Fagundes, no último sábado, para participar desse ato público. Eram velhinhas e velhinhos que, intraquilos com a notícia do fechamento da única agência da cidade, clamavam pela interferência de suas lideranças para evitar que lhes tirassem o único banco por onde recebem suas aposentadorias e recursos, a título de ajuda mensal, remetidos pelos parentes que migraram para o sul do país. Pode-se imaginar os transtornos se tiverem de se deslocar para outros centros, que ficam bem distantes do local onde moram, para buscarem atendimento bancário.
>
> Fui procurado por uma senhora de idade que me pediu para entregar ao Exmº Sr. Presidente da República um poema intitulado "O nosso Banco do Brasil", de autoria do poeta Garcia, também da cidade de Fagundes, que retrata com fidelidade a importância do Banco do Brasil para a sofrida gente daquele município.
>
> [...] Tenho afirmado, sempre, que na maioria das cidades brasileiras o único vínculo que existe do Governo Federal para com esses municípios é a agência de um banco oficial. Determinar o fechamento dessas agências, é o mesmo que atestar a inviabilidade de uma comunidade, formada por pessoas humildes, mas que são seres humanos iguais, com a mesma dignidade daqueles que habitam regiões mais prósperas e desenvolvidas.

O pronunciamento citado retrata mobilizações similares às ocorridas em outras cidades onde agências do Banco do Brasil estavam prestes a fechar. Porém, o importante é destacar alguns elementos nele presentes que se repetem na quase totalidade dos pronunciamentos de outros parlamentares: o Banco do Brasil como possibilidade de desenvolvimento para regiões carentes - notadamente pelo seu papel como fomentador da atividade agrícola - e o papel deste mesmo banco, nessas comunidades, enquanto representante do governo, ou, como é mais enfatizado, do Estado. Provavelmente, isto aclara muitos outros dados obtidos das falas de parlamentares e das entrevistas efetuadas com funcionários de agências e da alta administração que apontam para o fato de que ter uma agência do Banco do Brasil é um sinal de *status* para a comunidade, chegando mesmo

a significar *"uma questão de honra"*[19]. Ademais, entende-se que este banco represente um grande cacife político para o parlamentar que consegue a instalação de uma agência nas regiões onde tem sua base eleitoral ou, como é o caso, a luta pela sua manutenção nessas localidades.

Para entender melhor como nessas comunidades o Banco do Brasil é visto como representante do governo federal note-se que o deputado relata que a senhora o procurou para entregar o poema para o Presidente da República e não para o presidente do Banco do Brasil.

Convém ressaltar, ainda, que as conseqüências das decisões administrativas não ficam restritas à empresa, envolvendo em maior ou menor medida amplos setores da esfera pública do país. As entidades representativas das comunidades procuram seus vereadores, acionam a prefeitura e esta os deputados estaduais, os governadores, os deputados federais, senadores e ministros[20]. Portanto, além de considerar as interferências da área governamental sobre o Banco do Brasil devemos considerar as pressões vindas da própria sociedade e a variada gama de interesses que comportam.

Note-se, também, que no último parágrafo do referido texto o parlamentar aponta para a questão das desigualdades regionais. Este é um ponto destacado em todos os pronunciamentos. E, neste sentido, retirar o Banco do Brasil significa excluir a comunidade de participar do Brasil desenvolvido.

Outro aspecto presente no trecho citado refere-se à afirmação de que a retirada do Banco do Brasil implica a inviabilidade, a condenação da comunidade. Este tipo de afirmação é uma constante embora grande parte dessas localidades vivesse anteriormente sem o Banco do Brasil. Estou sugerindo que os vínculos entre o Banco do Brasil e as comunidades locais, principalmente nessas regiões mais afastadas, remetem à esfera simbólica, ao imaginário social, chegando a conferir à instituição uma aura quase sagrada, como se a comunidade tivesse sua origem com a chegada do banco, seja porque traz a

---

[19] Entrevista com funcionário vindo do interior da região nordeste, 21 ano de idade, 3 anos como funcionário do Banco.

[20] Observe-se, por exemplo, a informação veiculada pelo boletim *Garef* de 18/07/1995: *"A Câmara Municipal de Russas (CE), realizou sessão com a presença do prefeito, clube dos lojistas, Associação das indústrias de cerâmica, Associação dos micro empresários, vigário da paróquia, maçonaria, Sindicato do trabalhadores da previdência, associações comunitárias e autoridades locais"*.

possibilidade de desenvolvimento e facilidade ao atendimento às populações mais carentes, seja porque confere a elas um *"status"* que as aproxima às localidades mais desenvolvidas.

Sintomática a referência à chegada do Banco do Brasil em Fagundes no poema entregue ao parlamentar e lido no congresso nacional do qual extraio alguns trechos:

"Quando você não existia
aqui a gente padecia
era um sufoco danado
pois era a necessidade
correr pra grande cidade
voltar com fome e cansado

Foi quando você chegou
como que Deus enviou
pra acabar nosso sofrer
ninguém mais ia ser roubado
e nem o tempo tomado
enfim paz se ia ter."

O poema segue, conferindo ao Banco do Brasil o papel de *"benfeitor"* e fazendo sempre referência ao *"nosso banco"*. Podemos, inclusive, observar que o conteúdo do poema se aproxima às narrativas míticas: antes a calamidade e o sofrimento, depois a chegada de uma figura divina que traz a paz e a prosperidade. Diz o autor que

chegou a capacidade
com um banco na cidade:
a gente sorria feliz
e o agricultor cansado
agora bem sossegado
como mereceu e quis

Além do mais, em outras estrofes, da mesma forma que os funcionários fazem distinção entre o *banco instituição* e o *banco da atual diretoria* ou *banco do governo*, o autor do poema promove a mesma distinção entre o banco, um banco a que ele já alude como pertencendo à comunidade, e os governos que administram a nação:

E hoje querem tirar
O banco do nosso lugar
Por que essa decisão?
Aqui ninguém é culpado
Do mal administrado
Que existe na nação

Dos roubos na previdência
da fome, doença, carência
dos dinheiros desviados
dos ordenados desmerecidos
dos estoques apodrecidos
de estarem soltos os culpados

Se toda a vida o banco deu
com a gente ele cresceu
por que hoje não dá mais?
como é que de repente
se fica ineficiente
e o bancário incapaz?

Aí tem algo de errado...
nisso eu não sou estudado
mas de antena ligada todo pobre logo fica
pois aqui ninguém inrica
é toda vida sem nada

pra gente ele é benefício
que faça um sacrifício
o governo superior
deixe aqui o nosso banco
pois no tranco ou no barranco
ele é nosso benfeitor.

As diferenças e articulações entre Banco e governo são as mesmas feitas pelos funcionários. Aos governos se associa os roubos, a má administração – no poema a referência é à má administração da nação – também os desvios, a corrupção, as falcatruas. O Banco, da mesma forma, é alvo dos desmandos de governo, pois a frase *"aí tem algo errado..."* refere-se, evidentemente, às dúvidas quanto aos maus resultados da empresa, como anunciados naqueles últimos meses.

Esse tipo de acontecimento, no entanto, não se restringe às regiões longínquas do país, mas se repete em regiões carentes próximas aos grandes centros. *"Nos municípios pobres do interior do País, onde o poder de fogo do Banco do Brasil é uma lenda que continua viva, a ameaça soou como uma bomba"* dizia um articulista da revista *Isto é*, de 10/05/1995, em reportagem sobre o fechamento da agência Pariquera-Açu, a 214 km de São Paulo, no Vale do Ribeira.

A partida do Banco do Brasil como prenúncio de um fim para a comunidade ou como uma calamidade é uma constante:

> "Se o Banco do Brasil fechar suas portas, isso aqui vai virar uma cidade-fantasma." (Prefeito de Pariquera-Açu, SP)

> "Então, se fechar essas agências, nessas cidades, a cidade morre. Porque eu já morei em um lugar desses, pequeno, pra eles o Banco do Brasil num lugar desses é ponto de honra, quando a pessoa vai lá ele diz: 'aqui tem Banco do Brasil'. É uma questão de desenvolvimento..." (Funcionário do BB – Campinas, SP) [21]

> È sobretudo nos pobres rincões interioranos que o Banco do Brasil exerce com mais eficiência e presteza seu relevante papel social. Nesses casos, e muito freqüentemente, ele é o único sinal visível do Poder Público, a única possibilidade de aporte de recursos para a produção local. (Deputado federal - PDT-SC) [22]

> [...] é preciso acima de tudo manter-se o atendimento a essas localidades dependentes dos serviços bancários da instituição oficial, como garantia de sobrevivência de suas economias incipientes. (Deputado federal - PTB-RJ) [23]

> Tais medidas constituem-se numa severa punição às regiões menos desenvolvidas do país. Na prática é um atestado, falso é verdade, da inviabilidade econômica dos municípios atingidos. (Deputado federal – PMDB-PB) [24]

> A presença do Banco do Brasil em pequenas comunidades brasileiras é uma tranqüilidade. Para os seus moradores, significa a presença do Brasil naquela área, sinal de que os habitantes ainda não foram esquecidos pelo Poder Público. (Deputado federal PFL-PI) [25]

E esse fim quase sempre desdobra-se numa ameaça ao próprio país, ao seu desenvolvimento e prosperidade social, bem como à sua soberania. "*Os brasileiros o conhecem (O Banco do Brasil) e sabem de sua importância, têm consciência do desastre que representaria qualquer sombra lançada sobre sua estabilidade*", afirmava na câmara um deputado[26].

No entanto, gostaria de salientar que essas construções não atingem igualmente a sociedade brasileira como um todo. Inclusive, para os brasileiros que vivem nos grandes centros, onde se multiplicam as agências de inúmeros bancos, provavelmente causará

---

[21] Funcionário com 21 anos de idade e três anos de empresa, trabalhou dois anos no interior da Paraíba.

[22] *Diário do Congresso nacional* de 17/05/1995, deputado Leonel Pavan (PDT-SC)

[23] *Diário do Congresso nacional* de 01/02/1991, deputado Fábio Raunheitti (PB-RJ)

[24] *Diário do Congresso nacional* de 29/03/1995, deputado Cássio Cunha Lima (PMDB-PB).

[25] *Diário do Congresso nacional* de 16/03/1995, pronunciamento do deputado Heráclito fortes (PFL-PI).

[26] *Diário do Congresso nacional* de 17/05/1995, deputado Leonel Pavan (PDT-SC)

estranheza essa relação banco/comunidade.

O acompanhamento de um farto material escrito, principalmente revistas e periódicos, revela que as idéias presentes nos acontecimentos anteriormente narrados são normalmente associadas a uma visão negativa de nacionalismo[27], principalmente no contexto atual de redimensionamento do aparelho estatal quando entram em choque as idéias "nacionalistas" e "privatistas". Neste sentido, o material aqui apresentado constitui um contraponto às afirmações sobre o esgotamento dos paradigmas centrados na análise das sociedades nacionais como forma de compreensão das mudanças na sociedade contemporânea bem como a afirmação sobre o declínio da idéia de Estado-nação[28]. Permite ainda um questionamento aos discursos universalizantes sobre as mudanças na sociedade contemporânea.

A partir do material aqui analisado seria possível afirmar, por exemplo, com Habermas (1989), que diferentemente do nacionalismo, que teria representado um primeiro momento de apropriação reflexiva das tradições, estaríamos vivendo um período onde as identidades, que ele agora denomina "pós-nacionais", não mais estariam ancoradas na tradição? Ou, ao contrário, ao pensar o Brasil, concordaríamos com Rúben (1995)[29] que *tradição, nação* e *região* são ainda categorias importantes ao estudo dos processos sociais contemporâneos?

---

[27] Esse tipo de associação tem sido retomado constantemente pelos membros do governo em seus discursos bem como pela mídia impressa. Tem sido avaliado positivamente o refluxo dos movimentos nacionalistas e a sua ocorrência esporádica, principalmente nas manifestações contra o processo de privatizações, é vista como uma "herança" do nacionalismo populista da era Vargas e como "resistência" à modernização, o que dificultaria a inserção do país no mundo globalizado (Bresser Pereira, 1996,1998). Vide também as reportagens "O 'milagre' e os anos 90", de Luís Nassif, *Folha de São Paulo* de 05/10/1997; "O Bom governo", de Luiz Carlos Bresser Pereira, *Folha de São Paulo* de 22/09/1997; o editorial da *Folha de .São Paulo FHC,* "Estado e Mercado", de 08/02/1998 e a reportagem "Críticos são vozes das cavernas, diz FCH", *Folha de São Paulo* de 09/08/1997. Aliás, a mesma oposição marcou o nacionalismo da era Vargas: o Estado Novo representava o novo e a modernização contra o Brasil arcaico, atrasado. (Lippi Oliveira, 1990).

[28] A esse respeito ver Ortiz (1994, 1997), Hall (1995), Ianni (1996), Featherstone (1990), Meyer et alli (1997) e Smith (1990). O princípio da soberania e o Estado-nação não desaparecem para Ianni (1996), tendo ainda um papel fundamental nas decisões e jogos de relações no fluxo de transformações atuais. No entanto, segundo o autor, sofre limitações e transformações em suas prerrogativas. Quanto à reforma do Estado, sobretudo na América Latina, ver Torre (1996) e Lattman-Weltman (1996) que enfatizam a correlação entre rupturas e fortalecimento do executivo, portanto no sentido de um Estado forte e centralizador, para a efetivação das mudanças. Vide Cardoso (1998) em que o presidente assume essa proposição de fortalecimento do Estado.

[29] Essas discussões vêm sendo desenvolvidas há alguns anos na área de Itinerários Intelectuais (IFCH/Unicamp) por Chiarini (1992), Castro (1995), Gussi (1997, 2001) e Gonçalves (2000).

Além do mais, se acreditamos que as sociedades não são estáticas, talvez fosse mais importante perguntar-nos sobre quais significados estariam sendo conferidos aos mesmos temas e elementos simbólicos que constantemente se repõem em nome da tradição.

Quando analisamos os vínculos simbólicos entre o Banco do Brasil e o próprio país, podemos verificar que são construções que não se restringem apenas às pequenas comunidades. O expressivo aumento na captação de recursos pelo Banco do Brasil quando da crise no sistema financeiro ocorrida em 1995, após a quebra do Banco Nacional, exemplifica bem esse raciocínio. Apesar de estar acumulando resultados negativos nos últimos balanços foi para o Banco do Brasil que grande parte da população se voltou no momento da crise. É sugestiva a frase ouvida de uma comerciante de Campinas, SP, naquela ocasião: *"Eu coloquei meu dinheiro no Banco do Brasil, porque se o Banco do Brasil quebrar é porque o país quebrou, o país acabou"*.

A frase acima correlaciona a saúde financeira do Banco à do país[30], mas, há outras referências que indicam a existência de vínculos que se dão muito mais pela tradição, porque simplesmente *"é difícil imaginar o Brasil sem o seu Banco"*, como afirmou em uma entrevista o jornalista Mauro Santayana[31].

Mais relevante é notar que os fatos referentes às mudanças no Banco do Brasil quando chegam ao congresso incitam o questionamento não apenas sobre o papel do Banco do Brasil, como sobre a pertinência do modelo econômico adotado para o país, a lógica do "lucro" contra a lógica do "desenvolvimento social" e, finalmente, a questão sobre a quem pertence o Banco do Brasil[32]. E a conclusão dos parlamentares, independentemente da filiação partidária, tem sido que o banco é "patrimônio da nação" e "propriedade do cidadão brasileiro", é parte do aparelho do Estado mas não se confunde com o governo.

Do exposto percebe-se, portanto, que as idéias centrais à compreensão dos vínculos entre o Banco do Brasil e a nação referem-se a seu papel como promotor do desenvolvimento nacional, fator de integração, de diminuição das distâncias sociais e das desigualdades regionais, de contenção das migrações para as grandes cidades, portanto, de

---

[30] Segundo Hobsbawn (1991) à nação corresponde não apenas uma unidade política mas uma economia nacional.

[31] Revista *Momento*, ano I, nº 6, nov/dez-95, editada pela ANABB.

[32] A questão, inclusive, foi tema de uma dissertação de mestrado em economia da Puc-SP (Montebello, 1993)

"inclusão" dessas comunidades num projeto de desenvolvimento nacional. No plano simbólico, a representação do poder central e da soberania nacional.

Enfim, os princípios acionados nessas falas - a idéia de progresso e desenvolvimento, de igualdade e comunhão, o ideal de integração e da soberania - são os mesmos que acompanharam o processo de desenvolvimento das nações e do nacionalismo - bem como das mudanças de significado desses conceitos - desde o séc. XIX (Hobsbawn,1991; Anderson,1989; Gellner,1993). E, neste sentido, vale reter a argumentação de Meyer et alli (1997) sobre a existência de propósitos universais, racionalizados e articulados de forma consensual como os de igualdade, progresso sócio-econômico, desenvolvimento, cidadania, justiça e direitos humanos. As pequenas localidades vêem no Banco do Brasil a possibilidade de integrar o local ao nacional, não no sentido da unificação territorial, mas como forma de inserção e de busca de igualdade no plano econômico e social.

Esses vínculos entre o Banco e a nação, no sentido de promover o desenvolvimento do país, é referido principalmente ao papel assumido pelo Banco do Brasil a partir de 1937, quando no governo Vargas foi criada a Carteira Agrícola do Banco do Brasil, a CREAI, por meio da qual o Banco se tornou, ao longo do tempo, o maior financiador do crédito agrícola no país e o maior banco rural do mundo. A partir desse período, a expansão de agências foi crescente, passando de 92 em todo o país, no início da década de 1930, para 283 agências, ao final da década de 1950.

Esse movimento de interiorização é descrito como um processo em que as fronteiras se abriam e faziam expandir as cidades e ao mesmo tempo a produção, formando vários cinturões agrícolas pelo país, pois *"à medida que o banco ia avançando, ele ia nas frentes agrícolas, instalando as suas agências... agências deficitárias, dando prejuízos, mas levando o desenvolvimento"*.

Segundo relatos de funcionários mais antigos, alguns hoje aposentados, à época em que trabalharam no Banco, em regiões interioranas, financiava-se o grande produtor rural, o médio produtor, mas ao pequeno produtor, sobretudo, era dada uma atenção especial no acompanhamento de todo o processo, desde o fornecimento do crédito, o plantio, até a comercialização da produção:

> Foi uma época muito bonita...uma época de muita preocupação com o crédito rural, o pequeno produtor rural. Em União dos Palmares, era assim uma área bipartida. Uma com muita plantação de cana e outra com muito pequeno produtor rural, cultivando lavoura de subsistência. Era feijão, mandioca, banana, frutas...então nós do BB tínhamos uma atividade muito intensa na época... E houve momentos nessa minha ida para União dos Palmares que o banco chegou a fazer um processo de nós funcionários ir as fazendas para tomar proposta do cliente nas fazendas. Reunia numa determinada fazenda o pessoal da região, e agente ia lá e tomava a proposta, então eles iam a cidade só pra receber o dinheiro [...] levava uma máquina de escrever, tinha que subir serras, estradas de barro, deslizando, quase o carro virando, aquela coisa! E a gente com a máquina de escrever na mão tomando proposta.[33]

Conta o mesmo entrevistado que, à época, os gerentes eram mais independentes, a interferência política nas regiões onde ele trabalhou, muito pequena e o crédito abrangia um número muito grande de pequenos produtores. Segundo ele, em tudo diferente da situação enfrentada mais recentemente pelo Banco, com os altos índices de inadimplência no setor agrícola. Até porque, como diz, *"o pequeno produtor rural, sempre foi um bom pagador. Se há desvio, o normal é muito mais com grande e médio produtor do que com pequeno"*. Nesse ponto, criticou a política do governo quando, em inícios da década de 1980, limitou os valores do crédito rural por cliente, de forma que, segundo ele, os grandes produtores que eram bons pagadores acabaram se deslocando para a iniciativa privada e no Banco do Brasil ficaram os maus pagadores, os que não eram aceitos pela rede privada, mas tinham meios de conseguir recursos pelo banco oficial.

A presença do Banco do Brasil podia-se perceber pela forma como girava o comércio local. As feiras semanais, segundo o entrevistado, eram uma medida dessa importância. Quando o Banco começava a liberar o dinheiro do financiamento, as feiras de sábado tinham um fluxo maior de pessoas. Os pequenos produtores financiavam a produção e o resultado era revertido para a manutenção da família, uma economia de subsistência. A feira crescia em movimento porque o dinheiro do custeio agrícola permitia às pessoas comprar o básico para a sua alimentação. Da mesma forma, diz o entrevistado, o declínio das feiras de sábado nessas cidadezinhas é uma fotografia do abandono da política agrícola de governo por meio do Banco do Brasil.

Com base em sua longa experiência na empresa e conhecimentos na área, o entrevistado avalia que foram as medidas de introdução da correção monetária nos

---

[33] Funcionário aposentado, trabalhou muitos anos no interior do Estado de Pernambuco, como gerente, e ao final da carreira veio a ocupar o cargo de Superintendente.

financiamentos agrícolas e a extinção do subsídio rural, tomadas pelo governo Sarney na metade da década de 1980, quando o ministro Dilson Funaro ocupava a pasta da Fazenda, as grandes responsáveis pelo afastamento do pequeno produtor rural do Banco do Brasil:

> Eu sou contra o subsídio para o cidadão que já aprendeu a andar com as próprias pernas. Agora, eu pergunto pra você, para o produtor pobre, o pequeno produtor rural, que planta lavoura de subsistência, que planta pra alimentar a população que está na cidade. Quer dizer, é uma maneira até de manter esse homem na terra, evitar o êxodo. O que é que aconteceu também num outro processo, infernal, quando o governo tirou a assistência rural que era feita pelo BB no campo, inchou as favelas na cidade. Muita gente foi banida do campo. E o analfabeto quando chega na cidade, vai fazer o quê? Vai roubar, quem não tem o ímpeto de roubar vai ficar com sub-emprego, vai morrer de fome...

Mas não apenas às atividades agrícolas restringia-se a participação do Banco do Brasil no desenvolvimento das pequenas comunidades. Ele era um importante instrumento para desenvolver em várias frentes o processo produtivo de cada município e região:

> [...] ... o banco... é a instituição que financia a indústria local... às vezes a primeira indústria... tem impacto maior numa comunidade local do que uma indústria? Quando você financia, uma indústria, organiza uma cooperativa..; que é uma organização de toda uma produção? Muitas vezes eu falo, às vezes até a gente organiza o pessoal até para eles ficarem independentes e se voltarem contra o banco"[34]

No plano simbólico, os vínculos entre o Banco do Brasil e as pequenas localidades se reafirmavam, ainda, na figura do funcionário, outro dado importante para a compreensão dos fatos analisados neste trabalho.

Alguns aspectos abordados em uma reportagem veiculada pela revista *Isto é* permitirão pensar essa questão[35]. Diz a reportagem que "*Já houve época em que gerente do Banco do Brasil era figura ilustre em qualquer município do interior do país. Era chamado para batizar crianças ou apadrinhar casamentos e, nos fins de semana, era convidado a ser o juiz das partidas de futebol no clube local*".

De fato, uma frase muito comum, ouvida de funcionários da empresa e de pessoas a

---

[34] Refere-se a casos de inadimplência posterior para com o BB, reclamações contra taxas de juros e ocorrências similares. Entrevista realizada com funcionário da Direção Geral, em Brasília, em julho de 1996. O funcionário exercia `a época um alto cargo na área de financiamento agrícola.

[35] Reportagem "Órfãos do BB" de 10/05/1995, de Paulo César Teixeira.

ela não vinculadas, é que numa pequena cidade de interior as figuras mais importantes da localidade, até bem pouco tempo, eram: o prefeito, o padre, o delegado e o gerente do Banco do Brasil

E embora a reportagem acima se referisse aos fatos como parte do passado, as entrevistas realizadas em 1996, mostravam que apesar das mudanças, essa importância ainda persistia nessas pequenas cidades:

> "O banco, ele é muito importante ainda pra comunidade. Se ele é importante na cidade grande e na cidade de médio porte, na cidade pequena você nem imagina o que é. (...) porque a seriedade do banco... ela fala mais alto, sabe? O cheque é bem aceito, a poupança é bem aceita...os funcionários são participativos, respeitados...nas cidades pequenas eles são altamente participativos... nas atividades da comunidade. De chegar numa festa e o cara que está no microfone falar *'está adentrando no pedaço o senhor fulano de tal, gerente da agência do Banco do Brasil e sua esposa..., o fulano e fulana funcionários da nossa agência do Banco do Brasil', já aconteceu isso com a gente aqui no nosso interior de São Paulo. Você imagina por aí, no resto do Brasil?"*

Uma relação entre banco/comunidade/funcionários que em tudo é diferente à existente no Banco do Brasil dos grandes centros urbanos:

> A cidade era pequena, aí você conhecia todo mundo... além de ser cliente é colega de rua seu...não tinha tanta diferença assim de nível como ocorre aqui em Campinas, que tem muita gente...tem muita empresa...lá era muito agricultor...pessoal simples, pessoal receptivo, pessoal bom.

Uma imagem também peculiar, pois se em muitos sentidos o Banco, principalmente quando colocado na posição de representante do governo, gera inúmeras críticas, por outro lado:

> [...] em cada cidadezinha daquela só tem Banco do Brasil. Tal qual que não tem outro, pode ser bom ou pode ser ruim, não vai fazer diferença porque só existe aquele.[...] A gente tenta fazer, tirar dinheiro dali, tirar leite de pedra [...] financiamento fica mais fácil do pessoal conseguir [...] tem o pagamento dos aposentados, pros velhinhos, como a gente chamava, aquilo também ajuda muito porque o dinheiro deles fica ali na cidade, o banco centraliza, ajuda o comércio da região, [...] a gente conseguiu lá pra cidade um trator..e um arado, essas coisas, para aquele lado, para aquela cidadezinha, pra comunidade lá era grande coisa [...] agora o banco em si, ele mantém o dinheiro na cidade, ainda roda algum dinheirinho ali...graças a isso, senão..."

O depoimento acima chama a atenção para outra importância da presença do Banco nessas comunidades que é fazer circular a moeda. No caso de comunidades muito isoladas, por exemplo na região amazônica, em que são necessários dias para que o numerário

chegue, de avião ou de barco, esse papel é não só necessário, mas crucial.

Pois então, quando os funcionários chegavam a essas localidades, muitos vindos dos grandes centros, dedicavam-se logo a um sem número de atividades que também vinham a dar uma nova dinâmica àquelas cidades. A maioria principiava a lecionar, alguns dedicavam-se a atividades beneficentes, outros à formação de cooperativas, outros ainda agitavam a vida política da região. Gerentes tornavam-se presidentes do Lions e do Rotary, quando havia, organizavam as festas da localidade, os rodeios, as feiras; ajudavam a formar clubes de futebol. O clube do Banco, a AABB, convertia-se quase sempre em local de atividade social na comunidade com a realização de jantares, festas, bailes.

> É até uma falta de respeito você não participar....vamos dizer.. você é uma autoridade, ... é uma autoridade presente e o pessoal tem estímulo em receber,....tem gosto em receber...recebe satisfeito porque você está ali presente. Aqui nem tanto, aqui é uma indiferença, né, Campinas é indiferente, tanto faz você ir como não ir, não tem diferença nenhuma, não vai afetar a imagem do banco, porque alí né, na cidadezinha do interior você é mais banco do que aqui, você lá tem sua imagem, você tem uma agência com uns cinco funcionários....,você parece mais com o banco...

Por um lado, com seus altos salários que mesmo se defasados eram altíssimos para essas regiões, esses funcionários eram também muito requisitados socialmente e muitas vezes se tornavam esperanças de acalentados projetos de casamentos. Por outro lado, eram também muitas vezes criticados por sua alta posição social na região, seu modo de vida e a situação financeira privilegiada[36].

Posição essa que também se tornava mais evidente no momento do PDV, em muitos casos gerando ao invés da solidariedade da comunidade para com os funcionários, uma certa expressão de satisfação com os acontecimentos. Ou seja, houve locais onde as autoridades e os moradores das localidades se manifestaram contra as medidas contidas no

---

[36] Em entrevistas, os altos executivos do Banco do Brasil que participaram diretamente do planejamento e execução do PDV constantemente faziam alusão a essa situação "privilegiada" do funcionário do BB no interior das regiões distantes do país. Esse discurso homogeneizante justifica o caráter excludente do Programa de Ajustes a determinadas categorias de funcionários pela conclusão que *"a trajetória dele está limitada por um conjunto de decisões que o banco o levou a tomar... de ir para o interior, etc. [...] De outro lado, tem uma outra verdade: o cara que ficou na cidade, apostou, fez curso superior, quis investir, etc. e não teve a oportunidade de ir para o interior e montar uma fazendola, ter uma qualidade de vida fantástica. O que a gente olha, quando a gente vai para o interior, é que o gerente é o dono da cidade"* (Chefe de Departamento da área de Recursos Humanos, 20 anos de BB, recém-nomeado no cargo por promoção após o PDV).

Programa de Ajustes, inclusive a demissão dos funcionários, enquanto em outras não.

Mas, esse certo júbilo com a má situação vivida pelos funcionários normalmente se deu em cidades não pertencentes às regiões mais carentes, não contavam apenas com o Banco do Brasil como instituição bancária e não veriam a sua agência ser fechada. Nas comunidades mais atingidas pelas medidas de ajuste, ao contrário, o comum foi a união entre funcionários e comunidade local no sentido de tentar reverter as medidas.

Assim, quando a direção da empresa, após fortes pressões, foi forçada a negociar com as comunidades a manutenção ou fechamento das agências, aventou-se a possibilidade de manter em muitas dessas cidades apenas um guichê de atendimento na prefeitura ou um atendimento volante, que se daria em dias determinados. No entanto, a maioria das cidades insistia na manutenção das agências. E quanto a esse aspecto, há que se considerar, ainda, a importância da presença física do banco. É de se notar, e quem já percorreu essas regiões pode confirmar, que normalmente o prédio onde funciona a agência do Banco do Brasil é o mais bonito e moderno da cidade, na maioria das vezes mais vistoso que o prédio da prefeitura, às vezes uma das poucas construções de alvenaria. E, por menor que seja a cidade, é praticamente constante a presença de uma AABB, muitas vezes o único clube local.

Das entrevistas realizadas com altos executivos do Banco do Brasil, em Brasília, Houve posturas diferenciadas quanto à negação desse papel ao Banco do Brasil. Num momento em que a presidência do Banco assumia claramente o discurso da modernização e do lucro a qualquer preço, houve executivos que reproduziam o mesmo discurso enquanto outras, em menor número mas correspondendo a cargos mais elevados na hierarquia, viriam a expressar posições contrárias à política adotada[37]. A crítica às vezes viria mais velada, outras mais direta:

> [...] ... é que o pessoal não percebeu que grande parte da nação foi construída pelo BB, indo para essas localidades e transformando, incorporando... O papel do BB é incorporar... isso não é papel de banco privado! Um banco privado não faz isto![38]

---

[37] Todos os entrevistados envolvidos diretamente com a execução do Programa de Ajustes, da área de Recursos Humanos, reproduzia o discurso vindo da Diretoria e da Presidência do Banco (seis entrevistas).

[38] Gerente de Operações na área agrícola, 30 anos de serviços no BB, durante os quais atuou em várias regiões do país.

Quando ele se refere ao "pessoal", embora não fique totalmente clara a referência, pode-se inferir que a crítica se dirigia, principalmente, às autoridades governamentais que naquele momento direcionavam e controlavam as mudanças no Banco, Ministério da Fazenda e Banco Central.

O objetivo do Banco, para ele, era alcançar rentabilidade, mas não colocar o lucro como objetivo privilegiado, pois *"se fosse esse o papel do BB, única e exclusivamente, ... ser um capitalista...eu seria o primeiro a pedir pra privatizar o BB"*. Porque, se por um lado, considerava que não se podia abrir a mão do lucro, havia outros fatores tão ou mais importantes, pois *"nós temos um outro resultado, que é o econômico, o social, o cultural, o político, que pra nós é muito interessante"*. Em outros momentos da entrevista, a crítica se dirigia mais diretamente ao modelo político-econômico vigente:

> É preciso ter uma visão de nação... de estratégia de nação, de estratégia de Estado... pra essa ocupação (dos vazios econômicos). E eu digo que é um erro estratégico, porque o pessoal hoje não está pensando em estratégia de Estado. O pessoal não pensa em estratégia de nação. O pessoal não pensa em estratégia de um povo.
>
> [...] Eu acho que os que dirigem a nação não estão tendo essa visão. Veja bem, se você olhar para a nação brasileira, você vai encontrar toda... ainda, as instituições, organismos e dirigentes que pensam nisso. Agora.... são vieses que ocorrem porque é o homem que senta, é o homem que dirige, é o homem que faz.

O entrevistado criticava, portanto, o discurso *neoliberal* e o abandono do projeto de desenvolvimento da nação. A um dado momento, questionou, enfático, *"O discurso neoliberal, você precisa perguntar: a quem interessa?"*, aludindo aos interesses internacionais sobre, por exemplo, a abertura de mercado e às exigências de supressão de tarifas alfandegárias sobre os produtos importados.

Nesse sentido, vê-se que a adesão ao modelo político/econômico de cunho *neoliberal,* adotado pelo governo naquele princípio de 1995, marcava fortemente todo o Programa de Ajustes e se manifestava com mais constância e homogeneidade nos depoimentos daqueles que estavam mais comprometidos com o processo.

*Narrativas históricas/narrativas míticas*

As narrativas sobre o Banco do Brasil, como apresentadas, enfatizam o seu papel como de agente do desenvolvimento nacional e definem essa atuação como parte perene de sua história.

As falas dos parlamentares, por exemplo, ressaltam a importância do Banco do Brasil no cenário econômico nacional por meio do resgate de valores que associam à história da empresa desde a sua fundação, em 1808, quando da vinda de D. João VI e da corte portuguesa para o Brasil.

O próprio Banco assumiu, ao longo do tempo, essa identificação com os símbolos de nacionalidade. Examinando, por exemplo, o parágrafo inicial do histórico da empresa, que estava disponível na rede de comunicação interna do Banco do Brasil, em março de 1995, depara-se com a afirmação que *"Desde cedo o Banco do Brasil identificou-se com os princípios mais significativos da nacionalidade, o que lhe valeu a confiança do povo brasileiro"*.

No entanto, como foi possível verificar na breve passagem sobre os principais eventos de sua história, no primeiro capítulo desta tese, não há uma constância de atuação nesse sentido, embora muitos aspectos que marcam a sua história se mantenham, como por exemplo a sistemática de nomeação de seus administradores que no Império era atributo do imperador e na república passou ao presidente, bem como a utilização de recursos da instituição, pelos diferentes governos, para o atendimento aos mais variados interesses. No mais, é ilusória a afirmação de que o Banco do Brasil, nos quase duzentos anos de sua existência tenha contribuído para o desenvolvimento da nação e exercido um papel social, de integração e redução das desigualdades como ele tem sido definido na atualidade.

A principal razão de sua fundação foi prover recursos para atender às despesas crescentes da corte recém transferida para o Brasil e, portanto, à manutenção da monarquia (Franco,1979). Usado sistematicamente para atender ao caixa dos governos, a conseqüência foi o aumento crescente das emissões de papel moeda sem lastro real o que resultou em um processo inflacionário constante.

Não obstante, concordo que sua existência e atuação são marcadas, desde o início, por elementos de afirmação da nacionalidade brasileira. Essa compreensão, no entanto, só se dará a partir de um entendimento de sua representatividade no plano simbólico.

Do acompanhamento do fatos narrados e da leitura de alguns pronunciamentos políticos presentes nas obras historiográficas, percebem-se as críticas e a rejeição à atuação do Banco do Brasil no Império, de forma mais acirrada no reinado de D.João VI, também intensa no reinado de D. Pedro I e em menor medida no de D.Pedro II.

Durante a existência do primeiro Banco do Brasil, que coincide com a estada da família real no Brasil, o governo agia, intervindo abertamente na administração do Banco, mesmo quando era detentor de um número mínimo de ações: nomeava administradores, suspendia e instituía favores, alterava o valor dos bilhetes emitidos, controlava as transações financeiras e as emissões e não pagava suas dívidas para com a instituição. Além do mais, para compensar os desfalques seguidos ao caixa do Banco do Brasil, o governo instituía impostos e monopólios fiscais, aumentava o capital convocando acionistas nas capitanias em troca de títulos, promoções e isenção ao serviço militar[39].

Mas, no meu entender, como o governo que agia sobre o banco e dele usufruía era representado pelo príncipe português, as críticas ao Banco, naquele período, devem ser entendidas principalmente como dirigidas contra os portugueses.

Portanto, parece viável afirmar que os primeiros vínculos do Banco do Brasil com a construção da identidade nacional se deram de forma inversa ao que se apresenta nas narrativas. O Banco do Brasil figurava como um foco de críticas à coroa portuguesa e um elemento por meio do qual se expressavam o descontentamento e a desconfiança dos brasileiros, incentivando os ideais revolucionários que clamavam pela autonomia do país, em relação a Portugal.

Talvez o primeiro elo forte, entre o Banco e o Brasil, tenha se constituído no momento em que a Corte se retirava para Portugal levando daquele banco todo o ouro e diamantes depositados. Diz Victor Viana (1926) que a reação dos brasileiros foi tamanha, ao tentar impedir a saída da esquadra de D.João VI do porto, com os cofres abarrotados de valores, que obrigou o príncipe a utilizar-se dos regimentos da divisão portuguesa para conter os manifestantes. Posteriormente, durante os governos imperiais, a má utilização de seus recursos novamente provocaria os ressentimentos dos brasileiros contra o imperador e estes se materializariam no ataque ao Banco do Brasil pois, como nos diz Afonso Arinos

---

[39] Viana (1926), Franco (1979), Pacheco e Franco (1979).

(1979), *"a oposição se voltou contra as instituições do Estado, uma vez que a pessoa do soberano era inviolável"*.

É curioso observar que essa atitude de atacar o Banco do Brasil como forma de criticar o próprio governo se repete nos dias atuais. Quando os agricultores protestam contra a política agrícola, as taxas de juros, a suspensão de financiamentos ou o preço mínimo dos produtos agrícolas, tem sido comum a realização de atos públicos em frente às agências do Banco do Brasil: tratores postados diante das agências impedindo o seu funcionamento, toneladas de grãos sendo despejados às suas portas e mesmo ataques ao prédio da agência, quando os produtos são atirados sobre elas. Mais recentemente, o Banco do Brasil foi alvo de manifestações dos trabalhadores sem terra na região do Pontal do Paranapanema. A agência foi invadida como forma de pressão para a contratação e liberação de recursos para os assentamentos e para a produção agrícola.

Esses atos, de forte conotação simbólica, são a forma inversa daqueles outros em que o Banco é alvo de manifestações positivas. Quando se reivindica a sua permanência e se enaltece a sua atuação ele é *pessoalizado*, como nos versos do poeta da pequena cidade de Fagundes *"Foi quando você chegou..."* , torna-se um "benfeitor", salvação para muitos dos males da região e esperança de progresso[40]. Ambos os acontecimentos se referem a momentos em que se confere concretude a essa instância informe denominada governo, seja a sua *materialização* no prédio da agência ou a sua *personificação* como "benfeitor".

Nesse sentido, quando no presente a classe política e diversos segmentos sociais conferem à tradição certos atributos do Banco do Brasil, resgatando inclusive o banco do Império, parece que estamos diante de fenômenos sociais que apontam para aquilo que Hobsbawn (1984) denominou *tradições inventadas*. Ou seria mais apropriado, numa alusão a Benedict Anderson (1989) dizer, para o presente caso, "tradições imaginadas"?

---

[40] É interessante notar como a esta simbologia correspondem distinções que se dão no campo conceitual. A maioria dos autores que se dedicam à reflexão sobre a questão da identidade nacional, do nacionalismo, da própria idéia de nação, têm enfatizado as distinções entre Estado e nação. O Estado é a expressão política da nação (Gellner, 1993). Já Marcel Mauss (1972), além de fazer essa distinção afirmava que os regimes de governo também não se confundem com a idéia de nação uma vez que os governos podem se caracterizar pela relatividade e instabilidade, podem exercer poderes que estão em desacordo com o dos governados, podem gerar desconfiança e não necessariamente ser alvo de respeito, embora para ele só fosse possível existir nação onde houvesse um centro de poder estável. Para Hobsbawn (1984) esse dilema se resolve apenas com a democratização que dá legitimidade a Estados e regimes independentemente do contentamento desses cidadãos.

Um dos aspectos resgatados nessas narrativas que afirmam o papel do Banco do Brasil no sentido de unificação, integração nacional e propulsor do desenvolvimento tem sido a sua expressividade no cenário nacional, principalmente por dispor de uma rede de agências que cobre praticamente todo o território nacional[41]. No entanto, até o início deste século, o Banco do Brasil dispunha de pouquíssimas agências, todas no Rio de Janeiro. O movimento de criação de agências em outros estados só ocorreria no período da República, a partir de 1906.

Além do mais, um Banco do Brasil atuando para fomentar o desenvolvimento das regiões mais carentes do país, com financiamento aos pequenos produtores agrícolas e às pequenas empresas é, também, bastante recente. Quando em fins do século passado, o Banco do Brasil tomou para si, pela primeira vez em sua história, a atribuição que viria a ser, no século seguinte, a marca de sua atuação, o financiamento do setor agrícola, o fez para atender aos interesses do governo com quem firmou um acordo para a instituição de uma carteira de crédito agrícola, como forma de compensar os prejuízos dos grandes produtores, decorrentes da abolição. Portanto, a atividade, que neste século, caracterizaria a chamada função social do Banco do Brasil foi direcionada, em princípio, a beneficiar as oligarquias regionais, os grandes produtores, portanto as elites econômicas do Império e, também, para atender à política de substituição da mão-de-obra escrava, promovendo o financiamento para assentamento de imigrantes europeus nas lavouras de café. Este papel de grande financiador da agricultura e desbravador de regiões só se firmaria, como já apresentado, após a instituição da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - CREAI, em 1937, e a grande expansão por todo o território nacional se daria, sobretudo, nos governos militares, a partir da segunda metade da década de 1970.

Assim, embora as narrativas sobre o Banco resgatem, a todo momento, um passado de realizações em prol do país, valendo-se de fragmentos de sua história que são reordenados, parece-me mais apropriado fazer referência a um passado mítico. As narrativas não se reportam apenas a um passado idealizado ou um passado construído; não correspondem, necessariamente, aos fatos datados sobre a instituição e são contadas e

---

[41] O Banco do Brasil dispõe de 7.155 pontos de atendimento, sendo 2.839 agências, com presença em 2.090 cidades (Relatório Anual 1999). Na década de 1980, no entanto, chegou a marcar presença em 4.000 dos 6.000 municípios brasileiros, sendo que em 500 deles era o único banco presente nas localidades.

rememoradas em determinados momentos significativos. No âmbito da empresa, essas narrativas surgem quando os funcionários mais antigos se dirigem aos mais novos, repetem-se constantemente nas festas de confraternização, nas homenagens e despedidas, nas referências às mudanças, nos momentos crise e ameaça de rupturas[42]. Para a sociedade como um todo, essas narrativas são retomadas seja quando uma comunidade se vê na iminência de perder sua agência, seja quando medidas governamentais ameaçam a instituição ou os seus devedores, quando os financiamentos são suspensos ou os juros aumentados, ou ainda quando se critica o papel diferenciado da instituição ou os chamados privilégios de seus funcionários. Nesse sentido, parece pertinente a observação de Raoul Girardet (1987) acerca da mitologia política, quando afirma que em momentos de crise social e de ameaça à ordem estabelecida, e mais, quando há uma perda de referenciais a uma coletividade ou grupo, os mitos *"impõem-se com mais intensidade, exercem com mais violência seu poder de atração"*(Girardet, 1987:180).

Ora, como diz Lévi-Strauss (1975), o mito é linguagem e a sua essência está, antes de tudo, na história que é contada. A narrativa mítica conta sempre uma história sobre o passado, tendo como matéria resíduos e fragmentos dos acontecimentos que são ordenados e reordenados seguidamente, na busca de um sentido (Lévi-Strauss,1970). Assim, a capacidade transformadora é inerente ao mito gerando inúmeras versões a partir do mesmo material (Lévi-Strauss,1989).

Num artigo recente, Ruben e Lúcio analisam a realidade empresarial como fenômeno da ordem das metáforas míticas. Trazem para reflexão a hipótese de que *"uma cultura empresarial brasileira poderia ser considerada como um conjunto de relatos míticos e o desempenho particular de uma determinada empresa poderia ser melhor avaliado se fosse levado em conta a interpretação da relação proporcional direta do mito com seu respectivo presente etnográfico"*(Ruben e Lúcio, 1997:7).

Acreditando que, no caso do Banco do Brasil, a dimensão simbólica é não apenas importante, mas crucial ao entendimento da cultura da empresa e do seu desempenho, devo ressaltar que a interpretação de um mito de origem da empresa Banco do Brasil, como sugerem os autores, implica a elaboração de um quadro analítico bastante complexo. Os

---

[42] É importante ressaltar a recorrência da referência a esse passado por funcionários que não o haviam experienciado mas que o repetiam por ter ouvido de outros funcionários e de familiares.

dados apresentados sugerem que o Banco do Brasil é o principal protagonista em um complexo simbólico do qual derivam vários outros mitos, inclusive o da constituição da nação, mas não a preponderância de um mito de origem relacionado diretamente ao surgimento da empresa Banco do Brasil.

Uma tentativa de sistematização do material aqui apresentado permite observar que todos os envolvidos - parlamentares, membros das comunidades e funcionários - narram histórias, semelhantes, que giram em torno de um mesmo tema - a idéia de nação - para dizerem coisas diferentes.

Os parlamentares contam uma história sobre o Banco com fragmentos trazidos dos acontecimentos históricos, aos quais eles dão uma interpretação e um sentido visando justificar a permanência do Banco nas pequenas cidades ou defender a sua sobrevivência como parte do aparelho estatal. Diz essa história que o Banco, desde o seu início, promoveu o desenvolvimento do país, foi fator de integração e de unidade nacional, teve uma missão social, prestou serviços às comunidades e ao país, enfim, participou do processo de construção da nação. Portanto, essas narrativas não falam apenas sobre a origem do Banco, mas, principalmente, sobre a sua participação na constituição da nação.

As comunidades contam uma história sobre o Banco do Brasil que se inicia quando da chegada do Banco à localidade. De modo análogo, é como se o surgimento da comunidade se desse com a chegada do Banco do Brasil, pois com ele vêm o desenvolvimento, a ordem e a possibilidade de integração ao restante do país. Os habitantes e seus representantes rememoram esse passado como forma de luta para a sua própria sobrevivência. Nessas narrativas, a vinda do Banco, tal como a dos heróis míticos, diz sobre a própria origem da comunidade.

Os funcionários contam uma história sobre o Banco, a partir do seu ingresso no Banco do Brasil (como um nascimento e ao mesmo tempo inclusão em um grupo seleto). É uma história que eles ouviram dos antigos funcionários que ouviram de outros mais antigos ainda. Nessa história, raramente há a reconstituição dos fatos históricos, como na narrativa dos parlamentares, mas os mesmos elementos que lá se apresentam são acionados quando os funcionários se referem a esse banco de antigamente. A narrativa nem sempre é voltada para justificar o presente ou pensar o futuro, mas, em muitos casos, como forma de resgatar um tempo perdido que ao ser rememorado permite a manifestação dos sentimentos de

pertencer à instituição. É o nascimento do funcionário como membro da instituição e, se tomarmos algumas falas de entrevistados, os dados chegam a sugerir um outro nascimento dado por um despertar da consciência de cidadania, visto também como forma de identidade do funcionário com a empresa[43].

### *Quando a lógica de mercado se vale da ordem cultural*

Como afirmei no início deste capítulo, em uma empresa como o Banco do Brasil em que a dimensão simbólica permeia fortemente todas as relações, a ordem cultural se choca constantemente com os princípios da racionalidade econômica que conformam a lógica empresarial.

Os episódios narrados mostraram como as reações das pequenas localidades às medidas tomadas pela alta administração da empresa, no sentido de fechamento de agências para redução dos custos e prejuízos, acabaram obrigando-a a uma negociação com as localidades antes de tornarem efetivas essas medidas. Nesse sentido, cabe uma pergunta: seria possível afirmar que a lógica cultural, que reclamava o papel "tradicional" da empresa, suplantou a lógica empresarial?

O acompanhamento dos acontecimentos parece mostrar que não. A empresa, não cedeu, mas negociou. Para a manutenção da agência nas comunidades valeu o princípio da reciprocidade. *"Vocês querem o Banco do Brasil aqui?"*, relatava um funcionário envolvido no processo de negociação - *"Nós vamos ficar aqui se vocês querem...agora, nós queremos que vocês centralizem os negócios de vocês conosco"*. Os dados disponíveis mostram que houve um esforço de muitas comunidades no sentido de tornar a agência lucrativa: transferindo recursos para o Banco do Brasil, às vezes mesmo a título de "subvenção", fornecendo o prédio para funcionamento da agência, mobilizando-se para aumentar a captação de recursos pela aquisição de produtos (seguros, Ourocard, Ourocap, Brasilprev), e assim por diante.

Por outro lado, mudanças ocorridas nos últimos cinco anos, na relação com a clientela e na forma como tem sido utilizada a imagem do Banco do Brasil nas peças

---

[43] Na formulação de Ruben (1984), nacionalidade e cidadania, embora muitas vezes sejam tomadas como equivalentes, não são a mesma coisa. No entanto, o conceito de cidadania expressa o conteúdo jurídico da nacionalidade.

publicitárias, mostram que a direção da empresa apropriou-se com maior ênfase dos elementos simbólicos que, no imaginário social, vinculam o Banco à idéia de nação, como parte de sua estratégia empresarial.

É interessante notar que nos últimos meses de 1997 houve um investimento pesado na utilização da simbologia que envolve o Banco com o intuito de atingir a totalidade da população. Não mais a clivagem entre campo e cidade, características dos períodos anteriores, mas propagandas que manipulam de modo mais ostensivo os símbolos da nacionalidade. A propaganda que causou maior impacto no mercado, ao trazer para o Banco do Brasil o antigo cliente de um banco concorrente, inicia-se com o cantarolar da *Aquarela do Brasil*, associando as imagens do Brasil às das agências e regiões do país e à marca do banco. Cartazes e *folders,* propagandas em revistas também enfatizam que o Banco é "do Brasil". Isto é interessante quando se observa que em agosto de 1993 houve uma proposta do Conselho de administração para a retirada da partícula "do" do nome do Banco, o que desencadeou reações por parte do funcionalismo e dos sindicatos.

Talvez neste "do" esteja parte da explicação. Porque ele implica um "nosso" e portanto a referência a um coletivo, a algo que é propriedade de todos. Nas falas que resgatam esse vínculo entre a instituição e a nação, ele figura como propriedade da sociedade brasileira e de seus cidadãos. Nesse sentido, como patrimônio da nação, pode, muitas vezes, ser tomado como seu símbolo.

Talvez por este caminho se expliquem também os vínculos entre o funcionalismo e a empresa, que se constituía até bem pouco tempo numa relação passional que implicava trabalhar "por amor ao banco". Assim, talvez se possa compreender como em uma empresa como o Banco do Brasil, em que os funcionários se consideram a serviço da nação, houvesse uma participação expressiva em tantos movimentos sociais, em prol da cidadania[44]. Com efeito, a interpretação dada por alguns funcionários da Direção Geral, em Brasília - e o material analisado permite uma concordância, embora não generalizada, a esse respeito -, vai no sentido da afirmação de uma *"brasilidade"* - que resgata a cidadania

---

[44] Até metade da década de 1990 havia uma participação ativa do funcionalismo do Banco do Brasil em movimentos ligados à educação, ao incentivo à capacidade associativa, a participação ostensiva no programa "Ação da Cidadania" coordenado pelo sociólogo Herbert de Souza e muitas outras atividades similares assistidas. O próprio Betinho reconheceu sempre a importância da participação dos funcionários do Banco do Brasil: *"uma das instituições que primeiro reagiu e aderiu à campanha foi o Banco do Brasil (...) A adesão foi entusiástica, surpreendente e nacional. O Ibope revelou a existência da Ação da Cidadania em praticamente todas as cidades do Brasil, com cerca de três mil comitês organizados com a participação direta dos funcionários.* (Revista Momento, nº6, ano I, nov-dez/95).

como forma de pertencimento à empresa -, como característica do Banco do Brasil.

Mais ainda, entende-se o aparente paradoxo da identificação dos funcionários com o *banco do passado*, a instituição Banco do Brasil, e a negação ao *banco do governo*, as críticas à administração da empresa mas o empenho em preservá-la. É que, neste sentido, o banco é perene enquanto as administrações são fortuitas e passageiras; o Banco é patrimônio do Estado e parte da nação, mas não propriedade do governo. De modo análogo, é pela distinção entre Estado, nação e governo que se pode criticar ferrenhamente os governos ao mesmo tempo em que se reafirma os sentimentos em relação à nação.

Minha interpretação sugere, ainda, que as imagens, as construções simbólicas sobre o Banco do Brasil, referem-se muito mais a um ideal que se encontra no passado e que se luta por concretizar no presente ou, ao menos, permitir sua concretização no futuro. Uma vontade permanente - de unidade, integração, progresso, igualdade - que nunca se realizou plenamente e, por isso mesmo, muitos busquem a todo custo preservar mesmo se apenas como potencialidade.

De outra perspectiva, são também dessa ordem as posturas contrárias ao modelo de atuação do Banco do Brasil. Quando se critica o Banco do Brasil como parte do aparelho estatal o referencial simbólico é o mesmo: as imagens sobre a nação e os símbolos de nacionalidade. Apenas ocorre que, nesse caso, se trata da adoção de um modelo que se contrapõe aos princípios que conformam a idéia de nação e, um modelo que traz implícita a idéia de desconstrução desses vínculos simbólicos.

Portanto, o que se procurava também alterar com o Programa de Ajustes, eram os componentes simbólicos que vinculam o Banco à idéia de nação. Negando, destruindo esses vínculos, seria possível colocar-se mais em acordo com a lógica de mercado, relegando a segundo plano o seu papel social.

Tanto que, em 1996, o Banco alterou a sua missão institucional, não mais colocando como objetivo maior a tarefa de "promover o desenvolvimento do país" e sim o de "*ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender as expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do país*"[45].

No entanto, a tensão ainda permaneceria, seja porque, dada a sua condição de

---

[45] Conforme boletim da rede interna *BBnet* em 02/02/96, tópico *O conglomerado Banco do Brasil.*

empresa estatal, via-se sujeita a cobranças de atuação social e de fomentador do desenvolvimento ou porque, de outro modo, como estratégia de *marketing* os símbolos eram eficazes[46].

### *O Banco e as pequenas comunidades da região nordeste do país*

Nos primeiros anos após a adoção do Programa de Ajustes a tentativa do Banco do Brasil foi a de adequar formalmente a sua missão institucional aos objetivos do lucro. A articulação entre as duas lógicas foi um primeiro passo. A empresa definiu dois objetivos básicos: ser uma empresa de mercado, com amplo espectro de ação, rentável e ágil na mobilização de seus recursos, de forma a satisfazer aos clientes e ao mercado e, ao mesmo tempo, manter o papel de um banco comprometido com os objetivos governamentais de alavancar o desenvolvimento nacional[47].

Assim, no contexto de mudanças, um ponto importante a verificar dizia respeito às alterações nas relações do Banco com as pequenas comunidades.

Nesse sentido, foram realizadas duas etapas de trabalho de campo na região nordeste, tendo como escolha privilegiada o estado do Ceará, uma vez que aquele foi um dos mais duramente atingidos no transcorrer do Programa de Ajustes[48].

Uma primeira etapa de pesquisa foi realizada no ano de 1998 quando foi feito um levantamento de dados na imprensa, sindicato, e realizadas entrevistas com funcionários em diversas situações. Também àquela época foi realizada uma primeira incursão a algumas cidades interioranas próximas a Fortaleza o que mostrou a pertinência de uma ida mais demorada ao interior, de preferência em regiões mais próximas ao sertão onde as condições de vida são mais difíceis e se poderia apreender com mais exatidão a importância do Banco para as localidades na nova situação.

---

[46] Essa tensão foi detectada nas entrevistas realizadas com executivos do Banco em Brasília. A área de Marketing revelou as dificuldades em convencer as instâncias superiores a se valer da simbologia da nação como estratégia de mercado.

[47] Idem nota 44.

[48] Dentre os estados da região nordeste, a mais penalizada no processo, o Ceará contou com o maior número de excedentes e os acontecimentos em torno ao PDV e, posteriormente, ao fechamento dos CESEC, mobilizaram intensamente sindicatos, imprensa escrita e televisiva, classe política e demais personalidades de expressão da sociedade cearense.

Em 1998 foi feita uma rápida incursão pelo interior de Sergipe, até Poço Branco, na região do sertão sergipano. Foram mantidos contatos com várias prefeituras locais em cidades que contavam com o Banco do Brasil e outras em que suas atividades haviam sido encerradas. Nas localidades que não mais passaram a contar com a agência do Banco, ou aquelas que nunca contaram com uma agência bancária, foi possível inteirar-se da dificuldade da população para se deslocar até os municípios próximos para receber pagamentos, pagar contas e realizar atividades comerciais regulares. Nessas localidades, a população em tudo depende do poder público e a prefeitura fica repleta de pessoas reivindicando

Na segunda etapa de pesquisa de campo, ao final do ano 2000, foi feito um trajeto de viagem saindo de Recife com o objetivo de chegar até a região do Cariri. Assim, foi possível estender a pesquisa ao estado de Pernambuco, visitando cidades que tiveram CESEC extintos e avaliando o impacto das mudanças sobre as comunidades locais.

Saindo de Recife o primeiro destino foi a cidade de Arcoverde, em Pernambuco, onde antes existia um CESEC de médio porte, que contava com cerca de 80 funcionários antes das mudanças de 1995.

A cidade de Arcoverde está localizada a 257 km de Recife, conta com uma população urbana de cerca de 40.000 habitantes e teve como atividades principais, até bem pouco tempo, a cultura de feijão e milho, a pecuária, além de indústria de doces, alimentos, sabão. Para os trabalhos de pesquisa foi possível contatar moradores e comerciantes, um engenheiro agrônomo ligado à Cooperativa Agrícola e o gerente da agência do Banco do Brasil. A cidade conta com cinco bancos: Banco do Brasil, Bradesco, Bandepe, Banorte e CEF.

O auto-atendimento, onde antes funcionava a agência do Banco do Brasil é um amplo espaço com 11 máquinas distribuídas ao longo das paredes. Em comparação com as agências das grandes cidades o número de terminais pode ser considerado elevado mas são máquinas mais antigas embora o *design* e o *layout* da agência busquem aproximar-se aos dos grandes centros urbanos.

O impacto do fechamento do CESEC foi percebido mais em relação aos jovens moradores da cidade que trabalhavam naquele centro como estagiários contratados. Nessas

localidades, dadas as poucas opções de emprego, para os jovens moradores de a cidade ser estagiário no Banco do Brasil era um ótima oportunidade de ganho.

A cidade de Arcoverde vive hoje momentos difíceis devido à falta d´água que afastou as indústrias antes existentes o que dificulta ainda mais as possibilidades de trabalho.

Da entrevista com um agrônomo local soube que hoje o Banco do Brasil tem demonstrado pouquíssimo interesse no financiamento agrícola razão porque houve uma queda na importância do Banco para as atividades agrícolas da região. Segundo o entrevistado, se o Banco hoje se retirasse de Arcoverde, ou qualquer cidade das proximidades, o fato afetaria muito pouco a região, do ponto de vista da agricultura.

A maior parte dos financiamentos são feitos pelo Banco do Nordeste (BNB) embora muitos desses financiamentos, tudo indica, se tornarão casos de inadimplência. O Banco do Brasil, segundo ele, inclusive devido ao excesso de inadimplência no setor, tem financiado apenas aquilo que é obrigado a financiar, mas sempre buscando fazê-lo para clientes que têm condições de pagar *"os mais ricos, sempre, não importa o porte do empreendimento. Às vezes há um médico, que também é agricultor, um comerciante, e assim por diante, agricultores que não vivem só da terra, têm outra atividade que garante o pagamento do financiamento"*.

Assim, segundo ele, o pequeno produtor, aquele que realmente necessita dos recursos e que não tem outra fonte de renda, é recusado pelo Banco. Comentou sobre uma linha de crédito recente, a juros muito baixos (8,5% ao mês, isento de outras taxas) para a qual o gerente do Banco do Brasil solicitou indicações sobre possíveis tomadores de crédito. O agrônomo diz ter enviado ao Banco uma lista com cerca de 20 produtores mas que destes apenas um fez o financiamento. Outro financiamento foi concedido mas a cliente já conceituado do Banco que, segundo ele, *"se enquadra nesse tipo de tomador de empréstimo que nem sequer precisa do financiamento, tem condições de pagar, já tem máquinas e equipamentos"*.

O Bradesco disse ser ainda mais seletivo e emprestar a apenas dois ou três grandes produtores da região. Se o BNB, por exemplo, vier a ser privatizado, para ele será o fim da assistência ao pequeno produtor. Considera que o prestígio do gerente do Banco nessas pequenas cidades também declinou, contrastando com as épocas anteriores. Disse que no

passado, por ocasião de algum evento em cidades próximas a Arcoverde, mesmo estando praticamente todos os convidados reunidos nada começava antes que chegassem o agrônomo da EMATER e o gerente do Banco do Brasil. Isto, diz ele, hoje não aconteceria.

Já a entrevista com o gerente-geral da agência local versou principalmente sobre as mudanças de comportamento da clientela com o processo de informatização. Em Arcoverde, os caixas, a gerência e demais serviços internos ficam localizados no primeiro andar, como forma de reter o cliente no auto-atendimento e dificultar o acesso aos funcionários e setores da agência. Disse o gerente que os clientes vêm se adaptando aos poucos à utilização das máquinas, sendo os analfabetos, a maior parte pertencente ao FUNRURAL, os que têm mais dificuldade. Várias experiências de orientação foram infrutíferas e afirmou ser praticamente impossível conseguir que essas pessoas utilizem sozinhas os equipamentos. De qualquer forma, considera que vem ocorrendo um progresso constante, estando de 75% a 80% do atendimento sendo efetuado por intermédio do auto-atendimento, *bank-fone* e *internet.*

Em seus esclarecimentos, o gerente reproduziu com bastante fidelidade o discurso da empresa, a lógica que da Direção Geral orienta as superintendências e dessas se propaga às administrações locais. Também declarou, com um certo orgulho, estar participando de vários cursos de treinamento em Brasília, como o MBA. No entanto, declarou que algumas das metas colocadas pela Direção Geral são impraticáveis na região, como, por exemplo, atingir os números exigidos para a venda de Brasilprev. Além disso, afirmou que na fixação das metas a Direção Geral se vale de avaliações muito antigas que desconsidera a situação existente na região. No caso de Arcoverde, a cidade decaiu, perdeu indústrias, e, no entanto, as metas continuam as mesmas.

Por fim, afirmou que o papel do Banco não é mais primordialmente social e apontou o quadro à parede onde constava a nova missão do Banco, divulgada em 12 de outubro de 2000, data em que a empresa completou 192 anos: "*Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil à sociedade*".

Evidentemente, do texto acima, percebe-se a opção primordial pelas atividades de mercado, colocando-se o Banco do Brasil como qualquer banco privado, em objetivos e interesses. No entanto, vale destacar que colocar na missão do banco o objetivo de

fortalecer o compromisso entre funcionários e empresa é um reflexo claro da deterioração produzida nessas relações nos últimos anos. Ser útil à sociedade, por outro lado, torna-se um objetivo pouco claro pois pode-se considerar que a existência de qualquer atividade produtiva ou de serviços está sendo de alguma forma útil à sociedade. A missão anterior, de 1996, embora já suavizasse o papel anterior, de promover o desenvolvimento do país, ainda preservava de alguma forma a sua atuação diferenciada uma vez que colocava como objetivo contribuir para esse desenvolvimento.

Também considerou o entrevistado que a importância do gerente nessas cidades não é a mesma. Não é mais convidado para todas as atividades importantes que ocorrem na cidade nem ostenta o mesmo *status*. Isto, ele considerou como positivo ao pensar o Banco como empresa. Segundo ele, os bancos particulares da região também mantém essa postura de afastamento, até mesmo por razões estratégicas e pela natureza dos serviços bancários, pois assim são evitados constrangimentos e perigos. Mas disse que o funcionalismo ainda *"tem essa coisa de querer participar"*.

Até chegar a Arcoverde a região é muito verde e, inclusive, de clima bastante ameno. Entretanto, assim que a cidade termina e o viajante se vê novamente na estrada, a vegetação modifica-se completamente. A paisagem é seca. Galhos escuros e acinzentados sobre uma terra arenosa, em alguns pontos avermelhada, em outros calcinada, dão à paisagem um ar de desolação. O calor aumenta e há um cheiro de fumaça no ar. Em alguns pontos da estrada, efetivamente os galhos ardem e uma fumaça esbranquiçada sobe daquele chão, negro dos restos dos galhos carbonizados. Depois da cidade de Custódia a paisagem se ameniza um pouco e vão se entremeando trechos em que floresce alguma vegetação.

A cidade de Custódia centraliza boa parte do comércio daquela região de sertão. A cidade estava tomada de caminhões, barracas e muita gente transitando em dia de feira. O movimento era grande na pequena agência do Banco do Brasil, também com a fachada e instalações em acordo com o *design* atual, mas estes colocados sobre os resquícios ainda aparentes da antiga construção: o amarelo, azul e cinza cobrindo o prédio antigo e um ar de modernidade contrastando com a precariedade da cidade e da região.

São pessoas muito simples que se aglomeram à porta da agência ou transitam num vaivém seguido. São moradores das redondezas mas para quem percorre aquelas estradas desoladas parece impossível que aquela terra ressequida possa abrigar moradias.

Perto de Serra Talhada, 70 km depois de Custódia, já mais próximo ao Ceará, o relevo é muito plano, como um imenso platô de onde se erguem ao fundo montanhas e montes cobertos eles também de uma vegetação ainda ressequida. Após Serra Talhada, desviando-se da estrada principal e indo em direção a São José de Belmonte, os espaços verdes aumentam e em alguns trechos a paisagem é bastante amena.

São José de Belmonte, por exemplo, é uma pequenina cidade do interior pernambucano, localizada quase na fronteira com o Ceará, bastante pitoresca e agradável. Ruas estreitas, casas baixas recém-pintadas, sendo o ponto central da cidade uma grande praça cortada em dois pela rua central, que atravessa a cidade. Nessa cidade, mais que nas anteriores, pode-se constatar ainda a importância da presença do Banco do Brasil, que é o único banco da cidade e que atende os moradores de uma região bastante extensa onde não há qualquer agência bancária, região que vai da cidade de Serra Talhada até Jati, esta última cidade já localizada no Ceará.

São José do Belmonte tem uma praça central muito bem cuidada, o cartão de visitas da cidade, em um extremo fica a igreja matriz e na outra extremidade, também defronte ao jardim, fica a agência do Banco do Brasil a expressar a sua importância para a cidade.

Percorrendo-se mais cerca de 100 km chega-se finalmente a Juazeiro do Norte, no Ceará. Ali foi possível observar o funcionamento da Agência, uma construção ampla e arrojada, de arquitetura extremamente moderna. Conta com um movimento intenso devido às dimensões do comércio local, principalmente pelo fato da cidade receber um número imenso de romeiros, vindos de todo o nordeste.

Em Juazeiro, as ruas estreitas são abarrotadas de lojas, de um comércio muito variado, com um profusão de placas que causam poluição visual mesclando-se todas aos olhos dos visitantes. Centenas de pessoas transitam pelas ruas disputando espaço com os automóveis e os ambulantes espalhados pelas calçadas; gente de todas as cores, traços, gostos e idades .

Em Juazeiro do Norte, Ceará, estava localizado um dos maiores CESEC do interior da região nordeste que em época mais remota chegou a contar com cerca de 600 funcionários. Em Crato, a cinco quilômetros de Juazeiro, há uma importante base sindical.

A cidade de Crato é bem menor que Juazeiro do Norte, mas também bastante agitada. Muito movimento de pessoas, carros, caminhões, ruas estreitas e mal sinalizadas,

transporte e carregamento de cargas, detritos por toda parte. juntamente com Juazeiro, Barbalha, Missão Velha e outras pequenas localidades ao redor, Crato faz parte da região do Cariri.

Encontra-se com certa facilidade o Banco do Brasil, como ocorre em todas as cidades daquele interior de nordeste. O *design* da agência segue o mesmo padrão. É grande a circulação de pessoas pelo auto-atendimento. Muitos clientes demoravam-se demasiado nas máquinas e também algumas máquinas não estavam operando. A agitação dentro da agência assemelhava-se à própria agitação da cidade. Interessante foi observar como as pessoas se comportavam no saguão de auto-atendimento e dentro das agências. Como se estivessem em um espaço público, de grande sociabilidade, as pessoas se encontravam, se cumprimentavam, trocavam informações, algumas conversavam longamente Na maioria das cidades desse interior nordestino as salas de auto-atendimento dispõe de cadeiras e as pessoas sentam-se e conversam sem pressa aparente.

No Sindicato dos Bancários do Cariri, conversei com diretores, funcionários e um ex-funcionário do CESEC Juazeiro que aderiu ao PDV de 1995. Contou-me que à época estava tão cansado do Banco, inclusive pelo fato de haver sido considerado suspeito em um caso de furto de cheque, situação que o levou a um desgaste enorme pelos esforços para provar sua inocência que, estando em férias, ao saber do PDV, aderiu imediatamente[49]. Hoje, explora um comércio de cereais e disse não se arrepender da demissão[50]. *"O Banco acabou"*, declarou da mesma forma que tantos outros entrevistados[51]. Sua mulher, no entanto, ainda trabalha no Banco, exercendo funções de caixa, atualmente com 20 anos de empresa. Segundo o entrevistado *"ela fica lá o dia inteiro, esqueceu tudo, família, a vida dela, é lá o dia todo"*.

---

[49] Silva (2000) em seu estudo sobre o PDV do Banespa também relata que a tensão já existente na empresa, o ambiente de pressão, ameaças e desgaste emocional, podem ser considerados como fatores que motivaram a adesão ao programa de demissão voluntária.

[50] Vale notar que de 25 entrevistados formalmente, que aderiram ao PDV, apenas uma ex-funcionária declarou haver se arrependido da decisão e outra, excedente, declarou que não queria se demitir. Os demais, mesmo quando foram pressionados a aderir ou ainda aqueles que encontraram muitas dificuldades para se estabilizar profissionalmente, dizem não se arrepender porque, segundo afirmam, não gostariam de trabalhar no Banco atual.

[51] Esta frase era dita tanto por aqueles que se demitiram como pelos que permaneceram na empresa. Até mesmo na Direção Geral, dentre os altos executivos, um funcionário da área Internacional, uma das mais prestigiadas na empresa, manifestou sua dificuldade em assimilar as mudanças na relação do Banco com os funcionários uma vez que e *"a impressão que me dá é que acabou, acabou aquele BB mesmo"*.

Segundo as informações obtidas, à época do fechamento do CESEC Juazeiro o número de funcionários já estava bastante reduzido devido ao PDV e às transferências. anteriores Muitos haviam se transferido para Fortaleza, alguns para outras cidades do interior do estado, outros aderiram ao Programa de Adequação de Quadros – PAQ. Funcionários *excedentes* que se recusaram a solicitar transferência foram demitidos de forma compulsória. O Sindicato acompanha o caso de três funcionárias que se recusaram a pedir transferência, foram demitidas posteriormente, novamente reintegradas devido à ação do Ministério Público e depois demitidas por liminar concedida ao Banco.

Segundo os documentos obtidos junto ao Sindicato, o CESEC Juazeiro foi instalado em agosto de 1980, funcionou até 1991 no mesmo prédio da agência local, construído especialmente para abrigar os serviços daquele centro de processamentos. Era considerada a sede mais moderna do Estado, um edifício com área construída de 6.687 m2 em quase 7.000 m2 de terreno. Atendia aos serviços de 42 agências, sendo 30 do Ceará, oito de Pernambuco e quatro da Paraíba. Representava uma fonte de empregos para a região[52].

Para as cidades de interior daquela região um centro de serviços desse porte não significava apenas os empregos mas, principalmente, uma circulação de capital importante para o comércio local. Segundo cálculos do Sindicato dos Bancários a injeção de capital anual era da ordem de R$ 2.700.000,00 na economia da região, uma quantia considerada significativa para a conjuntura de crise enfrentada na região do Cariri.

O CESEC Juazeiro do Norte encerrou as atividades em fevereiro de 1998, depois de um longo período de mobilização do Sindicato e de várias entidades locais. Desde 1996, com o esvaziamento das atividades no CESEC Juazeiro já se vislumbrava a possibilidade de um futuro fechamento e houve intensa mobilização por um largo período de tempo. Fotos pertencentes ao Sindicato mostram várias mobilizações, atos públicos e manifestações nas agências de Juazeiro e Crato, bem como diversas faixas espalhadas pela cidade com o apoio de comerciantes, pedindo a manutenção do centro de processamentos. Hoje, no mesmo edifício, ainda considerado um dos mais amplos, bonitos e modernos da localidade, funciona uma escola particular.

---

[52] Para 129 funcionários do Banco havia ainda 88 estagiários, 21 digitadores, 11 zeladores, 08 vigilantes, 05 lancheiras, 02 eletricistas, 04 técnicos em computadores, 19 maloteiros e 02 operadoras de PABX

O Sindicato também manifestou o ressentimento daquela base sindical pela falta de apoio dos políticos da região para interferir no processo de fechamento do CESEC e da agência Cratéus. Faixas colocadas à época nas ruas da cidade também expressaram esse descontentamento, que, inclusive, recebia o apoio do comércio local.

A visita à Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará - EMATERCE, por outro lado, veio a confirmar as informações obtidas em Arcoverde, sobre a atuação do Banco do Brasil na área agrícola naquela região. A maioria dos financiamentos também ocorre via Banco do Nordeste, sendo que de 87 projetos analisados pela EMATERCE apenas um havia sido realizado pelo Banco do Brasil. Para o agrônomo entrevistado, a região tem um potencial agrícola muito bom, embora o governo do estado afirme que não e venha priorizando a industrialização do Ceará[53]. Por outro lado, o fato indica uma forte retração das atividades agrícolas, com empobrecimento das regiões mais carentes do estado, que não têm se beneficiado desse processo.

Entrevista realizada com o representante do Banco na diretoria do Sindicato dos Bancários do Cariri também forneceu dados importantes para ampliar a compreensão do processo de mudanças no Banco do Brasil. Disse o entrevistado que o CESEC Juazeiro era pólo de mobilização na região e que no PDV o clima foi muito tenso, chegando a níveis extremos. Houve afirmações do Chefe do CESEC de estar sob ameaças de morte o que o levou a andar cercado de vigilantes armados dentro do próprio CESEC.

Quanto à baixa mobilização dos funcionários o diretor aponta a falta de reação nacional do quadro de funcionários, responsabilizando o GAREF em particular. Como já havia sido constatado nas entrevistas realizadas em Fortaleza, houve um grande ressentimento das bases sindicais da região nordeste em relação às representações sindicais da região sudeste. Em alguns casos, como nessa entrevista, culpava-se o GAREF, em outros a Executiva Nacional, em outros a ANABB.

---

[53] Reportagem do Diário do Nordeste de 29/10/2000, destaca que o crescimento industrial no país tem ficado com o Ceará. De janeiro a julho de 2000 houve um crescimento geral de 11,5%, sendo que o setor metalúrgico apresentou 41,1%. A produção industrial do Ceará, nos últimos três meses de 2000, atingiu os maiores índices do nordeste e do país como conseqüência direta do Programa de Atração de Indústrias, do Governo do Estado, a partir da execução de grandes obras de infra-estrutura e investimento na capacitação profissional.

Sem uma mobilização mais efetiva, a nível nacional, as orientações dos sindicatos locais para que os funcionários não se demitissem não conseguiram sensibilizar as unidades isoladamente.

No CESEC Juazeiro, quando foram anunciadas as listas de excedentes e os funcionários concluíram que as demissões compulsórias iriam mesmo ocorrer, não houve, segundo o entrevistado, meios de impedir, eles foram aderindo ao PDV ou pedindo transferência. Disse que a maior parte dos que aderiram *"se deram muito mal"*, à exceção de três ou quatro funcionários que já exerciam trabalho extra banco. Hoje, disse que o ambiente nas agências é muito competitivo o que impede qualquer tipo de mobilização. *"A agência hoje é uma concorrência"*, o que para ele explica até mesmo a dificuldade de reunir os funcionários em assembléia. A estratégia atual do Banco de nomear gerentes novos ele vê como fator que aumenta o comprometimento desse contingente de funcionários e impede as mobilizações.

Um ponto priorizado pelo sindicato foi a tentativa de conscientização dos funcionários quanto à exploração representada pelas horas extras não pagas, mas diz que mesmo assim, parte dos funcionários quer permanecer além do horário e reclama da implantação do ponto eletrônico.

A visita a outras agências de pequenas cidades da região permitiu perceber a importância do Banco nessas localidades, principalmente porque cada pequena agência cobre uma vasta extensão de localidades menores, incluindo a área rural. Nessas pequenas cidades normalmente só existe o Banco do Brasil e o Banco do Estado do Ceará (BEC), mas a variedade de produtos e serviços, bem como o recebimento de impostos e taxas, é mais completo no Banco do Brasil. Nesse sentido, há um fluxo muito grande de pessoas entre essas cidades devido à necessidade dos serviços do Banco.

Conversei informalmente com vários funcionários de pequenas localidades buscando inclusive saber a sua experiência anterior, uma vez que a maioria vem transferida de outros lugares, agências que fecharam, outras que reduziram o quadro. De forma generalizada, esses funcionários se mostraram receosos em fornecer informações, mesmo em caráter informal, o que mostra o receio quanto a possibilidades de retaliações futuras.

Foi possível dispor de informações sobre a reação diversificada de várias localidades, inclusive porque muitos clientes, devedores do Banco, imaginando que com o

fechamento da agência veriam suas dívidas quitadas consideraram o fato positivamente. Também fatores políticos interferiram no fechamento ou manutenção das agências em pequenas localidades. Em uma pequena localidade próxima a Juazeiro, por exemplo, cuja agência do Banco foi fechada em 1995, segundo alguns relatos, a participação de funcionários na política local, em oposição a grupos dominantes de tendência divergente, foi fator que impediu a mobilização da comunidade e facilitou o fechamento da agência.

Outros dados interessantes foram obtidos no município de Ipaumirim, Ceará, cuja agência do Banco foi fechada em 1995. Ipaumirim fica a 5 km da rodovia principal que atravessa o sertão cearense em direção a Fortaleza e tem uma população de cerca de 12.000 habitantes, incluindo a área rural. O atual prédio da Prefeitura está onde antes funcionava o Banco do Brasil.

Em 1995 o Banco fechou as portas e a Prefeitura posteriormente adquiriu o prédio, segundo informações por preço muito aquém do valor da construção[54]. Mas como na localidade não haveria interesse e disponibilidade de recursos para tanto, o acerto foi feito com a prefeitura. As instalações da Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) foram vendidas mais recentemente.

Segundo as informações colhidas, o Banco do Brasil atendia a região, composta por pequeninas cidades localizadas ao redor de Ipaumirim: Baixio, a 9 km por asfalto; Umari, distando 9 km de estada de terra e Santa Helena, a 8 km, mas já na Paraíba.

Na Prefeitura de Ipaumirim fiz duas entrevistas: com um funcionário já idoso, totalmente favorável à retirada do Banco da localidade e uma jovem que, de forma contrária, ressentia-se da saída do Banco. O senhor afirmava que foi muito bom o Banco haver se retirado porque tudo melhorou para a cidade, principalmente porque as pessoas deixaram de se endividar. Segundo ele, *"O bom mesmo é quando não tem banco nenhum porque as pessoas só empobrecem e os bancos enricam"*. Para ele, outro fator negativo da existência do Banco na cidade era a presença dos funcionários que contribuía para elevar os preços do aluguel, dos bens de consumo e dos imóveis em geral. Segundo ele, muita gente *"enricou"* na cidade devido à presença dos funcionários.

---

[54] Como o padrão das construções das agências do Banco sempre foi elevado para essas localidades, ocorre dificuldade para a venda do prédio dessas agência, quando do seu fechamento. No entanto, como também se verificou, o Banco continua investindo em reformas seguidas nas agências dessas localidades.

A jovem, por sua vez, afirmava que o município perdeu muito com a saída do Banco e dos funcionários. Disse que *"havia festas na AABB, a cidade era muito animada: piscina, jantar na AABB, bailes e programas para toda a comunidade. Também muitos funcionários eram professores na cidade. Era uma alegria. Hoje tudo isso acabou"*. A funcionária culpou o antigo prefeito pelo ocorrido, afirmando que não houve um esforço de mobilização das lideranças políticas do estado contra a retirada do Banco. Não mobilizaram os representantes em Brasília, para negociar a permanência do Banco, como ocorreu em várias outras cidades da região.

Ao final da discussão, o velho funcionário acabou por concordar com a jovem em vários pontos, inclusive com o fato de que agora tanto a Prefeitura tinha que se deslocar ao município mais próximo (30 km) para recolher tributos, como os moradores tinham que se deslocar quando necessitavam de serviços bancários não atendidos pelo Banco do Estado do Ceará.

Ambos foram aos poucos relembrando o que acontecera com os antigos funcionários da agência. Um ex-funcionário, hoje trabalha na Prefeitura de Ipaumirim; outro se dedicou a construir uma fábrica de sabão em Ipaumirim e tendo obtido sucesso está hoje com outra fábrica em Juazeiro do Norte; outros ex-funcionários, no entanto, sabem que foram para Fortaleza dedicar-se a negócios próprios e acabaram por se arruinar. Relataram o caso de uma ex-funcionária que abriu uma fábrica de jeans em uma localidade próxima mas faliu; outra que segundo eles *"foi se acabando aos poucos. Era uma mulher de categoria mesmo, depois de sair do banco casou-se com um rapaz aqui da cidade, vendeu os bens que tinha em João Pessoa, foi perdendo tudo"*. Hoje, disseram que é apenas proprietária de uma bodega, um pequeno comércio, *"uma besteirinha que não dá pra nada"*, como eles dizem.

Ipaumirim vive de comércio, como a maioria dessas cidades do sertão nordestino. Os empregos disponíveis se resumem, quase que sempre, aos cargos em órgãos públicos municipais e estaduais: a própria prefeitura, escolas, postos de saúde, etc. Essas pessoas, detentoras de cargos públicos, é que movimentam o pequeno comércio local. A cidade é minúscula. Na entrada há um pequeno amontoado de casas paupérrimas e, ao lado, sobem ruas irregulares com casas muito simples. Duas quadras depois, já se está no centro da cidade. A Prefeitura e um Centro Vocacional da Prefeitura, localizam-se em duas ruas

paralelas. Casas baixas e muito simples se distribuem por toda a extensão de duas a três ruas paralelas. Um pequeno comércio com bares, quitanda e padaria, está instalado na praça defronte à prefeitura. Duas quadras após a prefeitura está uma velha igreja e mais algumas ruas além da entrada principal termina a cidade.

De Ipaumirim segui para Aracati (CE), localizada próximo a Icapuí (CE), um pequeno município ao qual retornei para a realização de algumas entrevistas não efetivadas na primeira etapa da pesquisa de campo.

Icapuí dista cerca de 58 km de Aracati e até mais ou menos vinte e cinco anos era distrito deste último município. Hoje se prepara para usufruir investimentos em turismo, visto situar-se em região praiana do litoral Cearense passando nos últimos anos a integrar roteiros turísticos tanto de Fortaleza como de Natal. Mas em 1998, quando lá estive pela primeira vez, motivada muito mais pela informação de que o gerente do Banco do Brasil em Icapuí era também o padre local, a cidade estava em meio a um forte programa de investimentos com recursos provenientes da Fundação BB.

Nas pequenas cidades do interior sempre se dizia que as figuras mais importantes eram o prefeito, o delegado, o padre e o gerente do Banco do Brasil. Ora, encontrar um município onde uma mesma pessoa ocupava duas funções em seu conjunto tão insólitas parecia ser algo muito interessante. Ao chegar a Icapuí e me deparar com uma profusão de obras, todas financiadas pela fundação BB, o interesse aumentou. Quando em rápida conversa com Padre Lopes fiquei sabendo de sua atuação política passada e das fortes ligações com o partido local, que está na administração de Icapuí desde que o mesmo se tornou município, o ciclo se completou.

Mais tarde eu tomaria ainda conhecimento da importância que Icapuí estava adquirindo junto a entidades internacionais, como exemplo de administração bem sucedida, no sentido de que havia conseguido resultados excelentes na redução do analfabetismo e da mortalidade infantil, além dos fortes investimentos em educação[55]. Por tudo isto, Icapuí é mencionada no Balanço Social publicado pelo Banco do Brasil em 1998, como uma de suas

---

[55] Quando da incursão pelo sertão de Sergipe, na cidade de Poço Branco, o prefeito da cidade, também padre, estava em contato com o município de Icapuí e pretendia basear-se naquela experiência para amenizar a situação precária do município de Poço Branco, cujo maior problema é a falta de água.

obras de desenvolvimento de comunidades, via Fundação BB[56].

A visita ao posto do Banco do Brasil, que se situa em prédio contíguo ao do Gabinete do Prefeito, incluiu um longo tempo de espera e conseqüente observação de campo. Em razão de ser dia de pagamento dos salários municipais, havia filas imensas dentro da agência. Esta resume-se a um pequeno espaço, uma sala de não mais que 20 m2, com uma máquina de auto-atendimento e uma parte interna com um guichê de caixa e uma mesa para um auxiliar. As filas eram imensas, o atendimento demorado, o calor sufocante, mas as pessoas nada reclamavam, também não tinham nenhum relacionamento especial com o caixa, pelo fato de ser o Padre Lopes.

Segundo esclarecimentos de Padre Lopes, a busca de recursos provenientes da Fundação BB se deu ainda em 1994. Estando ele em Fortaleza teve um encontro casual com o ex-presidente do Banco, Alcir Calliari, que o orientou a buscar recursos para o município via Fundação BB.

O posto de atendimento do Banco em Icapuí, segundo Padre Lopes, estava para ser fechado mas houve intensa mobilização da comunidade e interferência da prefeitura no sentido de mantê-lo. À época houve negociações com o Banco e hoje a Prefeitura de Icapuí cede o prédio onde funciona a agência, paga a água, luz, telefone e o táxi diário para levar os malotes à cidade de Aracati. Todo esse esforço da Prefeitura se mantém porque, segundo ele, considera-se que vale a pena. Os aposentados não têm que se deslocar 52 km até Aracati, cessa o perigo de serem assaltados e o dinheiro gira em Icapuí, não em Aracati. São cerca de 1.000 aposentadorias que para o município representa muito.

No entanto, a experiência de Icapuí só se viabilizou devido à conjugação de alguns fatores. Foi fundamental a ação da prefeitura, em acordo com um programa de governo que prioriza a redução das desigualdades sociais. Só que os funcionários do Banco do Brasil estão amplamente envolvidos nesse processo. Padre Lopes sempre atuou politicamente na região e Icapuí representou uma vitória diante dos grupos dominantes que sempre tiveram em mãos o controle político sobre as pequenas cidades da região. Outro funcionário, hoje aposentado, ocupa uma Secretaria na administração municipal. E esse funcionário atuou

---

[56] À época, 1998, Icapuí passou a integrar uma rede composta por 76 cidades em todo o mundo, onde passaria a atuar o Programa de Gestão Urbana (PGU) das Nações Unidas. Icapuí foi indicada junto a mais 32 cidades de toda a América Latina e Caribe. Dentro do PGU os trabalhos se concentraram no reforço à gestão participativa, erradicação da pobreza urbana e gestão do meio ambiente.

muitos anos em Brasília, como representante dos funcionários junto ao GAREF, o que, evidentemente, facilita a obtenção de recursos junto à Fundação BB.

Como se pode perceber, a importância do Banco ainda é grande nas cidades que não têm atendimento bancário, uma vez que ameniza a situação da população[57]. Por outro lado, como nos mostra o exemplo de Icapuí, o Banco pode efetivamente atuar no sentido de promover o desenvolvimento de pequenas comunidades, desde que haja a vontade política dos próprios municípios e o acesso aos recursos.

No entanto, Icapuí se constitui caso isolado pois a incursão pelas regiões mais pobres mostrou que essa presença do Banco, bem como a atuação dos funcionários nas pequenas localidades, decaiu muito. Uma queda na sua importância para o desenvolvimento local e regional, principalmente com a seletividade do crédito agrícola que penaliza os pequenos agricultores, a cobrança de reciprocidade da clientela e um distanciamento das questões sociais presentes nessas comunidades.

### *O alcance do Programa de Ajustes*

As reflexões feitas neste capítulo são importantes porque, a um só tempo, conferem uma abrangência maior aos efeitos do Programa de Ajustes e pedem uma sofisticação da metodologia aqui utilizada para a sistematização e análise dos dados. A noção de *drama social* precisa ser expandida para que se possa compreender os acontecimentos em sua extensão e profundidade. Também precisa ser questionada quanto à impropriedade da noção de equilíbrio o que, por outro lado, não invalida a sua utilização como recurso metodológico. Até porque, uma cuidadosa leitura dos dramas sociais analisados por Turner já permite ampliar essa noção e questionar alguns de seus pressupostos.

Se tomarmos um dos dramas analisados por Turner, o Drama VI (Turner 1974:178), por exemplo, estaremos diante de uma situação em que os conflitos em torno da sucessão, ocorridos em uma aldeia africana em meados da década de 1950, terminam com a ocorrência de ruptura irreversível dentro do grupo. Em meio a uma série de conflitos e um

---

[57] Para que se tenha uma idéia do que isto representa, uma pessoa que vá receber sua aposentadoria a uma distância de 30 ou 40 km de sua cidade, normalmente emprega um dia inteiro nessa tarefa em razão das dificuldades de locomoção.

vasto processo de formação de alianças, o episódio central envolve Kafumbu, um indivíduo com o *status* de escravo, e seus seguidores que, rompendo com as regras tradicionais, terminam por abandonar a aldeia e formar um novo grupo. Turner analisa o caso concluindo que o escravo provocara a ruptura ao contrariar as regras tradicionais que governavam as relações entre senhor/escravo e, para atingir seus propósitos, ter se valido das normas e leis colocadas pelas autoridades coloniais, que proibiam a puniam o exercício da escravidão.

Uma vez que ocorreu a cisão, sem reação dos demais membros da aldeia – tradicionalmente a insubordinação de um escravo demandaria severas punições -, concluiu Turner que esse caso mostra como o apego do povo Ndembo à instituição da escravidão foi subvertido após a imposição das regras britânicas gerando fortes modificações no sistema político tradicional. Para o autor, o fato também estaria ilustrando a forma como tanto escravos como não escravos jogavam com as novas leis, contra os velhos costumes, em busca de seus interesses próprios.

Há, portanto, algumas considerações a fazer sobre essa análise, porque exatamente da observação desse caso emergem questões apontadas inicialmente, com respeito às situações diferenciadas de poder na manipulação de regras e na resolução de conflitos. Na análise específica do caso Kafumbu, envolvendo a questão da escravidão entre os Ndembo, o *drama social* e a ruptura, devem ser considerados em outro patamar. A violação de normas promovida por Kafumbu, como Turner deixa bem claro, só foi possível porque as novas leis – colocadas pelo governo colonial – impediam a aplicação de penalidades contra o escravo insubordinado. Assim, se o autor deslocasse o sentido em que ocorre a ruptura, esta se localizaria menos na ação de Kafumbu ao valer-se das normas britânicas, e sim na imposição da lei britânica, esta sim rompendo pela primeira vez e de forma peremptória com as regras colocadas pela tradição. Se o caso fosse analisado dessa forma, o drama social analisado pelo autor deveria ser considerado como decorrente daquele grande drama social representado pelo processo de colonização.

Não é que Turner desconsidere o processo de colonização como elemento contextual, pelo contrário, as mudanças na estrutura das aldeias, no modo de vida, no sistema econômico-político, enfim, nas regras que governam as relações entre os Ndembos, são todas referidas às novas condições colocadas pelo governo colonial. Mas se o autor

mesmo nos mostra que essa nova situação e as mudanças provocadas ao longo do tempo na estrutura social e política da aldeia atuavam ativamente na emergência, processo e resolução dos dramas sociais analisados: alterando interpretações tradicionais, interferindo e limitando a resolução dos conflitos, provocando novas alianças e clivagens e mantendo a tensão, como afirmar a noção de equilíbrio e a equivalência entre pessoas, grupos e interesses?

Assim, transportando essa lógica para os objetivos desta tese, torna-se fundamental atentar para as diversas dimensões que podem compor um *drama social*. No caso do PDV do Banco do Brasil, como já foi referido, a expressão mais clara do drama se dá na polarização intensiva da assimetria das relações capital/trabalho.

Por outro lado, o PDV também dramatiza a natureza das relações entre o Banco do Brasil e o governo, entre o governo e setores dominantes da sociedade brasileira e explicita a ampla teia de relações que permite o uso político do Banco e, por seu intermédio, do uso de recursos públicos para atendimento aos interesses privados. As dívidas do Tesouro Nacional para com o Banco, a inadimplência, os favorecimentos na concessão de empréstimos, o atendimento aos interesses do governo federal como causa maior do desequilíbrio financeiro punham em evidência membros dos setores dominantes da sociedade brasileira, como os grandes agricultores, empresários, usineiros e banqueiros[58].

O fechamento de agências no contexto do PDV expunha, de forma muito clara, a desigualdade na distribuição de recursos entre as diferentes regiões do país e tornava manifestos, também, os interesses políticos envolvidos no esforço pela manutenção de uma agência do Banco nas regiões mais carentes e distantes do país. Dessa forma, dizia também sobre a prática política, no Brasil, de exploração das carências sociais como forma de angariar dividendos políticos. Ademais, com as medidas adotadas e o afastamento do Banco das suas tradicionais funções, dramatizava-se assim a precariedade das políticas públicas para diminuição das desigualdades econômicas e sociais, em termos regionais, submetendo-se tais políticas aos interesses ditados pela lógica do lucro e do mercado.

Por fim, a compreensão de todo o processo do PDV do Banco do Brasil pede a

---

[58] Sobre as relações entre o BB, o governo e o setor financeiro privado vide Minella (1988;1997). Sobre a relação entre o BB, o governo e o setor rural vide Vidotto (1995). Sobre as relações entre o BB e o governo vide Montebello (1993).

consideração do "drama social" em sua dimensão mais ampla. As denúncias das entidades representativas, aquilo que a princípio parecia ser mera repetição das constantes denúncias das oposições – de que o PDV tinha como objetivo real tornar o Banco do Brasil atraente para a venda num futuro processo de privatização – ao final de alguns anos se mostraria como uma afirmação perfeitamente plausível. No início de 1999, quando da desvalorização do real, a questão seria colocada em pauta pela área econômica do governo[59] e, durante algum tempo, a postura de estar preparando o Banco do Brasil para privatização seria assumida claramente pela alta administração da empresa[60]. A este assunto voltaremos mais à frente. Para o momento, basta reter que as políticas de governo para o Sistema Financeiro Nacional são uma dimensão importante a ser considerada no caso do entendimento do processo de mudanças no Banco do Brasil, inclusive quando o analisamos sob a ótica dos dramas sociais.

---

[59] Em março de 1999, anúncio de que o governo brasileiro estava fazendo estudos sobre a venda dos bancos públicos, especialmente o BB e a CEF, foi feito pelo diretor-gerente do FMI, Michel Camdessus, publicamente, em sessão especial que contou com a presença de banqueiros e investidores internacionais.(Vide *Folha de São Paulo* de 17 e 23/03/1999).

[60] Afirmação obtida durante o trabalho de campo e confirmada em entrevistas com funcionários de cargos elevados na hierarquia da empresa. Em junho de 2000, o presidente do Banco Central, Armínio Fraga, em palestra a investidores estrangeiros, ocorrida em Nova York, foi questionado sobre as privatizações do BB e CEF (Vide *Folha de São Paulo*, p. B-8, de 23/06/2000).

# 4. Metáforas de vida e morte

> *Perder el trabajo es morirse un poco. Desgarro, miedo, rabia, impotencia, amargura. Sentimientos y emociones asociados a la experiencia de perder.*
>
> *Perder el trabajo es perder parte de si mismo. Como perderse en el bosque, sin orientación. ¿Dónde están los puntos cardinales? Es desconectarse de los demás. Exiliado en el patio de atrás, sin lenguaje ni vínculos. Castigado, atomizado, granulado, haciéndose polvo (Benavente, David "A medio morir cantando", p.12)*

Em meio à agitação daqueles dias de julho de 1995, que marcaram tão profundamente o processo de mudanças no Banco do Brasil, o seu presidente, em entrevista ao jornal *Correio Braziliense,* se valeria da frase *"... as demissões são um enterro e um parto"* para explicar o clima de tensão e ansiedade que tomava conta da empresa, afirmando ainda crer que os funcionários demitidos encontrariam, fora da empresa, um novo estímulo em suas vidas.

A metáfora acima, semelhante a tantas outras que foram acionadas naqueles dias, expressa com bastante propriedade a dimensão simbólica dos acontecimentos. Metáforas de morte e vida –tanto no sentido do nascimento como do renascimento- seriam acionadas tanto pela alta administração da empresa como pelos funcionários para simbolizar a situação de passagem vivida por todos. Passagem de um banco a outro, como pretendia a

empresa, de uma situação individual a outra, conforme as opções de adesão ou não ao programa.

Ora, como afirmam os antropólogos desde Van Gennep (1978), a vida social é feita de passagens e de ritualizações que marcam esses momentos em que os indivíduos e as sociedades transitam de uma situação a outra. Nascimento e morte representando os pólos extremos e ao mesmo tempo a síntese da passagem – o início e o fim, o novo e o velho, passado e futuro sintetizados num presente, o eterno recomeço e a certeza, ao mesmo tempo, da finitude e da perenidade.

Nesse sentido, um ponto importante na teoria desenvolvida por Van Gennep e, em continuidade, por Turner (1974) é que a passagem – independente de se tratar de uma situação de elevação ou de reversão de *status* – significa sempre um abandono em relação ao passado, um deixar para trás que, na abordagem psicanalítica, vai ser designado como perda.

O término de uma etapa significa sempre o início de outra e se para fazer a passagem é necessário um período de transição, que Van Gennep denomina *margem* e Turner *liminaridade*, é porque o processo de separação definitiva da etapa anterior, cuja expressão máxima dá-se nas situações de luto, precisa também ser vivido de forma especial e marcado ritualmente. Nesse sentido, Monique Augras (1984) diz que a passagem é uma imagem altamente espacial o que torna coerente a sua associação com a experiência da morte, pois *"antes de poder passar a outro estágio, ele (o indivíduo) tem que primeiro se despir, que se despedir desse estágio em que ele está. Ele tem que acabar com a vida que levou até então. Em certos casos é quase uma morte"* (Augras, 1984:37).

No contexto do PDV, a empresa de consultoria contratada para gerenciar o processo utilizou-se de uma abordagem psicológica do mesmo, que, no entanto, fornece elementos muito interessantes para uma análise antropológica do processo de ajustes como um todo.

A ruptura provocada nas relações entre a empresa e os funcionários foi esquematizada segundo um gráfico denominado "curva de perda" ou "montanha russa da transição"[1] que mostra a oscilação entre vários estados emocionais enfrentados pelos

---

[1] Detalhadamente explicado pela psicóloga Victória Bloch, da consultoria DBM que conduziu o PDV. Informe Reservado-BB n.56, s/d.

funcionários durante o transcorrer do PDV. O gráfico parte da situação de normalidade, passa pelos estados de inquietação, temor e ansiedade provindos dos boatos e, em curva descendente, até o momento do choque quando do anúncio do Programa. Novamente o gráfico segue em linha ascendente até atingir um ponto máximo, quando se instala a raiva. Em seguida decresce pelo desenvolvimento dos sentimentos e tristeza, até a depressão. Por fim, a última fase, ascendente, reflete o processo de tomada de decisão, a assimilação e aceitação do fato e, por fim, a passagem para uma nova situação.

Ora, o mais interessante da utilização desse gráfico é a sua similaridade com a curva utilizada na área médica para tratamento de doentes terminais, baseada nos trabalhos de Kübler-Ross (1985)[2].

De outra forma, sob uma perspectiva antropológica, percebe-se que a implementação do PDV foi vista como um "ritual de passagem" que, nos termos de Van Gennep[3], comportaria as fases de separação, margem e agregação. A separação se daria quando do anúncio do PDV, pois a partir daquele momento as relações internas já não seriam mais as mesmas. A margem se referiria à fase ambígua em que o indivíduo, tendo perdido a posição anterior, não está ainda investido na nova posição, a "liminaridade", nos termos de Turner (1974), condizente com a situação enfrentada pelos funcionários naquele momento. A agregação se daria quando finalmente o indivíduo, através de ação ritual, seria investido em uma nova situação. Evidentemente, no caso do PDV, o período de "agregação" seria diferenciado para os que aderem ao PDV e aqueles que permanecem na empresa. Na verdade, como se procurará mostrar aqui, a passagem pode ser apreendida pelo intrincado jogo de metáforas acionado pelos participantes do drama, onde vida e morte, nascimento e renascimento foram acionados com uma variabilidade grande de significados.

---

[2] A autora desenvolve um esquema gráfico em que sintetiza as fases enfrentadas pelo doente terminal, que ela denomina "estágios do morrer" (Kubler-Ross, 1985:266), a partir do qual, ao que tudo indica, foi desenvolvida a "curva de perdas" para o PDV. O trabalho exemplar de Kübler-Ross analisa as fases por que passam os pacientes terminais e seus familiares e as características dessas fases são comuns à grande maioria dos casos em que se trabalha com situações de perda individual ou coletiva.

[3] Ritos de passagem ocorrem como parte da dimensão simbólica da vida social, quando os indivíduos e grupos marcam as inúmeras passagens que ocorrem em sua trajetória individual ou coletiva. São situações que expressam a alteração de posição do indivíduo, a passagem de um estado a outro, de uma idade a outra, e que são especialmente marcados, de forma ritualizada, como aquelas ocasiões representadas pelo nascimento, casamento e morte, mas, também, pelo ingresso na vida profissional e pela ascensão na carreira (Van Gennep, 1978).

Em tratando os acontecimentos como "perda", os consultores consideraram que tanto para os que aderiam ao plano como para os que permaneceriam na empresa ocorrera uma ruptura irreversível e, para ambos, a empresa não seria mais a mesma:

> Porque na hora que se criou o rompimento para aqueles que saíram, também se criou uma questão na cabeça de quem ficou. Ocorreu uma mudança e uma nova relação está sendo estabelecida com quem fica, e ao se estabelecer uma nova relação, está se criando um processo de perda em relação ao passado.

Mas como também mostra a literatura antropológica, o que se deixa nem sempre confere um sentido negativo à passagem[4], dependendo, é claro, da natureza do que se perde em relação ao que representa a nova situação, mas, via de regra, a passagem normalmente tem como fim o nascimento em uma situação diferente, ou o renascimento.

Além do mais, se tomamos a morte e o nascimento como metáforas da passagem, há que se considerar, ainda, que morrer e nascer são atos de significação coletiva, momentos especiais em que se pode perceber com mais clareza a integração entre indivíduo e sociedade, pela percepção das múltiplas dimensões articuladas dessa relação. Da mesma forma que Norbert Elias (1993:37) afirma serem as noções indivíduo e sociedade definíveis apenas de uma perspectiva relacional, já que uma noção só se torna inteligível na referência à outra, também vida e morte se constituem em pólos articuláveis de uma mesma relação. Por isto, afirma José Carlos Rodrigues (1983) que *"uma sociologia da morte só pode ser uma sociologia dos vivos"*, uma vez que as próprias representações sociais da morte relacionam-se às concepções de saúde, segurança e liberdade dos membros da sociedade (J.Rodrigues,1983:11). É contra o medo do aniquilamento que as sociedades desenvolvem seus ritos fúnebres que, a um só tempo, expõem a crise social engendrada pelo confronto com a morte, o drama da finitude que ela expressa e a sua solução pela perspectiva de renascimento no plano espiritual. Nesse mesmo sentido é que Durand (1993:469-471)

---

[4] Mesmo a morte, a passagem mais dolorosa, adquire sentido positivo, quando por meio dela se obtém acesso ao mundo sobrenatural e ao princípio da vida. Entre os Araweté, como nos mostra Viveiros de Castro (1986) é na experiência da morte que está o devir, o real, a positividade; não no mundo dos vivos. Ou como na análise de Carneiro da Cunha (1978) em que as concepções Krahó acerca da morte permitem atingir a concepção de pessoa.Também Gussi (1997) quando estudou os descendentes de norte-americanos de Americana, São Paulo, observou que as festas realizadas por esses descendentes, no cemitério da cidade, ao mesclarem vida e morte, eram uma forma de, por meio dos mortos, lembrar o passado e a sua ancestralidade americana.

considera as elaborações fantásticas do imaginário como recursos acionados em defesa à ameaça constante da morte.

Vicent-Thomas (1983), em sua antropologia da morte, se por um lado a considera como o fato mais radical da vida, por outro lado também mostra a indissociabilidade entre o par antinômico vida e morte. Valendo-se de dados etnográficos sobre as sociedades africanas, relata o autor que nessas sociedades a morte acompanha todas as etapas da existência.

Assim, o nascimento é uma morte em relação à vida dos antepassados, a aparição dos dentes uma morte da vida cósmica, o casamento para a mulher é uma morte de seus deuses e costumes no sistema patrilinear, o mesmo acontecendo ao homem em relação à linhagem materna; a iniciação, por sua vez, mata a criatura inacabada graças aos ritos simbólicos que marcam a passagem para a vida adulta e, por fim, a velhice representa o aniquilamento da potência fecundante. Mas, como por um jogo dialético, nos mostra o autor, "é a vida que se recupera mais rica e mais viva a cada etapa". O nascimento permite a reencarnação dos antepassados e dessa forma a família continua a receber o benefício dos deuses; o aparecimento dos dentes também corresponde às cerimônias de nomeação, representando um nascimento para a vida social; a iniciação, por sua vez, implica um renascimento simbólico, às vezes, segundo o autor, com mais sentido que o nascimento uterino; o casamento se mostra em sua positividade ao assegurar a continuidade do grupo, pela procriação, alianças, prestígio; e a velhice converte o velho em sábio, iniciador e condutor da tribo e, finalmente, a completar o círculo, a morte continua sendo o ato pelo qual se nasce (Vicent-Thomas,1983:220). E, embora considere o autor que essa proximidade entre vida e morte nas sociedades africanas se constitua em um diferencial em relação à civilização ocidental, afirma que, simbolicamente, cada etapa de passagem na vida social carrega em si, juntamente com a idéia de morte, a idéia de nascimento ou renascimento.

O nascimento talvez seja o evento de maior positividade para a sociedade, por representar a sua continuidade, quando se renovam as esperanças depositadas sobre o novo, por sua potencialidade – que, evidentemente, pode significar apenas o mesmo, a permanência, uma vez que as sociedades concebem de forma diferenciada essas categorias, nem sempre significando, portanto, uma relação hierarquizada entre passado e futuro. Mas,

ao mesmo tempo, o nascimento representa o fim daquele período liminar em que a mulher vivia em condição especial, a síntese suprema presente naquela relação simbiótica, na totalidade do eu e o outro convertido em um nós; a sobreposição do velho e do novo; do presente, passado e futuro; síntese que se estilhaça no momento do parto. Converte-se este, então, em experiência de perda em relação ao passado, mesmo que isto signifique a reintegração da mulher à sociedade no *status* anterior, quando não uma elevação de sua situação social, a saída do limbo e da reclusão[5]. Perda materializada na nova vida, prenhe de positividade.

Já a morte, como bem nos mostra Hertz (1990), transcendendo os limites que coloca à existência física, destrói, ao mesmo tempo, o ser social inserto na individualidade física (Hertz,1990:89). A sociedade, que tanto almeja à imortalidade, considera incompreensível a perda de um de seus membros, pois quando um deles morre, ela perde não apenas um indivíduo, mas se sente ameaçada em seu próprio princípio de vida, em sua fé em si própria. A última palavra, diz Hertz, "ha de ser la de la vida" (Hertz, 1990:91).

Além de considerar a morte como um fato coletivo, Rodrigues (1983) chama a atenção para o fato de que ela representa vários outros eventos referentes às relações sociais mantidas pelo indivíduo morto – como, por exemplo, as relações familiares e de sociabilidade, de aliança e propriedade - de forma que "todas essas relações, que constituem o tecido social, correm o risco de se romper ou se rompem efetivamente" (Rodrigues, 1983:85).

### *Morrer e renascer*

As reações dos funcionários aos acontecimentos que envolveram o PDV foram as mais diversas. Surpresa, negação, inconformismo e raiva, reações de exteriorização dos sentimentos de perda aproximavam-se daquelas reações próprias aos anúncios das tragédias, das mortes inesperadas, quando se nega veementemente o fato, quando se culpa o próprio morto pela tragédia. Alívio, otimismo, expectativa, ansiedade e alegria, por sua vez, foram outras tantas reações que ocorreram, a expressar o vislumbre da liberdade e de um

---

[5] Van Gennep cita o exemplo entre os Toda, em que o casamento só se consuma com o nascimento de um rebento do casal (Van Gennep, 1978:57).

futuro mais ameno e promissor: *"Eu me sentia como um passarinho com a gaiola aberta e eu na porta. A gaiola abriu a porta e eu fiquei, vou ou fico? Aí voltar e trancar a porta era muito dolorido, né? Eu tentei arriscar..."*[6]

Mas quem com efeito morria e quem renascia nesse processo?

Para a alta administração da empresa, o programa de ajustes e as rupturas que provocava tinham como fim a sua modernização. Um processo de mudanças pautado na ruptura com o passado, claramente direcionado ao futuro e à instauração do novo, em oposição a tudo que representava esse passado. Com as demissões e a quebra do princípio da estabilidade, morria esse banco do passado, um outro nascia em seu lugar, mais afeito à competitividade e ao lucro. Os funcionários elegíveis, os mais antigos –que obviamente eram os que mais custo representavam para a empresa-, passaram a simbolizar os males do passado, a sua exclusão –como uma morte provocada- uma opção dolorosa mas necessária. Tão dolorosa como um parto, como sugeriu um administrador por mim entrevistado, quando eu o questionava sobre os traumas causados pelo PDV. Olhou-me firme e perguntou: *"a senhora é mulher; se é mãe, já fez algum parto sem dor?"* [7].

Ou como me diria, ainda, um alto funcionário da empresa, cinco anos após os acontecimentos, quando a meu lado caminhava mostrando com visível orgulho as modernas instalações do recém-construído edifício do Centro de Tecnologia, em Brasília, *"quando se tem um tumor maligno, não importa quão doloroso seja, é necessário extirpá-lo"*[8]. O Banco tudo apostou na tecnologia, as pessoas tornaram-se descartáveis e com sua exclusão, esperava-se, nasceria um novo banco, "moderno, competitivo e ágil".

Da parte dos funcionários que aderiram ao programa, as metáforas de vida e morte apresentaram-se com diversas nuanças. A dor da separação foi vivida de forma mais generalizada como se fosse o fim de uma relação conjugal, onde a idéia de traição e abandono acompanharam o processo de desligamento da empresa, como já foi referido anteriormente. E como observam alguns autores, a separação entre os amantes é vivida

---

[6] Funcionária com 16 anos de empresa à época do PDV, 39 de idade, lotada em uma agência do interior de MG, entrevistada em novembro de 1999. Hoje, se dedica, com sucesso, ao comércio de roupas.

[7] Chefe de CESEC, 45 anos de idade, 24 anos de Banco, entrevistado em maio de 1996.

[8] Gerente Executivo de Tecnologia, 40 anos de idade, 20 anos de Banco, entrevistado em julho de 2000.

também como uma experiência de morte; e se ocorrida de forma abrupta e forçada, torna-se um processo mais ainda doloroso e abortivo (Caruso, 1981).

Em alguns momentos, a separação foi vivida como um momento de alívio, tanto devido à situação de crise interna que se instalara e se agravara naqueles últimos meses que antecederam o programa, quanto à tensão vivida nos dias que antecederam a decisão. Um alívio similar àqueles casos em que a morte, quando chega, é bem-vinda, por colocar fim à situação de extremo sofrimento antes vivida pelo defunto. Como nos casos de pacientes terminais (Kübler-Ross:1985) e no sofrimento que representa a espera, o estar suspenso no tempo e espaço (Mannoni,1995:51). Também nos casos dos condenados à morte, o suplício da espera, ao mesmo tempo matizada pela esperança de que algum fato novo venha a reverter a situação (Vincente-Thomas, 1983:353).

Ou, de outra forma, oposta mas análoga, a sensação de alívio para alguns foi similar à provocada pelo parto, quando uma nova vida brota, pondo termo ao processo doloroso que o antecedeu. Como na mensagem enviada ao *Garef,* por uma funcionária do interior de Santa Catarina, no dia 14 de julho de 1995, prazo final para a adesão:

> Foi como um parto.
>
> As dores começaram devagar, esparsas, mas eu as sentia.
>
> A pressão se instalou como quem não quer nada e ficou. Cada vez maior. A incerteza brotou em nossos corações como grandes trepadeiras que se grudam a tudo que está a seu alcance.
>
> A dor aumentou, a tristeza chegou e a mágoa chorou.
>
> Não foi um dia, não foi um ano, foi quase uma vida. Muitas trocas, esperanças, tombos, mas sempre conseguimos nos levantar e começar a caminhar de novo.
>
> E as contrações foram aumentando mais e mais, os intervalos tornaram-se menores, a "respiração cachorrinho" já não aliviava tanto.
>
> A realidade amarga deixou o gosto inconfundível em nossas bocas.
>
> Dúvida atroz, cruel, faca de dez lados. Se correr o bicho pega, se ficar o bicho come. A cabeça já não diferenciava muito bem as coisas.
>
> Pensa, pensa muito, pesa, analisa, pede benção ao bom Deus, que nos ilumine, mas, a decisão cabe somente a uma pessoa, a mim ou a você.
>
> Já quase não se consegue mais suportar a dor e a pressão. E se isto? E se aquilo? Perde o sono, perde o sonho, perde a realidade também.
>
> Olho para cima. O sol brilha maravilhoso como nunca. Percebe-se que a vida continua ou, pelo menos, tem que continuar. Mas dói muito, está ficando insuportável.
>
> Pego as folhas, assino, acabou....
>
> Nasceu uma vida nova, pariu.
>
> O peso nas costas some e me invade uma sensação de bem estar. Estou viva, estamos vivos, temos saúde para começar novamente. Dezoito anos ficaram para trás.
>
> Agora não importa mais. Eu passei a ser apenas M...., sem o sobrenome do Banco do Brasil. Pai duro, carrasco, insensível.

A mensagem faz a analogia entre o período de decisão e o processo doloroso que acompanha os momentos que antecedem ao parto. É grande o sentimento de perda em relação ao passado, imenso, *"quase uma vida"* o que fica para trás.

O parto se materializa no momento da assinatura da adesão. Mas é um parto indesejado, fruto de uma escolha também dolorosa. Como naqueles casos em que se é levado a decidir pela vida de um ou outro, mãe ou filho. Nesse sentido, a escolha implicará sempre numa morte provocada, voluntária ou imposta, que pode ser lida também, nesse jogo metafórico, como um suicídio que se comete para evitar um possível homicídio. Observe-se que a escolha, como diz a funcionária, caberia a apenas uma pessoa, a ela própria ou ao Banco.

E é curioso pensar que, de certa forma, todo esse conjunto de mensagens enviadas a Brasília, a maioria redigida no dia da adesão, nos momentos imediatamente anteriores ou posteriores ao ato, se assemelha bastante ao comportamento do suicida. Grande parte dos suicidas deixa uma ou várias mensagens expondo seus motivos, sentimentos, pedindo desculpas ou perdão. Seus interlocutores privilegiados são os entes mais próximos e queridos ou aqueles que ocasionaram o ato[9].

As mensagens enviadas a Brasília, mesmo que endereçadas ao *Garef*, mesmo que dirigidas também aos demais funcionários, têm, quase sempre, como interlocutor privilegiado, o próprio Banco. É a ele que se dirigem as censuras, as mágoas, os sentimentos de tristeza e indignação que elas expressam. Como no texto acima, em que o interlocutor privilegiado revela-se num momento quase passageiro, ao dizer a funcionária que a decisão *"cabe a mim ou a você"* . E desse banco assim pessoalizado, pode-se então ver emergir várias facetas de sua simbologia. As metáforas de vida e morte se articulam às familiares e amorosas. A funcionária, como uma ex-esposa, deixa de portar o sobrenome do Banco do Brasil. Este, figurando como um marido, um amante ou um companheiro, que se converte, no momento seguinte, em "*pai duro, carrasco, insensível*".

No entanto, em outros casos, a separação converteu-se numa experiência de renascimento, devido à possibilidade de realizar projetos abandonados no passado, por

---

[9] Na abordagem realizada por Dias (1991), a partir das mensagens deixadas por suicidas, diz a autora que embora nesses casos haja características particulares que os diferenciam dos demais, pode-se considerar uma abrangência suficiente para que sejam comportamentos comuns à população suicida em geral.

força das próprias exigências de carreira no Banco do Brasil; ou, ainda, o ímpeto em lançar-se a novas empreitadas, desenvolvendo habilidades nunca antes exploradas. Nesses casos a passagem pelo PDV, embora tensa, realizou-se com mais alegria e otimismo. Construía-se um novo projeto de vida, o futuro era acalentado por sonhos de realização pessoal antes pensados impossíveis. Muitas vezes tratava-se, inclusive, de funcionários que não estavam em situação financeira difícil, que tinham uma vida estruturada, às vezes solteiros ou residindo com a família, ainda jovens muitos deles, que não tinham, inclusive, construído uma relação tão próxima com o Banco. Quando, no entanto, esses projetos e sonhos de futuro não se realizaram da forma prevista, ou redundaram em fracasso, aí sim, a dor foi mais intensa e a experiência de perda, de luto, de viver a experiência da morte, se fizeram presentes:

O ingresso no Banco do Brasil, como narrado pela grande maioria dos entrevistados, já representara um nascimento. Inclusive, é interessante notar que a quase totalidade dos entrevistados declinava dia, mês e ano de ingresso no banco, quando iniciava o relato de sua trajetória na empresa. E como toda passagem, o ingresso no Banco acabava significando o abandono de muitos dos planos desenvolvidos na fase anterior. O PDV colocava assim o indivíduo diante dessa possibilidade: fazer uma nova passagem, em sentido inverso, em que a trajetória na empresa seria sepultada, fazendo renascer os projetos passados.

É certo que sabiam todos o significado dos acontecimentos e viviam todos, tanto os que ficavam como os que partiam, a experiência da finitude. Morriam para a empresa os funcionários que partiam e com eles o banco antigo que a alta administração queria mesmo sepultar. Para os funcionários que partiam, por sua vez, a experiência era dupla: a sua morte voluntária na empresa implicava em fazer a passagem de uma vida estabelecida, de um futuro em certa medida delineado -ou pelo menos circunscrito às possibilidades dadas no âmbito da empresa-, para um futuro totalmente aberto e incerto, embora prenhe de expectativas e possibilidades; e, ao mesmo tempo, o fim do próprio Banco com o qual eles se identificavam. Para alguns, era a certeza da inevitabilidade da morte da empresa o que conduzia à opção pela demissão. Para outros, a possibilidade da morte do Banco era percebida como decorrência das demissões.

*Enterrar os mortos e cuidar dos vivos*

Em tratando os acontecimentos aqui narrados sob o ponto de vista dos "dramas sociais" (Turner, 1974), cumpre atentar para a fase mais significativa do processo, como ressaltado pelo autor, quando devem ser desenvolvidos mecanismos de ajustamento e reparação, que procurem limitar a expansão da crise e os efeitos da ruptura. Segundo o autor, neste momento podem ser acionados tanto mecanismos de natureza formal (recurso às instâncias legais) e informal (desempenho de rituais públicos) e estes têm o objetivo de permitir o fim da crise e a reintegração do grupo, com retorno à vida cotidiana normal, quando os conflitos e as contradições estruturais tornam-se novamente latentes – não manifestos mas preservados em sua potencialidade. Reconhece o autor, entretanto, que o fracasso na operação desses mecanismos de ajuste e reparação podem resultar em retomada da crise. A ausência de mecanismos legais ou rituais podem, inclusive, levar à fissão irreversível ou fragmentação do grupo.

Diz Turner (1974) que, quando estudamos mudança social, é necessário observar cuidadosamente esta terceira fase perguntando se os mecanismos reparadores são capazes de manipular as crises de forma a restabelecer o estado anterior ou, ao menos, restabelecer a paz entre as partes conflitantes. Pois considera o autor que é nesta fase que tanto técnicas pragmáticas como ação simbólica atingem a sua mais completa expressão. Quando esses mecanismos falham, ocorre usualmente a regressão à crise podendo até mesmo redundar em ações de violência, repressão ou rebelião.

No caso aqui analisado, foi o recurso ao aparato legal, com a interferência do Ministério Público, que funcionou como mecanismo formal para atenuar a crise. A situação não foi revertida mas alguns instrumentos de intimidação foram desmontados como a proibição de demissões compulsórias em massa e a abertura do PDV aos não elegíveis e abriu espaços para a negociação sobre a retratação das adesões feitas no primeiro prazo. Mas teriam sido suficientes esses mecanismos se a situação em si não foi revertida?

Como estamos mostrando neste capítulo, o processo do PDV foi vivido como uma passagem que metaforicamente se expressou como a experiência da separação (conjugal) ou morte simbólicas. Sabendo que para efetuar a transição do indivíduo de uma situação a outra, as sociedades desenvolvem mecanismos cerimoniais que ritualizam essa passagem

(Van Gennep,1978), resta saber, enfim, quais mecanismos foram acionados com essa finalidade e qual a sua eficácia simbólica.

Enterrar os mortos é condição para restituir o bem-estar aos vivos. Como bem mostrou Hertz (1990:30,32), enquanto o morto permanece entre os vivos, fisicamente ou em lembrança, a proximidade, a presença contínua, carregam de negatividade a vida social. A presença do defunto é fonte de perigos, causa o medo do contágio e lembra a todos constantemente sobre a finitude da vida e, portanto, a possibilidade de extinção do próprio grupo. Somente quando se finalizam os ritos mortuários e se completa o período do luto é que os sobreviventes estarão liberados. E não basta apenas enterrá-los pois, como observa José Carlos Rodrigues, *"a morte real só acontece quando o morto é esquecido. Quando não há mais ninguém para sacrificar em sua intenção, quando não encontra mais suporte algum no mundo concreto"* (Rodrigues,1983:101) [10].

Cabe então perguntar se no PDV, o Banco do Brasil, que encarnava a figura do pai, mãe, marido, amante e filho, e por meio dessas figuras a própria nação, enterrou definitivamente os seus mortos, viveu ritualmente o luto e as exéquias, expressou o pesar pelas perdas sofridas. Pois são os ritos da morte que afirmam a perenidade do grupo e afastam o fantasma do aniquilamento, *"os funerais são ao mesmo tempo, em todas as sociedades, uma crise, um drama e sua solução: em geral uma transição do desespero e da angústia ao consolo e à esperança"* (Rodrigues,1983:21).

Como vimos anteriormente, a empresa de consultoria que administrou o processo do PDV buscou tratá-lo, teoricamente, como uma perda similar à causada pela morte. Inclusive, denominando aqueles que permaneceram na empresa de "sobreviventes".

Tão logo terminado o processo do PDV e efetuadas as demissões, foi convocada uma reunião entre a diretoria, superintendentes estaduais e administradores do banco, quando se realizou uma palestra proferida pela psicóloga Victoria Bloch, da DBM – Drake, Beam & Morin, a empresa de consultoria já referida. Nessa palestra, foi feito um trabalho de esclarecimento sobre a forma como os administradores deveriam lidar com os

---

[10] Phillipe Ariés (1989) mostra que, na Idade Média o temor ao regresso dos mortos era de tal ordem que levava os indivíduos à veneração das sepulturas. Da mesma forma, *"os mortos enterrados ou incinerados eram impuros: quando muito próximos, poderiam poluir os vivos"* (Ariés, 1989:34)

funcionários no pós-PDV[11]. Dizia a palestrante que o que deveria ser administrado dali para frente não era só um projeto de reconstrução do Banco, do ponto de vista operacional, mas a reconstrução das relações de trabalho dentro da empresa. Na verdade, como ela enfatizou, tratava-se de administrar "a nova relação que vai ser estabelecida entre os funcionários e o banco".

Disso tudo, fica evidente que a questão não era resgatar sentimentos de pertencimento mas fornecer novos referenciais aos funcionários. Rompia-se com o passado, instaurava-se algo novo: um novo banco, novas relações de trabalho, novos princípios para pautar essas relações. Evidentemente, um tratamento dessas questões em uma perspectiva antropológica torna claro a impossibilidade de reconstruir a identidade do funcionário com a empresa pela quebra de valores fundamentais à permanência dessa relação, se não forem fornecidos outros referenciais que resgatem esse sentimento de pertencimento.

Mecanismos de ajustamento foram acionados e implementados de forma ritualizada para os que saíram da empresa e para os que ficaram. No caso dos demitidos, as ações contemplaram apoio na busca de novo emprego pelas centrais de atendimento estabelecidas junto aos Centros de Formação e a realização de seminários de busca de novo emprego e de negócio próprio, promovidos pelo SEBRAE, com a realização de cursos dentro das dependências da empresa.

Esse mecanismos, pode-se dizer, tiveram um efeito muito mais simbólico que pragmático pois os Centros de Apoio tiveram pouco resultado efetivo – nenhum dos participantes posteriormente contatados obtiveram algum retorno dessas centrais[12]. Contudo, a freqüência aos cursos então ministrados era uma forma de continuar a agrupar os funcionários nas dependências do banco, embora isolando-os dos demais, em situações ritualizadas como são cursos e palestras. De certa forma, esta era uma maneira de amenizar o ato de demissão, negando uma possível sensação de abandono para quem saia – que dessa forma afastava-se de forma mais gradual - e para aqueles que ficavam – amenizando os efeitos sobre algo que eles também perdiam, a unidade do funcionalismo. Até mesmo alguns benefícios oferecidos aos que aderissem ao plano eram formas de amenizar os

[11] Reprodução da palestra, sem revisão da autora, foi veiculada em Informe BB-Reservado, nr.56, cuja cópia me foi fornecida pela representação funcional em Brasília.

[12] Também Silva (2000) chega a constatação semelhante com respeito ao PDV do Banespa.

efeitos da ruptura. A continuidade como contribuinte da CASSI[13], como contribuinte da PREVI[14], como associado das AABB, como detentor de seguros exclusivos a funcionários eram mecanismos que preservam ainda alguns vínculos importantes entre os demitidos e a empresa.

No caso dos funcionários que ficavam, que a consultora denominou de "sobreviventes", a orientação era no sentido de que as chefias transmitissem a esses funcionários o máximo de informações sobre o processo em andamento: os objetivos da empresa, suas propostas, clareza quanto aos caminhos que se preparavam para o futuro, as mudanças que viriam. Isto, segundo ela, permitiria recuperar a estrutura de funcionamento da empresa e levá-la a uma situação de normalidade. A receita era o diálogo: informar e ouvir.

No entanto, examinando as falas da consultora durante a palestra, de posse dos dados levantados durante o período pós-PDV e o acompanhamento dos acontecimentos nos anos posteriores, a conclusão a que se chega é da pouca eficácia dessas medidas. As chefias, em sua maior parte, haviam perdido a confiança dos funcionários e dificilmente conseguiriam exercer um papel de atenuador dos conflitos uma vez que se encontravam exatamente no centro deles. Ademais, a situação dos funcionários, em todo o país, continuava a ser de extrema instabilidade e tensão.

Os dados coletados no corpo desta pesquisa mostram que para os funcionários que permaneceram na empresa as metáforas de morte foram igualmente acionadas e adquiriram, também, diferentes sentidos. Alguns entrevistados relataram o período imediatamente posterior ao PDV como similar ao do luto. Lidar com a ausência dos amigos, sobretudo nas dependências pequenas, onde os laços de sociabilidade eram mais intensos, foi, na maioria dos casos, uma experiência extremamente dolorosa:

---

[13] Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, responsável pelo fornecimento de assistência na área de saúde. Entre os benefícios oferecidos pelo banco no momento do PDV estava a continuidade da assistência médica por dezoito meses. Após esse período foi criado o Plano Saúde Família que permitiu que os ex-funcionários continuassem na condição de associados contribuindo de forma individual.

[14] Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil. Entre os benefícios do PDV um se referia ao compromisso do Banco em continuar a efetuar os recolhimentos à PREVI por um período de cinco anos, para aqueles que estivessem em condições de aposentar após esse período.

> Então, a gente teve de trabalhar com a tristeza de ter perdido os colegas, que a gente aqui nessa agência era uma família. Então, começamos a trabalhar com essa tristeza... não era... nunca mais foi a mesma coisa..."
>
> Olha, eu, no último dia ... eu sou muito humana, eu gosto das pessoas... então, o que aconteceu? Eu não vi ninguém sair... porque saiu todo mundo quietinho, com a orelhinha abaixada, .... trabalharam até o último dia e depois não teve nenhuma despedida... Você lembra como era quando uma pessoa estava pra aposentar? Fazia festa, dava presente, tudo. Pra eles não teve nada, nenhum até logo, nem uma reunião..., pra ter um agradecimento, uma despedida. Na agência não teve!... eu não sei o porquê...
>
> [...] Aí eu via o pessoal saindo.... olha, chorei muito naquele dia, como se tivesse perdido um irmão mesmo. Verdade, chorei, muito, muito... acho que porque eu queria ir também ... e eu não tinha outra saída, porque nem aplicando o dinheiro eu ia sobreviver. E eu tomei a decisão certa de ter ficado... Mas eu chorei muito...[...] quando eles saíram era um dia de velório, e no dia seguinte nós estávamos de luto, porque os clientes estavam lá, a gente tinha de trabalhar, sem funcionário... mas sem a mínima vontade de .... Terminou o tesão, não sei, como se tivesse uma ruptura, uma separação, nunca mais o banco foi o mesmo... [15]

Além das metáforas de morte acionadas no trecho acima, a experiência do luto pelos que partiram, pode-se perceber que as más expectativas com relação ao futuro e uma certa antecipação da perda relacionada ao próprio Banco provocavam também o anseio de juntar-se à massa de demitidos. E, efetivamente, os dados de entrevista mostraram que muitos foram os casos de adesão às demissões que ocorreram pela antecipação dessa experiência de luto futuro: ver os amigos irem aderindo às demissões, um após o outro, e sentir-se mais só a cada comunicado de nova adesão; imaginar o que seria a empresa sem esses amigos e, em conseqüência, decidir-se também a partir.

Querer partir, e decidir-se a isso, mesmo sabendo que as demissões significariam a morte daquele *banco do passado* com o qual se identificavam, era conseqüência do descrédito em qualquer possibilidade de reversão da situação, em outras palavras, de percepção de uma inevitabilidade dos fatos, nesse círculo que se formara e se fechava em torno ao funcionalismo. Para os elegíveis, sair era condenar a si, aos amigos e à empresa; por outro lado, ficar era arriscar-se à demissão compulsória que, por sua vez, não reverteria o fim da empresa.

Ademais, as medidas que se sucediam ininterruptamente, paralela e posteriormente ao PDV, indicavam a continuidade da crise, do clima de tensão e do medo em relação ao futuro. Faltando cinco dias para a efetivação das demissões, que ocorreram todas em

---

[15] Funcionária atualmente em licença-saúde por LER e depressão. À época do PDV contava oito anos de Banco e 35 de idade.

31/07/1995, de forma massiva e em todo o Brasil, o Banco do Brasil iniciou o movimento de transferências de funcionários entre as agências, em todo o país. De posse dos números do PDV, o Banco divulgou uma lista das agências com vagas e os *excedentes* em todo o país foram convidados a buscar colocação em alguma delas e a transferir-se para as localidades no prazo de uma semana.

Assim, os primeiros meses após o PDV já mostravam que ele havia sido apenas o início do processo pelo qual se alterariam radicalmente as relações de trabalho dentro da empresa. Dessa forma, as medidas que iam sendo acionadas, ao invés de indicar um retorno a uma situação de normalidade, ainda que precária, acentuavam a crise e deterioravam as relações internas.

A presença da morte invadia o cotidiano da empresa, instalava-se diuturnamente ao lado de cada funcionário, o luto agora transformado em uma experiência interminável que impedia a finalização da passagem. E quanto mais a cúpula da empresa afirmava a morte do *banco do passado*, mais ele era relembrado por todos; quanto mais se louvava o Banco que nascia, mais ele era rejeitado, não existia. A frase mais repetida naqueles primeiros anos após as mudanças foi *"o Banco acabou"* ; mas se o banco acabou e nada foi colocado em seu lugar, a única referência persistia sendo ainda ele. E assim viviam todos das lembranças do que esse Banco era ou foi num passado mais recente ou mais remoto, conforme a vivência de cada um, embora a alta administração da empresa, em seu discurso e ações, a projetasse para o futuro.

Nada que a Antropologia já não tivesse demonstrado, pois as perdas seguidas, o luto interminável, só poderiam provocar mesmo o sentimento contrário ao desejado pela empresa, a reafirmação daquilo que se pretendia destruir. A comunidade atingida pela crise, pela ameaça de desagregação, pela dor da perda, reage com a mesma intensidade e busca reter a lembrança e a presença interior daqueles que partiram, *"a comunidade reage com veemência igual à da força que a feriu e os indivíduos nunca se sentem tão iguais a ela quanto quando ela é ameaçada"* (J.Rodrigues, 1983:93, 94).

*Morte social e medo da morte: o terror permanente*

Curioso é pensar que um dos fatores que impulsionou a adesão ao programa de demissões – que do ponto de vista da simbologia da morte poderia ser considerado como uma espécie de suicídio – foi exatamente o medo da morte, mas da morte não voluntária, compulsória, que acarretaria muito mais prejuízos – materiais e emocionais – ao indivíduo.

No entanto, antes mesmo de encerrar-se o PDV, e antes que os funcionários pudessem absorver as perdas recentes, viram-se estes novamente jogados no torvelinho dos acontecimentos decorrentes das medidas que seguidamente eram anunciadas pela empresa e que só faziam aumentar o medo e a insegurança, convertendo-se mesmo numa experiência de viver em perigo constante.

Quando Taussig tomou como tema o terror (Taussig,1983) chamou a atenção para a importância estratégica do silêncio e dos ruídos na comunicação como forma de criar um espaço de mistério, cercado de boatos e fantasia. No processo de mudanças conduzido pelo Banco do Brasil esse tipo de estratégia predominou. Nada a respeito das mudanças era divulgado plenamente. Nas dependências onde havia funcionários em excesso, devido aos cortes nas dotações de pessoal ocorridos concomitante ao PDV, era comum que se falasse sobre uma lista de excedentes mas os interessados não sabiam quais nomes constavam dessa lista; dizia-se que determinada dependência ia fechar e às vezes ela permanecia aberta enquanto outra que se esperava seria preservada encerrava repentinamente as atividades. Quase nada era registrado ou divulgado de forma escrita; imperavam os comunicados verbais; as mensagens, quase sempre incompletas, divulgadas em reuniões de pessoal; os boatos diários provindos dos mais distantes lugares do país.

Por todos esses motivos, pode-se considerar que a forma de agir do Banco do Brasil, a maneira como realizava as rupturas, tinha muita proximidade com os atos de terror.

Para essas afirmações estou me valendo, também, de dados provenientes de uma entrevista realizada com um médico psiquiatra, de Fortaleza (CE), que acompanhou com muita proximidade os acontecimentos que envolveram a implementação do programa de ajustes, naquela cidade. Sobre a analogia entre o agir do Banco e as práticas terroristas, dizia o entrevistado:

> Porque, o que é o terror? O terror é você não saber onde está o inimigo, de onde parte, a que horas vai chegar. Então, uma política dessa é uma política terrorista, e que nega o compromisso que ela tinha com a pessoa. Obviamente que os mais frágeis vão descompensar, vão entrar em crise, e aí, as conseqüências disso são imensuráveis, ninguém pode prever. E..., quer dizer, são desastrosas, com certeza.

Seu depoimento e suas observações são extremamente enriquecedores para as reflexões aqui realizadas por se tratar da visão de um profissional especializado, que acompanhou os acontecimentos de uma posição externa, mas também próxima, na medida em que atendia profissionalmente a muitos funcionários e familiares de funcionários do Banco, afetados pelos acontecimentos. Assim, é possível fornecer uma visão médica sobre as conseqüências das medidas tomadas pelo Banco do Brasil naquele momento.

Essa situação é semelhante àquela que Taussig(1983) define como *"estar no espaço da morte"*, fora da realidade cotidiana, suspenso momentaneamente no tempo e espaço, quando pela ausência de caminhos traçados, a vida perde a continuidade e nada mais é oferecido senão suposições.

Já a criação da categoria *excedente*, pelo Banco do Brasil, pode ser considerada como um dos mecanismos mais violentos dentro do processo de mudanças ocorrido na empresa. Não apenas por ter se constituído em um mecanismo de exclusão de determinadas categorias de funcionários, sobretudo as que se encontravam de alguma forma em situação fragilizada, no processo de escolha, mas porque a própria categoria *excedente* assim formada passava a ser alvo dos mais variados tipos de discriminação.

O *excedente*, tão logo assim categorizado, era excluído do quadro de funcionários da agência. Para eles foi criado um código de localização "virtual" e, assim, eles, mesmo trabalhando na dependência onde então se encontravam, passavam a fazer parte de um chamado Quadro de Excedentes pertencente à Direção Geral[16]. E isto traduzia-se muitas vezes em conflitos no local de trabalho.

Uma entrevista realizada com uma ex-funcionária, colocada como excedente à época do PDV, quando se encontrava em estado avançado de gravidez, relata os acontecimentos em torno do anúncio da lista de excedentes no CESEC onde trabalhava, o que fornece uma melhor compreensão da situação vivida por essa nova categoria de funcionário., situação que a entrevistada viveu após o seu regresso da licença-maternidade:

---

[16] O excedente ficava classificado como: Lotação: 8969 9 QE QUADRO DE EXCEDENTES DF.

> "Depois de um certo período, não sei se foi em 96, ..., foi quando eu voltei de licença, o meu filho nasceu em novembro de 95. Em 96, quando eu voltei... foi que eu fiquei sabendo verdadeiramente que ainda existia a lista de excedente, todo mundo ficou sabendo, só não sabia quem não queria, quem era excedente, porque no contra-cheque da gente vinha um seção, que todo mundo queria saber quem tinha essa seção. E descobriram. E todo mundo que era excedente deixou de ter a seção que tinha antes e passou a ter uma seção diferente.... Então você passou a ser tratado como um excedente mesmo, você se sentia excluído mesmo. Principalmente depois disso, todo mundo sabia, comparava né? ""

E sobre as alterações no relacionamento interno entre funcionários e entre as chefias e os excedentes:

> Tinha funcionário que tratava melhor os estagiários que os próprios funcionários. ... No meu caso eu me desgastava mesmo, eu dizia o que eu pensava, o que eu achava, o que eu tinha vontade de dizer,... então você sempre fica desgastado com as pessoas, porque quando você tem a coragem de falar, mesmo que o outro queira falar, ele muitas vezes não fala pra não se expor, né, e muitas vezes ele até condena porque você falou, né. Mas também eu não estava muito preocupada com isso, eu não estava mesmo.... Eu me desgastei, chorei até falando pra ela (Chefe) que ela tava me pegando num momento que eu estava muito fragilizada. Eu tava chorando, num tava chorando porque eu estava me sentido humilhada, nada disso, mas porque eu estava realmente fragilizada.

O excedente era um "não funcionário", e era como um morto-vivo que ele prosseguia trabalhando naquela dependência, o que pode ser visto simbolicamente como uma "morte social", num sentido próximo àquele apontado por Lévi-Strauss quando se refere à morte por enfeitiçamento, valendo-se das observações de Cannon em "Vodoo Death"[17].

O trabalho de Cannon[18] relata casos de adoecimento resultando em morte ocasionados pela exclusão social do indivíduo sobre o qual pesa a marca de enfeitiçamento. Considerado como um condenado, um morto-vivo, o enfeitiçado é excluído de todas as atividades da comunidade, como se morto estivesse realmente e assim é que a morte social pode levar à morte natural pois o indivíduo ao ver-se banido do convívio social, ao perder os referenciais de identificação com o grupo, ao ser isolado, ter sua existência negada, aos poucos pode chegar a adoecer e finalmente morrer, pois, como conclui Lévi-Strauss

---

[17] Vide Levi-Strauss (1975:193).
[18] *American Anthropologist*, vol.44, n. 2.

(1975:194), *"a integridade física não resiste à dissolução da personalidade social"*.

Esta analogia, a utilização dessas metáforas, é proveitosa para entender a situação então existente no Banco, que tem muita proximidade aos casos narrados por Cannon no estudo de tribos africanas, pois são similares os mecanismos que levaram muitos dos excedentes a pedir a sua transferência e em muitos casos a demissão e permitem ainda compreender o grau de deterioração das relações internas e dos princípios de identificação entre os funcionários e a empresa.

Além do que, o excedente não era apenas um excluído na sua unidade de trabalho. Quando ele se transferia, carregava a marca de sua condição; chegava sempre à outra dependência como alguém que foi descartado e que, portanto, já de antemão, era considerado um mau funcionário. Ademais, na possibilidade de ocorrerem novas mudanças ele estaria sempre na situação mais precária. Muitos foram os casos, apreendidos de depoimentos e cartas, de excedentes que mal chegaram à outra dependência e foram novamente colocados na situação de excedentes.

Na edição de abril de 1997, de *O Espelho*, jornal dos funcionários do Banco do Brasil, editado pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, há um alerta com respeito à discriminação sofrida pelos funcionários excedentes dos CESEC que estavam sendo desativados naquela Capital. Segundo o jornal, tinham esses funcionários que empreender uma verdadeira "peregrinação" às agências em busca de vagas quando, então, sofriam vários tipos de humilhação, desde ser deixado horas à espera para ser atendido pelo gerente e, por fim, ser rejeitado devido ao tempo de Banco ou por não atender ao perfil desejado. Há um caso ali citado, por exemplo, de um funcionário que buscava vaga em uma agência de um município da Grande São Paulo. O funcionário teve sua solicitação rejeitada porque o gerente queria um funcionário que conhecesse operações de câmbio e falasse inglês e alemão.

No entanto, é bom salientar, isto ocorria porque, ao invés de submeter os pedidos de transferência a uma concorrência via sistema, a administração superior havia decidido que para conseguir a vaga era necessária a concordância do gerente da dependência pretendida.

Por todos esses motivos, sabendo ainda das dificuldades por que estavam passando os excedentes que haviam se transferido para outras localidades, é que boa parte dos

funcionários excedentes que viviam na região nordeste se recusavam a se transferir para as unidades aonde havia vaga, mas que localizavam-se fora do estado em que viviam.

No entanto, ao se recusar a solicitar a transferência, permaneciam em situação de risco constante, de ser transferido compulsoriamente ou mesmo de ser demitido. Isto, para o médico entrevistado, também fazia parte da política de terror adotada pela empresa:

> Então isso dá um desespero, e uma, é mais que um desespero, a palavra em francês é , 'desaroir', quer dizer, você fica atordoado "que é isso? Como é isso? Às vezes o desespero é da perda, mas não é uma perda, é uma mudança, ...você além de desesperado você está assim 'mas agora o que é que eu faço? Porque o desespero pode ser da perda. Bom, eu perdi um ente querido, eu fico desesperado, mas eu sei que não posso mais contar com aquilo e agora vai ser assim. Mas, eu não sei como é. Você sabe o que é um funcionário ir todo o dia pra agência sabendo que a qualquer momento vai chegar a dispensa, ou vai ser transferido não sei pra onde? Então, é aquela espada em cima da tua cabeça, o dia todo, o tempo todo: e como vai ser? O marido vai ficar só, e os meninos, as crianças, sabe? Então, isso é uma coisa de uma profunda irresponsabilidade, isso é um crime, as pessoas que pensaram isso são incompetentes e irresponsáveis.

Essa estratégia da empresa foi usada de forma sistemática nos três anos que se seguiram à implementação do PDV e por meio dessa estratégia foram sendo efetuadas as reduções progressivas do quadro de pessoal. Em 1999, quando mais de 42.000 funcionários já haviam se demitido da empresa, outros 3.200 novos funcionários já haviam sido contratados e mais de 8.000 candidatos foram aprovados num grande concurso nacional realizado ao final daquele ano.

Os acontecimentos mostram, portanto, o intuito de renovação do quadro de pessoal presente em todo o processo de mudanças, com a eliminação dos funcionários mais antigos e melhor remunerados e a admissão de novos funcionários em situação de trabalho mais precária[19]. Mesmo tendo atingido um alto percentual de redução do quadro de funcionários e já estando a contratar novos funcionários, o boletim *Garef,* editado pelo Gabinete do Representante dos Funcionários em janeiro de 2000, divulgava uma relação de dependências com um total aproximado de 460 funcionários em excesso. Ou seja a sistemática foi incorporada pela empresa como prática regular de suas relações de trabalho.

---

[19] A respeito vide também Jinkings (2000:119). A autora salienta que os programas de reestruturação, privatização e liquidação de instituições financeiras têm reduzido drasticamente a quantidade de empregados, sendo que, nos bancos estatais o índice de redução foi de 19,9% entre o período 1994 a 1998.

Assim, embora normalmente se retenha das formulações sobre os dramas sociais (Turner,1974) a idéia de retorno da sociedade à situação de "equilíbrio", gostaria de enfatizar que, no presente caso, ao invés de "reintegração", temos uma situação de ruptura irreversível e de crise duradoura na empresa, com a deterioração das relações de trabalho e a perda dos referenciais identitários entre o funcionário com a empresa, possibilidade esta também presente no modelo formulado pelo autor. E, é bom destacar, essa ruptura não ocorreu por falhas em tentativas de se chegar a um consenso e sim porque todo o processo se deu de forma unilateral e foi direcionado nesse sentido.

Por ora, fiquemos por aqui. Este capítulo embora ainda centrado na etnografia sobre o PDV já antecipou em muito os fatos ocorridos no pós-PDV que viriam a conduzir o processo de mudanças no Banco do Brasil nos anos posteriores. Essas estratégias e os mecanismos que possibilitaram à empresa levar a termo o Programa de Ajuste, da forma pretendida, serão abordadas de forma mais detalhada no próximo capítulo.

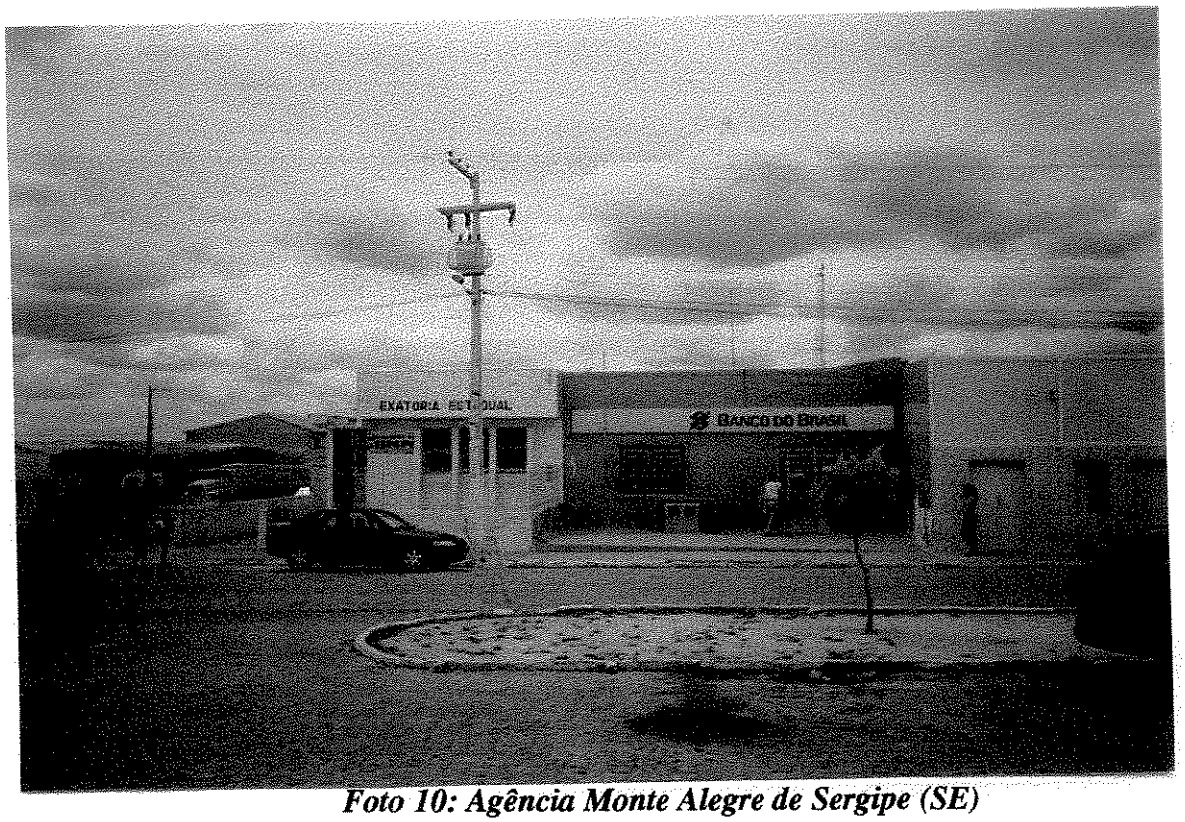



*Foto 10: Agência Monte Alegre de Sergipe (SE)*

*Foto 11: Ed. Sede I*
*(Direção Geral, Brasília)*

VALÉRIA DE OLIVEIRA
free-lance para a Folha
AUGUSTO GAZIR
enviado especial a Buritis (MG)

O Incra anunciou ontem a antecipação de até R$ 2.000 em créditos de custeio por família assentada em todo o país e a destinação do equivalente a R$ 22 mil em insumos para os acampados na fazenda Barriguda (MG).

As medidas foram anunciadas em razão do acampamento, por 200 membros do MST, em frente à fazenda do presidente Fernando Henrique Cardoso em Buritis (MG), na semana passada.

"Infelizmente, neste país, a reforma agrária só anda com mobilização e com pressão", disse o coordenador nacional do MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra), Lucídio Ravanello, ao sair da reunião no Incra (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), que, em quatro horas, selou o acordo.

Ravanello disse que o MST pode

Ichiro Guerra/Folha Imagem

Membros do MST fazem vigília em frente ao BB de Buritis (MG)

ção não precisav
Ravanello infor
sultou a OAB (O
gados do Brasil)
da nesta seman
"pelo gasto exce
cito na fazenda d
Ele afirmou ta
deve entrar cor
habeas corpus p
dos líderes do r
Xavier de Alme
prisão preventi
causa do saque
com adubo e soj
Almeida co
sendo procurac
neira. A asses
movimento est
de suspender o
O promotor
Carrijo, acusou
de negligência
busca por Aln
juiz José Antôn
autores do pedi
Os sem-terra
acamparam er
de FHC deixar

***Foto 12: Folha de São Paulo, 23/11/1999***
***"Incra anuncia crédito para assentados"***

***Foto 13: Agência Estância (PE)***

*Foto 14: Agência tomar do Geru (SE)*

*Foto 15: Agência Nossa Senhora da Glória (SE)*

*Foto 16: Manifestação contra demissões no CESEC*
*Juazeiro do Norte (CE) junho/1995*

*Foto 17: Manifestação conta o PDV*
*Agência Juazeiro do Norte (CE) julho/1995*

*Foto 18: Agência Icapuí (CE)*

*Foto 19: Agência Milagres (CE)*

# PARTE III

# CONTEXTOS, ESTRATÉGIAS E INTERESSES

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

## 1. A Experiência Espanhola

A interpretação e análise dos dados até aqui apresentados permitem uma clara percepção sobre os fatos ocorridos no contexto do PDV, mas restam ainda em aberto uma série de questões que devem ser melhor exploradas e para o entendimento das quais se faz necessário contextualizar os acontecimentos relativos à mudanças no Banco do Brasil, no plano nacional e internacional.

Uma delas diz respeito às articulações entre o Banco do Brasil e a esfera governamental. Como venho afirmando desde o início deste trabalho, a lógica que orienta os modelos político/econômico/sociais adotados pelos governos vem se expressando, ao longo do tempo, na atuação da empresa no plano administrativo, operacional e organizacional. Nesse sentido, torna-se necessário refletir sobre em que medida o Programa de Ajustes adotado pelo Banco do Brasil buscava atender apenas aos interesses da empresa, em termos de sua modernização e recuperação financeira e, em que medida, ele seria um conjunto de medidas estratégicas que visavam, também, atender a objetivos governamentais em vista do desenho dado ao sistema financeiro nacional de acordo com o modelo político-econômico adotado pelo governo.

É fundamental considerar que as mudanças no setor bancário vêm ocorrendo de forma generalizada em todos os países do mundo, mudanças essas acentuadas nas décadas de 1980 e 1990. No entanto, é importante notar que esse processo tem se dado de forma diferenciada, de país para país, dependendo do arcabouço institucional que regulamenta e supervisiona as empresas financeiras (DIEESE, 1999) bem como das iniciativas de cada país no sentido de proteger ou não, com maior ou menor amplitude, seus mercados

financeiros nacionais (OIT,1993).

Segundo o relatório sobre os efeitos sociais das mudanças estruturais no setor bancário mundial (OIT,1993), as causas principais desses movimentos foram o próprio crescimento e transnacionalização das atividades produtivas. Uma pretensão de internacionalizar a circulação monetária no mesmo ritmo de crescimento do comércio mundial, como forma de incentivo ao desenvolvimento do comércio via financiamento ás empresas e realização de outras transações de âmbito internacional, como o financiamento de dívidas internacionais ou as transações com eurodivisas[1].

Da mesma forma que a abertura dos mercados dependeu de uma desregulamentação das barreiras alfandegárias e outras medidas que permitissem o livre acesso a empresas e produtos internacionais, a desregulamentação dos serviços financeiros visava liberar o movimento dos capitais das restrições impostas pelos sistemas financeiros nacionais.

Ocorre que o funcionamento dos sistemas bancários sempre foi considerado uma questão de interesse público pelas mais distintas nações e por isto se criaram legislações específicas que definem e delimitam as funções que os bancos podem desempenhar no país, os produtos oferecidos, taxas de câmbio e de juros, além do papel dos bancos públicos e a maior ou menor proteção dos bancos nacionais frente aos estrangeiros. Muitas dessas medidas se converteram em elementos que garantiam a política monetária e a integridade do sistema financeiro de economias nacionais e por isto se impunham como de controle do Estado.

Mas, como aponta aquele relatório, em um cenário de crescimento das transações internacionais e conseqüente expansão das operações bancárias entre países diferentes, a questão da liberalização passou a ser tratada como uma necessidade de fazer frente à competição econômica no plano mundial pelo próprio temor de que as excessivas restrições acabassem por diminuir as entradas e saídas de capital.

Assim, como resultado dessa "mundialização" de mercados e serviços financeiros foram colocados em questão os pressupostos em que se baseavam os sistemas bancários nacionais, de forma que cada vez mais a tendência tem sido a de diminuição do controle dos Estados nacionais sobre o fluxo de capitais.

---

[1] Depósito em qualquer moeda efetuado em um banco europeu, que não seja a moeda do país onde se encontra o banco.

Porém, como observa François Chesnais (1996), mesmo concordando que essa mundialização dos mercados financeiros seja resultante da abertura dos mercados nacionais, essa integração, segundo ele, *"baseia-se, sobretudo, em operações de arbitragem feitas pelos mais importantes e mais internacionalizados gestionários de carteiras de ativos, cujo resultado decide a integração ou exclusão em relação às 'benesses das finanças de mercado'"* (Chesnais, 1996:17). Chama a atenção, portanto, para o caráter seletivo desse movimento de capitais. Controlado por aqueles situados em posição privilegiada no mercado, esse movimento seleciona ao mesmo tempo em que exclui países e camadas sociais de forma que nem todos participam da mesma maneira do processo.

O autor considera como excluídos desse processo, aqueles países que, impelidos pela imposição das políticas de liberalização participam do movimento apenas pela forma de sua marginalização, da mesma forma que, em cada país, camadas da população são sistematicamente excluídas da participação nos benefícios auferidos do desenvolvimento do processo produtivo. O Brasil, como país da América Latina e na posição de devedor no plano internacional, estaria, portanto, incluído nesse rol de países marginalizados frente ao movimento de mundialização dos capitais financeiros.

Para melhor contextualizar os acontecimentos ocorridos no Brasil foi então realizado um período de pesquisa na Espanha, durante o ano de 1999, que possibilitou o acompanhamento, durante quatro meses, do movimento de mudanças no setor financeiro espanhol[2]. A observação da experiência espanhola indicou a necessidade de, para aclarar os dados da pesquisa no Brasil, considerar as especificidades dos sistemas financeiros

---

[2] Os trabalhos de investigação na Espanha se deram sob a orientação dos professores Pablo Palenzuela Chamorro e Isidoro Moreno, da Universidade de Sevilla, com a qual o grupo de pesquisas sobre *Culturas Empresariais*, da Unicamp, mantém contato há alguns anos. Os trabalhos na Espanha compreenderam um período de levantamento bibliográfico na Universidade de Sevilla e de participação nas atividades do Grupo para o Estudo das Identidades Sociais na Andalucia (G.E.I.S.A) e no Projeto "Las culturas empresariales en Andalucia", da mesma universidade, também contatos com sindicatos e bancários intermediados pela Universidade de Sevilla. Um período de um mês foi dedicado à realização de entrevistas em Madrid, com bancários e sindicalistas, também a realização de levantamento bibliográfico. Em Madrid foram realizadas oito entrevistas contemplando bancários do Banco Central Hispano - BCH, que acabava de ser adquirido pelo Santander, e sindicatos da Unión General de los Trabajadores (UGT) das seções BCH e Argentaria, também entrevistas na Federação da UGT. Em Sevilla foram realizadas entrevistas (6) com o sindicato Comisiones Obreras (CCOO) e com bancários do Argentaria e BBV. Também contemplou uma estada de uma semana em Lisboa onde foram mantidos contatos informais com a direção de um sindicato e alguns bancários, bem como o levantamento de dados nesse sindicato sobre as mudanças no Sistema Financeiro em Portugal, uma vez que estavam ocorrendo sérios conflitos quanto à compra do maior grupo financeiro português pelo Santander.

nacionais, dos contextos políticos, econômicos e sociais e das estratégias dos governos nacionais frente aos movimentos do capital financeiro em escala mundial em vistas sobretudo às estratégias geopolíticas dos blocos econômicos mundiais.

Além disso, uma abordagem sobre as estratégias do setor financeiro espanhol bem como a forma como os bancos daquele país implementaram suas medidas de reestruturação interna e as conseqüências para os trabalhadores bancários naquele país é particularmente interessante para este trabalho, uma vez que após a abertura do setor financeiro brasileiro ao capital internacional os bancos espanhóis vêm ganhando posições no ranking das empresas financeiras no país. No Brasil, BBV e Santander, principalmente este último em razão da recente aquisição do Banespa, vêm sendo atualmente os grandes competidores dos grandes bancos privados nacionais.

Quanto a esse movimento de bancos e empresas espanholas para o Brasil, que ocorre de forma semelhante na América Latina como um todo, Alcides Gussi (2000) chama a atenção que este novo papel para a Espanha na América Latina deve ser entendido na referência ao processo de mudanças políticas, econômicas e sociais por que vem passando a Espanha como parte dos esforços ditados pelas exigências colocadas a sua inserção na União Européia. Mudanças na sociedade espanhola que vêm ocorrendo desde o início do processo de redemocratização do país após a queda do governo franquista e que se intensificaram ao longo das décadas de 1980 e 1990 com a consolidação da União Européia e, acrescente-se, a proximidade da adoção do Euro como moeda única.

Observa ainda o autor que mesmo a posição da Espanha sendo hoje menos periférica dentro da Comunidade Européia as estratégias políticas e econômicas de deslocamento para a América Latina indicam *"uma nova orientação do espaço geopolítico que o país pode ocupar no contexto da economia globalizada"*(Gussi,2000:4), até como forma de se fortalecer frente aos países mais fortes dentro da própria união Européia.

Ampliar essas observações leva à constatação de que não se trata apenas de uma estratégia isolada da Espanha dentro do contexto europeu mas de uma intenção de fortalecer as relações do mercado europeu com os países da América Latina como forma de melhor se posicionar como bloco econômico frente à hegemonia americana em termos

mundiais[3]. Isto fica bastante claro num artigo recente de Alain Touraine[4] ao defender um maior empenho da Europa no sentido de priorizar a recuperação da Argentina como forma de reconstruir o Mercosul e criar uma zona de livre comércio com a União Européia, antes da data fixada pelos Estados Unidos para a integração do continente.

Como ainda sugere Gussi (2001), a vinda das empresas espanholas na América Latina teriam despertado um imaginário sobre o passado colonial, *que "remete à representação de uma recolonização espanhola"*(Gussi,2001:5) que, no caso brasileiro, se apresentaria como uma colonização espanhola e não portuguesa, mas, mesmo assim, retendo ainda a referência a um processo de colonização ibérica na América Latina. E, neste sentido, a possibilidade de acompanhar e entender as estratégias do Sistema Financeiro Espanhol, em vários contextos –nacional, ibérico, europeu e latino-americano- fornece elementos interessantes também para pensar essas questões.

O importante dessa referência à "recolonização", contudo, é a forma como destaca a questão da desigualdade de acesso ao mundo globalizado por países colocados em posições distintas no cenário político e econômico mundial, o que repõe, em uma perspectiva complementar, as afirmações de Chesnais quanto à seletividade dos capitais mundiais e a exclusão de países e camadas sociais desse processo.

Quando da realização do trabalho de investigação na Espanha esse quadro não estava ainda tão bem delineado, uma vez que a presença espanhola na América Latina veio a se intensificar ao longo dos últimos dois anos. Mas talvez por isto mesmo os dados obtidos naquele momento tornem-se ainda mais interessantes uma vez que permitem a observação do movimento que ocorria no setor financeiro espanhol em um período que antecede esse crescimento de sua presença na América Latina, mas que já o prenunciava. Dessa forma, a interpretação sobre os movimentos do sistema financeiro espanhol a partir dos dados colhidos naquele período passa a ser referenciada a um conjunto de estratégias mais amplo que hoje se pode perceber com mais clareza.

A investigação na Espanha ocorreu num momento de intensificação do processo de

---

[3] Segundo Gussi (2001:2) em 1999 a Espanha passou a segundo investidor estrangeiro no Brasil e com a compra do Banespa pelo Santander os investimentos espanhóis superaram os norte-americanos. A Espanha é o maior investidor na Argentina, também superando os Estados Unidos e tem grande participação no setor energético chileno. Do conjunto de empregados do Santander metade estão na América Latina e os resultados financeiros obtidos neste continente representam 45% do seu faturamento anual.

[4] "Um apelo à União Européia", caderno *Mais, Folha de São Paulo* de 22/07/2001.

transformações no setor financeiro daquele país, destacando-se o avanço no movimento de fusões e aquisições de instituições bancárias. Assim, a oportunidade de realizar entrevistas com bancários e sindicalistas espanhóis, naquele momento, trouxe resultados muito positivos à investigação na medida em que era um momento tenso para os empregados de instituições financeiras em geral. Isto permitiria ainda verificar diferenças e similitudes com o processo ocorrido no Banco do Brasil.

Em junho de 1999 os principais periódicos espanhóis realizavam uma ampla cobertura sobre os últimos acontecimentos envolvendo fusões e o crescimento dos dois maiores bancos espanhóis: BSCH (Banco Santander Central Hispano) e BBV (Banco Bilbao Viscaia) e o acontecimento que mais estava agitando o setor financeiro naquele momento era a perspectiva de realização de acordos e fusões entre bancos espanhóis e portugueses.

O acordo entre o BSCH, espanhol, e o grupo Champalimaud, de Portugal, – anunciada como primeira fusão internacional de bancos europeus - era apresentado como uma estratégia de expansão que reforçava uma política de atuação dessas empresas em sentido cada vez mais global[5]. Assim, a estratégia do BSCH não se restringia a Portugal onde acabava de adquirir 40% de controle sobre o grupo Champalimaud, já que naqueles mesmos dias duplicara sua participação no grupo financeiro francês Société Générale

Por outro lado, se a estratégia dos grandes bancos espanhóis era de expansão através de fusões e aquisições como forma de se fortalecer para fazer frente aos grandes bancos europeus no contexto da Comunidade Européia, também revelava por este movimento de expansão externa na Europa os lances de uma intensa luta competitiva interna, em termos de obter hegemonia no cenário espanhol, protagonizada pelos dois grandes bancos: BSCH e BBV. Este último, em um movimento similar ao BSCH havia aumentado a participação no grupo francês Crédit Lyonnais e expandia sua presença em Portugal. Ademais, ambos os grupos também marcam presença em grupos italianos diferentes.

E foram esses dois grupos financeiros espanhóis que optaram pela presença na

---

[5] Na verdade, refletia o aumento da presença das empresas espanholas no mercado português. Dentre as 100 maiores empresas espanholas, mais de 80 desenvolviam atividades em Portugal e o intercâmbio comercial entre os dois países que em 1986 não ultrapassava 190 milhões de pesetas superava em 1998 a cifra de 2 bilhões. Entretanto, embora o intercâmbio entre os dois países viesse crescendo havia dificuldades das empresas portuguesas em penetrar o mercado espanhol (Vide Jornal *El País*, 13/06/1999).

América Latina, para onde transladaram a sua competitividade seguindo similares estratégias de negócios. Para os analistas financeiros espanhóis o movimento indicava a tendência à constituição de grandes grupos bancários no sul europeu e nesse contexto os bancos espanhóis eram especialmente atrativos por sua extensa presença na América Latina que era vista como estratégia complementar à realização de negócios na Europa[6]. De fato, observe-se que o processo de expansão desses bancos na Europa se deu imediatamente após a consolidação de sua presença na América Latina.

Como salientavam as reportagens, a estratégia de embate dos grandes grupos financeiros espanhóis movia-se em duas frentes: uma no sentido de buscar e garantir um papel ativo no processo de consolidação europeu e outra no sentido de confrontar-se com seus competidores nacionais no mercado financeiro interno e externo.

A busca incessante de expansão como forma de garantir competitividade no novo cenário europeu se, por um lado, tornava mais aguçadas as estratégias de países com setor financeiro mais débil, como Portugal e Espanha, por outro lado, não se restringia a esses países. Na França o conflito interno abarcava três grandes grupos: Société Générale, Paribas e BNP (Banque Nationale de Paris) e na Itália os maiores bancos também travavam batalhas semelhantes.

Tudo enfim era muito semelhante aos grandes lances de uma partida ou batalha campal. Cada contendor se apressa em chegar ao seu objetivo, dentro dos limites de tempo ditados pelos prazos impostos para a total consolidação dos mercados financeiros na Comunidade Européia (março de 2002), e, para tanto, busca aliados, protege seu espaço de ação ao mesmo tempo que desenvolve estratégias para minar seus adversários, enfrenta governos, interesses os mais variados, defronta-se com problemas legais, de organização e funcionamento e de diferenças culturais que exigem tratos também diferenciados. A surpresa a cada lance, o pouco tempo para comemorar vitórias pois os flancos estão ainda abertos, o imprevisto rondando cada movimento embora fosse preciso sempre avançar. Assim analisava a situação o periódico *El País*, de 13/06/1999:

> La 'fiebre" europea en la banca espanola tiene una explicación lógica, más allá de las virtudes de cada operación: el cambio de escenario forzado por el euro y la Unión

---

[6] *El País* de 13/06/1999; revista *Actualidad Económica* de 01/08/1999 e revista *El Economista de 17/07/1999.*

> Monetária Europea. Han caído las fronteras de los mercados domésticos y en la nueva cancha de juego los grandes de la banca espanola, pese al acelerado proceso de concentración sectorial de los últimos lustros (que aún no ha acabado), son entidades medianas o pequeñas. Es un problema de escala y también de fecha.

Mas como a mostrar que nem todos os ventos correm na mesma direção, nem que a tão propalada quebra de fronteiras se dá de forma tão tranqüila e se constitui em fato inexorável, mas, ao contrário, deve ser vista como resultado de um jogo de forças e poder, o júbilo inicial com o significado maior contido naqueles últimos feitos na arena financeira - a superação dos receios antigos e o alento aos empresários ao sinalizar o fim definitivo aos protecionismos e intervencionismos - o governo português anunciava em 18/06/1999 o veto à aliança entre o BSCH e o grupo Champalimaud. Mais que um veto calcado na própria legislação portuguesa, o fato revelava a predisposição do governo daquele país em proteger interesses nacionais. Antonio Guterres havia dito dias antes de anunciar o veto que Portugal não era uma "República de bananas".

O empresário português Antonio Champalimaud classificou de "retrógradas" as medidas governamentais afirmando que a aliança beneficiava o sistema financeiro português. Um periodista português, por sua vez, indignava-se com o fato de que uns e outros evocavam os mesmos fins: a palavra dada, os compromissos, a honra, a liberdade, a transparência, a legalidade e o interesse nacional[7] para esconder interesses e jogos de poder.

Isto porque, em vista da resistência do governo português à fusão entre os dois grupos bancários, o grupo português Champalimaud recorreu à Comissão Européia, sediada em Bruxelas, que já ameaçava tomar medidas punitivas em relação a Portugal. O veto de Lisboa à fusão era visto como um perigoso precedente uma vez que demonstrava uma atitude considerada arbitrária contra a liberdade de capitais e movimentos de empresas, protegidos pela legislação comunitária.

Isto coloca em evidência as dificuldades para a desregulamentação do sistema financeiro de forma homogênea, entrando em jogo as desigualdades entre os países membros da comunidade, bem como o peso dos conflitos político-econômicos internos a cada país. Em verdade, ficava evidente que o avanço dos bancos espanhós, onde BSCH e BBV disputavam a hegemonia na expansão européia, fragilizava ainda mais a posição

---

[7] Vide jornal português *Público, de* 20/06/99.

portuguesa na União Européia. O Ministro das Finanças português justificou o veto à operação afirmando que a mesma *"interfere estritamente com o interesse nacional e com sectores estratégicos da nossa economia e do sistema financeiro..."* [8].

Partidos da base socialista consideraram a decisão do governo português correta, no sentido de uma "avaliação política" em defesa dos interesses nacionais e, além do mais, acusaram partidos mais à direita (PS e PSD) de serem responsáveis pela "espanholização" da economia portuguesa, referindo-se, portanto, à participação considerada desigual de um e outro país no incremento das relações comerciais entre empresários espanhóis e portugueses na última década[9].

Neste sentido, pode-se verificar como os argumentos iniciais desse capítulo sobre a desigualdade nas possibilidades de participação nos movimentos de internacionalização de capitais se reafirmam em vários planos. Na desigualdade entre países do sul e do norte europeus, entre os próprios países do sul europeu e entre esses e os países menos desenvolvidos para os quais se deslocam, como é o caso da América Latina. Essas desigualdades, por outro lado, se expressam na forma de diferentes embates e estratégias que acompanham os movimentos de mudança.

No cenário espanhol, ainda no segundo semestre de 1999, uma outra fusão que já vinha se anunciando desde julho, marcou o jogo expansionista dos grandes grupos no sistema financeiro espanhol, agora envolvendo o BBV e a Argentária, fusão que viria a ocorrer no início do ano 2000.

Assim, o que caracteriza o Sistema Financeiro Espanhol atual é a existência de grandes grupos financeiros[10] e o crescente desaparecimento das diferenças entre bancos nacionais e estrangeiros, por um lado, e entre bancos privados e públicos, por outro. Ao mesmo tempo, também há a diminuição da proteção aos bancos nacionais[11].

---

[8] *Euronotícias*, edição especial de 21/06/1999.

[9] A respeito das relações comerciais entre Portugal e Espanha, vide também *El País* de 13/06/1999.

[10] Em 1999 haviam cinco grandes grupos bancários: BBV, Santander-Banesto, BCH, Popular y Argentaria. Mas em 1999 mesmo o Santander-Banesto fusionou-se ao BCH formando o BSCH e em 2000 ocorreu a fusão do BBV com Argentaria, aumentando consideravelmente o grau e concentração do sistema.. Esses 05 grandes grupos congregavam 47 bancos e representavam 65% dos empregados bancários, correspondendo, ainda, a 55,4% do balanço do sub-setor.

[11] Em 1996 havia um total de 163 bancos privados, número que caiu para 158 em 1997. Em 1991, com a constituição da Corporação Bancaria de Espanha S/A - sociedade estatal e entidade de crédito com estatuto de Banco, foi dado um passo crucial no sentido de privatização de todo o sistema financeiro público espanhol. A corporação Argentaria surgia da confluência do Grupo Banco Exterior (BEX), Grupo Caja Postal e Bancos especializados como: Banco Hipotecário de Espanha (BHE), Banco de Crédito Local (BCL) e Banco de Crédito Agrícola (BCI).

O Banco de Espanha corresponde ao Banco Central, no Brasil, e tem um papel de agente do governo, banco emissor, fiscalizador dos demais bancos, executor da política cambial e presta apoio às políticas de governo no sentido de manter a estabilidade de preços. Contudo, no âmbito da Comunidade Européia, se inaugurou em 01/06/1998 o Banco Central Europeu (BCE) que será o condutor da política monetária na zona do Euro. O BCE fixará a política monetária única, controlará as reservas e a inflação. Os bancos centrais nacionais executarão a política monetária única e assumirão a supervisão bancária.

Embora o acordo de Maastrich[12] fixe políticas únicas com o intuito de fazer convergir as economias no âmbito da Comunidade Européia, autores como Ortiz (1997) chamam a atenção para a situação de desigualdade das economias periféricas frente ao "núcleo duro" das economias centrais na zona do euro – como é o caso de Portugal e Espanha. Esta desigualdade gera um conflito latente uma vez que os países líderes – refere-se sobretudo à Alemanha – impõem o efeito de suas escolhas econômicas, os custos, aos demais países: desemprego, pressão inflacionária, redução dos níveis de crescimento econômico e desenvolvimento (desindustrialização) e outros efeitos gerados pela baixa competitividade do mercado nacional pela carência de base tecnológica. Para este autor, convergir junto com os países desenvolvidos da Comunidade Européia é uma tarefa árdua pois os países periféricos têm reduzida margem da manobras.

As estratégias desenvolvidas para recuperação das margens de lucro e aumento da competitividade no cenário internacional têm sido: a busca de brechas de mercado para fazer circular capitais e a busca de diferentes atitudes negociais e intensificação daquelas já existentes que geram bons resultados; a adoção de regime de oligopólio parcial, com fusões de grandes companhias; a mudança dos interesses no tecido produtivo que até os anos 1980 se concentrava no setor industrial e hoje volta-se para o setor energético e de telecomunicações; e, por fim, a estratégia de investimento na América Latina devido ao excesso de liquidez entre as entidades bancárias e a escassez de demanda de crédito na Espanha. Os baixos níveis dos juros interbancários e o menor nível de saturação na América Latina, além da afinidade e proximidade cultural foram fatores determinantes para

---

[12] Da reunião do Conselho Europeu em dezembro de 1991, em Maastricht, foi proposto o Tratado da União Européia que entrou em vigor em novembro de 1993.

esse investimento[13].

Embora as análises sobre essa opção pela América Latina, feitas na Espanha, se limitem ao acima exposto, há que se considerar as condições favoráveis que dizem respeito à precariedade do sistema econômico-financeiro da América Latina e às pessimas condições do mercado de trabalho, com mão de obra barata e poucos benefícios sociais. Altas taxas de juros, condições de trabalho precarizadas: baixos salários, legislação trabalhista mais frágil, menor poder dos sindicatos nos processos de negociação e ainda os incentivos governamentais à presença estrangeira[14]. Considere-se, por outro lado, os riscos existentes devido à instabilidade desses mercados.

Os processos de aquisições e fusões permitem aos grandes bancos se fortalecer e se expandir gerando uma considerável economia de escala devido à diminuição dos números de agências e concentração de serviços e setores. Por outro lado, geram incremento de lucros devido à diversificação de produtos, operando cada vez mais como banco universal[15], com maiores possibilidades de competitividade.

Se formos refletir sobre o que ocorre no caso do Brasil, vemos que o setor bancário privado passou por um processo de fusões no período pós Plano Real, mas, depois, ocorreu um surto de quebras que levou a aquisições de bancos nacionais principalmente por bancos estrangeiros. Os bancos nacionais com condições de operar em mercados altamente competitivos restringem-se aos grandes do setor: Bradesco, Itaú e os bancos públicos e estatais. No entanto, estes últimos foram fragilizados ao longo do tempo e quase todos entraram em processo de privatização.

Em vista do que era observado na Espanha, uma pergunta se colocava sobre o caso brasileiro. Ocorreria no Brasil movimento semelhante ao que estava acontecendo na Espanha, de uma concentração bancária a nível nacional num primeiro momento, com o intuito de fortalecimento do sistema financeiro nacional, ou apenas ocorreria a transferência para os bancos estrangeiros, que é diferente de um processo de fusões como estratégia de fortalecimento de grupos financeiros nacionais?

---

[13] A respeito vide Casilda Béjar 1997), Ortiz (1997), M.Liso (1996).

[14] Sobre a superexploração de mão-de-obra em países com menor proteção social no campo das relações de trabalho vide Rampinelli (1997).

[15] Organização do negócio bancário com oferta de todos os produtos, serviços e operações financeiras a todos os clientes potenciais e em todos os mercados de possível atuação. (Casilda Béjar,1996).

O trabalho de campo indicou que, no campo econômico e político, as mudanças mais generalizadas que vinham ocorrendo nos demais países da Comunidade Européia representavam um claro movimento de fortalecimento como forma de ganhar competitividade frente ao avanço dos Estados Unidos e a tendência de firmar uma hegemonia americana a nível global[16].

Nos anos 1990, a dinâmica do capital foi orientada para a racionalização de todo tipo de custos devido à dificuldade de realização de lucros em atividades industriais e outras atividades produtivas, de aproveitamento do espaço financeiro como núcleo de interesse empresarial, às dificuldades para conseguir margens comerciais no negócio bancário devido à redução das taxas de intermediação financeira. As mudanças, então, privilegiaram a construção de novos mercados ou captura de outros já existentes e a passagem de um funcionamento do sistema financeiro fundado em baixa competitividade, fato favorecido pelo intervencionismo estatal, para outro orientado crescentemente para a busca de melhores resultados[17] .

A inovação tecnológica tem sido fundamental no processo como forma de gerar novos produtos e impulsionar o auto-atendimento: cartões bancários, caixas eletrônicos, *homebanking*, resultando em alteração nas tarefas e operações correntes e privilégio do trabalho de gestão comercial e trato ao cliente com alterações no conceito de produtividade

Tem sido cada vez menor a necessidade de trabalho administrativo e, por outro lado, a venda de produtos e serviços requer maior dedicação, esforço e especialização. Verifica-se um crescimento do número de especialistas em informática, marketing e operações financeiras complexas e uma transferência dos empregados qualificados da área administrativa para a comercial.

Nas relações de trabalho, ocorre a ruptura com o emprego vitalício e sistema de promoção interna por antiguidade, características da política do *Welfare State,* bastante similar à sistemática existente nos bancos públicos e estatais, no Brasil, embora nesse caso

---

[16] As observações de Touraine no artigo "Um apelo à União Européia", caderno *Mais, Folha de São Paulo* de 22/07/2001, têm exatamente essa intenção de mostrar a conveniência da cooperação européia à América Latina para salvaguardar o Mercosul, antes que se firmem os acordos de consolidação do bloco americano sob a condução dos EUA.

[17] As informações mais técnicas sobre mudanças no funcionamento e organização das instituições bancárias na Espanha estão se valendo dos estudos promovidos pela Federación de Servicios de la Unión General de Trabajadores (UGT,1998). Também Casilda Béjar (1997), Rodriguez (1989), Iglesias (1997).

o leque de benefícios seja mais restrito. Atualmente, a tendência tem sido à segmentação com incremento dos salários variáveis (prêmios) e incentivos a cargo de gerentes de sucursal ou zona, com substituição da experiência pela qualificação técnica.

No campo dos direitos trabalhistas, ocorre uma paulatina precarização do trabalho devido à política de renovação de quadros com antecipação das aposentadorias do pessoal mais antigo e contratação de pessoal jovem em condição temporal e com salários mais baixos, subcontratação, estagiários e empregados temporários. Também tem ocorrido a proliferação de pactos individuais entre novos trabalhadores e entidades que destitui de significado o alcance dos convênios coletivos, fragilizando a posição do trabalhador.

Assim, vê-se que as modificações no sistema financeiro espanhol têm ocorrido com orientações idênticas às seguidas por distintos países ocidentais que já estavam mais adiantados no processo de reforma do sistema bancário[18].

Na Espanha, houve uma primeira reforma, em 1970, que tornou o sistema financeiro menos rígido, com um desenvolvimento progressivo e mais intenso ao final da década.

O movimento de concentração bancária na Espanha segue uma tendência internacional, com a adoção de processos da mesma natureza. Nos EUA, por exemplo, ocorreram recentemente gigantescas fusões como a do BankAmerica y NationsBank, em abril de 1998, ou a do BancOne y FirstChicago y Citigroup (Citicorp + Travelers Group). Estas fusões geraram empresas ocupando melhores marcas no mercado financeiro global e acabaram orientando procedimentos semelhantes nos outros países[19].

No entanto, processos de fusão e aquisição acarretam custos financeiros elevados e implicam em fortes riscos na integração das companhias fusionadas. Ressalta, por exemplo, Rafael Termes, da Universidade de Navarra (UGT,1998), que quanto maior seja a empresa mais difícil é sua gestão e os conflitos internos com a massa de trabalhadores

O efeito mais significativo dos processos de mudança que vêm ocorrendo no Sistema Financeiro Espanhol é a redução de número de empregados – devido sobretudo ao movimento de fusões - e renovação de quadros com contratação de pessoal mais jovem e

---

[18] Sobre as mudanças no setor bancário europeu como um todo vide Josep Liso et alli (1996, 1999).
[19] Vide *Folha de São Paulo* de 14/04/1998, reportagem "Bancos se preparam para fusões no Brasil".

melhor qualificado, seguindo também as tendências a nível mundial[20].

Num plano mais geral, ocorreu na década de 1980 uma expansão do setor financeiro com a proliferação da rede de agências. Com as fusões está ocorrendo uma concentração, o que não significa diminuição do negócio bancário, pelo contrário. O processo de informatização vem ocorrendo paralelamente, com redução de quadros, mas ao longo do tempo e com mais intensidade na década de 1990.

Com as fusões em particular, ocorre naturalmente uma racionalização. Não há porque manter duas agências numa mesma localidade, às vezes numa mesma rua e então, uma automaticamente torna-se supérflua e ocorre o fechamento ou a junção das duas em uma só. E, evidentemente, nesse processo sobram funcionários.

No entanto, tanto as reduções como as renovações de quadros têm se dado basicamente por meio de aposentadorias antecipadas (*prejubilaciones)* e no geral têm ocorrido paralelamente ao redimensionamento das redes de agências, tanto no setor bancário privado como no público. Além do mais, são medidas que antes de serem implementadas supuseram uma previsão de custo adicional nas contas de resultados. Para fazer frente aos custos com as *prejubilaciones* os bancos desenvolveram mecanismos, planejados com suficiente antecedência, de forma a utilizar parte de suas reservas de livre disposição para financiá-las (Liso,1999:61-2).

O Banco Central Hispano (BCH), por exemplo, desde a fusão aportou 113.648 milhões de pesetas para a conta reservas a fim de cobrir os compromissos com empregados *prejubilados*, sendo que mais de 1/3 das aposentadorias antecipadas ocorreram no exercício de 1997 e se tratou mais da renovação de quadros do que sua redução.

Também o BEX, antigo Banco Exterior, então fusionado à corporação Argentária, constituiu um fundo para *prejubilaciones* em 1993, com valores a cargo da conta de reservas. Com base nessa provisão, elaborou um plano com a finalidade de reduzir 1/3 de

---

[20] No período 1975 a 1997 o setor bancário espanhol experimentou uma redução de 23.638 postos de trabalho (cerca de 23%) passando de 155.428 para 131.790 empregados. Ao longo do tempo o movimento foi de etapas onde se alternaram a redução e o crescimento dos quadros da seguinte forma: 1975 a 1980 (aumento de 24.846 empregados), 1980-1988 (redução de 23.790 empregados), 1988-1991 (aumento de 2.617 empregados) e 1991-1997 (redução de 27.311 empregados). Quando comparado o movimento geral de bancos privados e "cajas de ahorro" tem-se que enquanto os bancos privados progressivamente diminuíram o número de empregados as "cajas de ahorros" expandiram de forma constante o número de empregados. (Vide Liso,1999; UGT,1998).

seu quadro em três anos, mediante *prejubilaciones* e baixas antecipadas paulatinas, durante esse período.

O Banco Bilbao Viscaia (BBV) promoveu *prejubilaciones* com 80% do soldo para empregados entre 50 e 55 anos e *prejubilaciones* com 90% do soldo para empregados entre 55 e 60 anos e uma indenização pelo período trabalhado. A tendência mais recente, no entanto, tem sido de diminuição das vantagens nos processos de *prejubilación* e os acordos têm previsto, por exemplo, não incrementar valores com os índices do convênio coletivo.

Nas aposentadorias antecipadas, o empregado continua recebendo seu salário, na proporção acordada à época, até atingir o tempo para *prejubilarse* oficialmente. Assim, quando os trabalhadores cumprem 60 anos, seu salário será o da Seguridade Social mais o complemento pactuado, com incremento de 15%. Entretanto, embora seja oferecida a indenização de 45 dias por ano trabalhado, estabelecido por lei em caso de demissões, e o empregado não deixe de receber salário enquanto espera o prazo oficial, o valor mensal se torna menor devido à perda das comissões, gratificações e demais benefícios sociais.

Com as *prejubilaciones* os bancos buscam empregados jovens que contratam por períodos de dois anos e salários mais baixos do que os que se aposentam, os chamados contratos eventuais. Mas em alguns casos os acordos obrigam a que cerca de 80% desses contratados se tornem com o tempo empregados fixos.

Comparativamente, no processo de ajustes do Banco do Brasil algumas medidas semelhantes foram tomadas, mas beneficiariam apenas aqueles que estivessem a cinco anos da aposentadoria. Houve a possibilidade de optar pela continuidade da contribuição do Banco à Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI por um prazo de cinco anos garantindo assim a complementação da aposentadoria (mas com redução de 25%). Funcionários que estavam em vias de se aposentar e aderiram ao PDV receberam a indenização e garantiram o benefício para o futuro. No entanto, outros que aderiram ao programa nessa expectativa foram frustrados posteriormente pelos resultados da Reforma da Previdência de 1998 que aumentou o prazo para a aposentadoria. Funcionários com menos de 20 anos de Banco, para as mulheres, e de 25 anos de Banco, para os homens, se não contassem tempo de trabalho anterior estavam impossibilitados de usufruir do incentivo. No caso do Banco do brasil, durante o período de espera para a aposentadoria não haveria recebimento de salário básico como no caso da Espanha.

Na Espanha, os bancários entrevistados afirmaram que nas empresas que trabalham os acordos celebrados entre bancos e sindicatos têm sido cumpridos na íntegra mas que, nos últimos anos, a categoria vem perdendo direitos nos momentos de negociação[21].

Segundo os entrevistados, a categoria não confia plenamente nos sindicatos pois estes muitas vezes têm agido em favor do patronato. Não lhes dá apoio em momentos de mobilização, nos últimos tempos principalmente, porque hoje todos têm plena consciência sobre os riscos que estão correndo. Como antes o emprego era considerado estável julgam que os movimentos grevistas eram mais fáceis de se realizar. Não havia um perigo eminente e todos sabiam que nada de mais sério iria efetivamente acontecer. Na década de 1990, no entanto, os bancos passaram a descontar os dias de greve e assim os empregados vêem que, às vezes, o que reivindicam é muito pouco perante os custos que terão que arcar, seja os descontos dos dias parados em caso de greve ou a possibilidade de retaliações posteriores como transferências de agência, por exemplo. Quem trabalha e vive em Alcalá de Henares, a 30 km de Madrid, temia, por exemplo, ser transferido para Madrid.

Este foi um ponto muito interessante e que exigiu um exercício de relativização. Para um pesquisador brasileiro que, como eu, se habituou a entrevistar bancários que tiveram que se transferir para localidades distantes 500, às vezes 1000 e até mesmo 4000 km da sua cidade de origem, era um pouco difícil entender o grau de apreensão de um bancário espanhol pela possibilidade de ser transferido para uma cidade a 30 Km de distância. O mesmo eu já havia observado em Lisboa. Nos contatos com um dos sindicatos de bancários daquela capital foi possível perceber que a maior arma de pressão utilizada pelos bancos portugueses era a possibilidade de transferência dentro de uma faixa de 20 a 30 km de distância da agência de origem. E, embora haja diferenças quanto à intensidade do impacto sobre a vida pessoal de uns e outros, quanto à alteração no ambiente de trabalho e a tensão e ansiedade provocadas, eram similares.

De forma generalizada, foram apontados como fatores de pressão no cotidiano dos bancos a intensificação do trabalho com o exercício de horas gratuitas que acabam aceitas pelo empregado como forma de mostrar-se interessado e assim se proteger. O mesmo se dá com a questão dos remanejamentos. As duas medidas são usadas, ainda, como forma de pressão para o aumento de produtividade e aceitação de cargos em comissão.

---

[21] Vide quadro anexo com dados dos entrevistados na Espanha.

Mas, de forma unânime, os bancários entrevistados não consideraram que o processo de mudanças, que havia se iniciado há cerca de oito anos e se intensificado nos últimos cinco, tenha sido traumático. O que mais afeta o empregado, como referência generalizada entre os entrevistados, é a insegurança, o constante "medo" que se instala e que impede qualquer reação da categoria, é viver em constante apreensão acerca do seu futuro e de sua família.

Os entrevistados de idade mais avançada, na faixa superior a 50 anos, mostravam preocupação ao constatar que seus filhos dependerão deles por muito tempo ainda, em vista das condições difíceis no mercado de trabalho atual. Também ressentiam-se por saber que dificilmente terão possibilidades de poupar para deixar-lhes algo uma vez que se viam obrigados a gastar valores previstos para poupança. Gastavam os valores antecipadamente para a manutenção dos mesmos no presente, e, neste sentido, como poderiam considerar a possibilidade de uma perda de rendimentos, no caso de uma *prejubilación*?

No entanto, embora os entrevistados pertencentes ao BCH tenham descrito o processo anterior de fusão entre os bancos Central e Hispano como um processo muito tranqüilo, que demorou apenas um ano para adaptação a uma sistemática comum e que se deu sem maiores abalos para o conjunto dos empregados de ambos os bancos, mesmo na ocorrência das *prejubilaciones*, encontravam-se todos bastante apreensivos com o então recente acordo de compra do BCH pelo Santander. Todos manifestavam um grande receio quanto ao futuro, principalmente, segundo disseram, pelas características específicas do Santander. Uma empresa familiar, com gestão centralizada na figura do fundador e filhos, hierárquica, onde as decisões vêm da cúpula, não estando a gestão submetida a um conselho de administração. Uma empresa que, segundo eles, tenta sempre burlar o estabelecido nos convênios coletivos, toma como prática a intensificação do trabalho e oferece piores condições de trabalho, remuneração e benefícios.

Segundo um dos entrevistados, o acordo foi feito no silêncio e tem quase certeza de que os sindicatos não têm participação a esse nível de decisão[22]. Apenas posteriormente nas tentativas de negociar melhores condições para os empregados, no caso, muito comum, de

---

[22] Empregado do BCH, em Alcalá de Henares, 48 anos de idade, 30 anos de BCH, vindo do Banco Central antes da fusão com o Banco Hispano, sempre trabalhou em Alcalá de Henares e na mesma agência, cargo comissionado em função administrativa não específica.

alteração de quadros é que essa presença se faz mais efetiva. A compra do BCH foi feita com a autorização do governo, mas com a condição de que o banco não fizesse alteração nos quadros. Isto porque, segundo ele, não interessa ao governo deparar-se com um número elevado de pessoas em situação de desemprego, devido às implicações sociais.

As entrevistas com representantes das duas centrais sindicais de maior relevância, Unión General de Trabajadores (UGT) e Comisiones Obreras (CCOO) já apontavam outros motivos para o esforço das empresas financeiras, sobretudo bancos privados, em realizar acordos satisfatórios às duas partes e evitar ao máximo entrar em confronto com os empregados. A repercussão negativa que tal fato iria ter junto à população, prejudicando a imagem da empresa e o interesse em suplantar rapidamente uma série de outros problemas decorrentes das fusões bancárias como a readeqüação da malha de agências, a homogeneização de normas e procedimentos e os impactos culturais nas empresas. Tudo isso, sem perder a competitividade e o avanço no processo mais geral de reformas.

Na entrevista com o presidente da Comissiones Obreras (CCOO) houve o empenho do entrevistado em mostrar a importância dos sindicatos nesses processos, o poder de negociação e como têm conseguido efetivar acordos em boas condições para os empregados. No entanto, em conversas informais com empregados do mesmo sindicato e entrevista com dois dirigentes de menor peso na hierarquia foi possível constatar que o poder de barganha dos sindicatos têm decrescido ano a ano. Ultimamente, para preservar ao máximo as condições dos acordos coletivos e dos acordos de *prejubilación,* os sindicatos têm aceitado a precarização das condições para os bancários em início de carreira[23].

A esse respeito, o trabalho de Iglesias (1997) conclui que, no processo de mudanças no emprego bancário na Espanha, tem ocorrido um percepção simétrica por parte das empresas e trabalhadores quanto aos custos do abandono do emprego e das demissões. Assim, estaria havendo a prevalência das empresas sobre os sindicatos no processo de adaptação às mudanças e os sindicatos, por sua vez, estariam se descuidando da estruturação dos mercados de trabalho bancários e das condições precárias oferecidas aos ingressantes em relação aos funcionários mais antigos.

Foi colocado tanto pelo presidente do Sindicato de Banca da UGT, como pelos

---

[23] Sobre essas tendências no mercado de trabalho, na Espanha, vide Bilbao (1999), Villarejo (1990) e Avilés (1988) sobre crises e alternativas do sindicalismo europeu.

dirigentes da UGT do Argentária, que o sindicatos hoje têm pouca força. Na verdade as negociações estão mais desiguais e muitas vezes o sindicato tem que ceder. Um entrevistado, da Federação UGT, citou por exemplo o fato de terem negociado diminuição na indenização - ao invés de 45 dias por ano trabalhado caiu para 33 para os novos funcionários - como forma de garantir alguns benefícios nas negociações atuais. Isto representa perdas para o conjunto da categoria ao longo do tempo. A divisão da categoria com situações cada vez mais diferenciadas - salários, benefícios, incentivos, complementos - dificulta cada vez mais a mobilização para reivindicações coletivas[24].

No caso do Argentária, onde a segmentação interna era muito grande, os empregados vindos dos diferentes bancos continuavam a receber aquilo a que faziam jus anteriormente. Criou-se uma nova tabela com base no convênio coletivo da categoria - que era inferior às condições salariais e de benefícios dessas instituições - e criaram-se formas de pagamento por complemento da diferença[25]. Mas essa diferença ficaria congelada sem reajuste conforme os índices obtidos nos convênios da categoria. Os funcionários novos, por sua vez, ingressavam em piores condições. Ocorria então que, numa mesma agência, havia funcionários exercendo as mesmas funções mas com salários e horários diferenciados.

Assim, embora o processo de preparação do Argentaria para a privatização contasse cerca de dez anos, no interior da corporação permanecia a divisão dos três bancos anteriores. As pessoas continuavam ainda a se definir tomando como referência o banco anterior: eu sou Banco Hipotecário, aquele é Banco Exterior e assim por diante. O referencial, portanto, era feito em relação ao passado. O processo, efetivamente, não havia terminado. Havia expectativas fortes de fusão com BBV (Bilbao Viscaia) porque, segundo avaliavam os dirigentes da UGT, com a compra do BCH pelo Santander, o grupo se fortaleceu e para fazer frente o BBV teria também que realizar novas fusões.

Na corporação Argentária, o processo todo mostrou-se mais complexo e onde o ambiente era mais tenso, com maior pressão sobre os empregados e, ao mesmo tempo, mais

---

[24] Isto é similar ao que ocorreu no Banco do Brasil ao longo do tempo, onde os ingressantes perderam benefícios, alterações no quadro de carreira e diminuição das faixas salariais, formando um conjunto com condições diferenciadas dentro da empresa.

[25] Mesma sistemática adotada pelo BB em 1996 para diminuir o salário dos ingressantes e manter o dos empregados atuais (sem reajuste na verba de complemento da mesma forma que no Argentária)

problemas na readeqüação de funções das diversas instituições fusionadas. Dada a especificidade do Argentária, como banco estatal, há que se chamar a atenção para as reclamações dos entrevistados quanto à pouca atenção da cúpula da empresa na condução do processo de mudanças. Pouca preocupação com os custos envolvidos no processo – materiais e humanos-, fragilidade na comunicação e maior dificuldade para negociações, dificultados ainda mais pelo forte distanciamento hierárquico..

Entrevistei vários empregados da Argentária, vindos de instituições diferentes, e todos apontaram a mesma gama de problemas: falta de planejamento, morosidade na articulação da rede informática, desperdício em gastos, pouca informação sobre o processo. No entanto, em que pese a situação mais tensa, no geral, o processo tem se dado de forma paulatina, tendo se iniciado ainda no final da década de 1980. E, em boa medida, as pessoas sentem-se seguras quanto à realização de acordos na eventualidade de redução de quadros.

Um dos diretores da UGT Argentaria disse que, na verdade, hoje não se negocia mais nada: *"há uma capa, um verniz de negociação"*. Cada parte sabe a força e fragilidade da situação e assim, segundo ele, as resoluções acabam sendo decididas sem muita discussão ou cerimônia: numa mesa de restaurante, sentadas as duas partes, enquanto comem e conversam. O que ainda força as empresas a fazer concessões, a negociar melhores condições dentro do processo de transformações é segundo os entrevistados, a necessidade de preservação da imagem, o medo da mídia. Isto logicamente deverá ser pensado na referência a contextos culturais distintos. Segundo o constatado, proceder a demissões sumárias ou a realização de processos de mudanças sem negociação repercutiria mal na sociedade espanhola como um todo.

Entrevistei um funcionário do Argentaria que havia aderido ao programa de *prejubilación* recentemente[26]. Ficava patente sua inadaptação à nova situação. Contou-me que, como conseqüência do processo de *prejubilación,* sabe-se sempre de casos de morte, enfarto, separações conjugais. Enfatizou muito o peso dessa mudança: antes ver-se como uma pessoa ativa e depois ainda estando novo mas sentido-se inativo, em casa, sem

---

[26] Antigo empregado da Caja Postal ocupava até cerca de 3 anos anteriores à aposentadoria antecipada um cargo bastante importante, responsável pelas operações financeiras de um conjunto de agências que formavam uma região administrativa dentro do banco. Após a fusão da Caja Postal ao Argentaria ele perdeu seu posto e passou a trabalhar sob a chefia de antigos subordinados seus. Em 1999, algumas semanas antes da entrevista, havia sido chamado pelos superiores. Havia chegado sua hora, como disse. Tinha 55 anos, 35 de trabalho no banco, contando o tempo na Caja Postal.

atividade, alterando o ritmo da família, enfrentando mais conflitos familiares. Relatou que muitos de seus colegas saíam de casa todos os dias à mesma hora em que trabalhavam e retornavam as 15h, horário do término do expediente. Ficavam como perdidos, andando pelas ruas.

Diferentemente dos empregados dos bancos privados, declarou que dentro do processo vivido no Argentaria houve pressão, criando um clima de medo pela ameaça de transferências seguidas entre filiais. Disse que muitos aposentam-se sem complementos e sem outro tipo de indenização, porque *"en verdad, no hay opción de decir no"*. E a estratégia da empresa, segundo ele, foi perfeita pois primeiro selecionou jovens com estudos superiores e os preparou para substituir aos que iam se aposentar futuramente. Considerava uma estratégia atrelada aos objetivos governamentais de diminuição das taxas de desemprego, abrindo espaço para os mais novos.

Uma entrevista com uma funcionária do BBV, forneceu alguns elementos para refletir sobre as estratégias dos bancos privados no âmbito nacional[27]. As informações por ela fornecidas indicaram que, da mesma forma que no Brasil, o jogo de forças dentro do sistema financeiro espanhol era marcado pelo aumento do poder dos bancos privados na esfera política.

No processo de formação do Argentaria, ainda como corporação estatal, todas as chefias foram destituídas e substituídas por pessoas vindas de bancos privados fusionados com o BBV. Ora, aqui vale notar a observação feita pela entrevistada de que, durante o governo Suarez, do Partido Socialista Obrero Español (PSOE), o partido tinha muita afinidade com a presidência do BBV e que teria pedido ao então presidente do BBV para indicar uma pessoa capaz de administrar o processo da Argentária. Para essa função foi designado um empregado do BBV, braço direito do então presidente da empresa, que, portanto, durante os quase dez anos que levou o processo todo de fusão dos bancos públicos, conduziu o processo com a mesma filosofia do BBV. Assim, não é de admirar que em 2000 a corporação Argentaria tenha sido adquirida pelo mesmo BBV.

---

[27] Empregada do BBV, ingressou aos 20 anos no Banco de Bilbao, antes da fusão com o Banco de Viscaya. Acompanhou o processo de fusão e disse ter sido muito positivo pois representou um avanço operacional para ambos os bancos uma vez que se fundiram bancos com sistemas diferentes e complementares. Exerce comissão na área de venda de produtos e não pretende subir mais que isto na carreira. É uma excelente vendedora, supera as metas, e por isto não encontra problemas no ambiente de trabalho. Contava 50 anos à época da entrevista e 28 de serviços.

A realização de uma entrevista com um dirigente da Federação da UGT que tem participado das negociações nos processos de reestruturação dos bancos foi de especial importância para pensar a atuação do Banco do Brasil uma vez que este dirigente sindical participou das negociações junto ao Banco do Brasil, em Madrid, que acabara de fechar sua agência naquela capital.

Segundo informou o entrevistado, até 1993 o Banco do Brasil tinha cerca de 40 empregados em Madrid. A partir de então reduziu pessoal, sempre por intermédio de negociação. Quando fechou as unidades de Barcelona, por exemplo, foi negociada uma indenização superior ao devido por lei, considerada por ele como muito vantajosa aos trabalhadores.

No entanto, citou o caso recente de negociação sobre a demissão de dois empregados no Banco do Brasil de Madrid, que mostra claramente uma mudança na postura do banco. Disse o entrevistado que o administrador do Banco simplesmente enviou as cartas de demissão aos empregados. "*Isto, aqui na Espanha é impossível*", disse o entrevistado. O Sindicato tem sempre que estar presente no processo e negociar as condições de saída do trabalhador. A empresa apresenta suas razões, mas, mesmo que essas razões sejam consideradas válidas, ainda assim há que se negociar ao máximo as melhores condições possíveis para os trabalhadores.

Os problemas enfrentados na negociação com o administrador do Banco do Brasil deveu-se principalmente a que este não compreendia a necessidade de intermediação do sindicato sob o argumento de que as relações no Banco do Brasil sempre se deram de forma muito próxima aos funcionários, sem a necessidade de intermediação de sindicatos, porque o banco sempre deu boas condições aos seus empregados.

O administrador do Banco do Brasil, segundo o entrevistado, deixou claro que desconhecia os rumos futuros do Banco em Madrid e, negando-se a negociar, utilizou a possibilidade de fechamento total daquela sucursal como forma de ameaça, sugerindo que "*o fato de que na Espanha haja essa participação tão grande do Sindicato* –considerada, por ele como uma intromissão nos assuntos internos da empresa - *pesava negativamente para a Direção Geral do Banco do Brasil no momento de avaliação sobre a viabilidade do banco naquela praça*".

Discorreu ainda o entrevistado sobre a dificuldade do administrador do Banco do

Brasil em Madrid em fazer com que a Direção Geral do Banco no Brasil compreendesse essas situações diferenciadas, segundo as legislações particulares daquele país. Segundo o entrevistado, a postura do administrador foi bastante autoritária, com pouquíssimo entendimento do sentido de "participação"

Nesse caso específico, como se pode observar, mesmo estando instalada em outro país, a administração da empresa agia, naquela unidade, da mesma forma como no Brasil e a tentativa de evitar negociações se reproduzia agora no plano internacional.

Frisou muitas vezes o sindicalista, o caráter das relações trabalhistas na Espanha: embora para o empresário o interessante seria a inexistência de participação ou negociação, mas isto já está consolidado no país, foram conquistas que permaneceram e hoje tornaram-se procedimentos normais. As relações então não seriam marcadas pelo confronto, mas pela busca de "consenso" e "equilíbrio" através da negociação. Por outro lado, reconheceu as dificuldades atuais na atuação sindical e a perda de poder de negociação.

Outra colocação feita pelo sindicalista diz respeito à expansão dos bancos espanhóis na América Latina. Considerou um fato negativo para os países que os recebem. Acha importante que se faça estudos sobre como tem se dado esse processo, principalmente devido às condições do Brasil, tão frágeis na defesa dos interesses dos trabalhadores. Acha que, no Brasil, devem ser avaliados os benefícios que esses bancos trazem para o país.

Procedeu a uma diferenciação entre defesa de interesses nacionais, como um fechamento de fronteiras, e a abertura do mercado com a observância aos interesses nacionais. Disse que, na Espanha, são bem vindos os bancos estrangeiros mas que a legislação determina que as condições laborais para os empregados devem ser iguais às mais elevadas existentes no país, uma vez que a empresa quando lá se instala já o faz em virtude de outras condições vantajosas como por exemplo a margem elevada de lucros. Assim, considerou positiva a reação de Portugal à entrada do BSCH nos termos que estavam sendo firmados.

Disse que a América Latina tem se tornado o grande filão dos bancos espanhóis. Em reuniões ficam sabendo que os maiores lucros dessas empresas têm sido gerados pelos países da América Latina e que portanto há um interesse muito grande em se estabelecer

cada vez mais nesse continente[28].

Em sua opinião, seria necessário examinar os limites, as regras que são colocadas a essas empresas, como forma de garantir benefícios ao país e não, por exemplo, a quatro ou cinco pessoas apenas.

Enfim, a possibilidade de observar uma situação de mudanças no setor financeiro num contexto político-econômico distinto, mas em um país que enfrenta, tanto quanto o Brasil, a necessidade de rápidas mudanças como condição de adequação ao cenário internacional -no caso espanhol, a preocupação é adequar-se à nova configuração européia- traz interessantes elementos para a reflexão do caso brasileiro, em particular o processo de mudanças no Banco do Brasil.

Percebe-se que em ambos os contextos ocorrem mudanças no setor financeiro mas ditadas por fatores conjunturais distintos. No Brasil, com a implantação do real, a conseqüente diminuição das margens de lucro dos bancos e a abertura do setor financeiro ao capital externo, ocorreu um processo de quebras, fusões, aquisições e privatizações. Na Espanha, em decorrência da implantação do euro e da nova configuração da CE, houve a opção pelo crescimento e expansão do setor financeiro nacional para fazer frente à competitividade internacional, ocorrendo a abertura do setor ao capital externo num momento posterior e caracterizando-se o processo pelas fusões, aquisições e privatizações.

Assim, no caso brasileiro torna-se necessário perceber as estratégias desenvolvidas pelo setor financeiro nacional no que se refere a buscar espaços e consolidar posições no ranking interno e, ao mesmo tempo, frente ao movimento de internacionalização de capitais, permitindo uma melhor compreensão do significado das mudanças que vêm ocorrendo no Banco do Brasil. Quanto a este ponto, dada ainda a presença de bancos públicos e estatais no cenário financeiro nacional, é necessário questionar sobre a existência ou não de uma estratégia governamental de longo prazo para o setor financeiro nacional.

Na Espanha, os grandes bancos nacionais se fortaleceram, com uma política de expansão crescente interna e externa devido à frágil posição desses frente aos grandes bancos europeus. O primeiro movimento, ainda crescente, foi em direção à América Latina e a pretensão futura é expansão para os países do Leste Europeu. Mas, como vimos,

---

[28] Conforme já apontado por Gussi (2001:2) dos resultados financeiros apresentados pelo Santander, 45% se referem aos lucros obtidos das dependências na América Latina (nota 3).

também têm investido na participação em bancos europeus e fusão com bancos de países do Sul europeu, como Portugal e Itália.

Mas a constatação mais importante decorrente dos trabalhos na Espanha foi sobre a postura diferenciada das empresas do setor financeiro frente aos processos de mudança em um e outro contexto. A forma como as mudanças são planejadas e efetivadas, o ritmo das mudanças, o impacto diferenciado sobre os empregados bancários fornecem um forte contraponto à análise dos processos de mudança no Banco do Brasil. Posturas diferenciadas que se explicam por componentes estruturais diversos, desde as diferenças na condução do processo de democratização em um e no outro país[29], até as condições sociais, econômicas e políticas, bem como as configuração das relações de trabalho e das relações entre Estado, empresas e sindicatos[30].

No caso espanhol, trata-se de uma postura frente às mudanças que também se explica do ponto de vista da lógica empresarial como uma opção estrategicamente interessante para evitar a perda de competitividade num cenário marcado por velocidade nas disputas de mercado. A velocidade com que se dava o processo de fusões e aquisições no setor bancário espanhol, concentrando cada vez mais o sistema sob a liderança dos dois grandes bancos, BBV e Santander, com uma competição muito grande entre os dois na tentativa de não perder posição, estimulava a manutenção de um clima de mobilização dos trabalhadores em torno às propostas da empresa. Dessa forma, criar um clima de muita

---

[29] O trabalho de Lara Bezzon (2000) ao comparar o processo de transição democrática no Brasil e Espanha, aponta alguns diferenciais importantes. Na Espanha, a realização de uma ruptura com o regime anterior dada de forma pactuada, a realização de amplas reformas políticas, econômicas e sociais onde os partidos tiveram papel destacado, a instituição do pluripartidarismo, a anistia, o caráter participativo da Assembléia Constituinte e sobretudo os Pactos de Moncloa, ao arregimentar as diversas forças políticas sociais em torno a um objetivo comum levaram a uma ruptura democrática marcada pelo consenso. No caso brasileiro, o processo se deu com enorme influência das Forças Armadas na condução da abertura democrática, com o recurso à eleição indireta, valendo-se portanto do mesmo sistema eleitoral vigente no regime autoritário. A permanência dos antigos quadros políticos, a desmoralização da classe política, a fragilidade do sistema partidário e o alto índice de abstenção nos trabalhos da Assembléia Constituinte, o que indicaria um processo que se dá pela continuidade e manutenção das mesma estruturas do regime anterior. Sobre a transição espanhola ver ainda Tamames (1993) e Ortega (1994).

[30] Embora as reformas na Espanha tenham caminhado para a convergência com os países ao seu entorno, como a implementação de políticas do chamado Estado de bem-estar social e a adoção de práticas de negociação pelo consenso na resolução dos conflitos entre capital e trabalho, Ortega (1994) afirma que o processo de reconstrução social na Espanha se deu em condições bastante diferentes aos demais países europeus. A "paz social" diz ele, condição necessária para as reformas, deixou intacta a estrutura social. A distância entre as classes, o aumento do desemprego e a dificuldade para os jovens acederem ao mercado de trabalho, a situação dos imigrantes, as novas formas de marginalidade social, fazem com que seja ainda um projeto não concluído.

tensão significaria redução de produtividade, diminuição de lucros e conseqüente possibilidade de perda de posição no cenário nacional e internacional.

Um quadro comparativo das estratégias das empresas na condução dos processos de mudança, no Brasil e na Espanha, mostra condições bastante diferenciadas em um e outro contexto:

**Tabela 1 - Estratégias das empresas na condução dos processos de mudança, no Brasil e na Espanha**

| BANCOS (BRASIL) | BANCOS (ESPANHA) |
|---|---|
| • Bancos privados: demissão sumária<br>• Bancos públicos e estatais: demissão incentivada | • *Prejubilación* incentivada |
| • Condições: decisão da cúpula das empresas. | • Condições: negociação com sindicatos |
| • Mudanças processuais/bancos privados<br>• Mudanças abruptas/bancos públicos e estatais | • Mudanças processuais |
| • Faixa etária[31]:<br>baixa – bancos privados<br>alta - bancos públicos/estatais | • Faixa etária: alta<br>(com renovação de quadros vai rejuvenescer pessoal – paulatinamente) |
| • Cargos comissionados: diminuição das chefias intermediárias | • Cargos comissionados: aumento |
| • Estratégia empresarial:<br>mudanças conflituosas/traumáticas | • Estratégia empresarial:<br>mudanças menos traumáticas |
| • Ausência negociação | • Negociação como parte do processo |

Destaque-se, contudo, que no Brasil a reestruturação nos bancos privados ocorreu de forma mais processual[32] e que dadas as características que marcavam até bem pouco tempo a composição do quadro de empregados dos estabelecimentos bancários privados, os efeitos dos processos de reestruturação mais recentes não são os mesmos nos bancos públicos e estatais[33]. As relações de trabalho no Banco do Brasil, assim como em outros

---

[31] Sobre o perfil da categoria bancária vide Accorsi (1990), sobre índices de rotatividade vide A.Rodrigues (2000).

[32] O setor financeiro privado inicia o processo de contenção de gastos e redução de quadros já na segunda metade da década de 1980, após o Plano Cruzado e a perspectiva de diminuição dos ganhos inflacionários (A Rodrigues, 1999). Vide também boletim DIEESE nº 213, mai-jun/99, "Bancos (e finanças) no Brasil: Reestruturação e Tendências".

[33] Até a metade da década de 1980 o trabalho bancário era marcado por ser pouco qualificado, conferindo baixo *status* aos empregados (à exceção dos públicos e estatais) e por isto mesmo tinha como característica um alto grau de rotatividade no setor, perfil etário jovem e baixa remuneração (A Rodrigues, 1999:71).

bancos estatais, contudo, aproximavam-se ao modelo europeu[34], ainda que mais restrito o leque de benefícios mesmo quando comparados aos bancos privados na Espanha[35]. Dessa forma, as perdas no processo de mudanças no setor financeiro naqueles países são similares às perdas dos empregados de bancos públicos/estatais, no Brasil.

Com *Reforma Laboral* na Espanha, a facilidade para demissões aumentou. Na verdade, a estabilidade no setor bancário espanhol também não é dada legalmente, mas existia de fato e, nesse ponto, assemelha-se à estabilidade que existia no Banco do Brasil. Só que mesmo já tendo sido alterada a legislação, o que permite a demissão no caso de modernização e reestruturação da empresa[36], a prática das negociações não foi extinta, embora tenha enfraquecido o poder de barganha dos sindicatos nessas negociações[37].

Assim, frente às mesmas exigências de rápida adequação ao contexto internacional teremos, de um lado, experiências de implementação de mudanças que se dão de forma processual, com negociação entre empresa e trabalhadores e supervisão de organismos estatais e com efeitos menos traumáticos. De outro lado, a ocorrência de experiências abruptas, sem negociação ou com negociação precária e sem impedimentos legais, o que possibilita que sejam realizadas de forma mais traumática, como vem ocorrendo sobretudo em empresas do setor público e estatal[38].

Claro, há que se observar que, em termos de precarização do trabalho, as tendências

---

[34] Segundo Guedes (1994:414) aos salários das empresas estatais incorporam-se uma série de benefícios que *"materializam uma política de salário indireto"* de forma que *"antecipa uma espécie de Welfare State para seus funcionários e trabalhadores"*.

[35] Os bancos públicos e estatais no Brasil caracterizam-se pela oferta de benefícios como plano de assistência médica, caixas de previdência para complementação de aposentadoria, empréstimos para compra de imóvel e outros tipos de empréstimos. Destaque-se contudo que os planos de assistência médica e de aposentadoria eram cobertos com recursos provenientes em parte da empresa e em parte do empregado. Já na Espanha, além desses benefícios há acordos variados para cada banco que incluem diferentes tipos de "plus funcional" (acréscimos salariais), vales combustível, prêmios de natal, subvenção em apartamentos e hotéis, prêmio antigüidade, seguros coletivos, fundos para gastos médicos não cobertos pela assistência oficial, bolsa de estudos para dependentes, empréstimos para consumo, construção e reforma de imóveis (*La Ventanilla*, revista da UGT, 1.trim/1999).

[36] Conforme *El estatuto de los trabajadores y la Reforma Laboral* (1994:27) edição comentada pela UGT, o contrato de trabalho pode ser suspenso por iniciativa do empregador por causas econômicas, técnicas, organizacionais ou de produção.

[37] O *Estatuto de los Trabajadores* coloca a obrigatoriedade do empresário que pretenda fazer demissões coletivas de solicitar autorização à *Autoridad Laboral* para a extinção dos contratos de trabalho. Simultaneamente está previsto um período de consulta aos representantes dos trabalhadores e existe a possibilidade de suspensão de medidas que venham a ser adotadas pela empresa em desacordo com as justificativas apresentadas. Vide *El estatuto de los trabajadores y la Reforma Laboral* (1994:30).

[38] Vide também Schirato (2000) sobre o processo de demissões na Embraer; Lucena (1997) sobre medidas de restruturação na Petrobrás, Guido (1998) sobre a privatização de uma siderúrgica mineira.

são as mesmas em um e outro contexto: aumento do desemprego e recurso ao emprego temporário, mão de obra mais barata, emprego não regulamentado, intensificação do trabalho com horas extras não remuneradas, perda de benefícios e rejuvenescimento de quadros[39]. No entanto, há diferenças significativas quanto aos efeitos em um e outro contexto, sobretudo pela precariedade da rede de proteção social ao trabalhador, a inexistência de mecanismos legais que estabeleçam limites e um mínimo de controle aos processos de reestruturação além da obrigatoriedade da negociação.

Percebe-se no caso espanhol uma tendência à diminuição do peso dos sindicatos nas negociações com conseqüente deterioração paulatina da rede de proteção social o que, enfim, reflete um movimento maior de debilitação das representações de trabalhadores. Como observa Carlos Prieto:

> En todos los países se ha modificado el sentido de las relaciones colectivas de trabajo como forma institucional de regulación del empleo. Si en la etapa anterior quienes tenian la iniciativa en la propuesta eran los representantes de los trabajadores y era a los representantes de las empresas que les tocaban hacer contrapropuestas, se há entrado en una fase en la que com frecuencia el proceso se invierte. Son ahora las empresas las que toman la iniciativa y es a los representantes de los trabajadores a quienes les corresponde dar una respuesta. (Prieto,1999:23)

Em reportagem da revista *El economista,* de julho de 1999, os analistas mostravam, ainda, uma forte preocupação com o crescimento das *prejubilaciones* nos últimos anos[40] e com o conseqüente impacto negativo sobre as contas da *Seguridad Social*. Por outro lado, as reações às *prejubilaciones* também contemplam a reflexão sobre formas alternativas de manter na esfera produtiva pessoas em faixa de idade mais avançada.

Mas, mesmo que a tendência seja essa, o que o caso da Espanha nos mostra é que há

---

[39] Para Bilbao (1999, 65-82) a precarização das condições de trabalho, sobretudo para os ingressantes no mercado, é conseqüência do novo modelo de crescimento centrado na autonomia do mercado gerando na Espanha a polarização entre empregados estáveis e temporários e modificações na negociação coletiva que se subordina às condições de crescimento econômico. O dilema para o autor está no próprio modelo do consenso que fixou uma postura de não hostilidade ao modo capitalista de produção visto como fator que contribui para o progresso econômico nacional. Assim, a legislação do trabalho é reflexo da centralidade adquirida pela lógica de mercado como princípio de regulação das relações de trabalho.

[40] Informam que em 15 anos a taxa de ocupação da população entre 55 e 64 anos caiu mais de 10%. A estimativa é que cerca de 5 milhões de empregados em toda a Europa tenham se aposentado antecipadamente durante os anos 1990.

possibilidade de desenvolver estratégias menos traumáticas[41], uma vez que negociadas e submetidas a limites legais. Também mostra a existência de alternativas que podem amenizar os efeitos de mudanças tão profundas quando atingem contingentes elevados de trabalhadores.

E, nesse sentido, tornam-se pertinentes as observações feitas nesta tese sobre a necessidade de se atentar para a forma como estão sendo entendidas as mudanças por aqueles que as planejam a executam, seu ritmo e intensidade –mais rápidas ou processuais, mais drásticas ou amenas – como forma de entender o impacto sobre as relações e as condições de trabalho.

[41] Vale ressaltar que no processo de mudanças ocorrido no setor industrial, uma década antes, a tendência foi de mudanças mais bruscas. No entanto, a experiência foi avaliada como insatisfatória e a tendência seguinte foi de processos menos traumáticos, como os ocorridos no setor bancário. (Regini,1992:68) destaca que, na Itália, as empresas aprenderam, ao longo dos anos 80, que os recursos humanos são fundamentais aos sistemas produtivos e que as mudanças estruturais realizadas em empresas onde houve a presença de sindicatos fortes ocorreram com a mesma rapidez e eficácia.

# 2. O Programa de Ajustes do Banco do Brasil: uma estratégia de Governo?

## *O Banco do Brasil no Sistema Financeiro Nacional*

A observação do processo de mudanças no setor financeiro espanhol e das estratégias adotadas pelos bancos daquele país em face da inserção na União Européia mostrou a necessidade de refletir sobre o Programa de Ajustes do Banco do Brasil a partir de considerações sobre o contexto mais amplo de reformas governamentais, em curso naquele momento, no Brasil, e as estratégias do governo para o setor financeiro nacional, conforme se apresentavam naquele momento e conforme foram se delineando ao longo do tempo.

Além do mais, tratando-se do Banco do Brasil, as mudanças na sua forma de atuação e na sua representatividade junto ao aparelho do Estado expressam, ainda, o processo de transição de um modelo político-econômico centrado na opção nacional/desenvolvimentista para o chamado modelo neoliberal, cuja consolidação se dá ao longo da última década.

Dois momentos de especial relevância na história mais recente do Banco do Brasil foram a perda do estatuto de autoridade monetária, com a Reforma Bancária de 1964, que

criou o Banco Central[1], e a perda da conta movimento, em 1986, pela qual ele deixou de exercer as funções de caixa do Tesouro Nacional.

Essas medidas, se consideradas apenas sob o aspecto dos impactos sobre a atuação do Banco do Brasil ou da transparência das contas do Tesouro, podem se afigurar como de caráter meramente operacional. A criação do Banco Central pela necessidade de um órgão autônomo gerenciador, regulamentador e executor da política monetária e do sistema financeiro nacional. A perda da conta movimento pela necessidade de se dar clareza à movimentação de recursos do Tesouro. Entretanto, quando articuladas aos respectivos contextos, essas medidas ganham outra amplitude.

Vários autores têm mostrado que o desenvolvimento do sistema financeiro nacional, sobretudo a partir da Reforma Bancária de 1964 - de acordo com o projeto de desenvolvimento econômico que se desenhava para o país, concentrador de renda e produtor de desigualdades sociais -, viria a favorecer determinados setores da classe dominante, assumindo uma posição hegemônica no cenário nacional (Jinkings:1995; Minella:1988). Especificamente, Minella mostra que esse resultado foi fruto de uma acirrada disputa entre forças sociais conflitantes, abarcando desde a falta de consenso dentre os próprios banqueiros e as propostas estatizantes defendidas por setores nacionalistas da burguesia até as reivindicações de outros segmentos sociais por definições quanto às prioridades de crédito e à maior participação nas decisões sobre a política financeira do país.

Ou seja, em que se pese os movimentos ditados pela chamada *mundialização* dos capitais financeiros, sobretudo as reivindicações quanto à desregulamentação do setor nas economias nacionais, há que se considerar o campo de disputas que se trava no plano interno, entre os banqueiros nacionais, como forma de obter posição hegemônica no setor, o que passa também pela tentativa de controle na esfera política sobre a própria conformação, regulamentação e atuação do setor financeiro.

Minella (1988) mostra que, pós reforma de 1964, ocorreu um processo de

---

[1] Pela Reforma Bancária de 1964 o Banco do Brasil perdeu o estatuto de autoridade monetária e deixou de realizar operações de redesconto e financiamento das necessidades do Tesouro, além do controle do câmbio e de operações com outros bancos, mas continuou ainda a atuar como agente do governo ao administrar a conta-movimento e como instrumento privilegiado do governo na qualidade de fomentador das atividades produtivas.

concentração bancária, por meio de fusões e incorporações, que privilegiou os bancos de maior porte e, portanto, setores da burguesia financeira localizados nos grandes centros econômicos do país, sobretudo do Estado de São Paulo. Isto provocou a expansão desses grandes bancos pelos demais estados do país, reduzindo o peso dos bancos regionais ou, de outra forma, o movimento de fusões e incorporações provocou também, a nível regional, o domínio do mercado local por uma quantidade pequena de bancos regionais.

O autor sugere a preponderância de uma prática oligopolista em que ocorreu a divisão das áreas geográficas e de poder de influência dos grandes bancos. A presença das instituições públicas, sobretudo a do Banco do Brasil, ainda para o autor, foi utilizada como argumento a negar a prática do oligopólio, quando, na verdade, ocorria uma divisão do mercado, dadas as características específicas desses bancos. O Banco do Brasil concentraria as atividades de crédito ao setor agropecuário enquanto ao setor privado caberia as operações junto ao setor industrial e comercial[2].

Mas, um dos pontos mais importantes da análise de Minella, para este trabalho, é a constatação de que ocorre a partir de então, com mais efetividade, a ascensão dos banqueiros privados aos esquemas de poder político e econômico na esfera pública, via participação na direção de bancos oficiais, com controle sobre governos estaduais, secretarias de fazenda dos estados e mesmo ministérios do governo federal. Dessa forma, diz o autor, isto representava *"uma expressiva centralização de poder sobre capitais públicos e privados e um aumento da possibilidade de comando de um banco ou de um grupo de bancos e banqueiros sobre os recursos financeiros e sobre as políticas a serem adotadas para o setor"* (Minella, 1988:456).

Esse processo se acentuaria ao longo dos anos e ganharia maior ímpeto ao final da década de 1980, após os acontecimentos de 1986 que marcaram definitivamente a trajetória do Banco do Brasil nos anos seguintes, seu enfraquecimento paulatino frente ao Banco Central e o fortalecimento dos interesses privados nele representados.

Em 1986, um ano após a adoção do Plano Cruzado, ocorreu a mudança mais drástica na história mais recente do Banco do Brasil: a perda da conta-movimento, pela

---

[2] Considere-se, também, que os grandes bancos sempre se concentraram nos grandes centros urbanos com perspectiva de rentabilidade, mesmo nos estados mais pobres do país, tendência que tem se acentuado nos anos mais recentes (DIEESE, 1999). Além do que, a proibição ao Banco do Brasil de operar em todos os segmentos de mercado era um mecanismo que protegia os interesses privados.

qual o Banco tinha acesso automático a recursos do Tesouro, o que lhe garantia uma grande liberdade de ação no mercado e uma grande lucratividade, embora lhe fosse negado atuar em todos os segmentos do mercado. Com o fim dessa conta o Banco se viu, num curtíssimo espaço de tempo, na necessidade de buscar recursos no mercado e atuar à semelhança dos bancos privados.

Pode-se imaginar o que isto representava para uma empresa com as dimensões do Banco do Brasil, instalada em centenas de municípios com baixo potencial de lucratividade, mas cuja presença significava às vezes a única fonte de atendimento às populações locais, única perspectiva de giro monetário e de estímulo à economia local, mesmo que precária. No entanto, com as recentes mudanças, a partir daquele ano as dependências deveriam apresentar resultados positivos, individualmente, independentemente das especificidades de sua localização.

Se, como mostra Minella, a Reforma Bancária de 1964 representou a consolidação da hegemonia do capital financeiro e a ascensão de integrantes dos grupos financeiros dominantes a posições estratégicas na área econômica e política do governo federal, então as mudanças de 1986 viriam a representar um forte avanço nesse processo de consolidação e fortalecimento do sistema financeiro privado e de enfraquecimento do setor estatal.

Além do mais, argumenta Jose Marcos Novelli (1999) que as alterações nas funções do Banco do Brasil, Banco central e Ministério da Fazenda, ocorridas ao longo da década de 1980, são parte do processo pelo qual se criaram as condições para a adoção das políticas neoliberais.

Por isto tudo, vale ressaltar que as mudanças ocorridas em 1986 não se deram sem reação da presidência e diretoria do Banco do Brasil. Isto é muito importante porque o então presidente Camilo Calazans foi exatamente o último presidente do Banco do Brasil a enfrentar abertamente a área econômica do governo e os interesses dos grupos financeiros privados, podendo-se dizer que sua gestão marcou o fim de uma época no Banco do Brasil.

Na entrevista realizada com o ex-presidente Camilo Calazans, da qual reproduzo abaixo alguns trechos, fica clara a sua postura de confronto com o Banco Central e com o setor bancário privado:

> [...] O negócio é o seguinte: a Reforma Bancária (de 1964), ela criou o Banco Central e aí os banqueiros beberam champagne, pensando que o BB ia morrer, né? E colocaram alguns impedimentos ao BB de captar recursos. Então, o Banco do Brasil só podia captar recursos em depósitos à vista, não podia captar recursos como os bancos privados: caderneta de poupança, tudo aquilo que foi criado na Reforma Bancária, que antes não tinha. [...] Então, o BB foi impedido. Com isso, o Banco do Brasil ficou sem fundos para emprestar, o BB ficou dependendo de fundos do governo. Esse fundo do governo vinha pela conta-movimento, que não é o que diziam. Conta-movimento era o seguinte: o Banco do Brasil era o que recebia os impostos; esse ia para a conta movimento; quando o governo queria que o Banco do Brasil emprestasse para a agricultura, mandava também que emprestasse da conta movimento. ... tirasse recursos da conta-movimento... mas não só isso.... qualquer coisa que o governo quisesse saía da conta-movimento....
>
> [...] Ah sim, e ... o Banco do Brasil ficou muito dependente, da Presidência da República e das autoridades monetárias, presidente do Banco Central, porque ficou dependendo do Ministério da Fazenda e ficou dependendo do Bacen, ..., **e tradicionalmente, o Banco Central é um sindicato de banqueiros.** Infelizmente, no Brasil, a verdade é essa, o Bacen sempre foi um sindicato de banqueiros. Eles ficam com essa coisa de imitar. Nós imitamos as coisas de modo errado, né. Um Banco Central forte é bom, mas Banco Central independente de governo é besteira, porque o Banco Central faz a política monetária, que é uma parcela da política financeira, que é uma parcela da política econômica, que é uma parcela da política social, deveria ser né? **A tese de que política monetária deve ser independente é um absurdo. Ela precisa ser independente sim, dos banqueiros**! Pelo contrário, ser uma entidade fiscalizadora, orientadora e principalmente fiscalizadora, que o BB fazia isso dentro da SUMOC e que o Bacen deixou de fazer. **E aí nós ficamos com um aliado ruim, um aliado que está do outro lado, defendendo os interesses dos banqueiros, né?** Eles eram contra que o Banco do Brasil crescesse mais,... eles eram... queriam que o banco acabasse... (grifos meus)

Calazans ocupou amplo espaço na imprensa, manifestando-se, desde o momento de sua posse, em março de 1985, a favor do papel do Banco do Brasil como fomentador de políticas de desenvolvimento e moderador das taxas de juros no mercado o que possibilitaria um maior controle do processo inflacionário. Ao mesmo tempo, Calazans se empenhou pela obtenção de autorização para operar em todos os segmentos do mercado financeiro, em igualdade com os bancos privados[3].

Com a saída do Ministro da Fazenda, Francisco Dornelles, Calazans continuaria ainda por mais dois anos na presidência do Banco, período em que se defrontaria seguidamente com o ministro Dilson Funaro. Quando já decidida a extinção da conta-movimento o presidente do Banco, apoiado pela diretoria e pelo funcionalismo do Banco do Brasil lutaria pela autorização de operar como conglomerado financeiro a que o ministro

---

[3] Vide *Folha de São Paulo*, de 19/03/1985, *Revista Isto é*, de 22/05/1985; *Gazeta Mercantil*, de 19/03/1985; *Jornal do Brasil*, de 25/08/1985.

Funaro era contrário[4]. Ocorre que com a extinção da conta-movimento a restrição a esta atuação no mercado representaria a impossibilidade de sobrevivência do Banco do Brasil.

> [...] Bom, aí que ocorreu, eles acabaram com a conta-movimento, e falaram daí o Banco do Brasil acaba. Mas a questão é que quando eles acabaram com a conta-movimento eles criaram essas outras fontes de captação de recursos, inclusive depósitos... e o BB não captava, o BB só podia captar depósitos a vista. Aquela época o Banco do Brasil fazia parte do Conselho Monetário Nacional. Olha o absurdo! hoje não faz mais... E o que ocorreu? Eu consegui, no Conselho Monetário, ... eles fizeram uma faceta comigo. Me mandaram pro México, houve um terremoto no México, grande, e os funcionários do Banco do Brasil resolveram dar um dia de trabalho, e o Banco do Brasil deu um valor igual. E o Sarney pediu que eu fosse levar isso pro presidente do México. Quando eu estava lá, eles colocaram um dispositivo, no Conselho Monetário, acabando a conta-movimento. Assim, quer dizer, simplesmente. Aí o BB ia acabar, só podendo captar depósitos a vista, com a inflação, o que adiantava captar recursos a vista?. Eu peguei o avião a noite, vim, cheguei, ainda peguei a reunião as 2:00 horas da tarde do dia seguinte.
>
> [...] Bom, então eu coloquei no Conselho... Já que o Banco do Brasil não tem mais a conta-movimento, então o Banco do Brasil vai passar a captar recursos de todas as fontes que existem no mercado.

Mas, mesmo colocando-se contra as medidas aprovadas pelo CMN, Calazans sofreu pressão tanto da diretoria do Banco como dos funcionários que cobravam uma posição mais dura nas reuniões do Conselho. O diretor de Recursos Humanos se demitiu, acentuando a crise, enquanto o funcionalismo se mobilizava ameaçando fazer uma greve de 24 horas. O confronto com o Ministério do Planejamento e com o Bacen ganhava maiores proporções, sendo Calazans acusado de estar estimulando a greve dos funcionários[5].

A imprensa ainda noticiava que o então diretor da área de mercado de capitais do Bacen, Luis Carlos Mendonça de Barros, defendia posição contrária à formação de um conglomerado no Banco do Brasil e sua participação em todos os segmentos do mercado financeiro[6].

---

[4] Vale ressaltar que a Reforma Bancária de 1964 não proibia ao Banco do Brasil atuar em outros segmentos do setor financeiro, mas os procedimentos do CMN e do Bacen não permitiam que ali assim operasse. A respeito, vide também *Folha de São Paulo* de 02/02/1986, "Demissão no BB pode precipitar saída de Calazans".

[5] *Folha de São Paulo,* de 02/02/1986, reportagem: "Demissão no BB pode precipitar saída de Calazans".

[6] Em maio de 1999, quando ministro das Comunicações, o mesmo Mendonça de Barros se veria envolvido no chamado "escândalo do grampo do BNDES" acusado de favorecer ao consórcio Opportunity no leilão de privatização da Telebrás, o que fornece mais argumentos a confirmar o atrelamento histórico do Bacen aos interesses de grupos privados. André Lara Resende, que em 1985 era diretor da Dívida Pública do Bacen, um dos mentores do real, foi outro envolvido no escândalo. Lara Resende foi também sócio de Mendonça de Barros no Banco Matrix, quando de sua fundação no início da década de 1980.

Pelo acompanhamento das reportagens da época constata-se que o Banco Central e o ministério da Fazenda, sobretudo na gestão Funaro, já se colocavam a favor da redução do número de agências deficitárias bem como da demissão de funcionários no Banco do Brasil. Calazans foi totalmente contrário a essas propostas afirmando que *"Demitir funcionários do Banco do Brasil seria uma medida aética, anti-social e burra"*. A respeito do fechamento de agências deficitárias encomendou um estudo sobre o que representaria a extinção dessas agências, em termos da redução de custos, e concluiu que os valores eram tão ínfimos que os custos sociais em virtude da retiradas dessas agências de regiões carentes seriam muito mais expressivos[7].

Naqueles meses de 1986, em que o Banco do Brasil estava em evidência no cenário nacional em virtude das alterações no Sistema Financeiro, outras questões envolvendo o Banco seriam colocadas em destaque pela imprensa, por exemplo as dívidas do governo com o Banco[8].

Os seguidos conflitos com a área econômica, mais precisamente com o ministro Dilson Funaro e com o Bacen, ficariam ainda mais evidentes no início de 1987, quando Calazans propôs à subcomissão de Finanças do Congresso que a aprovação da indicação de cargos para o Bacen pelo Congresso tomasse como exigência *"que os cargos fossem ocupados apenas por pessoas que não tivessem tido, nos quatro anos anteriores, qualquer vínculo com o sistema financeiro privado"*. Era uma tentativa de que o controle do Sistema Financeiro passasse ao Congresso e, dessa forma, se rompesse a relação viciosa daquele órgão com os interesses privados garantindo o máximo de isenção na condução administrativa de uma das áreas mais estratégicas do governo[9].

Outra sugestão apresentada para impedir a interpenetração entre área financeira e interesses privados foi a obrigatoriedade de nomear para a presidência do Bacen apenas funcionários de carreira[10]. Também sugeriu um maior controle sobre o sistema financeiro,

---

[7] Da entrevista com o ex-presidente. Vide também *Jornal do Brasil*, "Calazans não aceita fechar agências do BB" de 13/07/1986.

[8] Uma das mais referidas resultava da participação do Banco no Projeto Jari, considerado um péssimo negócio para o Banco do Brasil, que nunca teve retorno da aplicação Também fazia-se referência aos recursos aportados pelo Banco para honrar compromissos externos, durante a crise de 1982, não restituídos à empresa, bem como se condenava a sistemática utilização de recursos das empresas estatais, dentre elas o Banco, das verbas de publicidade e relações públicas para cobrir despesas diversas do governo

[9] *Folha de São Paulo* de 28/04/1987, "Calazans defende que Congresso controle o Banco Central".

[10] *Jornal do Brasil* de 28/04/1987, "Calazans só quer funcionário na presidência do Banco Central"

transferência de recursos do BNDES para o Banco do Brasil, mais capacitado segundo ele a atuar com recursos para a área social, e tentou ainda que o Bacen promovesse mecanismos de controle indireto sobre os lucros dos bancos[11]. Calazans veio ainda a criticar medidas como a extinção da URP para o setor público, que afetava os salários no setor, bem como o aumento das tabelas de Imposto de Renda e questões como as referentes às dívidas externa e interna, consideradas por ele como causas reais do avanço do processo inflacionário[12], afirmando, ainda, que *"entre salários e juros, prefiro que os salários fiquem altos e os juros mais baixos do que estão"*[13]. Enfrentou ainda a direção da Febraban defendo a exclusividade dos bancos oficiais na operacionalização do crédito rural, durante a gestão de Bresser Pereira na pasta da Fazenda[14],

Esta abordagem sobre a atuação do ex-presidente Calazans é importante para o acompanhamento dos acontecimentos atuais uma vez que a perda de poderes do Banco do Brasil e de seu presidente representou a ruptura com o padrão de relações até então existente entre o Banco e o governo e a emergência de um novo contorno para o setor financeiro com a redefinição das hierarquias e funções e dos espaços de poder entre setores público e privado.

Lembrando que os presidentes do Banco do Brasil, quando este detinha o papel de autoridade econômica, portavam um *status* de ministro e mantinham uma relação mais nivelada com o ministério da Fazenda, vê-se que a forma de agir de Calazans, para ganhar visibilidade na imprensa ao opinar sobre os mais variados assuntos da área econômica, criticando e tentando interferir, resgatava aquele papel e a importância do Banco e, ao mesmo tempo, era uma tentativa de alterar a correlação de forças entre setor público e privado no comando da política econômica e financeira do país.

Calazans enfrentou e resistiu a três ministros da Fazenda, mas o confronto maior, do qual sairia derrotado, seria exatamente com o ministro Maílson da Nóbrega, também um funcionário de carreira do Banco do Brasil que, por ironia, devia muito de sua ascensão na

---

[11] *Jornal do Comércio* de 28/04/1987.
[12] *O Globo* de 26/03/1987, "Calazans afirma que extinção da URP é medida mesquinha"
[13] *Jornal do Brasil*, Informe Econômico, de 03/03/1988
[14] *Gazeta Mercantil* de 20/11/1987 ,"Calazans responde à Frebaban e defende exclusividade oficial".

carreira ao próprio Camilo Calazans[15]. O estopim da crise foi a decisão de Calazans de cumprir determinação judicial de equiparação salarial dos funcionários do Banco do Brasil com o Banco Central, conforme acordo firmado em setembro de 1987, após uma das greves mais extensas vividas pelo Banco do Brasil no governo Sarney.

Camilo Calazans foi, àquela época, uma figura controversa na cena política e econômica do país. Foi acusado de participar do jogo político e ser um dos maiores beneficiários do regime autoritário, quando presidiu o Instituto Brasileiro do Café (IBC) e o Banco do Nordeste (BNB); de agir em função de seus projetos particulares, como por exemplo a intenção de ser ministro da Fazenda; ou, ainda, de defender interesses de grupos dominantes em troca do apoio que lhe era concedido principalmente pela bancada nordestina do PFL[16]. Entretanto, quando de sua destituição do cargo no Banco do Brasil, recebeu manifestações de apoio vindas de integrantes dos mais diferentes grupos econômicos e de interesse, das mais diversas tendências políticas e ideológicas, o mesmo ocorrendo com os articulistas da imprensa[17].

A saída de Calazans repercutia na relação entre o governo e a bancada nordestina do PFL, mas também atingia setores do PMDB, num momento delicado para o governo, em virtude dos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte. Associações de agricultores e de pequenas e médias empresas manifestavam preocupação uma vez que a política de Calazans havia sido a de ampliar crédito para esses segmentos. Por outro lado, a Febraban, representando o setor bancário privado se rejubilou com o fato, afirmando que a causa dos males que afetavam o país devia-se, isso sim, ao gigantismo do Estado e ao descontrole do déficit público e das despesas de governo[18].

Os jornais de grande circulação nacional deram ampla cobertura ao acontecimento

---

[15] Da entrevista com o ex-presidente. Vide também *Jornal do Brasil* de 08/03/1988, "Mailson já assumiu com a intenção de demitir". Segundo a reportagem, a ascensão de Mailson da Nóbrega começou em 1967 quando Calazans promoveu o então gerente de uma agência em Cajazeiras (PB) para um cargo no Rio de Janeiro.

[16] De fato, quando das eleições presidenciais de 1990, cogitou a imprensa a respeito da candidatura de Calazans como vice de Mário Covas, do PSDB ou com Leonel Brizola, do PDT. Ao final, ele acabou compondo chapa com Ronaldo Caiado, do PSD, o que repercutiu de forma muito negativa junto ao funcionalismo, às associações e entidades representativas dos funcionários.

[17] Vide *Folha de São Paulo* de 09/03/1988, reportagem "Tenho 120 mil amigos, diz Calazans"; *Jornal do Brasil* de 09/03/1988, reportagem "Calazans é recebido com homenagens" *Jornal do Comércio* de 15/03/1988, reportagem "Maílson x Calazans".

[18] *Jornal do Brasil* de 12/03/1988, reportagem "Febraban apóia saída de Calazans".

com uma retrospectiva da atuação de Calazans à frente do Banco do Brasil. A recuperação da instituição, fragilizada naqueles últimos dez anos, foi considerada a principal vitória de Calazans à frente do Banco do Brasil, sobretudo no contexto de perda da conta-movimento quando se esperava que o Banco não fosse capaz de competir no mercado como um banco privado. Ao contrário do esperado, o Banco do Brasil crescera consideravelmente no período. A participação do Banco do Brasil nos ativos financeiros totais do país experimentou uma queda brutal no período 1979/1984, de 26% para 8%, e cresceu para cerca de 18% nos três anos que Calazans esteve à frente do Banco do Brasil, mesmo com a perda da conta-movimento e a necessidade de buscar recursos no mercado, o que era considerado uma verdadeira "ressurreição" do Banco.

Quanto a este ponto, há algumas observações importantes a fazer. Quando, na adoção do Programa de Ajustes em 1995 a alta administração do Banco definiu um novo perfil de funcionário, de certa forma afirmava a incapacidade do quadro existente para atuar segundo as exigências do mercado. Isto foi recorrente no conjunto de entrevistas realizadas tanto com integrantes da alta administração como funcionários nas agências e CESEC, mesmo quando não detentores de cargos comissionados. A idéia era de que o funcionário do Banco era acomodado, não sabia vender produtos, não havia sido treinado para isto, não era ágil, nem qualificado; enfim, estava despreparado para enfrentar a concorrência de mercado.

No entanto, os acontecimentos de 1986 sugerem a necessidade de relativizar esse tipo de afirmação uma vez que as mudanças operacionais naquela época foram muito mais profundas e exigiram que a empresa e seus funcionários mudassem a filosofia e a forma de trabalhar, de forma tempestiva, passando a atuar segundo uma nova lógica e com produtos até então desconhecidos.Com poucos meses de atuação nas novas atividades o Banco do Brasil passou à liderança no *ranking* nacional em operações financeiras de fundos de curto prazo e posição destacada nas operações de renda fixa, câmbio, cartões de crédito.

Como foi dito em vários momentos deste trabalho, os funcionários faziam uma clara distinção entre a instituição Banco do Brasil e o *banco de governo*, este normalmente representado pelo presidente e diretoria. Mas o que aconteceu naquele período foi uma sintonia entre alta administração e funcionalismo. Uma vez que o presidente da instituição se colocava abertamente contra todas as instâncias de governo que agiam no sentido de enfraquecê-la, o movimento do funcionalismo foi de agir no sentido de fortalecê-la. Além

do mais, frases do ex-presidente proferidas publicamente na imprensa, afirmando que *"Quando defendo o BB acho que estou defendendo é o Brasil, não o Banco do Brasil"*, tinham todos os ingredientes para mobilizar o conjunto do funcionalismo em torno às novas propostas.

A figura controversa de Calazans é especialmente interessante para refletir sobre alguns pontos a respeito das relações dos funcionários com a empresa. Quando Calazans assumia a posição em defesa do papel do Banco como promotor do desenvolvimento nacional, e esse desenvolvimento era entendido primordialmente como provindo do investimento na agricultura, essas propostas em seu conjunto atendiam reivindicações e interesses do funcionalismo. Mas ressalte-se que são interesses de natureza muitas vezes distintas, embora complementares.

Acontece que, quando o ex-presidente defendia a atuação do Banco na área agrícola, ele repunha o papel tradicional do Banco, pelo qual boa parte dos funcionários enxergava a sua função social e uma atuação condizente com uma certa visão de desenvolvimento e de nacionalismo. Mas, como já se tentou mostrar em diversos momentos deste trabalho, esse funcionalismo nunca foi uma massa homogênea e esse ideal de banco social ou os apelos ao nacionalismo também adquirem conotações diversas. Assim, enquanto parte dos funcionários, sobretudo os ligados às entidades representativas e atuantes politicamente, reivindicava esse papel diferenciado ao Banco do Brasil como parte de um projeto político para o país, outra parte apoiava essas reivindicações porque era uma garantia de melhoria ou manutenção das condições de trabalho, remuneração e benefícios.

Ao defender esse papel para o Banco, a verdade é que se atendia também aos interesses dos grandes produtores e usineiros que sempre se beneficiaram da proximidade com as altas esferas políticas para melhor usufruir as condições dos créditos agrícolas, eles mesmos formando a bancada com maior representatividade no Congresso Nacional, e, ao mesmo tempo, sendo aqueles a formar a grande massa da inadimplência junto ao Banco.

Quando a administração do Banco, por iniciativa sua ou por orientação da linha de governo, tomava posições que vinham repor esse papel, ocorria que nem funcionários, nem representações de interesses e associações questionavam com a mesma intensidade os desdobramentos da política da empresa e do governo.

Isto tudo se compreende melhor tomando como referência algumas reflexões de Marilena Chauí sobre a questão do nacionalismo e da identidade nacional. Diz a autora que *"o verdeamarelismo foi elaborado no curso dos anos pela classe dominante brasileira*

*como imagem celebrativa do 'país essencialmente agrário' e sua construção coincide com o período em que o 'princípio de nacionalidade' era definido pela extensão do território e pela densidade demográfica"* (Chauí, 2000:32). Ora, isto é muito interessante no caso do Banco do Brasil porque mostra como ele expressou ao longo de sua história esses princípios de nacionalidade ao congregar um ideal de extensão por todo o território, como forma de promover o desenvolvimento do país, e, ao mesmo tempo, de o fazer pela expansão primordial das atividades agrícolas.

Ou seja, governo e Banco do Brasil atuando em conformidade a esse ideal atendiam aos interesses dos grandes produtores e lhes garantia condições especiais de crédito e um lugar privilegiado na cena política. Mas para os funcionários do Banco do Brasil bem como para aqueles que se pronunciavam em defesa do seu papel diferenciado - por exemplo os parlamentares que representavam os diferentes interesses envolvidos, tanto os dos funcionários como o dos grandes produtores rurais -, o que se ressaltava dessa ação, o que era resgatado como forma de firmar o seu chamado papel social e a justificar a sua existência como aparelho do Estado era o atendimento aos micro e pequeno agricultores, a assistência à população local, o impulso mesmo que pequeno às atividades comerciais.

Dessa forma, discursos portando interesses diversos se harmonizavam tanto na esfera política como no âmbito das relações entre empresa, funcionários, suas representações de interesse e associações. Como conseqüência, esses interesses confundiam-se muitas vezes na medida em que atendiam simultaneamente a reivindicações distintas mas complementares. Ao mesmo tempo, os interesses envolvidos arrefeciam um questionamento mais direto sobre as aplicações dos recursos governamentais via Banco do Brasil, dificultavam o desenvolvimento de uma ação sindical baseada nos princípios da luta de classes[19] e favoreciam as acusações ao corporativismo[20].

---

[19] Sob esse aspecto vale destacar as explicações de Chauí (2000:20-1) a respeito da maior capacidade mobilizadora do nacionalismo frente a luta de classes. Segundo a autora é a própria natureza do Estado moderno que referencia a consciência política ao civismo e à nação que provoca uma distinção não muito clara entre classe social e nação. Isto para a autora explicaria, por exemplo, o nacionalismo das esquerdas no Brasil da década de 1950-60 que se pautou na luta entre os setores que representariam os interesses nacionais e aqueles que representariam os interesses do capital estrangeiro. Também é interessante a forma como Chauí (2000:40) mostra que o "verdeamarelismo" associado à questão nacional tem um conteúdo ideológico que incorpora a luta de classes ao mesmo tempo que a anula na ação política.

[20] Vide por exemplo a abordagem de Gouvêa (1994:248) sobre o que ela denomina "posição corporativista do Banco do Brasil" quando da reação à extinção da conta-movimento. Sem entrar no mérito da análise, para este trabalho importa reter que embora a reação do Banco, dos funcionários e das entidades representativas portasse posições, conteúdos e argumentos diversos essas ações foram reduzidas pela autora a um corporativismo onde os interesses dos funcionários, em seu conjunto, limitavam-se à manutenção da situação funcional e dos benefícios. Esta é também a postura de Rocha (1995) ao considerar o modelo de banco social como uma referência dos funcionários do Banco do Brasil aos benefícios sociais auferidos na relação de trabalho.

Após a queda de Calazans a situação se alteraria profundamente, tanto nas relações do Banco com a esfera governamental como nas relações do Banco com os funcionários. Os demais presidentes agiriam praticamente todos em conformidade com as orientações do Ministério da Fazenda e Banco Central, atrelados e submissos a esses órgãos, à exceção do ex-presidente Calliari que, contudo, como se viu, não teve êxito em sua contenda com essas instâncias de governo.

Reportagem da *Folha de São Paulo* de 13/03/1988, aclara o entendimento dos acontecimentos que viriam a ocorrer no Banco do Brasil nos dez anos seguintes. Dizia a reportagem que *"as mudanças no comando do Banco Central e do Banco do Brasil indicam o fim de um ciclo em que as relações entre o sistema financeiro privado e o governo foram caracterizadas por um conflito permanente, mas administrado como uma briga surda"*[21]. Diz ainda a reportagem que novos tempos começavam com a passagem de Bresser Pereira pelo Ministério da Fazenda e a abertura de espaço para o setor privado. Ficava claro que a questão era o receio dos bancos privados em perder competitividade, uma vez que os resultados alcançados pelo Banco do Brasil naquele último exercício havia representado a maior expansão de sua história, enquanto a participação dos bancos privados no mercado financeiro havia decrescido.

Em vista das relações entre o então recém-nomeado ministro da Fazenda, Maílson da Nóbrega e Paulo César Ximenes, este último vindo a ser nomeado presidente do Banco do Brasil em 1995, pode-se perceber como a partir daquele momento consolidava-se um grupo no poder em acordo com os objetivos de reduzir o poder do setor público e estatal na área financeira e garantir o espaço ao setor privado. De forma mais clara, a circulação de ambos por cargos no Banco Central, no Ministério da Fazenda e no Banco do Brasil, explicam a consonância entre as medidas adotadas no Banco do Brasil e aquelas adotadas na esfera governamental naquele momento[22].

---

[21] *Folha de São Paulo* de 13/03/1988., reportagem "Saída de Calazans muda relação do governo com o Banco."

[22] Maílson da Nóbrega e Paulo César Ximenes atuaram juntos no Ministério da Fazenda, quando da gestão de Bresser Pereira, em 1987: Maílson como Secretário-Geral e Ximenes como Secretário-Adjunto. Quando Maílson foi nomeado ministro da Fazenda, em 1988, Ximenes passou a ocupar o cargo de Secretário-Geral do Ministério da Fazenda. Posteriormente Ximenes iria para o Banco Central e de lá para a presidência do Banco do Brasil, em 1995, quando Bresser Pereira ocuparia a pasta de Administração e Reforma do Estado.

As relações entre Banco Central e Ministério da Fazenda já são extremamente próximas, sendo constante o trânsito de diretores e dirigentes de um para outro órgão. Diretores e presidentes do Banco Central vindo a ocupar posteriormente a presidência ou secretarias do ministério da Fazenda. A presença de dirigentes desses órgãos no Conselho de Administração do Banco do Brasil já estabeleciam a subordinação hierárquica do Banco às duas instâncias e com a perda paulatina de funções, e mais recentemente a nomeação de ex-dirigentes do Banco Central para a presidência do Banco do Brasil, esse poder se consolidaria.

A centralização de poder na órbita do Ministério da Fazenda e Banco Central fica ainda mais evidente quando se acompanha, ao longo do tempo, a composição do Conselho Monetário Nacional. O Conselho que na alteração de 1993 contava com o ministro da Fazenda como presidente e o da Secretaria do Planejamento como vice-presidente, mais a participação dos ministros da Agricultura, Abastecimento e reforma Agrária, Indústria, Comércio e Turismo, Trabalho, Previdência Social e mais os presidentes do Bacen e dos bancos públicos e estatais, entre eles o Banco do Brasil, um representante das classes trabalhadoras e seis do setor privado[23]. No entanto, a partir de 1994 o número de membros do Conselho Monetário ficou reduzido a três: o ministro da Fazenda, o do Planejamento e o do Banco Central, o que vem a mostrar de forma mais clara essa centralização do poder. Além do mais, dado o caráter das relações entre Banco Central e banqueiros privados, como já abordado anteriormente, pode-se concluir ainda sobre uma tendência de fortalecimento do setor bancário privado nacional nas instâncias decisórias sobre o sistema financeiro nacional[24].

Assim é que, de forma articulada a esse movimento de consolidação de poder duas medidas tomadas na década de 1990 viriam a completar o processo de enfraquecimento das funções do Banco do Brasil. Em 1990, no início do Governo Collor, ocorreu a extinção da Carteira de Comércio Exterior (CACEX), passando o acompanhamento das operações com o mercado internacional a ser feito, num primeiro momento pelo Ministério da Fazenda e

---

[23] Sobre a composição do CMN ao longo do tempo e a atuação do Banco Central vide Novelli (1999).

[24] Segundo Minella (1997:165) essa alteração no CMN aliada à não regulamentação do art.192 que trata do sistema financeiro, de forma que todas as decisões se fazem na órbita do CMN, mais a presença de banqueiros em ministérios e partidos de sustentação do governo, são fatores a mostrar que a esfera governamental tem resguardado os interesses das elites financeiras do país.

posteriormente pelo Ministério da Indústria e Comércio. Em 1994, com a exclusão do Banco do Brasil do Conselho Monetário Nacional pela medida provisória que instituiu o Real, portanto no final do governo Itamar Franco e quando Pedro Malan era presidente do Bacen, o Banco do Brasil perdeu o poder de participar no processo de definição das políticas monetárias.

Desta forma, pode-se verificar que, no caso do Banco do Brasil, qualquer tentativa de compreensão das mudanças ocorridas nos últimos anos deve considerar todo esse jogo de forças que ocorre no plano nacional. Uma competição pela ocupação de espaços no sistema financeiro e pelo aumento de poder de decisão na formulação das políticas para o setor, mas uma competição que se dá em conformidade com as opções governamentais para a redefinição do setor e paralelamente ao movimento de mudanças nos mercados financeiros no plano mundial.

Ademais, dispondo de informações mais precisas sobre a rede de interesses em torno do Banco do Brasil, a natureza de suas relações com o governo, o Ministério da Fazenda, o Banco Central e os interesses privados que também se expressam nessas relações, fica claro que não basta restringir as reflexões às necessidades da empresa para a sua modernização, sendo necessário considerar outros interesses que estariam em jogo naquele momento.

### *O início do governo Fernando Henrique e as medidas de ajuste no BB*

Relembrando que os acontecimentos no Banco do Brasil, principalmente no curso dos últimos dez anos, vêm cada vez mais expressando uma lógica e uma linha de ação totalmente compatíveis com aquelas ditadas nas esferas governamentais, inclusive no que tange a sua postura administrativa, uma melhor compreensão dos acontecimentos relativos à adoção do Programa de Ajustes, em especial o PDV, pede ainda a atenção para o contexto em que ocorriam os fatos.

O governo Fernando Henrique Cardoso contava com apenas seis meses de existência quando o Banco do Brasil anunciou o PDV. Desde os primeiros meses de governo constavam da pauta de discussão do congresso três propostas de Reforma: a Tributária, a Previdenciária e a Administrativa. Tais discussões ocupavam amplo espaço na

mídia com avaliação positiva no que se refere às alterações no setor público e estatais e reações tímidas dos pertencentes a esses segmentos.

Entretanto, a Reforma da Previdência vinha provocando reações mais contundentes e dividindo a classe política, até porque, atingia, de uma forma ou outra, todos os setores da sociedade. Assim, paralelamente às negociações em torno da Reforma da Previdência, o governo se posicionava com firmeza frente ao setor público e estatal como forma de assumir o compromisso e garantir o apoio às reformas.

Dois meses após a posse do governo Fernando Henrique tornou-se pública a primeira de uma série de denúncias que marcariam os dois períodos de governo. Por ocasião da primeira desvalorização do real e da criação das bandas cambiais, houve denúncias de vazamento de informações privilegiadas para alguns bancos privados que teriam sido favorecidos com informações recebidas do Banco Central.

A situação se agravou quando Persio Arida, então presidente do Banco Central, criou constrangimentos quando de sua visita à fazenda de Fernão Bracher, ex-presidente do Banco Central durante o governo Sarney. Embora Arida justificasse o fato pela existência de relações de amizade, o fato não justificou o encontro com um importante banqueiro em São Paulo num momento tão delicado da atuação do Bacen no mercado do câmbio.

Reportagem na revista *Veja*, de 22/03/1995, destacava que o fato abriu a discussão sobre a *"proximidade constrangedora que tem cercado as relações entre a banca privada e a alta burocracia do Banco Central"*. Acrescentava, ainda, que o Banco Central parecia manter uma imunidade aos escândalos embora desde a sua fundação, em 1964, desenvolve-se uma relação nebulosa entre ex-funcionários do Bacen e funcionários da ativa, de forma que *"com muita facilidade informações confidenciais, que produzem lucros, transitam de um lado para outro"*. Ressaltava, ainda, que dos 19 indivíduos que presidiram o Bacen, apenas três não ocuparam cargos em bancos privados quando se afastaram das funções. Após o escândalo o governo ainda tentou manter Persio Arida mas só o conseguiu até o mês de junho quando então este se demitiu.

Seguindo o mesmo modelo político/econômico adotado no início da década pelo governo Collor, praticamente em continuidade àquele modelo, o governo Fernando Henrique colocaria as reformas como prioritárias em seu governo, sustentadas por idéias

também similares[25].

Os jornais da época permitem notar que a idéia corrente era então a de *reengenharia*, apresentada como a mais moderna das técnicas de reorganização de empresas. Falava-se de *reengenharia* do Setor Público, sobretudo de privatizações, vistas essas como opções de modernidade e avanço em direção ao futuro. Sinalizava-se com um futuro de serviços de melhor qualidade, produtos melhores e mais baratos.

Com efeito, a maioria das coberturas jornalísticas sobre a Reforma do Estado tomavam como modelo o processo chamado de *reengenharia* de Estado levado a efeito por países como os EUA e a Argentina e nessa linha de reflexão faz sentido a predominância de autores americanos nas citações daquelas reportagens e nas entrevistas realizadas[26].

As propostas de reforma tinham um conteúdo anti-populista e uma orientação para o mercado, em contraposição ao modelo nacionalista da Era Vargas ou nacional-desenvolvimentista dos períodos posteriores mas, segundo o ministro, se voltavam menos à redução do papel do Estado e sim a um projeto de *reconstrução do Estado* (Bresser Pereira,1998).

De fato, já em abril daquele ano o governo sinalizou com o avanço no processo das privatizações, justificando-as pela necessidade de ajustar as contas públicas e proceder à *reengenharia* do Setor Público[27].

Neste cenário ocorreu o primeiro e único enfrentamento de grandes proporções entre o governo Fernando Henrique Cardoso e o setor estatal, com a ocorrência da greve dos petroleiros. O movimento se estendeu por cerca de 30 dias, de 02/05/1995 a 03/06/1995, ameaçando paralisar os serviços essenciais ao funcionamento do país, e culminou com a aprovação da emenda da quebra do monopólio estatal alguns dias após a derrota do movimento grevista em 08/06/1995.

---

[25] Os economistas que participaram do plano de estabilização do governo Fernando Henrique são os mesmos que participaram da elaboração dos planos anteriores. Da mesma forma, as alianças partidárias fizeram com que permanecessem no governo Fernando Henrique quadros políticos de partidos conservadores, em especial o PFL, que atuaram nos governos Sarney e Collor (Almeida, 1997).

[26] Dentre os autores privilegiados estavam David Osborne e Peter Drucker.

[27] *Folha de São Paulo de 12/03/1995*, "Estatais remam contra a eficiência", "O monstro encalacrado", "entenda o que é reengenharia", "Reengenharia de Clinton fala sobre revoluções", "O longo caminho para reinventar o governo", "Reengenharia do Brasil é tarefa para um time de intocáveis", *Especial, Tempo Real*; *Folha de São Paulo* de 02/04/1995,"Bases para um novo Estado", coluna Tendência/Debates, artigo de José Serra.

Quanto a este episódio, é conveniente lembrar que as primeiras greves ocorridas no setor estatal, ao final da ditadura, principalmente a partir de 1983, tiveram como "carro-chefe" a Petrobrás e em seguida o Banco do Brasil. As greves nessas empresas seguiram durante os anos seguintes, sobretudo no governo Sarney, antecedendo e desencadeando movimentos em outras empresas do setor público e estatal cujas datas-base ocorriam no mesmo período[28].

Assim, parece razoável concluir que era considerado vital para o governo conter as manifestações nesses setores como forma de evitar a mobilização de outras empresas estatais, sobretudo as que estariam brevemente envolvidas nos processos de privatização, tanto que, em fins de março de 1995, quando principiava a mobilização de funcionários do setor estatal, principalmente da Petrobrás, o presidente Fernando Henrique Cardoso ordenou que fossem punidos todos os funcionários de estatais que assumissem posições contra as propostas governamentais de reforma comunicando ao então presidente da Petrobrás, Joel Rennó, que a punição deveria ser a "demissão sumária".

A frase do presidente que *"não permitiria manifestações contra as reformas"* gerou as primeiras críticas na imprensa à postura unilateral do governo no episódio, questionando-se mesmo que tal atitude colidia frontalmente com a Constituição Federal em seu capítulo dos "Direitos e Devedores Individuais e coletivos" que assegura a "livre manifestação de pensamento" e o direito à liberdade coletiva de reunião pacífica[29].

Nos meios intelectuais, a crítica mais contundente à postura do governo Fernando Henrique Cardoso neste episódio foi feita pelo sociólogo Francisco de Oliveira (1998:13-21). Valendo-se dos resultados de uma pesquisa sobre esse movimento grevista, realizada por Cibele Rezeik, junto ao Nedic- USP, que afirma ter sido por meio dos atos de repressão à greve dos petroleiros que Fernando Henrique *"disse às classes e grupos dominantes a que veio"*, o autor conclui que a ideologia antiestatizante e neoliberal do governo Fernando

---

[28] A greve dos petroleiros da Replan, em 1983, foi a primeira grande greve do setor estatal, assumida como política, ainda na ditadura.(Lucena,1997). Durou 35 dias, o sindicato foi cassado e 152 petroleiros demitidos. Os funcionários do Banco do Brasil fizeram um movimento paralelo ao dos petroleiros, mas parcial e que não chegou à greve. Em dezembro de 1984 houve a primeira greve nacional no BB, um movimento isolado da categoria; em 1987 uma greve nacional da categoria e em setembro uma extensa greve do BB (21 dias); em 1988 dois movimentos, um em março e greve em julho (5 dias); em 1989 houve greve da categoria e o BB aderiu só ao final do movimento; em setembro de 1990 houve greve da categoria e o BB não participou; em junho de 1991 greve no BB; em 1991 houve mobilização e greve parcial e a partir de 1992 cessam os movimentos grevistas no BB.

[29] *Folha de São Paulo* de 26 de março de 1995, coluna Jânio de Freitas.

Henrique esconde, na verdade, uma forte intervenção estatal sobre a sociedade.

Por outro lado, e com efeitos mais preocupantes para a categoria dos trabalhadores, a prolongada greve dos petroleiros provocou as primeiras manifestações públicas de questionamento à legislação trabalhista, o que abria espaço para a defesa de sua flexibilização, o que, em outras palavras, pode simplesmente significar uma supressão de direitos conquistados ao longo de décadas. O professor de relações do trabalho da Faculdade de Economia da Universidade Federal de São Paulo, José Pastore, sugeriu que *"é preciso mudar a legislação trabalhista, diminuir os poderes da Justiça do Trabalho e acabar com a reserva de mercado dos sindicatos"*[30]. Para ele, a longa greve era resultado de um sistema anacrônico e mostrava a necessidade de alterar as regras no campo do trabalho para que o papel da Justiça do Trabalho não fosse o de julgar conflitos de ordem econômica, mas sim jurídica.

A greve da Petrobrás, no entanto, ocorreu exatamente porque o governo recém-empossado se recusou a reconhecer o acordo feito entre a direção da empresa, o governo Itamar Franco, e os petroleiros. Segundo o jornalista Jânio de Freitas, o acordo havia sido feito sob insistência do próprio Fernando Henrique Cardoso, temeroso de que o movimento grevista iniciado em 27 de setembro de 1994 viesse a influir nos resultados do segundo turno da eleição presidencial[31]. A greve de maio de 1995 viria a ocorrer praticamente cinco meses após a assinatura do acordo, período em que os petroleiros tentaram em vão o seu cumprimento[32].

Também em princípio de abril de 1995, o governo ordenou a suspensão do crédito rural por intermédio do Banco do Brasil. Ao mesmo tempo a imprensa anunciava os prejuízos causados à instituição devido ao alto índice de inadimplência no financiamento agrícola e publicava a lista dos devedores da instituição. Desta forma, o governo anunciava sua disposição em enfrentar a pressão dos produtores rurais e dos políticos compromissados com o setor agrícola. Ao mesmo tempo, o presidente do Banco do Brasil anunciava medidas de contenção de gastos, cobrança de dívidas e fechamento de agências deficitárias, com a finalidade de recuperar a instituição.

---

[30] *Folha de S.Paulo* de 04 de junho de 1995, "Paralisação prova falência da legislação, diz consultor".

[31] *Folha de São Paulo* de 29 de julho de 1995, reportagem "A história de uma farsa".

[32] Para uma abordagem detalhada vide Lucena (1997).

O episódio sobre o conflito entre o governo e o setor agrícola é importante para um melhor entendimento daquele momento político/econômico principalmente porque envolve diretamente o Banco do Brasil, como maior financiador do crédito rural e maior credor do Tesouro - pelo aporte de recursos repassados ao setor agrícola e não restituídos à empresa.

Como já foi mencionado anteriormente, o conflito entre governo e ruralistas remonta ao governo Itamar Franco e ao não cumprimento de um acordo que eliminaria a correção dos financiamentos pela TR, acordo que foi vetado pelo governo posteriormente gerando a crise. Em abril de 1995, o Congresso derrubou o veto presidencial o que foi uma demonstração de força da bancada ruralista no Congresso. Os agricultores ameaçaram não entregar a safra agrícola para o governo e assim forçar a alta dos preços mínimos e ao mesmo tempo evitar quitar as dívidas com o Banco do Brasil[33].O governo reagiu, determinando às agências do Banco do Brasil a cobrança judicial das dívidas contraídas em 1990 por produtores rurais e manifestou a intenção de mudar a política agrícola com revisão dos subsídios ao setor.

A derrubada do veto, após esse duro jogo de pressões, ameaças e represálias, surpreendia o governo, mostrava sua incapacidade em controlar a maioria parlamentar e apontava a bancada ruralista – com cerca de 123 deputados e 35 senadores – como o mais forte grupo de pressão no Congresso Nacional e se configurava na maior crise política entre executivo e Congresso, desde a posse de Fernando Henrique Cardoso[34].

A força da bancada se fez sentir mais ainda nos episódios posteriores à derrubada do veto. O governo, em represália, anunciou o corte do crédito agrícola por intermédio do Banco do Brasil. Os ruralistas reagiram ameaçando obstruir o encaminhamento das reformas do governo que tramitavam no Congresso.

O governo abriu nova rodada de negociações com os ruralistas e ofereceu redução de 50% sobre a correção monetária dos futuros contratos agrícolas para anulação da votação que acabou com a incidência da TR. Por outro lado, para que a crise terminasse, o Banco do Brasil, na qualidade de maior financiador do setor agrícola, acumularia prejuízos até o Tesouro honrar o repasse devido ao Banco.

---

[33] A inadimplência do crédito agrícola, no caso do Banco do Brasil, é risco do governo. As críticas do governo eram porque 80% dos inadimplentes junto ao BB eram grandes produtores e devedores contumazes.

[34] Conforme reportagens do *Jornal do Brasil* de 07/04/1995 e 08/04/1995.

O presidente Fernando Henrique Cardoso reagiu aos fatos dizendo que *"um grupo minúsculo, uma minoria de mil e poucos devedores do Banco do Brasil resolveu se reunir e dar um soco na cara do povo"*[35]. Entretanto, dois dias após essa declaração, o governo resolveu atender às reivindicações dos ruralistas que ameaçavam obstruir as votações das emendas constitucionais a serem colocadas em votação na semana seguinte e que tratavam de: abertura do mercado externo com o fim do monopólio das comunicações e do petróleo e definição sobre empresas nacionais e estrangeiras.

Os ruralistas obtiveram então um novo indexador para o crédito agrícola, uma nova fórmula para correção das dívidas passadas e liberação de mais recursos para comercialização da safra, através da Carteira do Banco do Brasil e renegociação das dívidas vencidas.

Pode-se perceber, portanto, que o Banco do Brasil figurava como instrumento de negociação do governo, seja quando em represália o governo suspendia o crédito agrícola ou procedia à cobrança das dívidas dos agricultores, seja quando através dele o governo liberava recursos.

Após essas negociações estabeleceu-se uma trégua entre governo e ruralistas, mas que durou muito pouco. Um mês depois, em maio de 1995, o governo voltou a suspender os empréstimos agrícolas por meio do Banco do Brasil e este, por sua vez, continuava a sua política de saneamento com a cobrança insistente dos devedores, o que levou o Ministro da Agricultura, José Eduardo de Andrade Vieira a afirmar que *"O banco está pressionando demais os agricultores"*.

Nesse período iniciaram-se os protestos dos ruralistas com fechamento de estradas em Minas Gerais, Rio grande do Sul e São Paulo[36]. O movimento "Não posso plantar – marcha a Brasília", organizado por agricultores gaúchos, iniciou-se em Passo Fundo (RS), com destino a Brasília. Um comboio com quase duzentos caminhões atravessou o Rio Uruguai e chegou a Santa Catarina em meados de julho de 1995, sempre realizando manifestações nas portas das agências do Banco do Brasil dos municípios que ia

---

[35] Vide *Jornal do Brasil* de 12/04/1995.

[36] No Pontal do Paranapanema, ainda, cem agricultores fecharam as agências bancárias. Em 08 de junho de 1995 o governo, por meio Banco do Brasil, reabriu o crédito agrícola mas a pressão dos ruralistas sobre o governo aumentou, no sentido de uma negociação sobre o total das dívidas. O governo avisou que não ia ceder, mas o movimento continuou crescendo no sul do País.

atravessando.

A marcha dos agricultores chegou à Brasília em 19 de julho de 1995, coincidindo com o período crítico de implementação do PDV no Banco do Brasil. Paralelamente às negociações com a Procuradoria do Trabalho, ao esforço em derrubar liminares contra o programa de demissões, prestação de esclarecimentos à Justiça do Trabalho, convocação para depor no Congresso Nacional, negociação com parlamentares e prefeituras municipais sobre o fechamento de agências, a direção do Banco do Brasil esteve ainda envolvida nas negociações entre governo e setor agrícola, inclusive colocando um balcão de atendimento à disposição dos ruralistas que chegavam a Brasília durante o movimento.

O Banco do Brasil, sob a justificativa da crise financeira, se empenhava em obter sucesso no programa de demissões mas, ao mesmo tempo, atendia às exigências do governo no tocante à crise dos agricultores. Às vésperas do movimento dos agricultores anunciou a liberação de R$ 200 milhões para a safra de verão, o que se pode considerar uma medida normal na qualidade de financiador do setor agrícola. No entanto, em 21 de julho de 1995, o governo anunciou o financiamento de US$ 150 a US$ 200 milhões aos usineiros de álcool para evitar o aumento do preço do combustível. Só que a forma como seriam levantados esses recursos era amplamente lesiva ao Banco do Brasil[37].

Também a crise com o setor agrícola se resolveu após dois meses quando o governo, cedendo às fortes pressões, determinou a securitização das dívidas do setor rural. Essa se daria através da transferência de títulos do Tesouro aos bancos para a cobertura dos débitos agrícolas, o que resultava numa margem de sete anos para pagamento dos débitos.

Outro ponto fundamental para entender o contexto de implementação do PDV se refere às discussões sobre a Reforma Administrativa, sobretudo devido ao significado da quebra da estabilidade no âmbito das reformas propostas para o Setor Público.

Desde final de junho daquele ano, a questão alcançava grande repercussão na mídia. Chegava-se a considerar a atuação de Bresser Pereira análoga à de um estrategista militar. Dos três alvos indicados pelo ministro: a estabilidade, a isonomia e o regime jurídico único,

---

[37] A operação seria feita através da Petrobrás que compraria álcool dos usineiros, com pagamento adiantado, para entrega futura. Essa compra, contudo, se daria através de financiamento junto ao Banco do Brasil que, por sua vez, teria que buscar os recursos através de empréstimo externo, configurando-se em uma forma de capitalização aos usineiros com fortes prejuízos ao Banco do Brasil (*Folha de São Paulo* de 21/07/1995).

a questão da estabilidade aparecia como central naquele momento.

Na proposta do ministro, servidor com estabilidade, que ele denominou "dinossauro burocrático", seria uma minoria. Para ele, a administração pública devia privilegiar a alta formação dos seus funcionários a partir do que a estabilidade seria desnecessária uma vez que os funcionários, se qualificados, estariam aptos a transitar entre a iniciativa privada e o setor público[38].

Tendo chegado à frente do ministério criticando a estabilidade e o despreparo do servidor, Bresser Pereira, enfrentou fortes pressões dentro do próprio aparelho do Estado. A questão da estabilidade criava polêmica e dificultava o andamento das medidas[39].

No desenho de Administração Pública, concebido pelo ministro, apenas a cúpula, a alta burocracia do Estado, faria jus a altos salários o que, por outro lado, implicava obter a adesão dessa burocracia para implementar as mudanças[40].

A atenta observação do processo de mudanças implementado pelo Banco do Brasil, das quais o PDV é um ponto fundamental, mostra, portanto, uma perfeita sincronia com as idéias que norteavam o governo no que se refere às propostas de Reforma da Administração Pública e do Estado: fim da estabilidade, altos salários na cúpula e ênfase na qualificação profissional. Ressalvando-se apenas que, as medidas no Banco do Brasil foram mais imediatas e abruptas. O PDV para o funcionalismo Público Federal, nos moldes do realizado pelo Banco do Brasil, ocorreu um ano depois, em novembro de 1996, e, comparativamente, com baixos índices de adesão[41].

A estabilidade na Administração Pública seria quebrada apenas em janeiro de 1998, e, principalmente, por força da crise econômica enfrentada pelo governo e da exigência de aprovação das reformas para garantir o acordo com o FMI e aumentar a credibilidade interna e externa.

---

[38] Jornal *Correio Braziliense* de 25/06/1995, reportagem "Bresser quer acabar com estabilidade isonomia e regime único. Tática de guerrilha para vencer".

[39] Consta, por exemplo, que na Comissão da Reforma do Estado, criada para dar a palavra final na Câmara sobre a proposta de emenda constitucional, o ministro tinha o apoio do Ministro da Fazenda, Pedro Malan, para as mudanças no Regime Jurídico Único; entretanto, enfrentava a resistência do Secretário Geral da Presidência, Eduardo Jorge, quanto às alterações na estabilidade.

[40] A votação do fim da estabilidade plena no Serviço Público, na Câmara Setorial de Reforma do Estado ocorreu em início de julho de 1995 e o governo denominou a proposta de "estabilidade flexível" abrindo possibilidades de demissão por "insuficiência de desempenho" e "excesso de quadros".

[41] Cerca de 30 % dos números pretendidos, contra quase 80 % no caso do Banco do Brasil.

De tudo o exposto, percebe-se que o governo pedia mudanças na relação do Estado com setores da sociedade que usufruíam um tratamento diferenciado, como no caso dos agricultores, do funcionalismo público, dos empregados das estatais, ou mesmo da sociedade como um todo -como no caso da proposta de Reforma da Previdência– e, naquele momento, buscava sustentar essa postura, estrategicamente, por meio de ações concretas nas maiores e mais tradicionais empresas do setor estatal: Petrobrás e Banco do Brasil, já que, para implementar mudanças no setor público era necessária a votação pelo Congresso Nacional.

Lembrando ainda que ambas as empresas expressam-se no imaginário da sociedade brasileira como símbolos intimamente ligados à um projeto de desenvolvimento da nação, incompatível com a proposta de Estado colocada pelo governo, tudo parece indicar que as medidas mais duras tomadas em relação a essas empresas no início do governo Fernando Henrique tinham, também, um caráter profundamente exemplar e uma intenção simbólica de desconstrução dessas imagens.

O PDV ocorreu em julho de 1995, quando se previa que em agosto seriam enviados à Câmara os projetos da Reforma Previdenciária, Tributária e Administrativa.

Enquanto os bancários do Banco do Brasil enfrentavam as questões relativas ao PDV, a categoria bancária iniciava campanha salarial com reivindicação de reposição de 64,13%. Além da campanha salarial, os sindicatos dos bancários enfrentavam a polêmica daquele início de semestre centrada na questão da privatização do Banespa e os petroleiros novamente ameaçavam com paralisações.

Mostrando a determinação do governo de deter as mobilizações no setor público e estatal, o governo, através de projeto do ministro Bresser Pereira, propôs a proibição de greve de funcionários públicos o que gerou fortes críticas por contrariar a Constituição e as orientações da OIT.

Dessa forma, pode-se perceber que o governo iniciou o seu primeiro mandato com propostas de reformas bastante amplas no setor público e estatal, mas reformas que, de uma maneira ou outra, atingiam também diversos interesses privados, ancorados exatamente na relação mantida com o Estado, como é o caso dos banqueiros privados, ou dos agricultores e usineiros.

Desses embates, o que fica claro é que os variados interesses dos setores produtivos

acabaram sempre conduzindo o governo à negociação, até porque o governo tinha também que negociar com os representantes desses interesses no Congresso por força das votações das próprias propostas de reforma. Por outro lado, fica também muito claro que aos trabalhadores e suas representações era negado espaço de negociações tendo sido sempre as medidas tomadas de forma unilateral com críticas a qualquer movimento de questionamento das mesmas. Quando se tratava de trabalhadores dos setores público e estatal as ações vinham ainda de forma mais dura com ameaças de demissões ou outro tipo de punição, num momento em que os trabalhadores do setor já estavam fragilizados com a forte expectativa de avanço das privatizações.

O momento em que o PDV foi lançado era, ainda, de maior enfraquecimento do movimento sindical, em virtude das próprias reformas, como por exemplo a expectativa de aumento considerável do desemprego em virtude da abertura de mercado, e total desmobilização do setor estatal no momento imediatamente posterior à greve da Petrobrás[42]. O aviso tinha sido claro, de que o governo estava disposto a enfrentar com dureza qualquer mobilização nas empresas estatais, não importando os custos[43].

Qualquer tentativa de interpretação sobre as estratégias de empresa e governo no PDV do Banco do Brasil deve considerar, portanto, uma somatória de fatores. Evidentemente, a reestruturação que se fazia estava em acordo com o movimentos dos bancos não só no cenário nacional mas também no internacional e eram medidas que decorriam dos processos de informatização, de expansão e aumento da competitividade dos mercados, ainda que, no caso do Banco do Brasil, o processo de avanço mais pesado em tecnologia ainda nem estivesse em curso. É certo também que o governo sinalizava desde o início com uma política de privatização que incluía também o setor financeiro, embora num primeiro momento a ênfase fosse sobre a privatização dos bancos estaduais. Mas, porque o

---

[42] Sobre as mudanças na organização sindical na primeira metade da década de 1990 vide Pochmann (1996).Sobre a desregulamentação dos direitos do trabalho no Brasil, vide Siqueira Neto (1996) e Siqueira Neto e Oliveira (1996). Sobre as articulações entre reformas, desemprego, precarização do trabalho e enfraquecimento da ação sindical vide Alves (2000), Antunes (1995,1997), Mattoso (1994,1995,1996), Rifikin (1995), Tapia e Araújo (1994). Sobre a mobilização dos trabalhadores no setor público e estatal, vide Guedes (1994).

[43] A greve da Petrobrás, além de ameaçar seriamente as atividades do país, havia representado um enorme prejuízo financeiro para a empresa. O governo gastou US$ 619 milhões a mais que a média dos três primeiros meses daquele ano com a importação de petróleo, valor que correspondeu a 42,25% do déficit da balança comercial brasileira, no período. Nos três primeiros meses do ano a Petrobrás havia lucrado US$ 124 milhões mas com os efeitos da greve fechou o semestre com prejuízo de US$ 186 milhões.

PDV acontecia naquele exato momento?

Um dos argumentos mais acionados naquele momento foi o da crise financeira, mas, como se verificou, os resultados foram cercados de dúvidas quanto à pertinência ou não de certas contabilizações que acabaram por agravar os prejuízos, além da questão das dívidas do Tesouro.

Dessa forma, tudo parece indicar que essas medidas deram respaldo ao aporte de recursos feito pelo Tesouro um ano depois, capitalizando o Banco em acordo com as exigências no plano internacional dadas pelo Acordo de Basiléia[44]. Também foi logo após a adoção do Programa de Ajustes que o governo liberou recursos para informatizar a empresa.

Também é verdade que o propalado sucesso do PDV do Banco do Brasil ensejou a adoção do mesmo modelo de enxugamento de quadros por todo o setor público e estatal, nos anos que se seguiram ao PDV[45], atingindo mais recentemente o setor privado, inclusive montadoras do ABC paulista.

Tanto é que a própria DBM &Morin, a empresa de consultoria que conduziu o PDV do Banco do Brasil e que também usufruiu os resultados desse sucesso sendo chamada a participar dos programas implementados posteriormente publicou no seu *site*, na *internet*, que o PDV do Banco do Brasil tornou-se referência para os setores público e privado, *"com elogios explícitos do presidente da República e ministros, sendo tomado como ponto de partida do processo de reforma do Estado brasileiro"*[46].

Dessa forma, pode-se inferir que a questão da quebra da *estabilidade* era central ao projeto de reformas do governo e, sem dúvida, desde o início do governo Fernando Henrique, era a questão mais polêmica no tocante à Reforma Administrativa. Portanto, o

---

[44] Em dezembro de 1987 os Bancos Centrais dos 12 países mais desenvolvidos do mundo ratificaram, em Basiléia, na Suíça, um acordo estabelecendo padrões internacionais de capitalização para as instituições bancárias, para equalizar os mercados financeiros internacionais, as práticas e atividades de intermediação financeira. O Brasil aderiu ao acordo em 1994. Por esse acordo se estabelece um mínimo de capitalização de 8% do total dos ativos para que as instituições financeiras possam absorver perdas com operações de risco. Pela resolução 2099 do CMN de 17/08/1994, foi dado um prazo de oito meses para que as empresas financeiras brasileiras se enquadrassem às novas regras. Aos bancos múltiplos foi dado um prazo de seis meses, sob pena de liquidação extra-judicial (Lei n° 6024 de 13/03/94).

[45] Uma passagem pelos sites de internet, consultando a sigla PDV, permite informações sobre a profusão dos PDV: governos dos estados, Embraer, Banespa, CEF, Bandepe, Banestado, Administração Pública Federal, Embratel, Ferroban, Ford.

[46] http://www.dbmbrasil.com.br/bancobr.htm

PDV do Banco do Brasil, surgiu concomitante às discussões que ocuparam o congresso até o início do recesso, em julho/1995, indicando a ruptura com um dos símbolos mais fortes de emprego estável no país: a carreira de funcionário do Banco do Brasil.

Lembrando, ainda, que a questão da estabilidade dependia de aprovação no Congresso Nacional e que a estabilidade no Banco do Brasil não existia legalmente, conquanto existisse de fato para a sociedade brasileira, do ponto de vista simbólico o sucesso do PDV no Banco do Brasil representava, portanto, uma eficácia maior, já que se tratava do lugar onde a estabilidade era pensada como intocável. E essa eficácia simbólica era viabilizada do ponto de vista operacional pois no âmbito legal era possível realizar as demissões no Banco do Brasil.

### *O Programa de Ajustes e a reordenação do Sistema Financeiro Nacional*

Quanto a pensar as medidas decorrentes do Programa de Ajustes no Banco do Brasil como parte das estratégias do governo para o Setor Financeiro Nacional, pode-se fazer algumas observações.

Quando ainda da campanha para as eleições presidenciais de 1994, o então candidato Fernando Henrique Cardoso negou qualquer perspectiva de privatização do Banco do Brasil[47].

Quando se iniciou o governo Fernando Henrique Cardoso, as propostas relativas ao Setor Financeiro concentravam-se, sobretudo, na questão do saneamento dos bancos estaduais. Como já abordamos anteriormente, ao final do governo Itamar Franco já havia sido criado o COMIF com o objetivo de estudar propostas para saneamento dos bancos públicos federais, o que indicava também a possibilidade de futuras privatizações.

Já na entrevista com Alcir Calliari, que presidiu o Banco do Brasil durante a atuação do COMIF e no período anterior a Ximenes, o ex-presidente deixou claro que, no seu entendimento as medidas que vinham sendo adotadas significavam que no novo modelo de governo o Banco do Brasil não era mais considerado como um instrumento necessário. Portanto, as medidas visavam prepará-lo para a privatização.

---

[47] "Debate com Fernando Henrique Cardoso", publicação da *"Cadernos da ANABB"*, com transcrição do debate realizado em 19/07/1994 nas dependências da ANABB.

Segundo Calliari, o projeto de preparar o Banco do Brasil para a privatização vinha sendo conduzido desde o governo José Sarney, quando Maílson da Nóbrega foi ministro da Fazenda: *"O projeto começou a se instalar e a ordem era: preparar o BB para ser privatizado"*. Referia-se a um acordo feito em Washington ao final da década de 1980, entre Banco Central, Febraban e FMI, com oferta de um empréstimo ao país e a contrapartida da reformulação do Sistema Financeiro Nacional com privatização dos bancos estaduais e preparação do Banco do Brasil para a privatização.

No governo Itamar, segundo Calliari, o inusitado da situação faria com que o projeto sofresse uma completa interrupção, daí, segundo ele, as seguidas tentativas de desestabilizá-lo junto à Presidência da República e derrubá-lo da presidência da instituição.

Este projeto, segundo o ex-presidente, tem uma conotação mais ampla, insere-se no modelo mais geral de abertura de mercados com subordinação aos interesses externos que buscavam abrir espaços na área financeira do país. Assim, esse projeto para o sistema financeiro vinha sendo conduzido com idas e vindas, dependendo do governo que estivesse no poder[48].

Com efeito, Novelli (1999) mostra que foi exatamente em 1985 que se iniciaram os contatos entre o governo brasileiro e o Banco Mundial com a finalidade de redesenhar o papel do Estado no sistema financeiro. Um programa de aprimoramento do setor financeiro foi proposto pelo Banco Mundial e o empréstimo de US$ 500 milhões referido pelo ex-presidente, oferecido em 1988, condicionava o governo brasileiro a adotar políticas de privatização, desregulamentação, liberalização, fortalecimento do Bacen e abertura do mercado financeiro aos bancos estrangeiros (Novelli, 1999:151-2)[49].

Quando, em 1991, instalou-se uma CPI para apurar a condução da Reforma Administrativa em curso no Banco do Brasil e o anúncio de fechamento de agências, ela se propôs um alcance maior na tentativa de apurar a existência de interesses internos e

---

[48] Em depoimento à CPI BB 1991, o ex-presidente Alcir Calliari já havia confirmado a existência deste documento. Também o ex-presidente Camilo Calazans, quando questionado, disse acreditar na existência de uma ação coordenada visando a privatização do BB, cujo indício mais claro era a proposta de empréstimo do Banco Mundial.

[49] O autor cita documento do Banco Mundial intitulado *Memorando Final de Iniciação.* Diz também que *"O empréstimo não foi concedido (Neiva, 1995:47 n 39), não obstante a maioria das condições impostas pelo Banco terem sido adotadas pela burocracia e pelos dirigentes estatais"*.

externos no esvaziamento do Banco do Brasil[50]. No parecer final, a conclusão foi que havia indícios de um movimento para privatizar o Banco do Brasil:

> [...] parece não haver dúvida de um movimento nesse sentido. Não há como identificar concretamente os agentes dessa ação, mas há indícios que revelam estar o Banco Mundial muito interessado em levar a idéia à frente. Sua proposta de empréstimo, no valor de 500 milhões de dólares, destinada à reformulação do Sistema Financeiro, estava condicionada à extinção dos bancos estaduais para tirá-los do circuito e, por tabela, reduzir a importância do BB, abrindo espaço, paralelamente, ao ingresso de novos bancos estrangeiros e fortalecimento dos bancos privados nacionais. Essas pressões estão acontecendo desde 1983, com o BIRD sendo coadjuvado pelo FMI que também não consegue ocultar seu interesse em diminuir o peso específico do Banco do Brasil no âmbito da esfera financeira do nosso país.[51]

Durante os trabalhos de campo realizados em 1996, os funcionários entrevistados em Brasília negaram que o Programa de Ajustes fizesse parte de qualquer projeto de privatização. No entanto, entrevistas realizadas em 2000 contêm informações que vão em sentido contrário, e um alto executivo da instituição afirmou que, na verdade, naquele período de implementação do Programa de Ajustes, o Banco esteve sob a administração do Banco Central, quase como se o Banco Central tivesse se transferido para o Banco do Brasil[52] e, segundo ele, o projeto era reestruturar para tornar a empresa mais atrativa no momento da privatização.

Segundo o entrevistado, isto estava correto, pois impediria que acontecesse algo semelhante ao caso do Banespa que se arrastou por anos deixando a empresa completamente defasada e perdendo valor no mercado. O processo no Banco do Brasil estaria se dando de uma forma diferente com a finalidade de deixar a empresa em melhores condições de venda.

Ocorre que, por ocasião dessas entrevistas, em 2000, o Sistema Financeiro Nacional como um todo já tinha passado por processos intensos de mudanças, incluindo as privatizações da maior parte dos bancos estaduais, as fusões e aquisições de bancos pequenos pelos grandes bancos privados e pelos bancos estrangeiros. Esses últimos,

---

[50] CPI instalada em 17/04/1991, proposta pelo requerimento 01/91 apresentado pelo dep. Leomar Quintanilha e subscrito por 186 parlamentares. Relatório final aprovado em 14/11/91 quando já assumira a presidência da instituição Lafaiete Coutinho que em depoimento à comissão disse ser seu objetivo recuperar a importância do Banco no setor financeiro e no desenvolvimento do país, o que provocou otimismo entre os parlamentares.

[51] CPI BB 1991, Relatório Final, pág.82-83.

[52] Segundo o entrevistado em 2000 haviam 150 auditores do Bacen atuando no Banco do Brasil.

autorizados a operar no país, se expandiram consideravelmente no período.

Os processos de ajuste no setor bancário nacional já vinham ocorrendo desde a década de 1980 com a perspectiva de estabilização econômica anunciada pelos diversos planos econômicos que se sucederam desde o Plano Cruzado, e no início dos anos 1990 eles se intensificaram.

Esses ajustes compreenderam basicamente um investimento na introdução de inovações técnicas e gerenciais, redução do quadro de empregados, aumento da oferta de produtos e serviços e estabelecimento de novas bases na relação com a clientela. Com a adoção do Plano Real se inicia um processo de consolidação do mercado financeiro, com um amplo movimento de fusões, aquisições e desenvolvimento de parcerias com bancos internacionais. Como ponto comum, há o investimento na redução das despesas, sobretudo com pessoal e um maciço investimento em informatização (Rodrigues,1999; DIEESE,1999).

Segundo os autores, o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central estariam desde então atuando para desenhar um novo perfil para o setor, à margem das discussões sobre a Regulamentação do Sistema Financeiro Nacional, ainda indefinida e à espera de regulamentação do Artigo 192 da Constituição Federal. Assim, o novo formato que emerge da atuação do Banco Central é de *"um setor bancário com um segmento privado nacional mais forte, mais internacionalizado e menos público"*(Rodrigues,1999; DIEESE,1999)[53].

No período mais recente, as medidas promovendo reformas para o setor financeiro privado começaram a ser discutidas em agosto de 1995, centradas na política de incentivo ao enxugamento do setor o que, entretanto, só foi proposto efetivamente após a quebra do Banco Econômico.

Na verdade, desde a adoção do Plano Real e o fim do processo inflacionário já era temida a instabilidade no setor financeiro. Isto porque no período inflacionário houve proliferação de bancos no país[54], o que não mais se adequava aos tempos de estabilidade do

---

[53] A adoção de limites mínimos de capital para a constituição e funcionamento dos bancos viria a favorecer o processo de fusões e aquisições e os recursos públicos, via PROER, permitiriam a reestruturação e fortalecimento dos bancos fusionados.

[54] Em 1995 a rede bancária contava com 246 bancos, sendo que 34 dentre esses eram considerados bancos de grande porte e o governo esperava reduzir para cinco ou seis grandes bancos. Vide também Rodrigues (1999:30).

Real, uma vez que o giro de dinheiro havia caído a ¼ do que se movimentava no período anterior. Havia o receio de que a quebra de instituições financeiras viesse a desencadear reações em cadeia que afetassem toda a economia nacional e a estratégia de internacionalização da economia (Rodrigues, 1999:36-7). Segundo o autor, as medidas então adotadas anunciavam um novo desenho para o setor financeiro nacional com maior participação das instituições internacionais e do setor privado nacional.

O governo pretendia assim estimular um processo de fusões e aquisições com a expectativa de que até o final daquele primeiro mandato o sistema se reduzisse em cerca de 50%. A expectativa era que com um Sistema Financeiro mais eficiente e confiável a economia tivesse melhores condições de crescer[55].

Com vistas a esses objetivos, em novembro de 1995 o governo criou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional - PROER[56] que possibilitava aos bancos adquirirem outros bancos com acesso a recursos de uma linha de financiamento especial para reorganizar a nova empresa com juros abaixo do mercado e abatimento de imposto de renda sobre os prejuízos da instituição financeira adquirida. O momento em que a medida foi aprovada favoreceu as negociações de venda do Banco Nacional ao Unibanco, respectivamente sétimo e sexto bancos no *ranking* nacional do setor.

O boletim DIEESE, de junho de 1999, atualizado em junho de 2000[57], chama a atenção para o fato de que o CMN e o Bacen vêm conduzindo todo esse processo sob o argumento da necessidade de manter a solidez do Sistema Financeiro Nacional, à margem de uma discussão mais ampla sobre os modelos de atuação possíveis para esse sistema, uma vez que o artigo 192 da Constituição Federal não foi ainda regulamentado. Ou seja, tudo se faz sem a participação ou interferência dos legítimos representantes da sociedade no parlamento, ou, como classifica o boletim *"em estilo autoritário e pouco transparente"*.

A tendência estaria sendo, então, a de compor um setor bancário *"com um segmento privado nacional forte, mais internacionalizado e menos público"*, tendo como conseqüência mais imediata a concentração bancária na região Centro-Sul do país,

---

[55] Revista *Isto É*, de 13/12/1995.

[56] A Medida Provisória nº 1179, de 03/11/1995 estabeleceu os incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras. O PROER foi instituído pela Resolução nº 2.208 de 03/11/1995.

[57] Elaboração de Jorge Luiz Gouvêa do DIEESE – subseção CNB/CUT.

principalmente a Sudeste e esvaziamento da presença e oferta de serviços bancários nas regiões menos atrativas economicamente (DIEESE, 1999).

A política para os bancos públicos, não definida mas colocada em estudo desde 1999, quando da contratação da consultoria Booz Allen, parecia até bem pouco tempo indicar a privatização como caminho, no entanto, em 23/06/2001, o governo anunciou um aporte de recursos da ordem de R$ 12,5 bilhões para fortalecimento dos bancos federais. Na ocasião o ministro da Fazenda Pedro Malan negou qualquer objetivo de privatização, afirmando, ao contrário, que as medidas tinham como meta sanear e tornar os bancos públicos mais competitivos[58].

Para o entendimento dessa aparente guinada para a privatização dos bancos oficiais é necessário, no entanto, entender o movimento dos bancos estrangeiros e nacionais na disputa por espaços no cenário financeiro nacional.

O que se observa ao longo desses últimos cinco anos é um processo de concentração dos ativos financeiros nacionais, destacando-se os três maiores bancos privados nacionais Bradesco, Itaú e Unibanco, na disputa pelos espaços estratégicos no mercado sobretudo entre os dois primeiros. Assim, dentre as maiores transações, ocorreu a compra do Banerj pelo Itaú em 1997 e do BCN pelo Bradesco em junho de 1998. Também o Bradesco comprou o CREDIREAL e o Itaú comprou o BEMGE, em 1998, equilibrando a disputa pelo mercado financeiro em Minas Gerais.

O processo é bastante semelhante ao que vem ocorrendo a nível mundial, ou seja, a concentração do mercado financeiro primeiramente dentre os grupos privados nacionais que buscam se fortalecer cada vez mais para fazer frente à competitividade no plano interno e externo. Como conclui o estudo de Rodrigues:

> Desta forma, se verifica que o processo de reestruturação do setor financeiro tem, antes de mais nada dinâmicas internacionais que atuam sobre o sistema financeiro nacional, conforme a adoção de políticas econômicas mais voltadas para específicas formas de integração da economia nacional em relação ao mercado internacional. Em particular face à evidência de um mundo com interesses econômicos cada vez mais globais, em que a integração financeira é uma das principais evidências. (Rodrigues,1999:54)

No caso da Europa, constata o autor que primeiramente ocorreram fusões e

---

[58] Ver *Folha de São Paulo*, de 23/06/2001.

aquisições dentro dos espaços nacionais e a ocorrência posterior de fusões entre instituições de países diferentes provavelmente indicaria um tendência futura (A.Rodrigues:1999:55).

De forma similar, pelo que foi possível observar, ocorre na Espanha a competição entre os dois grandes grupos nacionais, BBV e Santander, para manter a hegemonia no setor ou ao menos para sustentar a posição no *ranking*. No entanto, há diferenças significativas pois os bancos nacionais espanhóis concorrem livremente no mercado financeiro espanhol dado o pouco interesse dos bancos estrangeiros em competir no país [59] e, dessa forma, conseguem se fortalecer para competir no plano internacional, sobretudo com a opção estratégica pelo investimento na América Latina.

No Brasil, o processo é diferente, pois os grandes grupos privados nacionais vêm-se na contingência de competir entre si mas também com os bancos estrangeiros no processo de fusões e aquisições que vêm caracterizando o setor financeiro nacional e, de outra forma, têm menos condições de competitividade no plano internacional. Ainda como observa o jornalista Luis Nassif, "*nenhum dos bancos nacionais tem dimensão internacional para garantir a alavancagem de poupança necessária para financiar a próxima etapa de desenvolvimento*" o que deixa o país na dependência do BNDES e dos bancos públicos[60].

Este, portanto, parece ter sido um empecilho para uma tomada de ação mais drástica do governo brasileiro para proceder a uma total privatização do setor financeiro nacional. A incapacidade do setor privado em suprir a formação da poupança interna e, ao mesmo tempo, a ausência de outros mecanismos para promover desenvolvimento que venham a substituir o papel das agências estatais[61].

---

[59] O sistema financeiro na Espanha é um dos mais consolidados, com vasta rede de distribuição e divisão do mercado de forma que não interessa aos bancos europeus entrar na competição interna, naquele país, por baixas expectativas de retorno (*spreads* baixos).

[60] Reportagem intitulada "A era das fusões bancárias", *Folha de São Paulo* de 31/03/1998

[61] No caso Espanhol, bem como na Europa como um todo, as Cajas de Ahorros (para pequenos poupadores) têm um papel fundamental no desenvolvimento regional daqueles países (Liso et alli, 1996,1999). Na Espanha, as Cajas de Ahorros são instituições sem fins lucrativos, estabelecidas de forma regionalizada, vinculadas às comunidades autônomas e mesmo a cidades, com origem nas antigas caixas de montepios ligadas à Igreja, e que têm o modelo a gestão compartilhada entre representantes de diversos segmentos da sociedade. No setor bancário espanhol é o único segmento que vem crescendo em número de filiais e de empregados. Em 1996, as Cajas de Ahorro representavam 31,9% (Liso et alli,1996) dos ativos totais do sistema financeiro espanhol e em 1999 esse índice havia chegado a cerca de 50% do mercado (*Ahorro, revista de la Confederación Española de Cajas de Ahorros*, nº 344 de junho/1999). Sua função é reverter os lucros em investimentos produtivos e os excedentes em obras culturais e sociais, normalmente atendendo às próprias comunidades a que pertencem, o que faz com que tenha uma excelente aceitação da sociedade espanhola já que se coloca como missão servir à própria sociedade.

No entanto, no caso do Banco do Brasil, há que se considerar ainda que o processo de esvaziamento de suas funções e o apelo à lógica de mercado já vem tornando-o um mecanismo pouco eficaz para suprir esse papel de apoio ao desenvolvimento no país, sobretudo nas regiões mais carentes. O BNDES, por outro lado, tem se tornado cada vez mais uma agência de repasse de recursos aos grandes clientes deixando em segundo plano a atuação social[62].

Assim, as políticas de governo para o setor financeiro público e estatal parecem estar se desenvolvendo num processo cauteloso pois envolve os interesses dos grupos privados nacionais, as dificuldades em atender as necessidades de fortalecer o sistema financeiro nacional e as exigências colocadas pelas agências financeiras internacionais.

Primeiro, o governo instituiu o PROER[63] e incentivou o processo de concentração dos bancos privados nacionais, visando o seu fortalecimento e, em 1997, incentivou o ingresso de bancos estrangeiros. Também, a esta época, o processo de fusões e aquisições começava a atingir as instituições financeiras de maior porte e havia ainda em andamento a privatização dos bancos estaduais e uma grande expectativa em torno da privatização do Banespa.

Mas, em 1998, quando ocorreu a compra do Banco Real pelo ABN-AmroBank os bancos privados nacionais criticaram a falta de transparência na condução da abertura do Sistema Financeiro Nacional chamando a atenção para a necessidade de avaliar os efeitos da abertura do Sistema Financeiro sobre a condução da política econômica.

Essas críticas se davam principalmente porque, desde a abertura do mercado financeiro aos bancos estrangeiros, não foram estabelecidos limites para essa participação[64] e certamente a reação se intensificou pela percepção de que a expansão dos bancos estrangeiros no país estava aumentando de tal forma que poderia chegar a níveis que

---

[62] Afastando-se de suas funções o BNDES dedicou nos últimos anos a maior parte de seus recursos a projetos de privatização, grandes empresas, com valores mais elevados para as que geram menos empregos (*Folha de São Paulo* de 26/09/1999, reportagem "Banco faz autocrítica e promete mudar").

[63] Programa de Estímulo à Reestruturação e fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, criado em novembro de 1995.

[64] A respeito vide Alceni Rodrigues (1999). Em setembro de 1997 quando o Bacen autorizou o BBV a comprar o BCN a polêmica aumentou. Consultorias como a Austin Asis indicavam um limite de 30% na participação dos ativos bancários totais do país como ideal enquanto a engenheiros Financeiros & Consultores dizia que o percentual poderia chegar a 50% (vide *Folha de São Paulo* de 28/09/1997).

colocariam em risco a posição dos grandes bancos privados nacionais[65].

Se a primeira grande transação havia sido a compra do Bamerindus pelo HSBC, o processo de expansão dos bancos estrangeiros junto ao sistema financeiro nacional viria a indicar a presença cada vez maior dos bancos espanhóis. Em janeiro de 2000, quando o Santander comprou o Bozano Simonsen, a participação dos bancos estrangeiros nos ativos bancários privados subiu para 40% e no sistema como um todo passou de 11,9% em 1995 para 23%. O Santander aumentava sua participação individual no sistema em 70% passando à frente do HSBC e do Citibank e tornando-se o quinto maior banco privado do país.

Os banqueiros nacionais reagiram, valendo-se de argumentos de conteúdo nacionalista que afirmavam a maior vulnerabilidade do país aos ataques especulativos contra o real, as dificuldades do Bacen em controlar o setor financeiro e a dificuldade de direcionar os investimentos pois essas instituições não estariam comprometidas com os interesses nacionais[66].

O temor maior relacionava-se à privatização do Banespa uma vez que se o mesmo fosse comprado por um banco estrangeiro estimava-se que praticamente metade dos ativos brasileiros seria controlada por bancos estrangeiros. Portanto, a partir dessa expansão dos bancos estrangeiros a compra do Banespa passou a ser crucial como estratégia de defesa de mercado para os bancos privados nacionais.

Entretanto, em novembro de 2000, quando do leilão do Banespa, os bancos privados nacionais Unibanco e Bradesco apresentaram propostas expressivamente inferiores ao do Santander, provavelmente motivados pela desistência do Itaú às vésperas do leilão e às declarações anteriores do Santander de que não iria participar do leilão[67].

Como conseqüência, o espanhol Santander passou a ocupar o terceiro lugar no *ranking* nacional dos bancos privados dobrando o volume de ativos e nivelando-se ao BBV no processo de expansão na América Latina, seguindo o mesmo movimento que já vinham

---

[65] Em 1998 o número de bancos estrangeiros havia aumentado de 38 para 77 e a participação de 6,2% em 1995 nos depósitos cresceu para 11,7% em 1998 (Rodrigues,1999:39), conforme Relatório do Banco Central de 1998.

[66] Vide, por exemplo, reportagens "Banqueiro quer limite a estrangeiros" e "O surto nacionalista da banca", *Folha de São Paulo* de 02/01/2000, e "maior presença estrangeira recebe críticas", *Folha de São Paulo* de 21/01/2000.

[67] *Folha de São Paulo* de 15/11/2000, "Estramgeiros desistem do Banespa".

os dois grandes bancos espanhóis desenvolvendo no mercado nacional espanhol e no âmbito da Comunidade Européia[68].

Como salienta Rodrigues (1999:59), a hipótese sobre essa forte expansão dos bancos estrangeiros nos processos de aquisição e fusão na América Latina, sobretudo dos bancos espanhóis, pode estar relacionada à uma perspectiva geopolítica de associações dos interesses de empresas e de seus países de origem com relação aos mercados a serem conquistados. Ou seja, a expansão desses bancos estaria relacionada ao ingresso de empresas européias na região e aqui, evidentemente, deve ser considerada a oportunidade aberta com os processos de privatização e os interesses comerciais com o Mercado Comum Europeu.

Assim, a decisão do governo de fortalecer os bancos públicos federais, tomada em junho de 2001, parece indicar uma tentativa de maior controle sobre o sistema financeiro nacional pelo governo, dada a fragilidade a que agora está exposto o setor financeiro privado nacional. Não existem indícios de outras instituições do mesmo porte e potencial de lucratividade a serem colocadas à venda diminuindo as chances de fortalecimento dos grandes bancos privados nacionais, inclusive podendo afetar a expansão no Mercosul. Ao mesmo tempo, aumenta a competitividade entre os bancos nacionais e estrangeiros no mercado financeiro nacional, cujo resultado ainda está por vir.

Com a adoção dessas últimas medidas e a negativa do governo quanto à privatização de qualquer uma das quatro instituições federais, resta saber qual será o papel dado ao Banco do Brasil: se de alguma forma será resgatada a sua atuação como implementador de políticas de desenvolvimento para as regiões mais carentes, de uma forma mais efetiva, ou se continuará privilegiando a lógica de mercado e o processo de deslocamento para as regiões mais desenvolvidas do país.

---

[68] Com a aquisição do Banespa o Santander passou de R$ 26 bilhões para R$ 54,6 bilhões no volume de ativos brasileiros e passou a deter 10,4% do mercado financeiro na America Latina, com 22 milhões de clientes e 3.000 agências (Vide *Folha de São Paulo* de 21/11/2000).

# 3. Os bastidores do Programa de Ajustes do Banco do Brasil

### *Estratégias de mobilização no contexto do PDV*

A mobilização contra o PDV foi intensa naquele período e congregou representantes dos mais diversos segmentos sociais. Para melhor compreensão dos acontecimentos, uma outra questão que se coloca, então, é como um amplo espectro de atores tentando interferir no processo não impediu que o programa fosse efetivado? Se historicamente o sindicato dos bancários é considerado como um dos mais fortes e se o Banco do Brasil sempre teve um papel proeminente nas lutas sindicais, com uma base expressiva de funcionários que chegaram a fazer greves históricas de paralisação nacional, como não se conseguiu reverter a situação?

Para refletir sobre essas questões é necessário, portanto, verificar o que sustentou politicamente o sucesso na implementação do PDV, bem como seus desdobramentos, nos anos posteriores.

Uma vez que a opção neste trabalho foi sistematizar os acontecimentos a partir da ótica dos "dramas sociais", é necessário considerar que, para Turner (1974), a terceira fase dos dramas refere-se ao desenvolvimento de mecanismos de ajustamento e reparação, que procuram limitar a expansão da crise e os efeitos da ruptura. Segundo o autor, neste momento podem ser acionados tanto mecanismos de natureza formal (recurso às instâncias legais) como informal (desempenho de rituais públicos) e estes têm o objetivo de permitir o fim da crise e a reintegração do grupo. Reconhece o autor, entretanto, que o fracasso na

operação desses mecanismos de ajuste e reparação podem resultar em retomada da crise, levando mesmo à fissão irreversível ou fragmentação do grupo.

Diz Turner (1974a) que quando estudamos mudança social é necessário observar cuidadosamente esta terceira fase perguntando-nos se os mecanismos reparadores são capazes de manipular as crises ou, ao menos, restabelecer a paz entre as partes conflitantes, pois, considera o autor, esta é a fase em que técnicas pragmáticas e ação simbólica atingem a sua mais completa expressão.

No entanto, como já assinalado, uma vez que Turner (1974) não considera os diferenciais de poder entre as partes envolvidas em um *drama social* e a análise apresentada neste capítulo as toma como fundamentais, isto vai colocar em questão a efetividade desses mecanismos como atenuadores da crise. Parte-se do princípio de que as instâncias legais também são atravessadas por relações de poder e que isto pode interferir na condução e conseqüências dos processos de mudança, como no caso ora em estudo.

Naquele julho de 1995, como já visto, o PDV do Banco do Brasil provocou um movimento de coalizões, disputas, conflitos e desenvolvimento de estratégias entre as partes em confronto.

Várias foram as estratégias empreendidas pelo conjunto dos funcionários: tentativa de mobilização funcional e paralisação, realização de manifestações públicas, mobilização da classe política, tentativa de formação de uma CPI, solicitação de auditoria ao TCU, ações na Justiça do Trabalho com pedido de liminares de suspensão do plano e denúncias junto ao Ministério Público do Trabalho.

Houve ainda coalizões entre a classe política, entidades representativas dos funcionários e outras mais, algumas com interesses específicos nos acontecimentos que envolviam as mudanças no Banco do Brasil.

Da leitura dos pronunciamentos feitos no Congresso Nacional, por exemplo, nota-se que representantes de partidos políticos de oposição pronunciavam-se em defesa dos funcionários e em defesa da manutenção do papel da instituição, enquanto aqueles que representavam interesses específicos, como o dos agricultores, ou o dos municípios, pronunciavam-se apenas nos momentos em que o programa atingia esses interesses. A própria atuação do parlamento foi colocada em questão pela baixa efetividade da Comissão Representativa que tinha poderes para agir durante o recesso do Congresso Nacional.

As estratégias do Banco, de outra forma, consistiram na utilização do espaço aberto na mídia, negociação com os diversos setores em coalizão com as entidades representativas dos funcionários e conseqüente esvaziamento das articulações. A direção do Banco do Brasil negociou com os parlamentares, municípios e governo, à exceção dos funcionários e seus representantes. Colocou o seu setor jurídico em prontidão para atender às medidas legais que já esperavam serem acionadas. Mobilizou funcionários de carreira para participar do processo e realizou reuniões com superintendências e estas com as administrações locais, para orientação, esclarecimento e obtenção da adesão dos diversos níveis hierárquicos.

Nesse jogo de forças, a vantagem estava obviamente nas mãos da alta administração da empresa que, por um lado, trabalhava com o elemento "surpresa" na adoção de medidas de impacto. Por outro, detinha antecipadamente um conhecimento e uma previsão dos desdobramentos do programa, inclusive sobre as reações dos diferentes setores e as estratégias possíveis de serem por eles acionadas. A efetivação do programa em período de recesso parlamentar também foi uma estratégia profícua para impedir uma maior mobilização dos grupos de interesse com representação no Congresso Nacional. Também o julgamento do TCU, que validou o programa em tempo hábil e condizente com os interesses do banco, foi questionado posteriormente pelas entidades representativas.

As entrevistas com executivos do Banco do Brasil, realizadas posteriormente aos acontecimentos, revelam que a empresa havia se preparado antecipadamente para as reações que viriam tanto dos funcionários e suas entidades representativas como da classe política e demais segmentos sociais:

> [...] Nós desenvolvemos o trabalho no maior sigilo, naquela outra sala de reunião. Aonde você ia tinha gente. Foi tudo fechado ali. Então, quer dizer, a coisa, ela só chegava à comunicação na hora certa e era com pouca, pouquíssima antecedência do fato... do dia de acontecer as coisas. Então, quer dizer, não dava para você conversar com antecedência, né? A orientação, ela chegou assim nas vésperas ao gerente, foi tudo com hora marcada, tudo. Porque não podia vazar, a gente sabia que se vazasse a gente não faria porque a sociedade, principalmente a parte de políticos... é podia impedir, ia ter tempo para impedir.
>
> [...] Você tem aí verdadeiras batalhas, sindicatos, gente da procuradoria... A gente recebia a procuradoria e mostrava a realidade do Banco, mostrava os números do Banco.
>
> [...] Então, foi feito todo um trabalho, um plano de comunicação muito bem trabalhado, e aí entrou uma atuação forte da consultoria, da DBM, né, que prepara isso e todo mundo, todas as representações da sociedade foram comunicadas, quase que tipo...um mutirão. Então, porque a gente já previa isso, as reações que viriam... Teve

> casos, por exemplo, a gente estava trabalhando às vésperas de concluir o processo, lá no Sede III, e nós tivemos que evacuar o prédio porque tinha uma ameaça de bomba. Lá no Rio também teve que fechar um prédio, por conta disso. E aí, como a gente já tinha se preparado, já sabia o que ia acontecer, tudo, o nosso jurídico estava ali *full time*, um grupo de advogados e todo mundo, né, para atuar.
>
> [...] Foi muito interessante como experiência do projeto, apesar de doloroso, né, todos nós somos do banco, mas... realmente não aconteceu nada diferente do que estava previsto. Conseguimos dessa vez prever tudo.

As entrevistas deixam claro, portanto, que o Banco tinha total controle sobre o processo e trabalhou no sentido de manter a unilateralidade das ações. O sigilo e o caráter tempestivo das medidas afastavam a possibilidade de negociação bem como de uma mobilização mais articulada das entidades representativas. Como se pode verificar do depoimento acima, todos foram apenas comunicados e esclarecidos.

Também aumentam os indicativos feitos anteriormente de que os procedimentos contábeis que elevaram os prejuízos naquele semestre, cujos resultados foram divulgados exatamente no período do PDV, eram essenciais pois contribuíam para justificar e legitimar o programa. Como se pode ver os números foram usados como forma de convencer as instâncias jurídicas que tentaram interferir no processo.

Das entrevistas com representantes sindicais nota-se que o elemento surpresa aliado a uma situação de crise já existente na empresa foram os principais empecilhos à mobilização funcional. Avaliam que, pela situação de surpresa, a mobilização não foi inexpressiva, pelo contrário. Realizaram-se grandes assembléias diariamente, desenvolveram-se várias formas de mobilização, no entanto, como afirmam em unanimidade, a perspectiva de paralisação com greve não conseguiu se efetivar:

> [...] chegou a ter proposta de greve... mas as pessoas rejeitaram a proposta, não bancaram,...as pessoas estavam muito assustadas. Eu acho que as pessoas não esperavam isto, as pessoas ficaram muito assustadas. A pressão foi muito grande. Além de sair a proposta em si, saiu a relação dos excedentes. Então as pessoas se sentiram diretamente ameaçadas. Em algumas agências saiu o número, são dez excedentes. Em outras agências saiu a lista nominal, vocês são os excedentes. Então as pessoas entraram em pânico.
>
> [...]A reação mais geral era de querer de alguma forma reverter a situação. Uma reação muito grande quanto à questão dos excedentes. Mas ao mesmo tempo as pessoas não tinham a coragem de elas mesmas fazerem a paralisação. Até fizemos paralização, mas não como era antes, para tudo.... a reação foi muito quebrada, muito partida, porque as pessoas estavam quebradas"[1]

[1] Entrevista com a presidente de Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro.

A própria determinação da empresa em realizar demissões compulsórias e assim quebrar o princípio da estabilidade era um elemento importante a impedir a mobilização. Nesse sentido, embora na história do sindicalismo bancário a expressiva participação dos funcionários do Banco do Brasil fez com que fossem considerados como altamente combativos, há que se considerar que a atuação passada sempre se deu sob os auspícios da garantia da estabilidade.

Uma proposta de greve naquele momento esbarrava, portanto, na dificuldade em arregimentar o quadro funcional contra um programa que em si afirmava a intenção de demissões, o que é diferente de uma mobilização grevista por outras reivindicações pois o risco da demissão é nesse caso mais concreto. Além do mais, havia a dificuldade de apoio da sociedade como um todo pelo desgaste a que já estavam expostos os setores público e estatal nos últimos anos:

> O governo, ele ilhou tanto determinados setores do movimento sindical e trabalhou para isso, por exemplo no caso do servidor público, colocou tanto a imagem que o servidor público, aí vem do Collor né, que é marajá, que é isto, que é aquilo outro, que funcionário do Banco do Brasil é marajá. Ele ilhou tanto esses setores que a sociedade pode não se sensibilizar com uma greve e pode até apoiar o processo repressivo contra essa greve[2].

Das entrevistas também percebe-se dentro do próprio movimento sindical as dificuldades para a formação de uma proposta única de ação. Havia a questão de negociar a saída mas os sindicatos não queriam negociar a demissão, queriam anular o programa.

> Nós não queríamos que as pessoas saíssem. Está provado, não tinha excesso de funcionários, tem fila nos bancos, quer dizer, tem falta de funcionários. Tem concurso aberto hoje. Aqui tem 500 e tantas vagas. Quer dizer, na época, você não tinha excesso de funcionários, você tinha uma política de quebrar o funcionalismo do Banco[3]

Nesse sentido percebe-se um conflito, embora bastante velado nas entrevistas, entre sindicatos, representação GAREF e associações como a ANABB, principalmente porque estas últimas tiveram conhecimento antecipado e a princípio não se colocaram contra o programa, interferindo apenas quando outras medidas tomadas paralelamente puseram em

---

[2] Presidenta do Sindicato dos Bancários de Brasília.
[3] Idem.

risco a proposta oficial do programa e desencadearam a crise[4].

Assim, há que se considerar as dificuldades existentes tanto entre as entidades representativas como no seio do funcionalismo para firmar uma proposta de ação conjunta.

A crise já existente na empresa pelo anúncio de medidas de reorganização dos serviços e redução de custos, a perspectiva de futuro fechamento de dependências e o alto grau de endividamento do funcionalismo naquele momento compõem um quadro explicativo tanto sobre o elevado número de adesões ao PDV como sobre o baixo grau de mobilização dos funcionários contra as medidas anunciadas.

Os grandes movimentos grevistas ocorridos no Banco do Brasil, sobretudo na década de 1980, iniciavam-se sempre nos CESEC dos grandes centros, principiando nos turnos da noite e madrugada que concentrava o contingente mais combativo do funcionalismo, estendendo-se às agências e demais dependências, até pela impossibilidade de funcionamento dessas unidades com a paralisação daqueles centros. Como esses centros estavam sendo mais diretamente afetados no processo de mudanças, a crise já mais aguda no período anterior ao PDV, a dificuldade de mobilização tornou-se ainda maior.

As medidas anunciadas concomitante ao PDV como a redução generalizada de quadros e a escolha dos *excedentes* viriam a acirrar conflitos internos dificultando ainda mais qualquer perspectiva de mobilização mais efetiva. Como foi possível mostrar nos capítulos anteriores as posturas em relação aos acontecimentos foram diversificadas: uns querendo a mobilização funcional, outros não, dificultando a ação das representações de interesse. E embora a explicação sobre a ineficácia dessa atuação não se deva se restringir a esses aspectos, o fato é que, com a emergência de conflitos entre os próprios funcionários, o funcionalismo como um todo se enfraquecia dificultando qualquer ação conjunta.

Portanto, no caso aqui apresentado, apenas o recurso ao aparato legal com a interferência do Ministério Público, alcançou algum resultado. A situação não foi revertida mas alguns instrumentos de intimidação foram desmontados como a proibição de demissões compulsórias em massa e a abertura do PDV aos não elegíveis e abriu espaços para a negociação sobre a retratação das adesões feitas no primeiro prazo.

No entanto, teriam sido eficientes esses mecanismos no sentido de conduzir a bom termo a resolução dos interesses conflitantes em jogo? A interferência do Ministério

---

[4] A entrevista com a representação GAREF confirmou essa postura.

Público foi realmente um elemento atenuador da crise? Conseguiu encaminhar para uma melhor solução, que atendesse ao maior conjunto de interesses?

Para responder essas questões, foram buscados dados no Ministério Público do trabalho em Brasília. Os dados constantes de processos já existentes desde 1993, mais aqueles abertos no período do PDV e no período posterior, junto àquela Procuradoria, forneceram elementos esclarecedores sobre questões colocadas no início da pesquisa e confirmaram suposições e tendências apresentadas nos capítulos anteriores.

Foram localizados dois Inquéritos Civis Públicos, um tratando da ilegalidade na contratação de trabalhadores de forma terceirizada, bem como de estagiários[5], outro a respeito de contratação ilegal de estagiários para ocupar o lugar de funcionários demitidos no PDV[6]. Consta também do mesmo conjunto de processos o procedimento investigatório instaurado no período de implementação do PDV por denúncia do Sindicato dos Bancários de Brasília de "ameaça de lesão aos direitos dos funcionários do Banco do Brasil"(grifos originais)[7].

A análise do material coletado junto ao Ministério público permite perceber com mais exatidão e clareza o processo de mudanças na empresa ao longo do tempo, as estratégias empreendidas no curso do PDV e nos anos posteriores, além de, é claro, possibilitar o entendimento sobre a arbitragem do caso nas instâncias jurídicas e os limites que isto colocava às tentativas de reversão do processo.

---

[5] ICP 027/97, composto de 10 volumes e 24 anexos. teve origem em 15/05/1992 por Ofício da Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região, Porto Alegre, RS, informando à Procuradoria Geral da Justiça do Trabalho, em Brasília, da ocorrência de utilização de mão-de-obra contratada no BB, de forma ilegal.

[6] ICP 004/93, instaurado em 15/08/1995, imediatamente após ao PDV, a partir de processo encaminhando pela PRT da 9ª Região, Curitiba, após denúncia do Sindicato dos Bancários de Londrina. A este inquérito foi juntado outro processo (dossiê) encaminhado pela Assessoria Jurídica Nacional da CNB, contendo denúncia do Sindicato dos Bancários de São Paulo e Relatório do Procurador do Trabalho da 2ª Região, São Paulo, bem como Relatório de Fiscalização do Ministério do Trabalho. Constam denúncias de deformação na gestão da empresa em relação a dotação de mão-de-obra: excesso de contratação de estagiários e distorsão das atividades a eles atribuídas, terceirização p/atividades específicas de bancário e não pagamento de horas-extras trabalhadas excedentes como disposto em lei. O ICP 004/93 foi juntado ao processo ICP 027/97 uma vez que apenas a questão da irregularidade na contratação de mão-de-obra foi considerada procedente.

[7] PI 006/95. A esse processo foram juntadas as ocorrências encaminhadas pelas Procuradorias Regionais de outros Estados da Federação, a denúncia de mesmo teor feita pela ANABB, em 12/07/1995, bem como processos instaurados no pós-PDV pelas Procuradorias Regionais e que foram compondo um conjunto de 12 anexos à peça principal. O PI 006/95 resultou em vários acordos com o BB, por ocasião do PDV, e foi encerrado posteriormente.

A análise do material pesquisado levou, então, à constatação de alguns elementos extremamente importantes à compreensão dos acontecimentos e que, como anunciado no início do capítulo, colocam em questão as colocações de Turner (1974), qual sejam: o teor da mudança nas relações de trabalho no Banco do Brasil e a postura deste frente ao sistema legal; a atuação das entidades representativas em todo o processo; a efetividade da interferência do Ministério Público do Trabalho no momento do PDV e pós-PDV; a utilização pelo Banco de estagiários e contratados como estratégia de efetivação das mudanças; a arbitrariedade no processo de transferências pós-PDV e as atitudes discriminatórias que se revelaram no acompanhamento de todo o processo, tanto no PDV como nos anos posteriores.

### *Irregularidades na contratação de mão-de-obra no período anterior ao PDV*

A primeira denúncia contra o Banco do Brasil, ocorrida em 1992, iniciou um processo que se avolumou consideravelmente ao longo do tempo, indicando mudanças na atuação do Banco no campo das relações de trabalho. Se, de acordo com o material pesquisado, o Banco do Brasil era considerado como uma empresa que agia, pelo menos até um passado não muito distante, com correção no cumprimento das leis trabalhistas –aqui estou me valendo das informações colhidas nas entrevistas e no material do Arquivo Histórico- as denúncias na Justiça do Trabalho colocaram a empresa sob suspeita de irregularidades na contratação de mão-de-obra. O desenrolar do processo, principalmente quando se compara as atitudes da empresa frente à Justiça do Trabalho e suas ações concretas na condução do Programa de Ajustes, fornece importantes elementos para o entendimento dos acontecimentos aqui analisados.

O comportamento do Banco perante o Ministério Público do Trabalho, os resultados das autuações e o desenrolar dos processos, revelaram uma postura muito clara de polarização na relação empresa/funcionários. Ademais, tornando-se a burla à legislação uma prática corrente, como veremos adiante, isto significou que a mudança foi dupla: na relação da empresa com os funcionários e na postura da empresa frente ao Sistema Legal.

Quando das primeiras denúncias e início do acompanhamento pelo Ministério Público da questão da utilização ilegal de mão de obra contratada no Banco do Brasil[8], a Procuradoria Geral da Justiça do Trabalho, em parecer de 30/03/1993, constatou a irregularidade de prestação de serviços de digitação, por se tratar de atividade permanente do banco. Concluía o parecer que o procedimento do banco feria interesses coletivos e a natureza difusa dos interesses, prejudicando a massa trabalhadora pela não realização de concurso público, devendo-se portanto instaurar Inquérito Civil Público.

Com base numa argumentação pautada na defesa dos interesses difusos[9] o Sub-Procurador mandou, então, instaurar Inquérito Civil Público sobre o caso e ,em seguida, passou-se à fase de coleta de depoimentos pelo Ministério Público.

No depoimento, o representante do Banco admitiu a prática da contratação de mão-de-obra, por um período de um ano, renováveis, para executar os serviços de digitação. O Ministério Público, então, por seu Sub-Procurador Geral do Trabalho, solicitou à empresa estudar a possibilidade de regularização da questão.

Em 10/05/1993, durante outra audiência na Procuradoria Geral do Trabalho, o banco foi informado que o Sindicato dos Bancários de São Paulo havia oferecido denúncia junto ao Ministério Público, quanto à contratação irregular de estagiários[10] e solicitou ao Banco informar o número de estagiários então existente na empresa.

---

[8] Ofício de Eduardo Antunes Parmeggiani, de 15/05/1992, encaminhado pela PRT da 4a. Região - Porto Alegre, RS, à Procuradoria Geral da Justiça do Trabalho, comunicando terem se cientificado da utilização de mão-de-obra contratada por interposta pessoa (terceiros) no BB. O informe ocorreu após aquela procuradoria regional tomar conhecimento do Processo 637/639-88 (instaurado em 1988), no qual três ex-empregadas contratadas entraram com reclamação trabalhista contra o BB. Como resultado desse processo, a queixa foi julgada Parcialmente Procedente e o BB foi condenado a proceder ao registro em carteira e pagar os valores como se as reclamantes fossem empregadas da empresa. Ou seja, o juiz reconheceu a natureza do vínculo entre as reclamantes e o BB como sendo "vínculo empregatício".

[9] Decorrente da Constituição de 88, o conceito de interesses difusos ampliou a gama de interesses a serem defendidos por Ação Civil Pública, pois são mais abrangentes que os grupais ou coletivos, comuns a uma determinada coletividade, dizem respeito a pessoas cuja identificação é impossível, dada a amplitude do bem jurídico a ser guarnecido, desfrutável potencialmente por parcela considerável da sociedade.

[10] O regime de contratação de mão-de-obra por intermédio de uma outra empresa difere das condições de contratação dos estagiários. No primeiro caso, por lei, é permitido apenas a contratação por 3 meses, em caráter temporário, o que originou as ações na justiça pleiteando o caráter de vínculo empregatício à relação de trabalho estabelecida. Já no segundo caso, trata-se de contrato de estágio para estudantes, regulamentado pela Lei 6.494, de 05/12/1977. Nesse último caso, os prazos de contrato permitidos são mais longos e dão menos margem a ações visando estabelecer vínculo empregatício, contudo exige o cumprimento de itens específicos como, por exemplo, a adequação entre o curso e as tarefas executadas e o acompanhamento do aprendizado e desempenho do estudante.

A relação entre o número de estagiários e o de funcionários, constatada em maio de 1993, é surpreendente. Havia um total de 120.850 funcionários, distribuídos da seguinte forma nas três carreiras existentes[11]:

**Tabela 2 - Distribuição dos funcionários por carreira - 1993**

| CARREIRA | NÚMERO de FUNCIONÁRIOS |
|---|---|
| Técnico-científica | 1.300 |
| Serviços Auxiliares | 12.000 |
| Administrativa | 107.550 |
| **TOTAL** | **120.850** |

Fonte: ICP 004/93, Ministério Público do Trabalho, Brasília

Além desses números, havia um total de 20.524 estagiários, que correspondiam a 19,08%, da força de trabalho concursada lotada na Carreira Administrativa do Banco ou a 16% do total dos trabalhadores em atividades de carreira administrativa, da seguinte forma:

**Tabela 3 - Distribuição dos estagiários por tipo de dependência 05/1993**

| Tipo dependência | Nº dependências | N° Estagiários | % estagiários/ dependência | Limite |
|---|---|---|---|---|
| Órgãos Regionais | 49 | 51 | 0,25 | 83 |
| CESEC | 134 | 13.953 | 67,99 | 14.785 |
| AGÊNCIA | 1.613 | 6.520 | 31,76 | 7.497 |
| **TOTAL** | **1.796** | **20.524** | **100,00** | **22.365** |

Fonte: ICP 004/93, Ministério Público do Trabalho, Brasília

Observe-se que aí não estão incluídos os trabalhadores contratados com intermediação de empresas de terceirização de serviços. Mas só com os números disponíveis, referentes aos estagiários, vê-se que o percentual de estagiários no Banco concentrava-se nos CESEC (67,99%). Uma vez que o Banco contava com cerca de 3.000 agências e 140 CESEC, estes últimos com um total aproximado de 25.000 funcionários concursados, a proporção de estagiários nos CESEC elevava-se ao equivalente a 55,8 % do total dos funcionários concursados que trabalhavam naqueles centros e a 35,8% do total dos trabalhadores nos CESEC.

---

[11] Do depoimento prestado à PGT em 16/04/1993 pelo chefe do departamento de Controle do Pessoal do BB.

Em vista do aumento de reclamatórias trabalhistas ajuizadas contra a empresa em todo o país[12], o Banco tomou medidas internas para movimentar funcionários concursados dos CESECs para as Agências[13].

Note-se que as agências dedicavam-se, praticamente, às tarefas de atendimento, já que os chamados serviços de suporte estavam concentrados desde 1991 nos CESEC e os serviços de atendimento não se enquadravam adequadamente ao programa de estagiários.

Já que os CESEC concentravam as tarefas internas, a maior parte correspondendo a serviços repetitivos e sem maiores exigências de mão de obra qualificada, dentre eles os serviços de digitação, a estratégia era, portanto, de empregar nessas tarefas o maior contingente de estagiários, liberando para as agências os funcionários de carreira e direcionando essa mão-de-obra para as atividades-fim da empresa, ou seja, a venda de produtos e atendimento ao cliente. Foi considerado como ideal a manutenção de funcionários de carreira num percentual de 40% do quadro total necessário ao funcionamento de cada CESEC.

Depois de um período de negociações, foi assinado um Termo de Compromisso, em 10/09/1993, entre o Banco do Brasil e o Ministério Público do Trabalho, pelo qual ficava acordado a não utilização de estagiários no atendimento ao público e a adequação das tarefas aos conteúdos de cursos pelos quais prestavam estágio. Também foi fixado um limite de 20% sobre o total de funcionários do Banco, para utilização de mão-de-obra estagiária, sendo que em nenhuma dependência isolada poderia haver em atividade mais estagiários do que funcionários. O descumprimento do acordo previa a aplicação de multa de 1.000 UFIR por estagiário encontrado em situação irregular, após esse período.

Ao final do ano de 1993, contudo, a posição de empregados contratados e estagiários havia aumentado, passando a:

**Tabela 4 - Distribuição dos estagiários por tipo de dependência 12/1993**

| DEPENDÊNCIA | ESTAGIÁRIOS | CONTRATADOS |
|---|---|---|
| Órgãos Regionais | 115 | 71 |
| CESECs | 18.327 | 7.208 |
| Agências | 4.776 | (-547) |
| **TOTAIS** | **23.218** | **7.279** |

Fonte: ICP 004/93, Ministério Público do Trabalho, Brasília

[12] Vide Anexo 5.
[13] Carta circular DIREC/FUNCI, nº93/184 de 11/05/93.

Portanto, somando estagiários e contratados, o Banco passou a um total de 30.497 trabalhadores não concursados, correspondendo a cerca de 28,5% do total do quadro de funcionários da carreira administrativa da empresa.

A partir de 1994 foram feitas várias diligências das Procuradorias Regionais do Trabalho, em todo o Brasil, para apurar a situação dos estagiários, sobretudo nos CESEC, onde havia maior probabilidade de ocorrência da utilização ilegal da mão-de-obra contratada e estagiária, principalmente por concentrar os serviços de digitação. Apenas no ano de 1994, os documentos disponibilizados permitiram constatar irregularidade no cumprimento do Termo de Compromisso em 14 estados da Federação[14].

Pode-se verificar, portanto, como se deu a atuação do Ministério Público no tocante à infração às leis e qual o comportamento do banco a respeito. O Ministério Público constatou a irregularidade, fez audiências e apurou os fatos, deu seu parecer, sugeriu medidas de adequação que levassem a empresa a firmar um Termo de Compromisso. O Termo de Compromisso, não sendo cumprido, acarretaria multas, mas o Banco preferiu arcar com esse ônus, inclusive não pagando as multas, chegando mesmo a ajuizar uma Ação Cautelar contra a União (Fazenda Nacional), em 27/11/1994.

Este processo está ainda em aberto, e estava, portanto, em tramitação durante todo o Programa de Ajustes. A ele foram incorporados, posteriormente, os processos que originaram o ICP 004/93 que denunciava a contratação de mão-de-obra estagiária para substituição dos funcionários demitidos, assunto que será tratado mais detalhadamente à frente.

### *Atuação das entidades representativas junto ao Ministério Público*

Quanto à atuação dos sindicatos o exame dos processos esclarece alguns pontos. Em primeiro lugar, mostra que houve atuação sindical, bastante intensa, tanto no que se refere às denúncias de descumprimento das leis trabalhistas, principalmente no tocante à mão-de-obra estagiária e contratada, como durante o processo de implementação do PDV e no período pós-PDV, sobretudo no que se refere à movimentação de funcionários em todo o país. Por outro lado, mostra que houve diferenças na atuação das diferentes bases sindicais

---

[14] Vide Anexo 5.

dependendo da forma como as mudanças atingiam os funcionários da empresa, de forma regionalizada.

No período do PDV, por exemplo, nota-se que as ações partiram, excetuando-se o Sindicato dos Bancários de Brasília, principalmente daquelas bases sindicais localizadas na região Nordeste: Rio Grande do Norte, Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí; também Pará, Amapá e Goiás. Das regiões Sul e Sudeste, as ações partiram das bases em Florianópolis e Bauru.

Outro ponto importante é que, no caso do PDV, fica claro que as entidades representativas não se posicionaram contra o PDV, pelo programa em si, mas apenas pela forma como ele foi sendo posto em prática.

Na Representação encaminhada à Procuradoria Geral do Trabalho, afirma o Sindicato dos Bancários de Brasília que:

> Não se coloca em questão, nessa representação, a possibilidade do Banco estabelecer um programa de demissão voluntária. Faz parte da sua estratégia gerencial. No entanto, analisá-lo do ponto de vista substancial, ou seja, do ponto de vista dos direitos sociais e individuais indisponíveis é obrigação institucional do Ministério Público e do Sindicato (art. 8, inciso II da Constituição Federal).

Assim, o sindicato colocava em questão as regras do programa e a forma como ele estava sendo conduzido. Denunciava, sobretudo, o caráter coercitivo do programa. Argumentava o sindicato que eram tênues as distinções entre o "voluntário" e o "compulsório" uma vez que o banco havia selecionado uma parcela dos funcionários como *elegíveis* e:

> O que está implícito na proposta é a adesão voluntária agora ou o destino da dispensa imotiva, sem as vantagens que atualmente se oferece. Tal mecanismo exerce, a toda evidência, aliado ao pouco tempo de escolha, uma fortíssima pressão de modo a viciar o consentimento."

Acrescentava, ainda em tópico específico, aludindo à argumentação do banco no caderno de divulgação do PDV, de que o caráter voluntário do programa implicava em um exercício de cidadania, que

> Se se trata de um "exercício de cidadania", como sugere o próprio Banco, necessário estabelecer um amplo diálogo sobre as conseqüências do programa e, especialmente, dar tempo suficiente para que a idéia possa ser amadurecida pelo

> empregado com sua família. Por outro lado, será preciso esclarecer uma série de pontos ainda obscuros e que as entidades sindicais na obrigatoriedade inclusive institucional de defesa dos direitos e interesses dos funcionários, querem ver debatidos e esclarecidos.

A estratégia do banco havia sido anunciar o PDV em julho devido ao período de férias e recesso no Congresso Nacional. Mesmo na Procuradoria Geral do trabalho, os chamados a atuar na questão estavam em férias e estas tiveram que ser suspensas, dado o excepcional da situação e o parecer da Procuradoria foi dado já no dia 11/07/1995[15].

É interessante observar que, embora o Banco afirmasse ser uma empresa como outra qualquer onde a estabilidade não passava de uma concessão da empresa, sem nenhum amparo legal, o parecer da Procuradoria Geral do Trabalho considerava que "dada a obrigatoriedade da realização de concurso público para a contratação de pessoal, o BB estava também sujeito a regras próprias da Administração Pública. Assim, se ao estar sujeito ao regime trabalhista (CLT) os servidores do Banco do Brasil não são detentores de estabilidade, a obrigatoriedade de sujeitar-se a "certame exigente" seria conflitante com a demissão sem justa causa. Considerava, no entanto, que "*A hermenêutica ligada à literalidade dos dispositivos constitucionais e legais existentes autoriza a empresa estatal a dispensar sem justa causa*", e concluía que:

> Nesse sentido, em tese, a implantação de programa de demissões voluntárias no âmbito de empresa estatal **não fere literalmente o ordenamento jurídico trabalhista o que afasta a possibilidade de instauração de inquérito civil público para apuração da lesão no âmbito trabalhista.** (grifos originais)[16]

Provavelmente por isto, o Sindicato não pleiteou a suspensão do PDV por denúncia de ilegalidade do processo. Se assim o foi, a avaliação estava correta bem como foram procedentes os argumentos, integralmente aceitos pela Procuradoria Geral. Em face de considerar o programa discriminatório quanto à clientela e discricionário quanto `a aceitação dos pedidos; a exigüidade do prazo de opção, lembrando ainda que o nosso ordenamento jurídico prevê um aviso-prévio de 30 dias para que o demitido possa buscar um novo emprego; o elevado número de adesões desejado pelo banco e as ameaças de demissão compulsória após o prazo para as adesões voluntárias, "decidiu a Procuradoria

---

[15] Apreciação Prévia ( IGPM-AP 006/95), Denúncia 012/95, de 11/07/1995.
[16] Idem.

pela adoção de Procedimento Investigatório e realização de reunião com os representantes do banco para esclarecimentos" (grifo original).

As entidades representativas e os representantes do Banco compareceram em reuniões e audiências junto à Procuradoria do Trabalho, por dias seguidos, e depois de negociações o Banco firmou Termos de Compromisso sobre a condução do PDV. E como as liminares impetradas, que suspenderam o PDV por alguns dias, foram logo cassadas, o Ministério Público do Trabalho foi o fórum que mais atuou nos acontecimentos.

***Interferência do Ministério Público no processo do PDV***

As denúncias feitas ao Ministério Público colocaram alguns limites à atuação do BB no processo do PDV, mas até que ponto o acordo com o Ministério Público podia garantir os direitos que se queria preservar?.

Os argumentos utilizados pelo Sindicato dos Bancários de Brasília em sua Representação contra o Banco destacavam que a escolha de um grupo como público alvo conferiam um caráter discriminatório e coercitivo ao programa, que o prazo de onze dias era exíguo para a decisão e que os pronunciamentos públicos do Banco de que no caso de não adesão teria que dispensar até 16.000 funcionários reforçavam o caráter coercitivo do programa.

O Ministério Público concluiu como procedente apenas a instauração do Procedimento Investigatório e todas as ações foram empreendidas com bastante rapidez, dados os prazos de vigência do programa.

Estiveram presentes à Procuradoria Geral do Trabalho, em 12/07/1995, o Sr. João Batista de Camargo, Diretor de Recursos Humanos, Cezar Degraf Matheus, Negociador Salarial e o assessor jurídico, Ricardo Leite Ludovic.

O que chama a atenção nos esclarecimentos prestados pelo Banco é que o depoimento inicia-se com uma explanação das necessidades da empresa, com ênfase à situação de uma empresa em pleno processo de modernização.

Fica claro, já no início o interesse em firmar a nova postura da empresa, pautada exclusivamente pela lógica de mercado:

> Nesse sentido, tendo passado o Banco do Brasil a instituição financeira de caráter comercial, devendo competir no mercado com outras empresas e obter lucro, não há que se falar em função social caracterizada pela manutenção de empregos próprios. Se função social deve ser exercida pelo Banco, seria a de regulador dos juros de mercado, na medida em que se propõe a emprestar com o custo mais barato possível, mas, para isso, deve captar recursos no mercado, o que supõe necessariamente que tenha custos administrativos mais baixos. Atualmente, cerca de 80% (oitenta por cento) das despesas administrativas são com pessoal, faltando ao Banco recursos para modernização tecnológica, fundamental para o processo de competição comercial. Assim, faz-se necessário corte na folha de pagamentos para ter recursos para essa modernização.

Assim, o assunto em tela, a condução do plano de demissões, é apresentada dentro de um contexto maior e, de certa forma, em meio a essa exposição, construída em termos técnico-racionais, as conseqüências das demissões adquiriam um caráter quase secundário, instrumental, dadas as necessidades da empresa e do plano para a sua modernização.

Para completar, num lance habilidoso, afirmou o depoente que *"faz-se necessária a demissão de pelo menos 15.000 funcionários para preservar o emprego de 92.000"*.

Essa afirmação viria a se constituir num dos principais argumentos para a Procuradoria validar o programa, pois se o Ministério Público presta-se à defesa desses interesses chamados difusos está claro que a garantia de 92.000 empregos corresponde a uma maior defesa desses interesses contra os de 15.000 a serem demitidos.

Evidentemente a afirmação do Banco não procedia, e ainda que esse raciocínio fosse o válido, a demissão dos 15.000 não era condição para garantir o emprego dos 92.000. Nesse caso, a obrigatoriedade do Tesouro Nacional sanar suas dívidas para com o Banco sim, poderia ser uma medida que viria a defender os interesses não apenas dos 92.000 mas de todos os empregados da empresa.

A verdade é que essa afirmação acabou dando sustentação aos argumentos da Procuradoria quando arbitrou sobre as denúncias referentes ao processo de transferência dos *excedentes*, feitas no pós-PDV, assunto que trataremos adiante, com mais detalhes[17]. O importante a destacar é que, com base nesses argumentos, a Procuradoria em Brasília acatou as justificativas do Banco e colocou-se contrária às medidas tomadas posteriormente pelas Procuradorias Regionais que suspenderam o processo de transferências com a expedição de liminares.

---

[17] Apreciação Prévia nº 122/96 do MPT à denúncia 36/95, apensada ao ICP 004/93, aprovada em 29/03/1996 pelo colegiado da CODIN.

É interessante, ainda, verificar que este depoimento, com tanta ênfase no "moderno", faz sentido e está adequado ao discurso predominante no Brasil da primeira metade da década de 1990. A cisão entre presente e passado, não era apenas uma questão restrita ao Banco do Brasil, mas parte de uma linha de pensamento que se impunha num dado momento político/econômico que o país atravessava, também ele marcado pelos ideais de modernização e, portanto, de mudança, onde as condições presentes não corresponderiam mais às existentes no passado.

> No contexto inflacionário do passado, no qual eram as instituições financeiras as maiores beneficiadas, em face dos elevados ganhos no mercado de capitais, era possível fazer frente à folha de pagamento apenas com a rentabilidade do seu ativo financeiro. Atualmente, o ativo financeiro do Banco do Brasil gira em torno de R$ 70 bilhões (setenta bilhões de reais), dos quais apenas metade são rentáveis, o que, com as atuais taxas de rendimento, não tornam possível o recurso a esse meio para pagar o funcionalismo. Na verdade, haveria necessidade do enxugamento de um número muito maior de funcionários.

Foi, portanto, pautado em uma lógica instrumental que o depoente respondeu a todas as questões que foram colocadas. Sobre o enxugamento do quadro e os critérios utilizados na fixação dos elegíveis e nas posteriores transferências, respondeu com base nas necessidades da empresa de racionalização de custos e, ao mesmo tempo, de garantir o seu funcionamento no decorrer do processo de ajustes. Assim, disse ainda que o limite de 16.000 funcionários para adesão se explicavam como condição do funcionamento das agências a partir de primeiro de agosto e que o enxugamento do quadro de pessoal relacionava-se também ao problema do redimensionamento das agências, o que provocaria a necessidade, em algumas localidades, de remanejamentos de pessoal, voluntários no início, passando depois a transferências compulsórias e, ainda, que os critérios adotados para restringir a possível clientela do Plano de Demissões Voluntárias, tiveram por fundamento a necessidade de fazer frente ao problema da acomodação de funcionários verificada no Banco.

Embora publicamente e em diversas situações o Diretor de Recursos Humanos tivesse declarado que aconteceriam demissões compulsórias em caso de não serem atingidos os números desejados pelo Banco, no depoimento prestado ao Ministério Público foi negada essa afirmação considerada por eles como publicações inverídicas.

Negou ainda o banco que a intenção fosse substituir empregados demitidos por estagiários e que tencionava cumprir rigorosamente o termo de compromisso firmado com o Ministério Público.

Entretanto, para quem vinha acompanhando o processo sobre os estagiários, ICP 027/97, fica patente o descompasso entre o resultado das autuações feitas no ano anterior, portanto, da postura do Banco frente às determinações da Justiça do Trabalho e aos compromissos assumidos, e as afirmações dadas no depoimento sobre o PDV. Vale ressaltar, ainda, que o Procurador responsável pelo ICP 027/97 era o mesmo que estava conduzindo as negociações no contexto do PDV, ou seja, que se supõe estivesse o mesmo ciente do comportamento do Banco em relação à contratação ilegal de mão-de-obra, e, portanto, dos altos riscos que havia do Banco burlar com mais intensidade aquilo que havia sido acordado.

No dia seguinte, 13/07/1995, foi colhido o depoimento do Sindicato dos Bancários de Brasília, autor da Representação contra o banco.

Afirmava o Sindicato que não era real o caráter "voluntário" do programa e que estavam eles cientes de que ameaças e pressão sobre os *elegíveis* vinham sendo feitas pelos gerentes em todos os níveis.

Questionava, ainda, a afirmação de "peso excessivo da folha de pagamento sobre os custos do banco" uma vez que os "déficits" se deviam também às dívidas do Tesouro Nacional para com a empresa. A obtenção de recursos para modernização tecnológica deveria, portanto, considerar, entre outras coisas, a necessidade de pagamento das dívidas do Tesouro.

Disseram ainda que o Banco não apreciou as propostas do Sindicato, antes de iniciar o PDV, propostas também no sentido de tornar competitivo o Banco, mas que consideravam como prioritária a capitalização maior a ser feita pelo Banco.

Outro argumento apresentado contra a fixação dos *elegíveis* dizia respeito a cláusula constante do Acordo Coletivo de Trabalho em vigor, que previa a adoção pelo Banco do princípio da isonomia, assegurando a todos os seus funcionários os mesmos benefícios e vantagens regulamentares, o que estaria sendo desrespeitado pela restrição de clientela objeto da adesão ao PDV.

Em vista do exposto, o Ministério Público do Trabalho propôs aos representantes sindicais estudar a possibilidade de se incluir numa negociação com o Banco a substituição das demissões pela redução equivalente quanto a algumas vantagens econômicas que estariam pesando sobre a folha de pagamento da instituição.

A proposta acima, se por um lado é uma tentativa de reverter a realização das demissões, por outro lado apresenta-se bastante similar à forma como tem se processado a precarização das relações de trabalho, e não apenas no Brasil, num cenário de automatização de processos e conseqüente redução da força de trabalho. Com o poder de barganha bastante reduzido as entidades sindicais em todo o mundo têm se visto na contingência de abrir mão de direitos arduamente conseguidos ao longo de décadas para negociar algumas condições de trabalho[18].

Após a realização das audiências, o encaminhamento dado pelo Sub-Procurador Geral, em 13/07/1995, foi para o banco abrir novo prazo de adesão permitindo a todos os funcionários aderirem. Também fixava que antes de proceder demissões compulsórias o Banco obrigava-se a negociar com as entidades sindicais representativas da categoria, com a intermediação do MPT, para verificar a possibilidade de adoção de outras medidas de corte de gastos com folha de pagamento ou obtenção de receitas que cubra o montante equivalente ao percentual restante para se completar o número total de desligamentos necessário ao plano de enxugamento de pessoal.

Em 18/07/1995, aconteceu outra reunião com os representantes do Banco. Note-se, portanto, que o Sindicato compareceu em dia diferente dos representantes do Banco e que, portanto, negociações deveriam estar ocorrendo entre o Ministério Público e o Banco, para a assinatura de um Termo de Compromisso.

Após a tomada dos depoimentos, a conclusão da Procuradoria do Trabalho foi de que **"estaria havendo desrespeito à ordem jurídica em relação ao caráter restrito do programa de desligamentos voluntários, na medida em que excluía parte dos funcionários do Banco em relação à vantagem"** (grifos originais)[19]. Tal procedimento estaria ferindo cláusula do acordo coletivo de trabalho em vigor que previa isonomia no tratamento dos funcionários quanto às vantagens e benefícios concedidos pelo banco. Os

---

[18] Vide Prieto (1999), Antunes (1999), Siqueira Neto (1996).

[19] Ata da audiência de 19/07/1995, realizada na Procuradoria Geral do Trabalho, em Brasília A audiência contou com a presença do diretor de Recursos Humanos, João Batista de Camargo, do negociador salarial do BB,Cezar Degraf Matheus e do assessor jurídico Ricardo Luduvice, mais o sub-procurador geral do Ministério Público e uma procuradora.

representantes do banco discordavam dessa interpretação mas se dispuseram a assinar um Termo de Compromisso.

Em 19/07/1995 foi assinado o compromisso entre o Banco e o Ministério Público do Trabalho, obrigando-se a empresa a não realizar dispensa compulsória antes de reabrir o programa por pelo menos 48 horas; a não realizar demissões compulsórias antes de reunir-se com o representante do Ministério Público do Trabalho

Quanto a esses pontos chama a atenção a exclusão das entidades sindicais na eventualidade de um processo de negociações para demissões posteriores ao PDV, que constava do Encaminhamento da Procuradoria, de 13/07/1995.

Foi realizada ainda uma outra audiência entre a Procuradoria do Trabalho e o Banco, no dia 24/07/1995, portanto após o encerramento das adesões e alguns dias antes da efetivação formal das demissões, e nela os representantes do Banco deram a posição das adesões afirmando que o contingente de adesões contemplou majoritariamente funcionários que estavam classificados anteriormente como *elegíveis* tendo sido baixo o número de retratações.

Em vista disto, seriam então infundadas as denúncias de pressão sobre os funcionários, como efetuadas pelas entidades representativas?

O material coletado permite concluir que as denúncias eram procedentes e que, por isso mesmo, as adesões dos *elegíveis* ocorreram em grande número. Na verdade, o que fica claro é que a intervenção do Ministério Público obrigou, sim, a empresa a negociar alguns dos parâmetros estabelecidos e submeter-se ao acompanhamento dos fatos pela Procuradoria do Trabalho. A abertura do programa a todos os funcionários fez valer o princípio de isonomia, que garantia a todos os mesmos direitos, no entanto isso não apagava dos funcionários antes selecionados a marca de *elegível*. Uma vez classificados como *elegíveis* sabiam esses funcionários que estariam dali para frente em situação de risco e com mais dificuldades de ascensão na carreira.

O acompanhamento dos acontecimentos pelo Ministério Público do Trabalho levou à realização, ainda, de muitas outras reuniões com os representantes da empresa. Tão logo encerrado o prazo de adesões compareceram esses àquela Procuradoria para dar contas do sucedido, quando o Ministério Público considerou então "satisfatório o plano do Banco

referente às demissões e transferências, por não ferirem preceito legal de caráter trabalhista"[20].

### *Irregularidades e estratégias no período pós-PDV*

Embora em reunião de 07/08/1995, o Ministério Público tenha concluído pela inexistência, *"prima facie"*, de ilegalidade no processo de remoções promovido pelo Banco do Brasil, o acompanhamento dos acontecimentos deixa claro que a existência dos estagiários e contratados foi fundamental para a execução dos ajustes no quadro de pessoal. Eles foram os instrumentos de que se valeu o Banco para se desfazer de um grande contingente de funcionários concursados num tempo relativamente curto.

Até o presente momento, esta pesquisa tem dado ênfase à analise do PDV: sua formulação, forma de implementação e considerações quanto a sua importância estratégica dentro do Programa de Ajustes, em termos do impacto causado na empresa. Neste tópico, no entanto, a abordagem privilegiará os seus desdobramentos pelo acompanhamento do período posterior ao PDV. Isto porque, nos três anos imediatamente posteriores, a crise que havia sido desencadeada pela pressão às demissões viria a se acentuar com a intensificação do processo de adequação dos quadros, via investimento na rápida automação da empresa e concomitante fechamento da maior parte das unidades de processamento de dados (CESEC) espalhadas por todo o país.

Para que se tenha uma idéia da magnitude dessas medidas, à época do PDV havia cerca de 142 CESECs distribuídos por 26 Estados da Federação, abrigando um total de 25.902 funcionários (aproximadamente 24% do quadro geral de funcionários). No início do ano 2000 esse contingente estava reduzido a um total de 8 CESEC, com centralização de todas as informações em Brasília, no Centro de Tecnologia construído no ano de 1998.

A constatação mais importante a partir do exame dos processos e das informações de campo refere-se à conclusão de que a redução de quadros só foi possível pela existência na empresa de um elevado número de estagiários e contratados em situação irregular, no

---

[20] Ata da audiência de 24/07/1995 com a presença de João Batista Camargo, Cezar Degraf Matheus, o Chefe Adjunto do BB, Helvécio Rosa da Costa e o sub-procurador geral do Ministério Público do Trabalho.

momento do PDV, e porque foi possibilitada a manutenção e mesmo aumento desse contingente no período imediato ao PDV.

Em dezembro de 1995 foi encaminhado à Procuradoria do Trabalho, em Brasília, um dossiê com denúncias contra o Banco devido à contratação de estagiários para substituir os funcionários demitidos no PDV.

A denúncia vinha do Sindicato dos Bancários de São Paulo e o dossiê estava sendo encaminhado pela Assessoria Jurídica da CNB. Alegava o Sindicato que o Banco vinha substituindo os empregados que haviam se desligado da empresa, compulsória ou voluntariamente, no PDV, por estagiários, mas mantendo-os em funções não compatíveis, em desrespeito à Lei 6.497/77 [21], além da contratação de mão-de-obra terceirizada para serviços atribuídos exclusivamente a bancários, como a digitação, e das horas extras não remuneradas.

Relatórios e laudos de inspeção realizados pelo Ministério do Trabalho, anexados ao dossiê, comprovavam tais irregularidades: número de estagiários acima do acordado com o Ministério Público e exercício ilegal das atividades de digitação.

Não obstante o teor das denúncias e a constatação de irregularidades pelo Ministério do Trabalho, a Apreciação da Procuradoria Geral do Trabalho foi que, uma vez que já existia processo na Procuradoria Geral do Trabalho sobre o assunto e vinham sendo cobradas as multas o papel do Ministério do Trabalho, de fiscalizador da lei, vinha sendo cumprido.

Embora os autos tenham sido conclusos, a Procuradoria notificou ao Banco da denúncia e solicitou informações sobre a contratação, número de estagiários existentes e distribuição nas agências.

O Banco do Brasil negou a contratação de estagiários e afirmou estar cumprindo rigorosamente o Termo de Compromisso. Num lance ardiloso, valeu-se da própria interferência do Ministério Público como forma de justificar-se pelo número excessivo de estagiários. Afirmou que, com a abertura do PDV a todos os funcionários, a empresa havia

---

[21] Anexo ao dossiê o Informativo BB- CEDIP/ SP de 27.11.1995 (fl.10, vol I, Anexo XXIV) diz que "de ordem da administração superior, estava a Superintendência do Banco em São Paulo autorizada a suprir a carência de mão-de-obra nas agências do Estado, através da contratação de estagiários e que essa contratação estava limitada a 80% dos claros existentes em cada unidade".

sido obrigada a aceitar adesões de forma indiscriminada o que havia criado problemas no pós PDV, dificultando os mecanismos de controle do processo.

No entanto, os argumentos de que o acordo do Banco com o Ministério Público à época do PDV impediram um maior controle sobre os empregados que seriam desligados em cada unidade não se justificam porque o acordo deixava ao Banco a possibilidade de acatar ou rejeitar demissões[22] e os resultados não fugiram ao esperado segundo as declarações anteriores do Banco ao Ministério Público.

Por fim, diante dessas argumentações o Banco se dispôs a regularizar o excesso de estagiários então verificado (1.052 empregados) mas solicitou um prazo de 120 dias para implementação das medidas, prazo este que lhe permitiu a continuidade do programa de redução de quadros valendo-se dos estagiários.

No seu parecer[23], o procurador relatou que o descumprimento do Termo de Compromisso estava implicando em cobrança de multa de 1.000 UFIR por estagiário encontrado em situação irregular. Com base na documentação apresentada pelo Banco concluiu a existência de 30 CESEC em situação irregular, com um número de estagiários ultrapassando o de funcionários regulares num total de 590.

As justificativas do Banco, quanto à utilização dos estagiários para suprir a defasagem de funcionários no pós PDV foram aceitas pelo Ministério Público sob o argumento de que as próprias PRT haviam deixado de observar a orientação traçada pela Procuradoria Geral, colocando-se contra as transferências compulsórias, impedindo assim a realocação do pessoal pelo Banco e a diminuição do número de estagiários. Diante do quadro, concluiu que parte da dificuldade era de responsabilidade do próprio Ministério Público do Trabalho embora ao Banco imputasse ainda o descumprimento da dispensa proporcional de estagiários como firmado em Termo de Compromisso.

Quanto ao descumprimento do Termo de Compromisso, resolveu pela aplicação de multa e concedeu um prazo de 90 dias para o Banco readequar o número de estagiários.

Ora, tudo isso coloca questões com referência ao Termo de Compromisso efetuado à época do PDV, aos termos anteriores referentes à contratação irregular de estagiários e digitadores, bem como à intervenção do Ministério Público no pós-PDV.

---

[22] itens 3,4 e 5 do Termo de Compromisso assinado entre o banco e o Ministério Público.
[23] Apreciação Prévia 122/96 aprovada pelo colegiado da CODIN em 29/03/1996.

O que esta pesquisa constatou foi que as contratações irregulares, que acabaram se constituindo em ferramentas centrais para a efetivação das demissões ocorridas no PDV e no pós PDV, possibilitaram a pressão sobre os *excedentes* e acabaram, por força do Termo de Compromisso, reduzindo-se à cobrança de multas.

Mas se o Termo de Compromisso efetuado à época do PDV foi realizado com conhecimento da existência de um número expressivo de trabalhadores em situação irregular dentro da empresa, não seria um fator a colocar em questão a realização do PDV?

Além do mais, como o parecer referente à questão dos estagiários no pós-PDV revela uma controvérsia entre os argumentos das liminares impetradas pelas PRT regionais e os da PRT em Brasília, vale a pena nos determos um pouco sobre essas divergências.

Do exame do teor das denúncias e dos argumentos utilizados na orientação e definição dos pareceres, ressaltam dois pontos: a consideração do grau em que as medidas atentavam contra os interesses difusos envolvidos e a interpretação da lei trabalhista com respeito às remoções compulsórias.

O procurador da PRT em Brasília argumenta que no Termo de Compromisso assinado à época do PDV o Banco havia exposto seu plano de realocação de pessoal no pós PDV para atender as unidades que ficariam com carência de pessoal para operar. Nesse sentido, como isto já estava colocado como necessidade premente da empresa, considerou o procurador que era uma medida perfeitamente em acordo com aquilo que vinha sendo negociado. No entanto, cabe aqui perguntar: se fatos novos demonstram que aquilo que foi acordado está ferindo os interesses que o Ministério Público se propõe a resguardar, não poderiam os fatos novos ensejar uma análise da situação sob esse novo prisma?

Ora, foi exatamente o que ocorreu no caso do Banco do Brasil mas os fatos novos sequer foram mencionados no parecer atendo-se a apreciação substancialmente à observância dos termos do acordo anteriormente firmado. Também foram desconsiderados os fatos constatados nas denúncias existentes nos processos paralelos, inclusive o referente ao próprio PDV, que seguiam acumulando mais e mais denúncias.

Quando se examina os processos ao longo do tempo vê-se que à época da instauração do primeiro inquérito, em virtude da ilegalidade na contratação de mão-de-obra, a posição da Procuradoria havia sido bastante clara na definição da forma como estavam sendo afetados os chamados interesses difusos e bastante dura no parecer e na

proposição dos Termos de Compromisso. Com o desenrolar do processo, essa posição foi mudando (provavelmente fruto dos esclarecimentos e negociações) e firmou-se então um Termo de Compromisso mais brando em que o banco se dispunha a regularizar a situação e estipulava-se o pagamento de multa no caso de infração do Termo de Compromisso.

Mas quatro anos depois, no momento de emitir pareceres tanto sobre o PDV como sobre as muitas denúncias do pós-PDV, não foram priorizados os mesmos quesitos sobre o afrontamento aos interesses.

Já as Procuradorias Regionais, após o acolhimento das denúncias, acompanhamento dos fatos divulgados pela imprensa e realização de coleta de depoimentos de funcionários, tiveram uma interpretação fundada no afrontamento tanto aos interesses individuais como aos interesses difusos, bem como o afrontamento à própria legislação: CLT e Constituição Federal.

Foram utilizados como argumentos os efeitos da desagregação familiar sobre cônjuges e filhos de funcionários, o caráter não voluntário das transferências e fundamentos jurídicos de interpretações da CLT[24].

Em vista dos acontecimentos, embora a Procuradoria tenha emitido parecer favorável ao Banco, foram realizadas três audiências públicas com a presença de representantes do Banco e das representações de interesse para discutir a questão dos estagiários e dos *excedentes*.

Mas a leitura dessas atas indica que embora os representantes do Banco e dos funcionários tenham sustentado cada parte argumentos opostos, ao final, para os funcionários as medidas propostas pelo presidente do inquérito foram inócuas, nada alterando o curso dos acontecimentos.

No tocante aos *excedentes*, a interferência do Ministério Público apenas figurou como um acompanhamento, abriu um espaço de negociação que, no entanto, em essência nada mudou, em termos da adoção de ferramentas que impedissem ao Banco o exercício da arbitrariedade no processo de remoções.

Os termos do Aditivo de Termo de Compromisso, assinado em 24/04/1996, nada

---

[24] Conforme parecer da PRT da 7ª Região (Fortaleza-CE) que impetrou Ação Cível Pública cumulada com Medida Liminar que suspendia as transferências; parecer da 3ª JCJ de Fortaleza (CE); Ação Cível Pública cumulada com Medida Liminar da 19ª PRT de Maceió (AL) que suspendia as transferências compulsórias.

acrescentou em termos de uma solução efetiva para os fatos que vinham sendo denunciados e apenas fixou um prazo de 90 dias para o Banco se adequar, tendo que prestar informações à Procuradoria, a cada quinzena, sobre a evolução do quadro de estagiários. Essa adequação significava a observância à paridade entre o número de funcionários e de estagiários.

Os trabalhos de campo realizados em 1996 permitiram verificar no CESEC Campinas (SP), o aumento de estagiários como denunciado pelos sindicatos. Em maio de 1996 havia quase dobrado a sua dotação devido ao fechamento de outros CESEC localizados em cidades próximas.

Esse movimento de fechamento de CESEC, transferência de funcionários ou simples adesão ao PAQ (Programa de Adequação de Quadros) - que oferecia condições inferiores ao PDV para adesão à demissão - se deu em ritmos diferenciados em todo o Brasil. Em dezembro de 1998, durante os trabalhos de campo, em Aracaju (SP) estava sendo fechado o único CESEC que ainda existia no estado de Sergipe. Nos anos anteriores haviam sido fechados os centros menores e transferidos os serviços para os de médio porte até concentrar-se todo o volume de serviços na Capital, no CESEC Aracaju, que então encerrava as atividades, sendo os serviços transferidos para Salvador (BA).

Num processo dessa natureza o Banco teve a liberdade de jogar ao máximo com o contingente de estagiários, aumentando-o quando um CESEC absorvia os serviços de outro e compensando o aumento com os estagiários eliminados no processo de extinção dos centros de processamento menores.

Ora, acontece que a forma como o Banco foi chamado a prestar contas ao Ministério Público permitiu ocultar todo esse processo. A cada quinzena, o Banco enviava ao Ministério Público uma relação com os CESEC onde havia procedido à diminuição do número de estagiários até adequar-se à proporção estabelecida. Ou seja, ele não apresentava a cada vez a posição de funcionários e estagiários nos CESEC de todo o país, de forma discriminada. Se assim o fosse, teria sido possível perceber a estratégia da empresa, observando as datas de fechamento de CESEC e a variação ocorrida nos que permaneciam em atividade, bem como a alteração constante do número de funcionários. Ao contrário, apresentando resultados fragmentados o banco não deixava de cumprir o acordado mas ocultava o movimento geral de funcionários e estagiários.

Na verdade, àquela época não havia excessos de funcionários no Banco do Brasil. Toda documentação proveniente de material secundário e das entrevistas, deixa claro que em todo o país havia falta de funcionários e excesso de serviços, com a realização rotineira de um número bastante elevado de horas extras não remuneradas.

Assim, é mais correto entender esses números de *excedentes* fixados pelo Banco, como parte de sua estratégia para garantir a continuidade dos serviços em todo o país, no período posterior ao PDV. Aumentar a pressão sobre o funcionalismo no intuito de exigir uma adequação total às propostas da empresa e de reduzir ainda mais o quadro de funcionários ao longo do tempo e, seguindo sua estratégia de banco de mercado, concentrar os interesses na região Centro-Sul, especialmente a região Sudeste.

Esses movimentos que se davam quando do fechamento de CESEC ocorriam de forma rápida o que também significa que os 90 dias de prazo solicitados pela empresa permitiram-lhe um fôlego para levar a cabo sua estratégia. Nesse sentido, não foi encontrado nos processos nenhum documento que revelasse um esforço do Ministério Público, em Brasília, no sentido de proceder à apuração dos fatos denunciados que ocorriam nessas unidades, durante o processo de transferências. Essas eram iniciativas das Procuradorias Regionais que, no entanto, foram advertidas por Brasília de que descumpriam o acordo firmado por aquela Procuradoria.

Além disso, as mudanças ocorriam de forma tão rápida e seguida, que o simples diferencial de tempo entre as denúncias dos sindicatos e a ação do Ministério Público, já impedia qualquer medida efetiva. Da data da primeira denúncia, julho de 1995, até a apresentação de esclarecimentos pelo Banco e assinatura do Termo de Compromisso, abril de 1996, o Banco tivera tempo de agir livremente cometendo seguidas irregularidades, valendo-se de atitudes arbitrárias e discriminatórias.

O quadro de *excedentes* em julho de 1995 contava com um total de 5.617 funcionários a serem transferidos. Destes, 1.967 poderiam se deslocar dentro do próprio estado e 3.650 teriam que conseguir vaga em outro estado da Federação. Mas como o número de vagas disponíveis, 5.228, era menor do que o de *excedentes*, num primeiro momento 389 funcionários já não encontrariam vagas no pós PDV[25].

---

[25] Vide Anexo 6.

Há que se notar, também, que os estados da região Nordeste foram especialmente atingidos pelo remanejamento de funcionários, uma vez que do conjunto de funcionários que se veriam na condição de *excedentes* e obrigados a se deslocar para fora do estado, 64,5% pertenciam àquela região [26].

Isoladamente, o estado mais atingido foi o de Minas Gerais, atingindo cerca de 30% do total das transferências para fora do estado. A região Nordeste, mais Minas Gerais, respondeu por 94,5% do total e aos outros estados corresponderam os 5,5% restantes das transferências.

O movimento que podemos perceber, portanto, é o mesmo do fechamento e abertura de agências com deslocamento estratégico das atividades da empresa em direção à região Sudeste[27]. Lembrando que naquele momento o Banco do Brasil se colocava como uma empresa que se definia como essencialmente "de mercado" pode-se notar que a estratégia presente no Programa de Ajustes, que se reflete na própria distribuição dos funcionários pelas dependências no país, segue o movimento do setor bancário como um todo, privilegiando as regiões dos grandes centros urbanos.

Dentro de uma postura de mercado é esta a opção mais lógica para obter maior rentabilidade e oportunidades de mercado. Dessa forma, o Programa de Ajustes do Banco do Brasil reproduzia a estrutura da distribuição econômica e social do próprio país e a permanência das desigualdades regionais.

O Programa de Adequação da rede de dependências seguiu junto com o processo de informatização e, nesse sentido, agências que não estavam ainda no sistema *on-line* –a maioria localizada em regiões interioranas- veriam seus quadros novamente reduzidos após a automação das dependências. Tudo indica, portanto, que o corte efetuado nas dependências por ocasião do PDV se fazia com base na projeção futura, ou seja, no número de funcionários necessários após a informatização. O que evidentemente coloca uma pergunta: por que a opção não foi informatizar primeiro e ir diminuindo o número de

---

[26] Vide Anexo 6.

[27] O Relatório Anual do Banco do Brasil de 1999 confirma essa estratégia da empresa de abertura de dependências preferencialmente na região sudeste. Vide Anexo 8.

funcionários ao longo do processo?[28]

Os dados sistematizados sobre o número de funcionários antes e depois do PDV, em todo o país, mostram que houve maior redução (às vezes da ordem de 50, 60, 70% do quadro das dependências) nessas pequenas cidades. De outro lado, a tendência à manutenção do número de funcionários e mesmo incremento ocorreu nas agências localizadas nos grandes centros urbanos, sobretudo nas regiões Sul e Sudeste.

O jornal *A Tarde*, de Salvador, Bahia, de 11/07/1995, noticiou uma manifestação realizada em frente à agência São Caetano, localizada naquela capital, e que teria suas atividades encerradas naquele mesmo mês. Dizia a reportagem tratar-se de agência em bairro com grande densidade populacional, cuja clientela era em sua grande maioria de aposentados, que ali recebiam seus benefícios e mantinham contas de poupança, e que se veriam obrigados a deslocar-se cerca de 5 km para poderem receber os vencimentos na agência bancária mais próxima. Contra o argumento da baixa lucratividade um cliente entrevistado dissera: *"Aqui não corre dinheiro, mas corre gente, o movimento é grande"*.

Dessa forma, o mesmo movimento de deslocamento das agências das regiões mais pobres para os grandes centros urbanos se repetiria nos grandes centros com deslocamento das agências das regiões periféricas para aquelas com maior potencial lucrativo. Em Salvador, segundo a reportagem, ocorrera um expressivo aumento de agências em *shopping-centers,* em detrimento da periferia[29].

Em resumo, a estratégia adotada para a automatização da empresa se deu via centralização de dados em Brasília. No ano de 1998 o Banco construiu um grande Centro

---

[28] A Legislação Internacional da OIT (Convênio nº 158 e Recomendação nº 166), de 1982, sobre o término da relação de trabalho recomenda que, na necessidade de redução de quadros pela introdução de mudanças tecnológicas, os empregadores *"deberán examinar antes todas las demás medidas posibles que permitan evitar la terminación de las relaciones laborales"* (Evans-Klock et alli, 1999:52). Dentre as medidas estão a aposentadoria antecipada, restrições à contratação, diminuição de horas extraordinárias e redução da jornada. Segundo os autores os procedimentos de demissão coletiva têm sido feitos na Europa, no geral, sem alterar a paz social, buscando a aprovação e o acordo consensual. Episódios como o do fechamento de uma fábrica da Renault na Bélgica, em 1997, que ocorreu de forma repentina e provocou um grande conflito social, em escala européia, pois chegou às instâncias legais da União Européia, segundo os autores, fornecem mais argumentos para se reivindicar que se pactuem medidas sobre as demissões coletivas.

[29] Quando se compara as alterações no quadro geral de funcionários do Banco entre o período de dezembro/1994 a janeiro/1996, verifica-se que no processo ocorreu a diminuição de quadros nas agências pequenas do interior e aumento de quadros em algumas agências de grandes centros, principalmente quando se tratava de regiões com mais potencial econômico. Assim é que também nos grandes centros ocorreu a diminuição de quadros ou fechamento de agências em regiões mais periféricas ou menos viáveis economicamente (Vide Almanaques de Pessoal 94/95 e 96).

Tecnológico com a finalidade de armazenar toda a base de dados do Banco, controlar e monitorar o funcionamento do sistema em todo o país. Com esta opção, o processo de centralização se daria com seguidos movimentos de fusões de CESEC, com a transferência de serviços e funcionários (obviamente que em quantidades cada vez menores) para os CESEC de maior porte. Nesse processo, CESEC iam sendo fechados e os seus funcionários convidados a se transferirem ou aderirem ao Programa de Adequação de Quadros (PAQ), uma versão modificada do PDV, mas que, em resumo, significava a adesão "voluntária" à demissão incentivada (com benefícios cada vez menores)[30].

E assim, sucessivamente, foi ocorrendo a desativação dos centros e por este mesmo motivo pode-se entender que, em 1997, o número de *excedentes* em todo o país estivesse perto de 8.000 funcionários, número bem mais elevado que no momento do PDV.

A reflexão sobre esses dados faz mais sentido quando observamos que se não houvessem os estagiários ou se eles tivessem sido demitidos no lugar dos funcionários, o Banco poderia ter efetuado redução de quadros equivalente à atual sem ter passado por um processo tão traumático. Mas, evidentemente, o interesse não era esse e sim o de renovar quadros e admitir funcionários em condições de trabalho mais precarizadas (Anexar, quadro demissões)[31]. Tanto que, em 1998, O Banco admitiu cerca de 3.300 novos funcionários e realizou um concurso nacional em 1999, pelo qual foram aprovados 8.000 novos funcionários. Sem contar que o Banco ainda mantinha à época um número aproximado de 16.000 empregados contratados.

Ou seja, todo o desgaste sofrido pela empresa seria então desnecessário, também os gastos com os benefícios de incentivo às transferências, a queda de produtividade, a piora na qualidade de serviços até se completar o processo de informatização (que durou cerca de

---

[30] Antes da implementação do Programa de Ajustes os CESEC eram em número de 142 e contavam com 25.902 funcionários concursados. Em dezembro de 1995, seis meses após o PDV, o número de funcionários nos CESEC reduziu-se em cerca de 5.800 pessoas, passando a um total nacional de 20.284 funcionários. Dali a mais três meses, em março de 1996, seis centros, totalizando 472 funcionários, foram fechados. Em abril mais dois, que contavam em dezembro de 1995 com 352 funcionários.

[31] De fevereiro a dezembro de 1995 houve uma redução de 22.599 funcionários, quando o quadro de estagiários era de 25.778 empregados. Ou seja, se houvessem sido demitidos todos os estagiários em julho/95 ao final do exercício estaríamos com uma redução da ordem de 30.000 empregados (considerando-se quase 4.000 a soma de aposentadorias mais falecimentos naquele ano). Nos dois anos seguintes mais de 7.000 funcionários se aposentariam e o quadro estaria reduzido de 117.268, em fevereiro/95 (antes do PDV) a cerca de 110.128, em dezembro de 97.

3 anos), a perda de conhecimentos e habilidades[32], custos com treinamentos anteriores[33], a perda de lucratividade pela diminuição da capacidade de atendimento, pelo menos naqueles três anos. Para se ter uma idéia, o Banco do Brasil, que em dezembro de 1994 tinha uma carteira de 20 milhões de contas de clientes, viu esse número reduzido a cerca de 6 milhões, em 1996, número que vem sendo recuperado nos últimos anos tendo atingido no exercício de 1999 a marca de 10 milhões de contas[34]. E, ainda que se argumente sobre a possível seletividade da clientela, os números são por demais expressivos para essa conclusão.

Evidentemente que, seguir outras alternativas, implicaria manter funcionários com remuneração e benefícios considerados como onerosos pela empresa além de um funcionário com perfil não condizente com as suas exigências atuais. Ao eliminar os funcionários mais antigos e sem comissão o argumento da empresa é que se eliminava os funcionários acomodados, o que, ao final, era uma justificativa para renovar os quadros.

Mas, sobretudo, abrir um espaço para negociação seria permitir que a pressão das entidades representativas e das lideranças nos lugares de trabalho dificultassem a implantação das outras medidas que vieram a ser tomadas ao longo do tempo, posteriormente ao PDV: congelamento de salários, redução dos salários e benefícios para os ingressantes, alterações estatutárias na PREVI, alterações no plano de carreira e de cargos e salários.

Trata-se, portanto, de uma postura muito clara da empresa em promover cada vez mais a precarização das relações de trabalho por meio de: desmobilização funcional, congelamento salarial, ausência de negociações, redução da remuneração no quadro de carreira, rejuvenescimento do quadro com a inserção de funcionários com menor

---

[32] Refere-se tanto à perda de pessoal qualificado nos processos de demissão como o não aproveitamento de pessoal em habilidades e conhecimentos específicos durante o processo de remoções com mudanças de funções dadas de forma aleatória sem reaproveitamento do conhecimento existente e aumento da demanda por treinamento.

[33] Um documento elaborado no 1.Encontro Nacional dos Funcionários da Área Tecnológica do BB, realizado em abril/1996 questiona os gastos vultosos com a centralização dos dados em Brasília, com a construção do Centro de Tecnologia e o fechamento dos CESEC, argumentando ainda que as perdas com os investimentos em projetos de tecnologia anteriores sem conclusão e/ou a serem abandonados somava mais de US$ 5 milhões fora os gastos com pessoal, treinamento e deslocamentos de centenas de funcionários.

[34] Os depoimentos constantes dos documentos anexos aos processos, mas também as entrevistas realizadas, mostram que as agências, no pós-PDV, viram-se obrigadas a encerrar contas, a descartar opções de vendas de produtos, como por exemplo financiamentos, pela escassez de mão-de-obra, perda de conhecimentos, acúmulo de serviços e mal funcionamento do sistema.

remuneração salarial e oferta de benefícios, além da forte intensificação do trabalho e não pagamento de jornadas extraordinárias.

### *Arbitrariedades e discriminação no processo de mudanças no BB*

Assim como o PDV foi gestado de forma unilateral com o processo de transferências nada ocorreria de diferente. O processo de escolha dos *excedentes*, como já exposto, ao ser atribuído de forma autônoma a cada administração, abriu espaço para o exercício das atitudes as mais contraditórias e arbitrárias.

O Ministério Público também acompanhou o processo, realizou audiências, ouviu esclarecimentos dos sindicatos e do Banco, e, da mesma forma que aconteceu com o PDV, sua atuação nada alterou em termos da fixação dos *excedentes*, uma vez que os critérios apresentados pelo Banco como norteando as escolhas não condiziam com o que acontecia nas dependências. Nenhuma administração foi obrigada a seguir critérios fixados por Brasília, não houve instrução regulamentar que tenha sido divulgada pela empresa aos funcionários expondo esses critérios e os dados qualitativos mostram que cada administração resolveu a questão como bem lhe aprouve, num momento especialmente marcado pela exacerbação dos conflitos internos, como foi aquele do PDV.

Como vimos, o Banco havia se preparado para tudo o que iria acontecer, já esperava a sucessão de denúncias na Justiça do Trabalho, e nesse sentido, pode-se supor que a formatação do programa com o auxílio de uma experiente consultoria e em acordo com os "princípios modernos" da demissão voluntária tenha sido também uma estratégia para obter legitimidade perante a justiça.

Nesse sentido também pode ser pensada a contenção de informações ao funcionalismo e, principalmente, a exigüidade de instruções escritas sobre a maioria das medidas então tomadas. Dessa forma, existem muitas ações paralelas, administrativas, que foram sendo tomadas pela empresa e que influíram no desenrolar dos acontecimentos e que simplesmente não figuraram nos processos que tramitam na Justiça do Trabalho porque não havia sequer como denunciá-las a não ser por depoimentos, devido à falta absoluta de elementos fatuais. Mas, depoimentos existiram apenas a nível regional e, tudo indica, pouco influenciaram nas decisões tomadas nas esferas superiores, em Brasília.

Em 27/05/1996, novamente compareceram em audiência junto ao Ministério Público do Trabalho, em Brasília, representantes sindicais para apresentar novas denúncias e novamente pedir a revisão do Programa de Estágios com diminuição dos percentuais acordados anteriormente.

No entanto, a esta altura o Banco já havia apresentado ao Ministério Público declaração de que havia realizado a adequação do quadro de estagiários e as peças de processo não indicam nenhuma retomada do processo, naquele momento.

Assim, pode-se concluir que a atuação do Ministério Público não representou nenhuma interferência na estratégia do banco, para a qual era fundamental essa utilização ilegal de mão-de-obra (estagiária e contratada), o que lhe possibilitava o exercício de pressão sobre os *excedentes*, tanto no que se refere às transferências, como à adesão ao programa de demissões, via PAQ.

Acompanhando as denúncias ocorridas durante o processo do PDV, e principalmente no período pós-PDV, confirmaram-se os indicativos vindos das entrevistas e material secundário, de que algumas categorias de funcionários foram especialmente penalizadas nesse processo que foi, portanto, bastante discriminatório em seu conjunto.

As denúncias que chegaram ao Ministério Público do Trabalho no período pós-PDV chamam a atenção para o caráter discriminatório do programa de transferências afirmando que o banco não estava observando os princípios constitucionais da impessoalidade e isonomia na confecção das listas de empregados *excedentes*, *elegíveis* tanto no PDV como no PTV (Programa de Transferências Voluntárias).

> "Em outras palavras, tais listas foram elaboradas por critérios subjetivos, não públicos e perversos. E tanto isso é verdade, que o requerido (BB de Londrina, a R Tietê) ao estabelecer o rol de excedentes para transferência - a partir de Londrina - **optou, injustificadamente, pelas mulheres grávidas, em licença maternidade, aposentados, empregados em licença saúde e outros em situação idêntica,** com o intuito claro de criar condições insustentáveis a esses empregados, provavelmente visando a caracterização de uma insubordinação justificadora de uma dispensa com justa causa."[35] (grifos meus)

Depoimentos apresentados, anexos às denúncias feitas por Sindicatos de vários

---

[35] Extraído da denúncia apresentada pelo Sindicato dos Bancários de Londrina e Região (PR), em 15/08/1995 e que faz parte do Anexo XXII do ICP 004/93 da PGT, Brasília (DF).

Estados da Federação, indicam o mesmo tipo de ocorrência. De onze depoimentos colhidos pela Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região, Maceió (AL), verifica-se, por exemplo, que o processo de escolha se deu sem qualquer tipo de consulta aos funcionários e que dentre os indicados como *excedentes*, havia funcionários cujo cônjuge estava impedido de deslocar-se para outro estado, devido à situação de trabalho – funcionário público municipal ou estadual; dois eram casais de funcionários, um *excedente* e outro não, enfim, problemas diversos de ordem familiar e também dois com problemas de saúde.

O trecho abaixo, transcrito do depoimento de uma funcionária então com 13 anos de Banco e casada com funcionário expõe a forma como transcorria o Programa de Transferências Voluntárias (PTV). Declarou a funcionária:

> Que o gerente, Manoel Lino Dória Sobrinho, chamou a depoente e informou que esta devia solicitar transferência, pois, caso contrário, iria fazer compulsoriamente; que pelo programa do Banco, a agência (Campus Universitário) tem 02 (dois) excessos, o outro é um funcionário escolhido por se encontrar enfermo, hoje com licença médica.

Há o depoimento de outro funcionário relatando que foi informado de sua inclusão na lista dos *excedentes* quando estava de licença para tratamento de saúde. Os depoentes eram de Alagoas e também justificavam a sua insistência em permanecer naquele estado porque além das dificuldades de ordem familiar e de saúde, não teriam condições de se manter financeiramente em estados da região Sudeste.

Esta documentação constante dos processos, é, portanto, fundamental para a presente pesquisa uma vez que vem a confirmar com mais exatidão e segurança aquilo que já havia sido constatado em Campinas, São Paulo, durante a realização de pesquisa de campo, em maio de 1996.

Àquela época, o CESEC-Campinas estava recebendo inúmeros funcionários vindos de todo o país, não só porque havia sido alto o índice de adesão naquela dependência como pelo fato de estar absorvendo serviços de outros CESEC localizados na região e que estavam sendo desativados. O número total de funcionários e estagiários, no CESEC Campinas, havia praticamente dobrado e tive a oportunidade de percorrer os salões repletos de novos funcionários, conversar com vários deles e assim perceber a extensão do drama vivido por muitos desses *excedentes*.

Foi possível o contato com várias mulheres, categoria particularmente prejudicada no processo[36], funcionárias que haviam deixado a família, filhos de todas as idades, a centenas de quilômetros de Campinas. Uma delas havia regressado da licença-maternidade quando foi colocada como *excedente* e teve que se transferir para Campinas quando ainda amamentava o filho de poucos meses que, dadas as dificuldades, havia ficado na cidade de origem distante cerca de mil quilômetros.

Outra funcionária estava instalada em um apartamento praticamente desprovido de móveis que ela passara a dividir com outras mulheres que enfrentavam a mesma situação. Esta funcionária sofria de obesidade e foi assim, deitada em um colchão colocado sobre o chão, do qual mal podia erguer-se, que forneceu as informações, dizendo haver sido colocada como *excedente* por sua condição de saúde e que havia deixado marido e três filhos numa cidade mais ao interior do estado de São Paulo, distante cerca de 8 horas de Campinas. Viajava todos os finais de semana para sua cidade o que fez as despesas financeiras aumentarem demais e por isto já considerava a possibilidade de demitir-se caso não conseguisse reverter a transferência.

Como já aludido no capítulo anterior, a criação dessa categoria *excedente*, pelo Banco do Brasil, foi um dos mecanismos mais violentos dentro do processo de mudanças ocorrido na empresa, seja como mecanismo de pressão, punição ou de exclusão.

Funcionários *excedentes* que se recusaram a pedir transferência para outras dependências foram alvo de maior pressão e dentre estes 537 foram demitidos sumariamente em abril de 1997.

Em junho de 1996 já haviam ocorrido as primeiras demissões compulsórias, de 57 funcionários[37] e já nesses casos se podia notar algumas características recorrentes. Dentre os 57 demitidos havia funcionários que contavam com habitualidade[38], ações contra a

---

[36] Enquanto 56% das mulheres não exercia cargo comissionado, o percentual de homens na mesma situação era de 44% e o não exercício de comissão para funcionários acima de 12 anos de Banco já colocava o funcionário como *elegível*, com maior fragilidade dessa categoria.. A grande maioria das mulheres comissionadas ocupava cargo de caixa (75,5%) o que já as colocava em sua maioria como elegíveis no momento do PDV, também era essa uma das comissões que o Banco pretendia extinguir com seu projeto de "caixa zero". A rejeição de mulheres a fazer horas extras em excesso devido à situação familiar colocava-as em situação de maior risco na hora de indicação de excedentes.

[37] Boletim GAREF 329 de 12.06.96.

[38] Refere-se a direito adquirido quanto ao ganho de horas extras feitas por período superior a dois anos.

empresa tramitando ou já ganhas na justiça ou tinham garantido a permanência na localidade por concessão de liminar judicial.

Em carta enviada ao Ministério Público do Trabalho, o Sindicato dos Bancários de Juiz de Fora, por exemplo, comunicava a demissão de uma funcionária em junho de 1996, esclarecendo que: havia Ação Civil Pública contra as transferências compulsórias no Banco, com parecer favorável ao Sindicato e recurso interposto pelo banco. E que no mesmo local de trabalho havia cerca de 30 *excedentes* embora também 115 estagiários trabalhando de forma ilegal.

A afirmação do setor de funcionalismo (FUNCI) negava essa relação entre a situação do *excedente* e o ato da demissão informando que as mesmas foram proporcionais ao número de *excedentes* em cada estado e que não foram considerados como critérios: a existência de habitualidade, liminar ou outro qualquer parâmetro dessa natureza[39].

No entanto, levantamento feito pela Anabb e entidades sindicais, revelaram que entre os *excedentes* demitidos em 1997, em número de 538, havia predominantemente casos de funcionários que estavam nas condições de: a) habitualidade – funcionários de 8 horas, b) funcionários com causas trabalhistas contra o Banco e c) funcionários com estabilidade provisória devido a LER, gestantes, dirigentes sindicais[40].

Esse levantamento também revelava que as demissões não contemplaram apenas os *excedentes* de 1995, escolhidos no período do PDV. Consta desses levantamentos casos de funcionários demitidos que haviam se tornado *excedentes* em 1996 quando da desativação da dependência onde trabalhavam.

Os estados mais atingidos nessas demissões compulsórias foram Ceará, Minas Gerais e Bahia, que corresponde àqueles estados que contaram com maior número de *excedentes* à época do PDV. No geral a região nordeste continuou sendo a mais afetada no Programa de Ajustes, no período pós PDV.

Segundo dados da ANABB, o Quadro Geral no Banco, àquela época, era de 8.000 *excedentes*, com um total de 57 CESEC desativados, em todo o País.

---

[39] O boletim GAREF de 12.06.96, nº 329.

[40] De 171 funcionários demitidos 81 (47%) estavam nessas situações: 52 por habitualidade ou ação na justiça, 24 por doenças (15 com LER), 2 em situação de gravidez e 3 representantes sindicais.

Nas duas ocasiões em que houve demissão compulsória de *excedentes*, houve reação das entidades representativas, interferência do Ministério Público e solicitação de esclarecimentos ao Banco por parte do Congresso Nacional.

Em 1996, a presidência do Banco se manifestou respondendo a Ofício encaminhado pelo Ministro da Fazenda, Pedro Sampaio Malan, (Ofício AAP/GM/MF, nº 1067, de 09.04.96) com solicitações de informações para resposta ao Requerimento de Informações nº 1412/96, de autoria do deputado José Pimentel.

As explicações do Banco foram praticamente similares às dadas ao Ministério Público do Trabalho, procedendo à contextualização do Programa de Ajustes e dentro daquela lógica explicando a necessidade de redução de quadros com demissões.

Os dados constantes da lista de excessos e vagas apresentada pelo Banco ao Ministério Público, em 1996, mostra que havia um total de 1.931 vagas, concentradas sobretudo em São Paulo (1.106), Rio Grande do Sul (215), Distrito Federal (148) e Rio de Janeiro (133).

Ora, como o número de *excedentes* em todo o país, como apontado pela ANABB, era então de 8.000 funcionários, está claro que o esforço em buscar uma transferência era uma tarefa, dependendo da situação individual, praticamente infrutífera. Refiro-me sobretudo àqueles que tentavam conseguir transferência para localidades próximas ou dentro do mesmo estado. A concorrência às vagas, como se pode verificar, é da ordem de 4 candidatos para 1 vaga.

Além do mais, como o processo de redução dos CESEC se deu com a absorção dos serviços, e portanto com a necessidade de transferência também de funcionários, em número menor de um para outro CESEC, ocorreu que para muitos *excedentes* a única opção era transferir-se para um outro CESEC que posteriormente seria fechado. Ou seja, o funcionário teria que enfrentar todo o desgaste da transferência para ver-se, às vezes muito rapidamente, na mesma situação anterior. Como esses *excedentes* eram sempre os mais novos na dependência aonde chegavam, quando havia necessidade de diminuição do quadro de funcionários da dependência o ex-excedente era o candidato natural a se tornar novamente *excedente*.

Quando do levantamento de dados em Aracaju (SE), em 1998, conversei com uma funcionária que enfrentava uma situação desse tipo. Eu pretendia entrevistá-la, mas quando

me inteirei da sua situação considerei que uma entrevista de profundidade iria submetê-la a um processo muito angustiante e assim apenas conversamos informalmente.

Fiquei então sabendo que Vera tinha 04 filhos, o menor excepcional, que era enfermeira formada e por isto havia conseguido trabalhar como funcionária cedida à CASSI de Aracaju. Estávamos em 28 de novembro e até o dia 30 ela estava obrigada a tomar posse no CESEC Aracaju. Só que este CESEC seria desativado alguns dias depois, em 09/12/1998, o que significava que ela ficaria na condição de *excedente* e teria como opções: transferir-se para o CESEC Salvador – que também estava recebendo funcionários transferidos de todo o interior da Bahia – ou simplesmente pedir a demissão.

Vera tinha 17 anos de banco e um salário líquido mensal de R$ 900,00. Em Aracaju residia em casa de propriedade dos familiares, livrando-se dos gastos de aluguel, o que lhe possibilitava manter os quatro filhos sozinha, já que o ex-marido - também funcionário do Banco, de quem se separara recentemente - havia desaparecido após endividar-se com o Banco, sofrer processo administrativo e deixar inúmeros cheques sem fundos que ela foi obrigada a saldar. Não via possibilidades de transferir-se com quatro filhos para Salvador, com um salário de R$ 900,00 e sem saber até quando existiria o CESEC Salvador. Ao mesmo tempo sentia-se insegura para pedir a demissão.

Como este caso, situações semelhantes foram vividas por centenas de funcionários do Banco do Brasil durante os três anos imediatamente posteriores ao PDV, casos que vão sendo contados de uma agência a outra, de encontros casuais entre funcionários, ex-funcionários e aposentados, pelas diversas cidades desse país.

Como se vê, o fechamento dos CESEC era o principal responsável pelo aumento do número de *excedentes*. Tomando-se o quadro geral de funcionários do Banco em 31/12/1995 constata-se que um total de 20.284 funcionários em CESEC (no total de 142 unidades) e os 8.000 *excedentes* eram, na sua grande maioria, pertencentes a esses centros. No Ceará, de um quadro apresentado pelo banco, detalhando o número de vagas, excessos e *excedentes*, consta que de um total de 353 excedentes, 147 eram funcionários lotados em CESEC.

Nesse processo aconteciam coisas também estranhas como a demissão de *excedentes* em agências onde havia vagas, mas se procedia à demissão porque se tratava de funcionário que não se removeu para outra localidade quando colocado como *excedente*.

Os dados de campo e as entrevistas mostram que tal procedimento não foi esporádico e nem localizado. Ocorreu em muitas dependências, e em todo o país. O lógico seria que essas vagas fossem preenchidas por igual número de *excedentes*. Mas a lógica do Banco do Brasil certamente era outra e este é um ponto que será necessário compreender melhor.

São casos que parecem fugir ao que se supõe ser a lógica da racionalidade empresarial, de privilegiar o lucro e a redução de custos, uma vez que havia custos adicionais ao Banco com a transferência desses *excedentes*. Mesmo assim, um *excedente* muitas vezes não conseguia recuperar sua vaga na mesma agência, mesmo em caso de posterior disponibilidade e via-se obrigado a pedir transferência enquanto sua agência de origem recebia um outro funcionário quase sempre também *excedente* em outra agência. E nessa situação ocorria até de dois funcionários terem que se transferir de uma agência a outra porque havia vagas em ambas as agências mas eles eram obrigados a se transferir porque eram *excedentes*. E assim o Banco arcava com custos totalmente desnecessários e aparentemente incompreensíveis. Pergunta-se então, qual lógica impera nesses casos?

A explicação mais plausível de acordo com os dados de pesquisa é que a lógica utilizada foi a da punição. O Banco punia o funcionário pelo não atendimento à solicitação da empresa quando foi colocado como *excedente,* ao não atendimento dos prazos para se colocar, ironicamente de forma "voluntária" à disposição de ser transferido. Nesse sentido, os princípios acionados foram os da obediência/ submissão, valorizando-se o sacrifício, a dedicação total e a lealdade à empresa, princípios que, é bom lembrar, o Banco dizia estar descartando com as mudanças iniciadas com o PDV, dentro do Programa de Ajustes.

A atitude do Banco mostrou-se também como uma resposta à ação das entidades representativas que, com o apoio das Procuradorias Regionais do Trabalho, haviam conseguido a suspensão do Programa de Transferências em 1995, em estados da região Nordeste como Ceará, Alagoas e Piauí, por meio de liminares. .

Assim, numa atitude também exemplar para o restante do funcionalismo, o Banco viria a demitir *excedentes* sem submetê-los, como vinha fazendo até então, à opção "voluntária" pelos planos incentivados.

Constante da documentação disponibilizada pela ANABB, sobre os *excedentes* demitidos em 1997, há pedidos de reconsideração encaminhados ao Departamento de

Funcionalismo, e desses pedidos constam alguns depoimentos individuais que nos permitem ter uma idéia um pouco mais clara sobre os acontecimentos.

Muitos são os casos de funcionários que solicitaram transferência, candidatando-se a vagas em um número bastante elevado de agências – há o caso de um funcionário que candidatou-se até a 700 agências -, mas tiveram seu pedido rejeitado. Alguns porque eram funcionários com muito tempo de Banco, e portanto caros, outros porque chegando seriam novamente *excedentes*. Ou situações como a abaixo relatada, extraída do depoimento de uma funcionária demitida:

> Sou funcionária do Banco do Brasil SA há 15 anos. Em julho de 1995 fui escolhida como excedente da agência de....(BA), onde tomei posse no dia 03.11.92, pretendendo permanecer aqui para proporcionar melhores condições de ensino aos meus filhos e prestar assistência a minha mãe, com 83 anos de idade.
>
> A quem devo reclamar da escolha sem critérios dos excedentes? Quem se incumbirá de ajustar o quadro das agências de maneira a alocar os funcionários, com um mínimo de respeito? Por quê nós postos efetivos, que somos os sustentáculos da empresa na captação de recursos e andamento dos serviços, devemos ser responsabilizados pelo fracasso financeiro do Banco, e os únicos punidos?
>
> Essa escolha arbitrária não vai solucionar o problema da empresa, que é totalmente de âmbito administrativo. Transferir-nos para outro Estado é uma espécie de punição sem cabimento, que nos lembra o tempo do escravismo. E todo brasileiro sabe que a culpa do insucesso das empresas brasileiras é essencialmente em função das falcatruas, dos desvios de recursos, dos empréstimos sem lastros, etc...
>
> Não me conformo com esse bordão: " A corda tem que partir do lado mais fraco".
>
> Apelo para que sejam castigados os verdadeiros culpados, mesmo que a minha voz seja o único grito nesse universo de pessoas trabalhadoras e ultrajadas, pelo poder opressor. Quero justiça, quero respeito como cidadã com valores humanos.
>
> Em fevereiro/97 tive meu processo de permuta com um colega de Aratu, Bahia, rejeitado pelo gerente daquela agência, por contar com 15 anos de casa. Solicitei transferência (sob coação) para as agências de Ribeirão Preto e Ipiranga – SP, mas espero que V.Sª me deixe permanecer no meu Estado, pois não sei como sobreviverei com o salário achatado para sustentar 3 filhos adolescentes e como vou suportar a dor da separação dos meus entes queridos. Sou nordestina, mas não tenho tendência a ser retirante. Nós estamos vivos e as nossas necessidades são prementes.

O *excedente* fazia a sua opção de uma lista onde constavam as dependências com vaga e aguardava o resultado. E como no caso acima, há muitos relatos de que havia vaga em uma dependência, havia entendimentos entre o funcionário (ou mesmo os gerentes), a agência mostrava-se interessada porém o sistema não processava a transferência e o funcionário não conseguia saber o porquê. Como é o caso do funcionário que já sem encontrar outra justificativa para o fato, concluiu que:

> Discriminado há mais de um ano como " excedente", e pressionado, optei por transferências para outras agências, cujo "sistema" não me favoreceu. Houve caso de solicitação direta gerente-a-gerente, manifestando-se os interesses recíprocos agência/funcionário, e, nem mesmo assim o "sistema" impetrado foi coerente.
>
> Talvez eu tenha mesmo que sair do Banco pois sou um funcionário velho, provoco altos custos à empresa e, na minha idade (43 anos) não tenho mais vitalidade de enfrentar um remanejamento familiar num raio superior a 100 km de onde resido (em casa própria).
>
> O que eu discordo é a maneira tempestiva e autoritária como foram processadas as demissões, atropelando tudo e todos, inclusive instruções internas pré-estabelecidas onde menciona e orienta sobre o remanejamento compulsório, antes da demissão.

Indignava-se com a forma como se efetivaram as demissões, compulsoriamente, porque houve uma Carta Circular de 03.03.1997, 97/0234, dirigida aos *excedentes* que não haviam solicitado remoção, onde o Banco dizia que faria "transferência obrigatória" ou "exame sob aspecto administrativo" aos que não fizessem suas opções, mas não sinalizava com a demissão. Além do mais, as instruções internas do banco previam que casos de demissão deveriam ocorrer apenas após a realização de processo administrativo.

Ao que tudo indica, muitos dos *excedentes* haviam optado por deixar a situação em aberto, e caso fossem transferidos compulsoriamente iriam então se posicionar a respeito. O funcionário normalmente tentava de todas as formas evitar a transferência. Enviava cartas a Brasília, ou para a Superintendência, expondo a sua situação familiar, financeira ou de saúde. Mas quando viram-se frente ao comunicado da demissão, tentaram desesperadamente que o Banco os enviasse para qualquer agência.

Alguns acreditavam que um esforço adicional poderia contribuir para a sua permanência na localidade, e então dedicavam-se em dobro às suas tarefas, ofereciam-se para qualquer tipo de serviço, qualquer jornada de trabalho, importando apenas fazer-se necessário, tornar-se imprescindível. Alguns chegavam mesmo a persistir no trabalho mesmo que portadores de alguma doença, como ocorria em muitos casos de lesionados por esforços repetitivos (LER), por receio de piorar sua situação ou para mostrar uma alta dedicação à empresa.

Num comportamento análogo ao do crente que observa ao máximo os mandamentos divinos na certeza de que Deus estará ciente de todos os seus atos na hora do julgamento final, comportavam-se muitos funcionários como se o Banco fosse um ente sagrado capaz de observar e considerar toda aquela dedicação extra que lhe ofereciam como *excedentes*, a

fim de serem finalmente perdoados em sua desobediência seguida às pressões para transferirem-se.

Isto fica muito claro no depoimento de uma funcionária demitida que mesmo acumulando uma série de enfermidades - LER, histórico de câncer e tratamento radioterápico que a obrigava a acompanhamento periódico e um diagnóstico recente de deficiência visual – insistira em trabalhar durante todo o tempo que encontrava-se como *excedente*. Na carta em que entra com recurso pedindo revisão da demissão, relata que:

> Ultimamente, mesmo acometida de LER – tenossinovite no punho esquerdo – (é canhota), cuja enfermidade causa-lhe terrível incômodo no desempenho de suas tarefas no trabalho, continua em atividade. Isto porque entendia que, naquele momento, sua ausência iria sobrecarregar os colegas e prejudicar o atendimento, com inevitáveis reclamações dos clientes, comprometendo a imagem do Banco, quando todos estão voltados para um eficiente atendimento ao público.
>
> [...] Por tudo isso exposto, a requerente poderia ter pedido licença e ter ficado protegida de uma possível demissão. Porém, preferiu ficar trabalhando, pondo em risco cada vez mais sua própria saúde, para lutar por uma CASA (o Banco) que julgava sua e que lhe daria o respeito e os direitos que lhe são devidos. Afinal, com tantos anos de dedicação, de sempre colocar o Banco acima de seus próprios interesses, de grandes sacrifícios pelo bom nome da casa, confiou no espírito de justiça e responsabilidade que sempre imperou naqueles que conduzem esta grande instituição, que na verdade sempre foi motivo de orgulho para o Brasil."

Por isto, quando anunciada a demissão, conscientes de que seus atos não chegaram a ser percebidos pela empresa, mas mesmo assim julgando tratar-se tudo de um mal entendido, muitos dirigiam-se humildemente à alta administração na esperança de ver sanado aquilo que, para eles, só podia ser imputado a um engano, um mal entendido, um pesadelo momentâneo.

Ou como a carta abaixo, de um funcionário incrédulo com a situação. Funcionário que tendo sido colocado como *excedente* em 1996, optou pela transferência; chegando a outra dependência foi novamente colocado como *excedente* e nessa condição passou a prestar serviços seguidamente em agências vizinhas que estavam mais ainda carentes de funcionários:

> Dia 09.04, recebi um telefonema do meu Gerente Geral pedindo minha presença em...., pois o assunto era confidencial e não poderia ser tratado via telefone. Era a minha DEMISSÃO.
>
> O que me deixa perplexo, é que pensei estar colaborando com a Empresa, onde estavam necessitando dos meus serviços, me submetendo a ficar longe da minha família, fazendo trabalhos dos mais variados e correndo riscos pelas estradas. Esperava, pela

> dedicação e competência demonstrada pelos seguidos convites a suprir falta de pessoal em outras agências, ser premiado e não castigado, como ocorreu.

Já outros, tinham consciência da possibilidade de demissão repentina mas permaneceram porque segundo seus cálculos não valeria a pena transferir-se e assim aguardavam em atitude de resistência. Alguns buscavam se proteger inteirando-se sobre as medidas possíveis de serem tomadas caso algo assim ocorresse – principalmente no caso dos portadores de alguma enfermidade- outros lutaram pela obtenção de algum cargo sindical e outros negaram-se a qualquer atitude defensiva antecipada, colocando-se apenas à espera.

Como se pode perceber, com o passar do tempo, as infrações tornando-se uma prática corrente na empresa, a ação dos sindicatos e associações surtindo pouco efeito, uma vez que a PRT em Brasília verificava o cumprimento do Termo de Compromisso mas este também era passível de ser burlado, o Banco pode executar todo o seu projeto de redução e renovação de quadros na forma planejada.

## 4. Mudanças e continuidades

Ao final do exercício de 1998, em seu Relatório Anual, o Banco do Brasil afirmava que havia passado por amplas e profundas reformas naqueles últimos anos e que o maior ganho havia sido a competitividade. Nesse relatório, se apresenta como uma empresa moderna voltada à obtenção de resultados e onde *"a mudança de mentalidade, traduzida na adoção de paradigmas competitivos na cultura de uma empresa centenária, foi o maior triunfo"*[1].

Também naquele final de ano, quando o Banco do Brasil completava 190 anos, inaugurou um arrojado Centro de Tecnologia, em Brasília, uma edificação de 6.138 metros quadrados de área construída. Num estilo que extrapola aquilo que podemos apreender de moderno no próprio projeto da construção de Brasília, uma vez que o edifício projeta uma visão de futuro que o ultrapassa, assemelhando-se às imagens apresentadas em filmes de ficção.

No informativo *Carta Ouro*, de setembro de 1998, o Banco do Brasil afirmava, ainda, que *"se tivesse que escolher uma obra como símbolo de sua modernidade e ousadia para a festa dos seus 190 anos, esse seria com certeza o seu avançadíssimo Centro Tecnológico"*. Como a mostrar a grandeza do empreendimento e o avanço que ele representava, destacava, ainda, que mais da metade da área construída destinava-se a abrigar apenas equipamentos de informática pois, de uma torre de controle, poucos funcionários poderiam monitorar o funcionamento de toda uma unidade.

---

[1] Relatório Anual 1998, pag.55.

O conjunto mais arrojado das edificações é composto de andares e corredores por onde, transitando, se houve apenas o barulho das máquinas que permitem o funcionamento da unidade. Na maior parte do edifício, depara-se com salas imensas repletas de equipamentos de informática, computadores de grande porte, onde o ruído é quase inexistente. Não há funcionários, à exceção dos responsáveis pela manutenção e segurança dos equipamentos e do funcionamento da unidade.

Num edifício construído aos fundos, em estilo convencional, localizam-se setores que contam com centenas de trabalhadores, do Banco e de empresas terceirizadas, mas a sua própria colocação, aos fundos do imenso conjunto futurista, parece indicar o desejo de sua extinção. O ideal de modernidade com certeza está expresso no prédio frontal, onde máquinas e silêncio imperam.

Esse Centro Tecnológico, escolhido pela empresa como símbolo da modernidade, expressa em si mesmo os significados do moderno, pela exclusão do homem e exaltação da máquina e da tecnologia. A centralização dos dados e serviços nessa unidade, antes realizados em centros distribuídos por todo o território nacional, representou, ao longo daqueles três anos que se sucederam aos acontecimentos de julho de 1995, a eliminação da quase totalidade dos CESEC[2] e dos respectivos postos de trabalho.

É interessante verificar como esses relatórios anuais publicados pela empresa sintetizam cada projeto de modernidade construído e reconstruído ao longo da sua trajetória. Tomando-se os relatórios em sua seqüência cronológica, vê-se que eles estarão sempre refletindo os diferentes projetos de desenvolvimento e modernização criados para o país, ao longo de sua história. Os das décadas de 1930, 1940, durante o Estado Novo, os da década de 1960, principalmente quando da inauguração de Brasília e da transferência da Direção Geral para aquela Capital, ou ainda os da década de 1970, quando o Banco atuava intimamente articulado aos grandes projetos dos governos militares, todos deixaram nesses relatórios a sua marca. Neles, percebe-se a linha de atuação da empresa ao longo do tempo, em acordo com esses mesmos projetos e políticas dos sucessivos governos, bem como os temas e questões priorizados por cada época.

---

[2] No ano de 1996 foram fechados 34 CESEC, em 1997 mais 85 e ao final do ano 2000 haviam apenas dez unidades em todo o país. Em 1995, antes do fechamento desses centros, havia 140 CESEC em todo o país, com cerca de 25.000 funcionários.

Não é portanto casual que o relatório de 1998 tenha sido aquele elaborado com maior investimento na produção gráfica. Repleto de fotos de edifícios, máquinas e móveis, de diferentes épocas, opõe a todo momento passado e presente, retratando, ao final, as agências atuais com suas salas de auto-atendimento e terminais eletrônicos de última geração. Por fim, o relatório se encerra com as fotos do Centro de Tecnologia, onde se expressa de forma mais acabada o seu projeto de modernidade e a ruptura com o passado.

Os investimentos em tecnologia foram liberados em 1996, após o elevado prejuízo de 1995, a adoção das medidas de ajuste e o subseqüente aporte de recursos pelo Tesouro Nacional. Muito se discutiu à época na imprensa, criticou-se o aumento da dívida pública que isto representava e iniciou-se um debate, afirmando uns a necessidade de se repensar o papel do Banco e até mesmo a possibilidade de sua privatização[3] e outros afirmando que os prejuízos eram falsos[4], resultado da contabilização antecipada de dívidas ainda não vencidas e as medidas de ajuste visavam apenas adequar a empresa às exigências internacionais[5].

Ao que os dados indicam, todo o Programa de Ajustes já havia sido pensado dentro dessa lógica de saneamento que incluía as contabilizações antecipadas, os prejuízos e as posteriores negociações com o Tesouro Nacional e o aporte de capital, como ocorrido. Por outro lado, os prejuízos justificaram as medidas duras de ajuste – demissões, fechamento de agências e cobrança dos inadimplentes – e o projeto de reestruturação e modernização adequava-se às exigências para o saneamento da empresa, como o aporte de capital e a liberação de recursos para investimentos em tecnologia.

O pesado investimento em tecnologia e modernização das agências se completou em 1999, passando o Banco a contar com a maior rede de terminais de auto-atendimento na

---

[3] Vide, por exemplo, as reportagens: "Calote explica prejuízo de R$2,4 bi", *Folha de São Paulo,* 28/07/1995; "Socorro ao BB eleva a dívida pública", *Folha de São Paulo,*20/03/1996; "O prejuízo do BB", *Folha de São Paulo*, 07/03/1996; "Uma calamidade. BB teve prejuízo de 4,2 bilhões de reais", revista *Veja*, 13/03/1996; "A capitalização do BB" e "Malan divulga ajuda ao BB", *Folha de São Paulo*, 20/03/1996; "Balança mas não cai", revista *Veja,* 27/03/1996; "Tesouro poderá assumir dívidas do BB", *Folha de São Paulo,* 02/04/1996; "Bancos públicos: solução concreta", artigo de Antonio Kandir, *Folha de São Paulo*, 05/06/1996.

[4] Vide Aloysio Biondi (1999:30-1).

[5] A capitalização de R$ 8 bilhões permitiu ao BB o enquadramento do Patrimônio Líquido, conforme exigência do Acordo de Basiléia. O limite mínimo de capitalização estabelecido pelo Acordo de Basiléia é de 8% do total dos ativos. No brasil, o Bacen estabeleceu 11%. O BB atingiu com a capitalização 11,1% dos ativos de risco.

América Latina, cujos serviços passaram a responder por 70% das transações com a clientela[6].

Não se tratava apenas da modernização tecnológica mas de um processo de recuperação financeira, de investimento no marketing visual e na modernização das agências, além da consolidação de sua posição no mercado. O Banco voltou naquele ano a registrar lucros ao final do período e a ocupar o primeiro lugar no *ranking* do sistema financeiro, em volume de ativos. Adotando uma estratégica de intensificação das operações no varejo e ampliação do leque de produtos e serviços ofertados à clientela, apresentou crescimento nas operações de comercio exterior, nos depósitos a vista e continuou a liderar os fundos de investimento no país através da carteira de BB-DTVM[7].

Tudo isto é interessante como exposição dos resultados a partir do ponto de vista da lógica de mercado e das estratégias empresariais que se constróem em acordo com essa mesma lógica. Para os objetivos desta tese, no entanto, cumpre resgatar os aspectos não visíveis desse processo de modernização, que dizem respeito à forma como ele se deu em detrimento da dimensão humana no contexto das mudanças e, muitas vezes, valendo-se da deterioração dessa dimensão como recurso à consecução das estratégias empreendidas. Pois, se como ressalta Éugene Enriquez, a nova ordem parece ser *"vamos construir para destruir e vamos destruir para construir"* (Enriquez,1999:73), cumpre, portanto, resgatar momentos significativos do processo de modernização no Banco do Brasil a partir da compreensão do novo, na forma como se apresenta e de uma perspectiva mais ampla. Ou seja, pelos mecanismos de que ele se vale para construir o novo a partir daquilo que destrói.

Além do mais, se a tendência da empresa sempre foi de mudar sem jamais abandonar as práticas clientelistas, o estreitamento das redes de relações, os favorecimentos e a interferência política, torna-se necessária uma abordagem sobre o grau

---

[6] Em 1996 o número de terminais era de 4.096 e em 1999 chegou a 25.545. Conforme estudo DIEESE 04/2000 - sub-seção ANABB, *O Desempenho do Banco do Brasil em 1999*, de abril/2000.

[7] Segundo informativo DIEESE – subseção ANABB, texto 06/99, o lucro líquido apresentado foi de R$ 869,9 milhões, apresentando crescimento de 51,6% sobre o ano anterior e rentabilidade patrimonial de 13%. Houve crescimento de 18% em depósitos à vista, 20% nas operações de comércio exterior e a carteira da BB-DTVM, no montante de R$ 25,3 bilhões, representava 17,8% do mercado. No entanto, houve também crescimento de créditos em atraso (373,7%) e aqueles considerados de liquidação duvidosa (54,5%) o que o analista do DIEESE considera resultado de uma postura conservadora da empresa no sentido de transferir para curso anormal operações do crédito rural não contempladas no processo de securitização de dívidas que beneficiou os devedores com alongamento dos prazos, a partir de novembro de 1995 (Lei 9.138 de 30/11/95).

e natureza das mudanças provocadas, bem como das permanências, tanto nas relações de trabalho como nas relações do Banco com a esfera governamental.

### *Mudanças nas relações de trabalho*

Os anos que se seguiram ao PDV foram marcados pela deterioração das relações entre o Banco do Brasil e seus funcionários. A empresa viveu um período de crise interna que se estendeu, de forma acentuada, por cerca de três anos, até o final de 1998, e que declinou paulatinamente a uma situação de acomodação que, no entanto, não conseguiu recuperar os laços de identificação entre a empresa e seus funcionários[8]. Não se desenvolveram novos princípios capazes de conferir pleno sentido a essa relação, embora, como veremos, as posturas hoje sejam diversificadas.

Os primeiros anos que se seguiram aos acontecimentos de julho de 1995 foram os mais críticos porque corresponde ao período em que a empresa levou a termo o seu programa de informatização e a intensificação do processo de redução de quadros, conduzido de forma similar ao PDV.

A ausência de participação dos funcionários no processo de mudanças, a negativa da empresa em negociar melhores condições salariais à época dos dissídios da categoria e outras medidas paralelas como alterações no plano de carreira e de remuneração, além de modificações nos estatutos da PREVI e nas condições oferecidas aos funcionários ingressantes, eram sinais muito claros da precarização das condições de trabalho na empresa[9], o que anulava qualquer expectativa de reversão da situação para aqueles que permaneceram na empresa com essa expectativa.

Para um melhor acompanhamento dos fatos posteriores ao PDV é necessário verificar um pouco mais detalhadamente como isto ocorreu e como os funcionários foram reagindo à situação ao longo do tempo.

---

[8] Para uma abordagem sobre trabalho e perda de identidade vide Enriquez (1999. Sobre a perda dos referenciais identitários no Banco do Brasil veja: boletim *Garef* de 17/01/1996; Costa (1997), Maia (1997), Melo (1995), Pereira (1996), Rodrigues e Gussi (1999) e Xavier (1998).

[9] Sobre a precarização das condições de trabalho no Banco do Brasil vide também Jinkings (2000), Maia (1997), Pereira (1996), Xavier (1998).

No período imediatamente posterior ao PDV, enquanto a empresa de consultoria, contratada para gerenciar o processo, desenvolvia ações para sensibilizar os administradores das agências para a necessidade de *"recuperar as relações de trabalho dentro da empresa"*[10], a Direção Geral iniciava o processo de transferência dos excedentes em todo o país.

O processo de escolha dos excedentes, como já abordado, foi marcado por toda a sorte de arbitrariedades, atitudes discriminatórias e atingia de forma diversa o conjunto de funcionários, penalizando, com mais rigor, aqueles localizados no estado de Minas Gerais e na região Nordeste do país. Pode-se imaginar, portanto, a extrema dificuldade do funcionalismo em lidar com as rupturas provocadas no momento do PDV e, ao mesmo tempo, com a forma como o Banco passou a conduzir o processo de transferências.

As transferências ditas voluntárias, mas em verdade compulsórias, traziam em seu bojo outras conseqüências para o conjunto dos funcionários quanto à percepção sobre a deterioração das relações na empresa. Aqueles funcionários situados em localidades dos grandes centros urbanos que haviam sofrido menos pressão no processo do PDV, viram-se, no momento seguinte, diante da realidade que atingia boa parte do quadro funcional em todo o país.

A maioria dos transferidos chegava de localidades onde já tinham vida estabelecida: imóvel próprio, família e toda uma estrutura montada ao longo dos anos de trabalho. A maioria se transferiu deixando a família na cidade de origem por falta de recursos para mantê-los nas novas localidades.

Quem detinha cargo comissionado na dependência de origem chegava apenas com o salário básico e em termos financeiros via-se, portanto, na necessidade de administrar a perda salarial com o fim dos acréscimos de comissão e os gastos adicionais com a necessidade de se manter em outra localidade, onde o custo de vida era mais elevado[11].

Para amenizar a situação vivida pelos transferidos criou-se na maioria das localidades comitês de apoio e outras iniciativas, algumas vezes vindas das próprias

---

[10] Informe BB -Reservado nº 56.

[11] A média salarial dos transferidos (em valores líquidos) variava de R$ 600,00 ( para quem estava na faixa de 8 anos de Banco) a cerca de R$ 1.000,00 (para quem estava na faixa de 15 a 20 anos de Banco). Um ex-gerente de expediente, transferido para Brasília, declarou haver diminuído o salário em cerca de R$ 850,00 correspondentes à comissão (vide *Correio Brasiliense* de 27/08/95).

superintendências e administrações, outras vezes fruto de reações espontâneas dos funcionários, para dar condições dessas pessoas se instalarem, mesmo que de forma precária. Como se pode ver, a solidariedade com os colegas em situação de dificuldade, que sempre marcou as relações internas, teve então um espaço de expressão importante, sobretudo depois de um período marcado por tantos conflitos.

Brasília foi uma das cidades que mais recebeu excedentes durante esse processo e onde se desenvolveram com mais intensidade esses comitês de apoio[12].

Quando os excedentes chegaram, transferidos de localidades muito distantes, normalmente da região Nordeste, para Brasília e cidades da região Sudeste, passaram a ser denominados pela imprensa e depois pelas próprias entidades representativas, de "exilados".

Chegando a São Paulo, Campinas, Brasília, Rio de Janeiro, muitos desses excedentes passaram a enfrentar situações de extrema penúria. Os salários, que já vinham sofrendo há muito um forte achatamento mas permitiam ao excedente sustentar a si e à família na cidade de origem, tornavam impossível a manutenção do mesmo padrão quando transferidos. Outros transferiram-se em situação de endividamento o que diminuía ainda mais as possibilidades de se manter nas novas localidades, muitos passando a residir nas regiões mais periféricas dos grandes centros urbanos.

O Espelho de 03/07/1996, reproduziu a entrevista com um "exilado" vindo da Bahia para uma agência na Capital de São Paulo, da qual transcrevo alguns trechos:

> Só vim para aumentar meus débitos. O banco não tem nenhum compromisso com você e aqui o custo de vida é muito alto. Na Bahia, não pagava aluguel e o salário era quase todo livre. Aqui, ganho R$ 500,00 líquidos, gasto com condução e não tenho condições de ter um lugar para morar ou qualquer perspectiva de trazer a família. Ligo todos os dias mas não vejo futuro nenhum nem para mim, nem para os meus.

Resolveu o problema da moradia graças a alguns amigos com quem dividia uma casa de dois cômodos em uma favela da zona sul:

> Moramos em seis, nos fundos de uma casa. Quase todos os dias aparece um morto na rua ou a rota entra na favela batendo em todo mundo. É um lugar onde não dá pra levar ninguém. Se eu trouxesse minha família, seria apenas para sofrer.

---

[12] *Correio Braziliense* de 27/08/95, "BB exila 500 funcionários em Brasília"

Quando estive em Brasília, em 1996, fazendo entrevistas na Direção Geral, fiz comentários sobre casos semelhantes dos quais havia me inteirado em Campinas. Meu interlocutor, um alto executivo, visivelmente irritado com o comentário, afirmou que isto só poderia estar acontecendo com funcionário *que "na época em que teve bons salários só se preocupou em viajar para a Europa"*. Uma observação que talvez fosse pertinente para funcionários que contassem como ele, perto de trinta anos de serviços no Banco, talvez também para aqueles com vinte anos de empresa. No entanto, um funcionário contando oito anos de banco em 1996, como no caso acima, jamais havia experimentado essa época de bons salários.

Para os que chegavam, a maior dificuldade a enfrentar era a desagregação familiar. Uma vez que, no processo de escolha dos excedentes, um critério utilizado foi o custo que o funcionário representava para a dependência, foram escolhidos preferencialmente os funcionários com mais tempo de Banco, que eram os mais caros e, ao mesmo tempo, os de mais idade, a quase totalidade com família constituída.

Uma pesquisa feita pela ANABB[13], com uma amostra de 727 funcionários que haviam se transferido de seus estados de origem no ano de 1995, mostrou que o perfil dos chamados "exilados" era de funcionários majoritariamente na faixa de 36 a 45 anos (51,2%), sendo 73,6% de homens e 26,4% de mulheres – o que correspondia de forma aproximada à composição percentual de homens e mulheres nos quadros do Banco. A grande maioria encontrava-se na faixa de 11 a 20 anos de serviço (58,9%) e eram a quase totalidade postos-efetivos, funcionários sem cargo comissionado (84,0%). Pequena parte já tencionava transferir-se (13,5%), mas a grande maioria (70,1%) o fez por medo de ser demitido ou transferido de forma compulsória.

Quanto à desestruturação familiar, tem-se que 39,7% havia deixado a família na cidade de origem enquanto que 38,6% se transferiu juntamente com os familiares. 54,3% dos funcionários da amostra declararam permanecer em cargo equivalente ao que possuíam na agência de origem enquanto 40,8% tiveram diminuição de cargo e consequentemente de remuneração. Além dos problemas de ordem financeira, que eram apontados por 68,5% dos funcionários como um fator de dificuldade no processo de transferência, a distância da

---

[13] Os resultados foram divulgada no boletim *Ação* n.93, Ano X.

família foi dificuldade enfrentada para 46,7%. Em seguida vinham fatores como os de adaptação à nova cidade (37,1%) e a alteração do ritmo de trabalho (18,6%).

Além da desagregação familiar experimentavam uma queda brutal em sua qualidade de vida sujeitando-se a morar em condições precárias, com parentes, amigos ou compartilhando moradia com outros transferidos. Viam-se, ainda, obrigados a diminuir substancialmente os gastos com alimentação e eliminar aqueles referentes ao lazer[14].

Ao serem esses problemas compartilhados pelo conjunto de funcionários de cada uma das unidades que recebiam os transferidos, ficavam mais expostas as feridas abertas na empresa o que fazia todos tomarem consciência da decadência do antigo *status* do funcionário do Banco do Brasil.

E, conquanto ocorressem manifestações de apoio aos transferidos, também é verdade que a discriminação vivida pelos excedentes quando do processo de escolhas poderia acentuar-se ainda mais quando da chegada às dependências do Banco na região Sudeste. No geral, devido às cobranças quanto ao ritmo de trabalho e deficiência de conhecimento de serviços. O excedente foi considerado por muitos entrevistados como um funcionário com menor produtividade, associando-se o fato à situação difícil vivida por eles naquele momento, mas, também, de forma bastante generalizada, porque se associava a baixa produtividade ao fato de serem nordestinos.

Como conseqüência da situação é que parte dos excedentes transferidos acabou por demitir-se do Banco, mesmo que com vantagens menores, porque não podiam mais suportar a situação: os gastos, a distância da família, a solidão, a adaptação nas novas localidades. Outros, conseguiram regressar à cidade de origem após um período de cerca de uma ano e outros permaneceram nas novas localidades.

Extensa reportagem do *Correio Braziliense* publicou vários relatos de funcionários contando as dificuldades enfrentadas e o desejo de demitir-se da empresa. Porque, como dizia um dos entrevistados *"não sei o que é pior, o desemprego ou a distância da família"*. Entretanto, quando o jornal procurou a administração do Banco em Brasília, foi informado que os funcionários estavam se transferindo de forma voluntária, o que era refutado nas seguidas declarações dos transferidos.

---

[14] *Correio Braziliense* de 27/08/95 "BB exila 500 funcionários em Brasília".

Enfim, como se pode observar, a situação interna no Banco do Brasil tornava-se mais tensa após o PDV. O discurso da conciliação e da restauração das relações internas, como exposto nas palestras dadas pela consultoria, chocavam-se frontalmente com as ações da empresa, cada vez mais duras e unilaterais.

Em 1996, quando dos trabalhos de campo no âmbito do projeto temático *Cultura Empresarial Brasileira*, desenvolvido na Unicamp, foi possível constatar que o clima entre os funcionários das unidades pesquisadas[15] era marcado pela instabilidade, insegurança, incertezas e desconfianças com relação à empresa.

Todos os acontecimentos vividos na empresa naqueles dez meses posteriores ao PDV provocaram uma falta de motivação quase generalizada no funcionalismo, perda do orgulho em ser parte da empresa e uma visão negativa da mesma em termos das suas condições de funcionamento e competitividade, uma vez que, naquele momento, o programa de informatização era ainda uma meta futura e as condições de execução dos serviços estavam extremamente precárias. Assim, de forma generalizada teciam críticas à atuação da alta administração da empresa, ao descompasso entre as decisões administrativas e as possibilidades e condições de sua operacionalização.

Devido às incertezas quanto ao futuro, havia uma preocupação generalizada em se preparar para situações de mudanças imprevistas. Assim é que, por exemplo, boa parte dos funcionários procurava viabilizar outras possibilidades de trabalho preparando-se para uma futura saída da empresa.

À parte o descontentamento e a desmotivação os serviços se cumpriam, embora variasse o grau de comprometimento dos funcionários. Se a grande parte dos funcionários executava os serviços de forma intensiva, permanecendo muitas horas além do horário de trabalho, alguns passaram a restringir-se à jornada normal de seis horas.

Isto é muito interessante, porque mostrava já naquele momento alguns indicativos das reações dos funcionários às mudanças nas relações com a empresa. Assim, aqueles que continuavam a ofertar a sua dedicação à empresa, o faziam, em sua maioria, por considerar a necessidade de "sobrevivência" do Banco em primeiro lugar. Ou seja, agiam ainda pautados por uma relação afetiva com a empresa.

---

[15] A pesquisa foi realizada em três unidades da empresa: CESEC-Campinas, em uma agência de médio porte na mesma cidade e nas dependências da Direção Geral em Brasília.

No entanto, trabalhavam no limite, na medida do possível. Com a diminuição de funcionários e com a precariedade do sistema de informatização as dependências se viam ainda na obrigatoriedade de elevar os resultados financeiros e cumprir as metas de vendas de produtos. E, se não era possível atender plenamente às exigências dos serviços perdiam-se clientes, cancelavam-se operações, endureciam-se inclusive as relações com a clientela, numa reprodução das relações autoritárias que se davam internamente. Aumentava-se as exigências, vinculava-se a concessão de empréstimos à retribuição do cliente, como aplicações financeiras e compra de produtos, e assim por diante.

Parte dos funcionários cumpria as exigências como resultado da pressão e do medo, porque "*havia ameaças... aí começou o termo empregabilidade: o que que você prefere, fazer hora extra de graça ou ser mandado embora?*"[16].

Por outro lado, a consciência de que as tarefas deveriam ser cumpridas independentemente da situação existente, para que não houvesse prejuízo aos serviços, se expressava tanto entre aqueles que o faziam para manter seus cargos e/ou ascender na carreira como entre aqueles que, mesmo sem perspectivas futuras, o faziam por razões afetivas. Nesses casos, foi exatamente aquele amor ao Banco, um banco que agora precisava de mais cuidados e proteção, que os levou a investir na viabilização dos serviços e no cumprimento das metas. Ressalte-se, ainda, que os funcionários a adotar essa postura contavam, no geral, acima de quinze anos na empresa.

Ou seja, aqueles elementos que até então sedimentavam as relações entre funcionários e empresa, pautados na lealdade e dedicação, valores agora considerados não apropriados a uma empresa moderna, foram também os que permitiram ao Banco continuar funcionando em uma situação tão adversa.

Esta postura foi encontrada até mesmo entre funcionários excedentes que haviam passado por todas as dificuldades de transferir-se para outras localidades mas que, assim mesmo, empenhavam-se em recuperar a empresa, ressentiam-se de vê-la perdendo lugar no *ranking* do setor financeiro nacional[17] e lutavam por sua recuperação. Postura que só se torna compreensível pelo entendimento das nuanças presentes nessas relações e da

---

[16] Entrevista realizada em abril de 2000, com funcionária da ativa, 40 anos de idade e 15 de Banco.

[17] Após o prejuízo de 1995 o Banco do Brasil pela primeira vez teve resultados inferiores à CEF, ao Bradesco e ao Itaú.

existência de um Banco do Brasil transcendente às suas administrações, como no depoimento abaixo:

> Eu falo, gente o banco não tem culpa, o banco é uma ótima empresa, certo? Agora, quem está decidindo os destinos da empresa é que teria que enxergar esse lado, sabe? ....o estrago foi razoável, mas se quiser ainda dá para se recuperar uma parte do que se perdeu, basta infundir confiança no pessoal. Agora, se ficar nessa coisa aí de setembro vai ter outro PDV, pô aí o cara vai se matar a troco de que? Ah! Isso é terrorismo... Querem acabar com o Banco? Então acaba. Querem privatizar?

A idéia de que o Banco estava se preparando para uma futura privatização se apresentava de forma generalizada entre os funcionários das dependências pesquisadas. Mas, curiosamente, boa parte dos funcionários já achava esta opção aceitável uma vez que poderia enfim significar a sobrevivência da empresa; outros, ainda, por considerarem que se o Banco deixava de cumprir seu papel como agente de desenvolvimento então não havia razão de existir como empresa estatal. O que, por outro lado, era rejeitado pelos detentores de cargos mais elevados na Direção Geral, entrevistados em 1996, à exceção de um alto executivo.

Como se pode ver, mantinha-se, mesmo que em menor grau, o teor das antigas relações e assim se podia continuar a trabalhar com o máximo de dedicação.

É importante notar que a alta administração da empresa valeu-se dessa dimensão simbólica que configurava as relações dos funcionários com a empresa para viabilizar seu funcionamento e a continuidade do Programa de Ajustes. Funcionários e altos executivos da Direção Geral diziam que os funcionários do Banco *"são assim mesmo, atendem sempre quando são demandados"*[18] referindo-se tanto às características decorrentes do alto grau de hierarquização na empresa e conseqüente submissão às determinações superiores como ao elevado nível de dedicação e comprometimento que, a despeito das mudanças, ainda persistia como marca das relações.

Entretanto, esta não era mais uma atitude generalizada na empresa. Funcionários que antes mantinham essa elevada dedicação à empresa reavaliaram sua postura frente às rupturas ocorridas, optando por uma atitude que eles denominaram mais "profissional". Nesse caso, tratava-se principalmente de funcionários com menos tempo de serviço (cerca

---

[18] Declaração feita por duas entrevistadas que participaram da condução do PDV.

de oito anos) e que já tinham a possibilidade de outras perspectivas profissionais.

Havia também aqueles que, diante das mudanças, assumiam uma postura de indiferença. Não questionavam, não se posicionavam a respeito, apenas cumpriam o que lhes era exigido. Normalmente, correspondiam à parcela de funcionários que não investiu anteriormente na carreira e, por outro lado, não tinha perspectivas fora da empresa. Assim, tentavam adequar-se às novas propostas e adotavam uma postura mais submissa.

Vale destacar que essa situação de insatisfação era constatada entre funcionários sem cargos comissionados ou com cargos de posição baixa na hierarquia funcional como operadores de periféricos, caixas, antigos assistentes (nas agências e centros de processamento) e, na Direção Geral, até o cargo de assessor. Os detentores de cargos de nível médio a alto na hierarquia tendiam a avaliar positivamente as medidas, projetar um futuro promissor para a empresa e reproduzir o mesmo discurso da alta administração, tanto para explicar como para justificar os acontecimentos.

Sobre o conteúdo das mudanças, vale destacar que a referência continuava a ser, ainda, aquele *banco do passado* que a empresa afirmava haver sepultado. Este *banco do passado* era referido tanto pelos que vislumbravam possibilidades de permanência e ascensão profissional, aqueles que compactuavam ou reproduziam o discurso da empresa, seja por aqueles que não mais divisavam possibilidades de permanência ou que não aceitavam as novas propostas da empresa.

A referência dos funcionários a um novo Banco, com características distintas, só viria a acontecer após cerca de três anos do início do Programa de Ajustes e mesmo assim não representando uma aceitação majoritária das novas propostas. Ao contrário, a afirmação ao novo Banco continuaria a ser feita tendo como referencial o *banco do passado*. Para aqueles que tinham pouco tempo de empresa à época dos acontecimentos do PDV, a tendência foi de afirmar a positividade do novo em contraposição ao velho. No caso dos funcionários mais antigos o resgate ao *banco do* passado se dava como forma de negar essa positividade:

> a maioria das medidas que hoje eles querem implantar, esses programas de qualidade, profissionalização, isso tudo fazia parte do banco que eu conheci. O engraçado é que primeiro eles tiveram que destruir tudo para depois gastar um dinheirão e tempo para treinar o pessoal em coisas que se perderam[19].

---

[19] Entrevista informal, realizada em abril de 2000, com funcionária com 20 anos de Banco, 43 de idade, então exercendo cargo comissionado no CESEC- Campinas.

Na continuidade da implementação do Programa de Ajustes, o Banco retomou o Programa de Qualidade Total e lançou o Programa de Profissionalização, contrariando uma das condições básicas para o sucesso desses programas pois, segundo enfatiza Humprey (1994), o novo modelo baseado nas técnicas japonesas tem como premissa a necessidade de consentimento e envolvimento dos trabalhadores.

A avaliação da empresa sobre a implementação desses programas foi sempre muito positiva, pautando-se normalmente em dados estatísticos sobre as adesões aos programas, as inscrições em cursos e assim por diante[20].

Porém, os dados de pesquisa indicaram que essa adesão não foi espontânea, na maioria dos casos, muito menos fruto da credibilidade e da confiança quanto aos objetivos do Programa, e sim uma adesão que se dava pela percepção de que uma negativa poderia ser interpretada como falta de compromisso com a empresa e ser o fato utilizado para futuras punições[21].

Os funcionários inscreviam-se no programa mas durante todo o trabalho de campo foi generalizada a afirmação de que sequer abriam os folhetos distribuídos periodicamente pela empresa. Alguns declararam que os jogavam ao lixo, outros levavam para casa, outros atulhavam com eles as gavetas. E, nesse sentido, era pertinente a colocação feita por uma das entrevistadas ao questionar *"será que eles sabem, têm essa visão? Eles têm essa percepção? Que a gente está sendo obrigada a se inscrever naquilo?"*[22]

Também o Banco do Brasil, em seus sucessivos relatórios, apontou como um grande triunfo as metas alcançadas em termos de treinamento de funcionários como parte do programa de qualificação dos recursos humanos[23]. Os números são significativos

---

[20] Entrevistas realizadas à época deixam claro a preocupação da empresa naquela época em obter os certificados ISO 9000, o que provavelmente explique a implementação dos programas em condições tão adversas. Uma das medidas do sucesso consideradas foi a adesão de cerca de 88% dos empregados à iniciativa da empresa. Em fins de 1997, por exemplo, a empresa destacava em seu relatório anual que o Programa de Profissionalização, implantado em 1996, havia recebido o prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial nas modalidades "Campanha de Comunicação Interna" e "Inovação", destacando-se o alto índice de adesões.

[21] Para uma melhor apreciação sobre a implementação desses programas vide Rodrigues (2000).

[22] Funcionária da área de Funcionalismo, da Direção Geral, em Brasília (DF), com 41 anos de idade e 22 de Banco. Entrevista realizada em agosto de 1998.

[23] O Relatório Anual de 1998 informa que o Banco mantém 12 Centros de Desenvolvimento Profissional-Cefor e que naquele ano 68.658 funcionários participaram de treinamentos, sendo que 30.006 foram treinados por meio de Treinamentos Baseados em Computadores – TBC, com um investimento total da ordem de R$ 37 milhões.

embora na pesquisa de campo alguns funcionários declarassem que nem todos podiam usufruir desses incentivos da mesma forma, dependendo da localidade onde cada um estivesse, dos critérios para liberação e das condições para disponibilizar os funcionários. Como essas declarações se referem principalmente aos primeiros anos após o início das mudanças, quando o processo de informatização estava ainda precário, depreende-se que àquela época os treinamentos também faziam parte do processo de intensificação do trabalho:

> Até tinha treinamento, mas como nós éramos tão poucos, não dava pra sair ninguém... não tinha como liberar gente pra ir no treinamento. Aí os treinamentos foram feitos como? Fim de semana, dia dos pais...Eu me lembro que no dia dos pais um ano depois do PDV nós estávamos lá na agência.... Nós achamos um absurdo aquilo. Fomos obrigados, todos os funcionários, a ir num domingo, dia dos pais, fazer curso no banco[24].

Nesse período também persistiu a precariedade na comunicação interna entre a Direção Geral e as demais dependências do Banco. Havia falta de clareza nas comunicações no que se refere aos objetivos, planejamento e estratégias futuras no contexto de mudanças. Mas, sobretudo, a maior parte das medidas de impacto, segundo as informações obtidas, era comunicada apenas verbalmente pelos níveis hierárquicos superiores e realizadas de forma tempestiva.

A desconfiança era tamanha que havia sempre dúvidas sobre a veracidade daquilo que era divulgado, como se cada medida, cada discurso vindo da Direção Geral, trouxesse uma outra intenção não revelada. Neste sentido, todo discurso oficial tendia a ser reinterpretado de forma negativa, inclusive aqueles discursos que acompanhavam os programas de qualidade e profissionalização, acima referidos.

Não obstante o controle das informações, a empresa se lançava a empreendimentos tais como a criação de uma rede de TV interna e a disponibilização de dados via rede interna (*BBnet).* Ao longo do tempo, com a modernização tecnológica, os equipamentos disponibilizados tornaram-se muitos e os dados sobre a empresa, instruções, clientes e funcionários estavam totalmente informatizados ao concluir-se os trabalhos dessa pesquisa. Não obstante a ampliação dos canais de comunicação e dos dados disponibilizados, os dados de campo informam que há um amplo controle sobre o acesso a grande parte desses dados.

---

[24] Funcionária com 12 anos de serviços e 39 de idade, exercia funções de caixa

Um dos veículos de informação que mais expunha ao quadro funcional a situação do Banco e dos funcionários em todo o país era o boletim *Garef*. Entretanto, a edição desse boletim na rede interna de comunicação foi suspensa em meados de 1998, logo após a divulgação das alterações estatutárias que iriam limitar a participação dos funcionários no Conselho de Administração do Banco. Mas como aquela gestão ainda se prolongaria até março 1999 – foi permitido ao representante dos funcionários veicular informações através do *Bipel*, veículo oficial de comunicação da empresa. Contudo, as matérias a serem veiculadas pelo GAREF deveriam ser entregues com antecedência de 48 horas para que passassem pelo crivo dos editores do *Bipel*, o que certamente nos faz lembrar dos procedimentos de censura utilizados pelos governos militares na década de 1970.

Enfim, se boa parte dos funcionários esperava que após o PDV as condições de trabalho melhorassem os acontecimentos vividos no período posterior ao PDV viriam a acentuar a crise interna gerando a falta de perspectiva com relação ao futuro.

Uma funcionária entrevistada, hoje em licença-saúde por sofrer de LER e depressão profunda, expõe o que foi viver aquele período em que trabalhava em uma pequena agência que havia reduzido em 50% o quadro funcional. Trabalhavam de 12 a 13 horas, diárias, também aos sábados e domingos quando necessário.

Ocorre que, à época do PDV, a diretoria de Recursos Humanos havia acenado com recompensas para aqueles que ficassem na empresa comprometidos com os seus objetivos. De início exigiram-se metas agressivas de captação e mesmo com toda a situação adversa o Banco do Brasil bateu o recorde de vendas de Ourocap e Brasilprev[25]. No entanto, as recompensas não chegavam e a esperança de que tudo se normalizasse após o PDV esvaía-se a cada dia:

> Eu tinha, eu tinha essa esperança.... aí que foi outra decepção, porque a gente que ficou, o banco conseguiu demitir.... quase 15.000 no PDV, então a gente achava já que eles iam implantar logo o novo sistema de computador, que eles iam melhorar o nosso salário, que iam melhorar a estrutura. Isso é o que foi passado pra gente no pós: 'agüenta firme aí ... entendeu?" Daí, com o passar do tempo, a gente foi vendo que nada daquilo ali tinha sentido, nem a saída de funcionários no PDV tinha sentido[26].

---

[25] Boletim *Garef* de 22/02/96.

[26] Entrevista realizada em novembro de 1999. Funcionária então com 39 anos de idade e 12 de serviço. De origem bastante humilde, trabalhou desde os dez anos de idade como empregada doméstica, foi comerciária, funcionária de órgão público e por fim ingressou no Banco do Brasil. De uma família de seis filhos foi a única a atingir o curso superior e a exercer uma profissão de *status* elevado, como era a carreira no Banco do Brasil.

Já em 1996 essa funcionária portava LER, segundo ela pelo excesso de trabalho no período posterior ao PDV. Era necessário suprir os caixas que haviam se demitido, mas também as ausências no atendimento *"tinha que ficar apagando incêndio"*, como ela diz.. Mas ainda era necessário cumprir as metas de vendas e segundo afirma *"aí sim a gente sentiu o que era a cobrança por resultados"*. E eles tentavam também vender os produtos, cumprir as metas, mas então as filas ficavam maiores porque os caixas também necessitavam cumprir as metas de vendas e cada cliente era uma tentativa, o atendimento ficava mais lento e os clientes reclamavam[27].

Como dissemos, a operacionalização dos serviços deveu-se a muitos fatores, inclusive posturas diferenciadas dos funcionários na sua relação com a empresa.Alguns funcionários mais que outros encontraram dificuldades para enfrentar a situação e sucederam-se nas minhas observações de campo os relatos de adoecimento por estafa, LER e depressão[28].

Há abordagens atuais sobre relações de trabalho que privilegiam os aspectos do desgaste mental e do sofrimento no trabalho (Dejours, 1997) bem como das conseqüências do autoritarismo no ambiente de trabalho (Xavier, 1998).

Estudos sobre o desenvolvimento da LER no setor bancário também têm produzido análises que relacionam o surgimento da doença aos fatores provenientes do ambiente de trabalho como a cobrança excessiva de resultados e a intensificação do trabalho, sobretudo em situações de mudança e ameaça de desemprego (Penella, 2000). O estudo de Penella, chama a atenção para elementos que relacionam a doença à perda da identidade com o trabalho, ou, como seria mais acertado dizer no caso aqui analisado, a perda dos referenciais identitários com a empresa, como se segue:

---

[27] Os boletins *Garef* e publicações de sindicatos denunciavam que alguns caixas estavam dando produtividade de até 500 autenticações por dia e que em alguns estados a média de trabalho diário chegava a mais de 14 horas. Em Feira de Santana (BA), por exemplo, 17 funcionários encontravam-se afastados por doenças profissionais e cumpriam àquela época um horário que ia de 07:00 h às 23:00 h (vide jornal *O Espelho* nº 172 de março/1998. Também o trabalho de Ernani Xavier (1998) relata várias ocorrências de irregularidades no cumprimento de carga horária no Banco do Brasil denunciadas pelos órgãos de imprensa das localidades onde ocorriam.

[28] Segundo o jornal *O Espelho*, do Sindicato dos Bancários de São Paulo, de 03/07/96, o total de afastados por LER no BB somavam então 1.500 funcionários.

> Aí, pra mim, o que sobrou? Eu perdi o pai, que eu pensava que eu tinha encontrado um "paizão", uma coisa estável, pra vida toda, perdi os amigos, é como se tivesse perdido o pai, irmãos e tudo, ficado órfã. Aí veio LER, veio depressão, tudo isso.
>
> [...] foi por ter perdido as perspectivas daquela empresa que funcionava direitinho, que era uma empresa que tinha uma justiça.. como é que eu vou te dizer... que tinha toda uma estrutura, você viu aquela estrutura toda ser ruída ..., eu tinha esperança de chegar no B10, aquela letra de carreira...tinha esperança de progredir na carreira no banco...[29]

Funcionários que se adoentaram, nos anos seguintes, enfrentaram, além dos problemas decorrentes da própria doença, o medo constante acerca de seu futuro na empresa. Como já pudemos ver no capítulo anterior, funcionários doentes eram facilmente colocados como excedentes. E quando regressavam ao serviço passavam muitas vezes a ser rejeitados na unidade de trabalho, seja porque não alcançavam a produtividade desejada, seja porque haveria sempre o risco de um novo afastamento por doença[30]. Em muitos casos, a prática das dependências foi transferir esses funcionários para os CESEC, nas localidades onde ainda existiam esses centros. Ora, se a estratégia de enxugamento dos quadros do Banco se dava exatamente pela extinção ou diminuição do porte dos CESEC, pode-se imaginar os riscos a que estavam expostos os funcionário lesionados quando transferidos para esses centros.

Quando aborda a questão do autoritarismo no ambiente de trabalho bancário e suas conseqüências para a saúde do trabalhador, Ernani Xavier (1998) conclui que a excessiva cobrança de resultados e produtividade, que a um só tempo acena com recompensas e ameaça com punições, o exercício constante de pressão psicológica que gera um medo latente no ambiente de trabalho e o aumento da tensão coletiva e individual pode levar ao surgimento de doenças físicas como a LER, úlceras, cardiopatias, mas também a quadros de depressão profunda que podem resultar inclusive em suicídio.

Assim é que, no Banco do Brasil, onde os casos de suicídio vinculados à situações oriundas do ambiente e das condições de trabalho já haviam se sucedido no período anterior ao PDV, algumas ocorrências voltariam a marcar o período posterior ao PDV.

---

[29] Idem, nota 25.

[30] Quanto a este ponto, os dados de campo indicam práticas mais recentes do INSS de não renovar as licenças mesmo no caso de funcionários impossibilitados de trabalhar. A respeito vide também Penella (2000) e Dwyer (1997) sobre a dificuldade em detectar doenças como a LER, por seu caráter de invisibilidade e, muitas vezes, a manipulação de diagnósticos para atender interesses de empresas e organismos governamentais.

Os dados disponíveis sobre os suicídios ocorridos no Banco do Brasil, no período 1995 a 1996, mostram que no período anterior ao PDV as ocorrências se referiam a funcionários endividados com a empresa ou que não suportaram a tensão proveniente das ameaças de fechamento de dependências, perdas de comissão e demissões compulsórias, nenhum ocupando cargo elevado. Já no período posterior ao PDV, dos dez casos registrados sete se referem a funcionários exercendo cargo de gerência. Em todos os casos sob os quais foi possível acessar alguma documentação as ocorrências dizem respeito à pressão no ambiente de trabalho, em especial a cobrança de dívidas vencidas.

Alguns desses casos alcançaram expressiva repercussão na imprensa e nos meios de divulgação sindical porque as vítimas deixaram registrado que o motivo de seus atos era a pressão sofrida das instâncias superiores do Banco. Outros, porque os próprios acontecimentos envolvendo esses administradores apontavam a conexão com a situação vivida no Banco.

Um caso se refere a um gerente, 45 anos, transferido para uma agência do estado de Santa Catarina. Havia deixado na cidade de origem a mulher e dois filhos. Encontrou a nova agência sob auditoria, com elevado índice de inadimplência, sofreu pressões do Banco para a regularização da situação, no processo de cobrança de dívidas entrou em conflito com os habitantes da localidade e recebeu seguidas ameaças de morte vindas de pessoas influentes do município.

Outro caso, ocorrido em São Paulo, Capital, refere-se a um ex-assessor na Superintendência em São Paulo, um dos oitenta colocados em disponibilidade naquele início de 1996 pela superintendência em São Paulo[31], contando então 45 anos de idade e 25 de empresa. Nomeado gerente em uma agência da capital veio a sofrer forte pressão para recuperar créditos vencidos. Respondia, ainda, a processo administrativo por ocorrência de desvios sob os quais não tinha responsabilidade, pois anteriores a sua administração[32]. Seu suicídio nas dependências do Banco comoveu os meios sindicais que publicaram em detalhes o ocorrido.

Outro caso ganhou grande repercussão devido à insistente ação dos familiares da

---

[31] Wolney Ferreira que então ocupava o cargo de superintendente seria acusado posteriormente pelo TCU de agir com irresponsabilidade na gerência do BB em Lisboa, causando um prejuízo de US$ 15 milhões.

[32] Jornal *O Espelho* de 03/07/96.

vítima no sentido de responsabilizar o Banco por "incitação ao suicídio". Tratava-se de um gerente de agência do interior do estado de São Paulo, com 45 anos de idade e 23 de trabalho na empresa, que se suicidou deixando um bilhete com os dizeres iniciais *"Não agüento mais trabalhar no Banco. É muita pressão. Sempre procurei fazer as coisas mais certas possíveis mas o Banco mudou muito e sinto-me desamparado. Não existe qualquer falcatrua e nunca roubei nada do Banco. Apenas o fardo está muito pesado para mim"*[33].

Os familiares formaram um dossiê com as correspondências enviadas nos meses anteriores, pela Superintendência regional à vítima, onde se configurava o grau de pressão vindo das instâncias superiores. Enviaram correspondências com a documentação às autoridades policiais, ao GAREF, a parlamentares e à Promotoria Pública, na tentativa de elucidar os fatos e denunciar o ocorrido. Concluíram os familiares que a vítima *"vivia um clima constante de tensão e pressão no trabalho: pressão para produtividade, pressão para pressionar os outros, pressão para gerenciar com pessoal bem abaixo da necessidade, pressão para cobrar os inadimplentes de dívidas contraídas em administrações anteriores, pressão, pressão"*[34].

Evidentemente, todos esses fatos repercutiam negativamente sobre a empresa acentuando o clima de tensão. Além do mais, ao mesmo tempo que tudo isto ocorria, o Banco continuava a propor Programas de Demissão e Programas de Adequação dos Quadros (PAQ), direcionados a funcionários de dependências em vias de extinção ou redução de pessoal.

Foi nesse quadro de crise interna que a empresa efetivou a reestruturação do Plano de Cargos e Salários (PCS) e implantou a Remuneração Variável (RV). E quanto a este ponto é importante notar que essas medidas se davam paralelamente à demissão sumária de 538 funcionários, o que evidentemente foi interpretado pelas entidades representativas como uma forma de intimidação, ainda mais que naquele momento também iniciavam-se as negociações em torno da campanha salarial de 1996[35].

Pela reestruturação do Plano de Cargos e Salários que a empresa levou a efeito no início de 1997[36] se reduziam os percentuais de interstício entre os níveis da carreira para os

---

[33] Da documentação enviada ao GAREF.
[34] Idem.
[35] Jornal *Ação* nº99, ano XI de 17/04/1997, reportagem "Abalo de confiança".
[36] Conforme Cartas Circulares 97/0493 e 97/0495 de 30/09/97.

funcionários antigos e era criado um novo quadro com piores condições salariais para os funcionários ingressantes[37].

Já a adoção da remuneração variável em 1997 alterava substancialmente a política de gestão de recursos humanos no Banco, de forma que o tempo de serviço perdia em importância para a promoção funcional e o conseqüente aumento da remuneração[38].

Com os salários congelados desde setembro de 1995, o exercício de cargos passava a ser a única forma de recompor os ganhos, o que fez aumentar o nível de competitividade interna. A empresa avaliou o resultado como extremamente salutar mas, para o ambiente interno, os dados de campo mostraram ser altamente pernicioso redundando em perda da solidariedade e exacerbação do individualismo[39].

Por outro lado, isto aumentava o comprometimento dos funcionários com o cumprimento das metas e desmobilizava ainda mais o conjunto do funcionalismo, já fragilizado ao longo do tempo pelos conflitos desencadeados durante o processo de mudanças.

A nova forma de remuneração e nomeação em cargos comissionados era colocada pela empresa como um mecanismo de premiar a competência sobre a antigüidade. Ocorre que os mecanismos de avaliação e nomeação em cargos, embora oficialmente apresentados como capazes de premiar a competência, continuavam a se dar de forma a manter abertos os canais para o protecionismo[40].

A conjunção de todos esses fatores, como se pode ver, criava um quadro de insatisfação bastante generalizada. O objetivo de modernização se dava com recurso a práticas extremamente conservadoras e desestabilizadoras das relações internas: decisões unilaterais, formuladas na cúpula da empresa e com pouca ou nenhuma participação dos funcionários, cobranças excessivas por resultados, aumento do autoritarismo em todos os níveis das relações internas, utilização de mecanismos de acirramento de conflitos e

---

[37] Vide Anexo 7.

[38] Idem.

[39] No mesmo sentido, estudo do DIEESE conclui que *"Esse tipo de gestão marcado pela remuneração variável tende a acirrar a competição interna provocando uma redução dos laços de solidariedade entre os trabalhadores"*. (DIEESE – Subseção ANABB de junho/1998).

[40] As informações obtidas de entrevistas com funcionários na ativa esclarecem que, embora haja atualmente regras e mecanismos para que todos possam concorrer a cargos, desde que o candidato se enquadre nas exigências para o cargo, preservou-se um espaço para que, em última instância, a escolha seja feita pelos níveis hierárquicos superiores.

diminuição dos níveis de solidariedade, punição àqueles que se colocassem contra as determinações superiores e mecanismos de exclusão a várias categorias de funcionários.

Assim, não é de se admirar que ao final de 1998 o quadro geral de funcionários estivesse reduzido em cerca de 39% do existente em dezembro de 1994. Se no PDV haviam saído da empresa cerca de 13.500 funcionários, nos dois anos seguintes cerca de 30.000 funcionários vieram a se demitir. Nesse conjunto, estão os funcionários excedentes que não aceitaram se transferir ou não se adaptaram às condições de vida nas novas localidades, também aqueles que após o PDV passaram a se preparar para exercer outra atividade profissional esperando o momento oportuno para se demitir, também aqueles demitidos de forma sumária pelo Banco e outros que vieram a se aposentar.

À medida que mais funcionários foram se demitindo e o quadro de pessoal foi adquirindo uma fisionomia mais estável, também começaram a despontar dentre o conjunto do funcionalismo outras posturas frente à nova situação.

Com a saída de um grande contingente de funcionários abriam-se possibilidades para os que ficavam de vir a ocupar cargos comissionados, principalmente os com menos tempo de serviços. E esses funcionários mais novos em sua maioria haviam ingressado na empresa ao final da década de 1980[41] e haviam apenas vivido os momentos difíceis do Banco, quando a empresa se encontrava em níveis sofríveis de informatização e já se implementavam medidas de contenção de gastos e reestruturação administrativa. Estes funcionários, desde o ingresso, viveram a política de achatamento salarial na empresa e, portanto, tinham um nível de vida bem mais baixo do que os funcionários mais antigos que haviam conseguido formar um patrimônio à época em que eram bem remunerados.

Para essa categoria de funcionários as mudanças representaram realmente algo de positivo, eles conseguiam absorver rapidamente os acontecimentos e sentir o processo como de modernização da empresa. Eles viam que agora a empresa funcionava, o investimento em tecnologia era bem recebido, os incentivos à qualificação profissional também. Sentiam-se motivados com as novas possibilidades de ascensão e os salários que chegariam a perceber na eventualidade de ocupar cargos comissionados eram para eles bastante convidativos.

---

[41] O último grande concurso nacional havia ocorrido em 1986.

Também alguns funcionários excedentes após haverem se adaptado à nova situação avaliaram positivamente a experiência quanto ao aprendizado que representou a ida para as agências de grandes centros urbanos.

A entrevista com um casal de irmãos que trabalhara sempre em uma pequena cidade do interior da Bahia e que, no contexto do PDV, foram colocados como excedentes e obrigados a se transferir para Brasília, exemplifica bem o significado desse aprendizado, ao mesmo tempo que mostra as dificuldades enfrentadas por esses funcionários[42].

Filhos de uma família muito humilde, os pais haviam migrado para São Paulo quando eles eram ainda muito pequenos e retornaram após alguns anos, os dois haviam estudado até o segundo grau e entraram no Banco do Brasil em 1978, quando foram realizados alguns concursos regionais. Sempre viveram na pequena cidade e o mais longe que haviam chegado era Salvador, onde costumavam passar as férias. A chegada a Brasília, eles contam como um choque, um abalo, em todos os sentidos: financeiro, emocional e profissional. No entanto, ao final, avaliaram a experiência como positiva:

> Irene: No início foi difícil... eu sempre trabalhei em atendimento, só que nos dois ou três anos eu trabalhei só no caixa, então, estava meio afastada. Sabe, aí quando eu cheguei fui trabalhar no atendimento, numa agência super movimentada. Nunca tinha trabalhado com sistema *on-line*. Os tab aquelas coisas, nem sabia pra que que era, nem trocar as fitas, num sabia nada. Então, ainda bem que eu, quando cheguei, o pessoal que trabalhava no atendimento foram ótimos, muito bons comigo, sabe? Eu tive que aprender tudo, toda hora tinha que parar pra perguntar, mas o pessoal foi ótimo, muito paciente, me ajudou muito..."

> Roberto: Cartão magnético, acho que a gente nem ouvia falar, né? [...] Minha agência também foi excelente. Adorei minha agência. Quando eu cheguei, o pessoal super simpático, me ensinou tudo que eu precisava. E eu também, tinha muita vontade. Eu saí pra desafiar. Eu num vou ficar pra trás, vou mesmo pra aprender. Porque eu sempre gostei. Onde eu tô eu sou dos melhores. Posso estar onde for, eu quero ser dos melhores do lugar. ..., Então eu cheguei determinado, não sabia nada, nem trocar fita de máquina, nunca tinha visto uma máquina daquela. Tudo que tinha eu procurava me dedicar mesmo pra aprender. Então até que fui indo, fui indo, fui indo, acho que aprendi muita coisa mesmo.

> Roberto: O cliente, também era um povo exigente, ele queria saber a resposta. Então eu sofri muito nesse ponto. Pegar um extrato daquele, olhar lá e num saber, eu tava pior que o cliente. Então isso foi muito ruim pra mim. Olhar ali o extrato e não saber o significado do lançamento.

---

[42] Entrevista realizada em 1998. Roberto, contava 34 anos de idade e 16 de Banco, casado, dois filhos, segundo grau completo. Irene, contava 36 anos de idade e 19 de Banco, solteira, segundo grau completo, residia com a família do irmão num pequeno apartamento em Brasília.

> Irene: Porque lá num tinha isso. Pra olhar um extrato tinha que mandar pedir no Cesec. Aí o Cesec mandava no dia seguinte. Mas lá é só depósito e pagamento de cheque... E também porque lá assim, no interior, num tem muita coisa diferente. Aplicação mesmo o pessoal só fazia poupança e RDB. Aqui vem esses FIX, esse mundo de aplicação, que a gente via lá, mas nem se interessava em olhar, porque o pessoal só procurava poupança e RDB e agente não ligava muito não. .
>
> Roberto: Chegava um cliente: "esse fundo é formado por que carteira? Eu num sabia nem o que era isso. O que que é carteira? Então a saída era dizer que não sabia.
> Eu disse: gente, eu tenho 16 anos de banco e parece que eu estou entrando no banco agora!!
>
> Vou te contar uma história, que uma vez um cliente chegou lá e ele queria um cartão de crédito. E eu tava enfiando o cartão e a tela vinha diferente. E eu enfiava e num via a tela que tinha visto antes. Eu dizia, mas que negócio é esse? Aí vai, rapaz, e às vezes o cara saía enfezado, ele percebia que eu num tava sabendo nada. (risos)
> Irene: Ele num sabia nem tirá dinheiro no terminal, quanto mais ensinar pra cliente.

Os colegas estranhavam tanto desconhecimento dos serviços e dos produtos do Banco. Como disse Irene, tudo em Brasília era normal para os funcionário e eles nem imaginavam o que acontecia pelo Brasil, que havia lugares onde nem se conhecia cartão. Isto, enfim, mostra mais uma vez a heterogeneidade do quadro de funcionários do Banco do Brasil bem como o distanciamento entre a Direção Geral, os funcionários dos grandes centros e a realidade das localidades distantes e carentes do país.

Roberto e Irene tinham medo e vergonha de ir à máquina de auto-atendimento e não saber usá-la. Quando chegaram a Brasília, se assustaram com tudo na cidade, mas foram se adaptando. Quando as crianças chegaram, disse Roberto, estranharam a escada rolante, *"mas quando perderam o medo ficavam no Shopping subindo e descendo escada rolante"*.

Nesse sentido, Roberto e Irene avaliaram positivamente a ida para Brasília, mas queriam voltar, por causa da família, da vida mais barata e mais fácil. Consideraram um ótimo aprendizado. Roberto principalmente, sentia-se feliz por ter vencido todas as dificuldades, ter adquirido mais conhecimentos e, como diz, *"hoje, graças a Deus eu estou aqui e nem parece. Parece que tô na minha casa"*.

Com funcionários novos, que ingressaram no último concurso, de 1998, foram realizados vários contatos informais e uma entrevista formal que forneceu alguns indicativos interessantes para refletir sobre as mudanças na empresa.

Embora a direção do Banco do Brasil promoveu essa redução de quadros para renovar pessoal e com isto modificar hábitos, valores e o padrão das relações entre empresa e funcionários, nota-se que boa parte desses funcionários novos ingressou na empresa buscando exatamente aquele *banco do passado* que a empresa afirmava haver sepultado.

Em 1998, à época da inscrição para o concurso público, a imprensa e a televisão apresentaram várias reportagens em que entrevistavam os candidatos nas filas de pagamento da taxa de inscrição. E o curioso é que a maior parte deles declarou querer ingressar no Banco do Brasil porque se tratava de um emprego estável e garantido. Reportagem da *Folha de São Paulo*, de 29/08/1999 apontou a estabilidade como principal razão para a procura pela vaga. *"É uma garantia para o meu futuro"* dizia uma candidata, *"O Banco do Brasil dá segurança. Não tem aquilo de entrar num emprego hoje e amanhã estar na rua"*, dizia outro. Isto mostra que, embora a intenção do Banco do Brasil tenha sido a de desconstruir essa imagem de emprego estável, ela continuava a fazer parte do imaginário de boa parte dos brasileiros[43].

Em março de 2000 em entrevista informal com uma funcionária que havia ingressado em 1999, aos 21 anos de idade, então com um ano de Banco e trabalhando como caixa em uma pequena agência de Campinas, São Paulo, disse-me a funcionária que o ambiente no Banco estava muito ruim, que o descontentamento era geral, para funcionários novos e antigos, e que só pensava em voltar a estudar para sair da empresa o mais rápido possível. Concluiu dizendo:

> Sabe, eles não conseguem motivar ninguém, está todo mundo descontente. Eu nunca vi uma coisa dessas, uma empresa deste tamanho, com essa estrutura toda e com um RH tão ruim. É difícil de imaginar como pode...

Houve reclamações sobre o ritmo do trabalho, sobre os critérios para comissionamento, sobre o individualismo e a competitividade interna e, em especial, sobre as condições diferenciadas de contratação em relação aos funcionários mais antigos. Disseram ainda que com a nova sistemática de nomeação só consegue ser nomeado aquele que segue o perfil desejado, necessitando vestir-se como executivo, portar-se como executivo, fazer o *marketing* pessoal e adequar-se ao discurso da empresa. E embora um dos critérios para nomeação seja a capacidade de vendas, isto também mostrou-se não ser aplicado da mesma forma para todos os funcionários. Segundo contou um entrevistado[44], entre dois funcionários que atingiam metas elevadas na venda de produtos, foi nomeado um

---

[43] *Folha de São Paulo*, 29/08/1999, "Prova do BB gera R$ 16 mil"

[44] Ingressou no Banco pelo concurso de 1999 e demitiu-se em 2000. Com 25 anos de idade, solteiro, hoje faz um curso de pós-graduação.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

rapaz que seguia o estilo desejado pelo Banco, em detrimento de outra funcionária que, embora superasse as metas, não se adequava da mesma forma a esse perfil.

Também pela primeira vez ocorreu, enquanto conversava informalmente com um caixa, então com dois anos de Banco, que o mesmo se definisse como bancário, ao invés de funcionário do Banco do Brasil, como era o comum.

Estes são apenas alguns indicativos de que, se muita coisa mudou, no que se refere às relações internas e ao envolvimento do funcionário com a empresa, o Banco não conseguiu até o momento fornecer referenciais que sejam aceitos e incorporados pelo conjunto dos funcionários. No entanto, para um tratamento adequado da situação atual seria necessário empreender uma nova pesquisa. Principalmente após o ingresso desse novo contingente de funcionários e o aumento da rotatividade.

### *Mudanças na Direção Geral*

Até agora foi possível perceber as principais alterações ocorridas nas relações de trabalho, ao longo do tempo, nas dependências do Banco, como agências e CESEC. No entanto, se a proposta contida no Programa de Ajustes era de emergência de um novo Banco, o que de fato teria se alterado na Direção Geral, onde foram formuladas as medidas de ajuste?

Quando da realização da primeira etapa de trabalho de campo em Brasília, em 1996, um dos pontos relevantes dizia respeito à imensa distância entre Direção Geral e demais dependências do Banco no país, seja em termos espaciais, de infra-estrutura e execução de serviços, das relações de sociabilidade e do trato com a hierarquia. Esse distanciamento se expressava, ainda, na forma como os funcionários da alta administração se referiam ao conjunto de funcionários, colocando-se numa categoria à parte. Essa oposição apareceria também em entrevistas realizadas nos anos posteriores com funcionários situados em níveis inferiores na hierarquia da Direção Geral que também se referiam aos integrantes da alta administração como "outros" em relação ao conjunto de funcionários. Isto indica que essa clivagem se dava entre os escalões mais elevados da Direção Geral e o restante dos funcionários, mesmo que também houvesse um distanciamento da Direção Geral como um todo em relação às demais dependências no país.

Mas o que marca a dinâmica da Direção Geral, como já observamos no início desta tese, é a existência das redes de reciprocidade, formadas por laços de lealdade e retribuição, de prestações e contraprestações, que se formam ao longo do tempo como uma cadeia que

desce dos cargos mais elevados aos intermediários na hierarquia, o chamado segundo escalão, e que também pode se estender às diversas dependências pelo país e aos mais variados níveis hierárquicos de forma mais matizada.

A cada mudança de governo e, portanto, da nomeação de um novo presidente do Banco alteram-se as diretorias e essas nomeiam os seus subordinados diretos. Ocorre então uma mudança em praticamente todos os postos comissionados mais elevados porque cada novo nomeado escolhe os seus subordinados diretos. Com a dinâmica interna pautada na lealdade, na concessão e na retribuição de favores, tudo contribui para que se formem grupos que se movem na medida em que os que ocupam o topo também se deslocam na estrutura da alta administração.

Principalmente a partir da reestruturação na Direção Geral, ocorrida no início do governo de Fernando Collor, intensificaram-se essas redes como resultado das articulações desenvolvidas naquele momento para a manutenção ou disputa por cargos. Foi um momento onde particularmente a dinâmica das relações tornou-se evidente com diminuição dos níveis de solidariedade e aumento da competitividade interna, uma vez que foram extintos muitos setores resultando na redução de cerca de 3.000 cargos.

Isto gerou um distanciamento ainda maior entre os níveis hierárquicos, tanto como forma de marcar *status* diferenciados, como para evitar comprometimentos futuros. Ao mesmo tempo sedimentou as redes que então se formaram, estreitou os laços e provocou um maior distanciamento em relação àqueles colocados à margem dessas redes.

Os funcionários entrevistados em Brasília, que viveram o processo de reestruturação da Direção Geral, consideram que aquele foi um momento mais traumático do que o PDV.

A reestruturação de 1990 atingiu o Banco como um todo, mas de forma diversificada. Os entrevistados das agências e CESEC também se referiram àquele momento como importante marco nas mudanças na empresa, mas não com a centralidade dada aos acontecimentos pelos entrevistados da Direção Geral[45].

Já as entrevistas realizadas com funcionários da Direção Geral, embora tendo como o tema o PDV, convertiam-se sempre numa abordagem privilegiada, conduzida pelo

---

[45] A reestruturação das agências denominou-se Novo modelo Organizacional das Agências (NMOA) e foi feita com o objetivo de racionalização dos custos. O processo de transferência de serviços antes feitos nas agências para os grandes Centros de Serviços e Comunicações (CESEC) permitia uma considerável economia de escala. No processo, reduziu-se significativamente o número de funcionários para as agências, com eliminação de cargos comissionados, e aumentou-se tanto os funcionários por CESEC como o números desses centros pelo país, num movimento inverso ao que aconteceu no processo de mudanças mais recente. Uma análise detalhada da elaboração e implementação do projeto NMOA encontra-se em Queiroz (1994).

próprio entrevistado, para os acontecimentos de 1990[46]. E, como de tudo isto ficasse claro que eles consideraram o PDV apenas como uma seqüência daqueles acontecimentos, vale a pena uma reflexão sobre o significado daquela reestruturação, naquele momento, como parte do processo de mudanças aqui analisado.

Isto porque, os dados disponíveis mostram que aquele foi o primeiro momento significativo de rupturas: na relação da empresa com os funcionários, e destes entre si. Ao mesmo tempo, foi um momento que estimulou toda a sorte de protecionismos:

> Foi um horror!!... eles aproveitaram as pessoas não pela competência, aproveitaram até pela aparência, né. De repente, uma que andava normal começava a andar de mini-saia no corredor da Chefia, pronto, comissionada, sabe? E pessoas com não sei quantos anos de Banco, que a gente sabia, competentíssimas, sabe, e fora, não estavam mais lá. O cara se aposentava arrasado. Foi um horror, um horror, um horror...[47]

Nesse sentido, o processo de reestruturação criou um espaço onde os comprometimentos se firmaram de tal forma que o grupo que permanecia, ocupando postos de médio e alto escalão, se estruturava cada vez mais pelos vínculos pessoais, as lealdades estabelecidas como forma de sustentar posições naquele momento especialmente crítico:

> Os critérios alegados eram de competência técnica, mas, lógico, a prevalência como sempre foram os apadrinhados, os puxa-sacos, entendeu? [...] Porque, para mim, foi muito sintomático. Nós tivemos uma pessoa que foi indicação política e que o tempo todo no departamento, até no período anterior, [...] essa pessoa nunca fez nada, o ano inteiro, nada. Nunca! trabalhava diretamente comigo e nunca! nada! Nem um trabalho! E foi o primeiro que conseguiu sair, assim, para um cargo maior. Conseguiu no apagar das luzes ser nomeado coordenador desse meu setor[48].

Essa indicação política, a que a entrevistada se refere, diz respeito a interferências de integrantes da esfera política do país no processo de reestruturação que ocorria dentro do Banco do Brasil. E essa interferência ocorria porque as pessoas dentro da empresa

---

[46] O projeto de reestruturação administrativa, implementado na gestão de Alberto Policaro, chamou-se "Novo Rosto" e teve como ponto principal a redução de cargos comissionados de nível médio, atingindo também os níveis de gerência, nas agências. Nesse processo ocorreu também uma forte pressão para aposentadorias. (Vide cartilha "Novo Rosto: desmonte e arrocho", editada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo).

[47] Entrevista realizada em 1998, com assessora na Direção Geral, 21 anos de serviços e 42 de idade, 10 anos de trabalho na Direção Geral, superior completo, casada, dois filhos. Demitiu-se em 1998.

[48] Entrevista realizada em 1996 com assessora da Direção geral, com 24 anos de serviços, 46 de idade e 16 de experiência na Direção Geral, superior completo, casada, três filhos.

também buscavam esse apoio como uma forma, talvez a única, de se manter no cargo ou conseguir uma nova colocação:

> Apoio político-partidário mesmo, de partidos. Então, o PSDB, por exemplo, era deputado interferindo, era senador....porque, foi um desespero total. A coisa foi mais feia, porque foi uma situação quase limite né? As pessoas, elas tinham que se arrumar, entende? Aí, valia tudo. Então, nessa área mesmo foi muito assim. Quando estava em definição quem iria para a ...(outro setor) então, as próprias chefias, elas tinham que apresentar trabalho, projetos. Mas as chefias só davam trabalho para quem elas queriam levar junto. Então, nós ficávamos muito tempo, eu e L..., e a gente não tinha o que fazer! Sabe o que é você passar oito horas sem ter o que fazer?![49]

Como decorrência do processo, a perda da solidariedade revelava-se também, ao lado da intensificação do individualismo, como fomentadora das posturas autoritárias e da desconsideração do fator humano[50]:

> [...] Pior, pior. De 52 sobraram oito ou nove pessoas que não tinham conseguido se localizar. Aí nós fomos, até mudamos de andar, mudamos fisicamente. Foi o dia assim... pior para mim em termos de desilusão. Essas pessoas que sobraram, elas não tinham espaço físico e elas nunca foram chamadas pela chefia para perguntar nada e para dizer nada. Você sobrou.[51]

Assim, é de fundamental importância entender que os integrantes desses grupos que se firmaram em cargos elevados, durante o processo de mudanças na Direção Geral, também vão estar ocupando altos cargos quando da formulação das medidas de ajuste em 1995, muitos deles conduzindo diretamente o processo[52]. Nesse sentido, as práticas utilizadas durante a implementação do Programa de Ajustes devem ser entendidas também como uma continuidade em relação aos acontecimentos de 1990 porque, nos dizeres da

---

[49] Idem.

[50] Da mesma forma que ocorreu com os funcionários durante o processo de mudanças de 1995, também àquela época, dada a tensão que marcou os acontecimentos, sucederam-se, segundo os entrevistados, as ocorrências de adoecimento. Uma das entrevistadas, oito anos após aqueles acontecimentos, ainda necessitava de acompanhamento médico pelo fato de à época haver manifestado a *síndrome do pânico*.

[51] Idem.

[52] Com dados obtidos dos Almanaques de Pessoal, foi possível reconstruir a trajetória de funcionários ocupando cargos elevados na estrutura da Direção Geral no ano de 1995, retrocedendo a 1988, período anterior às mudanças na Direção Geral. Entre os cargos mais elevados foi possível constatar a constância na permanência em determinados setores e indicativos de que a carreira já se construía a um tempo mais largo. No entanto, entre funcionários também de cargos elevados, mas situados em nível mais baixo na hierarquia, que poderíamos denominar funcionários de segundo escalão, nota-se uma oscilação maior na carreira. Funções nas áreas de Gerências de Operações, Chefias de Divisão e de Departamento eram ocupadas por funcionários que tiveram ascensão na carreira exatamente na ocasião da reestruturação na Direção Geral empreendida apor Alberto Policaro ou durante a gestão Lafaiete Coutinho, ambas durante o governo Collor.

mesma entrevistada, *"a estrutura é a mesma, as pessoas são as mesmas, elas só mudam de lugar, as cabeças só mudam de lugar. [...] porque eu acho que é uma questão de valores, entendeu, de referenciais e,... entende, a forma de agir, o modo operante é esse..."*[53].

Contudo, o mais importante, ainda, é entender esse processo de mudanças no Banco do Brasil, que se iniciou em 1990 e se concretizou a partir de 1995, como parte intrínseca das políticas econômicas de cunho *neoliberal* iniciadas no governo de Fernando Collor de Mello e sedimentadas no governo de Fernando Henrique Cardoso[54].

As medidas adotadas pelo Banco do Brasil em 1990 estavam em perfeita sintonia com as diretrizes da política econômica do governo Fernando Collor e, portanto, com o encaminhamento de reformas em acordo com o modelo *neoliberal*[55].

A crise em torno da Reforma Administrativa no Banco do Brasil, em 1990, levou à formação de uma CPI para apuração dos acontecimentos, mas, em sua base, estava o vínculo entre essas reformas e a política econômica do governo[56]. Tanto é que a tomada de depoimentos versou sobre temas os mais variados, contemplando questões como as implicações da perda da conta-movimento, o esvaziamento da instituição, o atraso tecnológico, a manutenção na sua estrutura administrativa de pessoas pertencentes ao setor financeiro, a precariedade da política agrícola do governo, os favorecimentos na concessão de créditos e a questão das dívidas do Tesouro Nacional para com o Banco.

---

[53] Em 1996 foram realizadas entrevistas com alguns desses funcionários e percebidos os elos de algumas cadeias que formam essas redes. Constatou-se também que a tendência dos componentes dessas redes é de manter uma homogeneidade de discursos, reproduzindo o discurso que vem daquele que está na posição mais elevada, normalmente o formador da rede.

[54] Como conclui Cruz (1992), a resolução da crise em torno dos acontecimentos que marcaram o *impeachment* de Fernando Collor se deu de forma a assegurar que o fato não acarretaria uma ruptura com o processo em curso, sobretudo a abertura da economia e a redefinição do papel do Estado. Por outro lado, as mudanças no Banco do Brasil também são condizentes com as medidas adotadas pelas empresas no país como forma de se ajustar a esse modelo. Dentre as apontadas por Cruz (1992:23) tem-se a reorganização administrativa, eliminação de níveis hierárquicos, redefinição dos planos de carreira, terceirização e redução de custos via corte de pessoal.

[55] As características principais das políticas neoliberais em curso na America Latina, de acordo com Petras (1997) são: *"estabilização (de preços e das contas nacionais); privatização (dos meios de produção e das estatais); liberalização (do comércio e dos fluxos de capital); desregulamentação (da atividade privada) e austeridade fiscal (restrições aos gastos públicos)"* (Petras, 1997:18).

[56] CPI BB 1991 destinada à apuração da Reforma Administrativa do Banco do Brasil e do fechamento de agências e postos de serviços da instituição (Alberto Policaro havia anunciado o fechamento de 1.500 agências, cerca de 1/3 das existentes no país). Os objetivos gerais da CPI foram além dos específicos, em torno da Reforma, abarcando questões sobre o papel do BB como instrumento do governo, as razões da Reforma e se os fatos faziam parte de comprometimentos do governo com agências de financiamento internacionais.

Os acontecimentos envolvendo as administrações do Banco do Brasil durante o governo Collor, ainda trariam mais prejuízos à instituição no que se refere aos padrões éticos e de probidade administrativa.

Mesmo considerando que o Banco do Brasil sempre foi utilizado pelos sucessivos governos como meio de obtenção de ganhos na arena política e que sempre serviu aos interesses econômicos e políticos de grupos privados, nunca como naquele período do governo Collor o Banco esteve tão diretamente envolvido com as altas esferas de poder e sob acusação de práticas ilícitas. Práticas que se referem ao envolvimento de membros da alta administração do Banco com os altos escalões do governo, mas que também se estenderam muitas vezes aos níveis intermediários da hierarquia da instituição[57].

A gestão de Lafaiete Coutinho foi marcada por seguidas denúncias dos mais diversos tipo de irregularidades administrativas[58]. Quando presidente do Banco do Brasil, Lafaiete Coutinho foi seguidas vezes denunciado pela imprensa escrita pela concessão de empréstimos irregulares e favorecimentos[59], de envolvimento com o esquema PC[60] e de estar fornecendo aos parlamentares governistas o controle de verbas da Fundação BB para distribuição de recursos entre prefeituras, como forma de angariar apoio político para o ex-presidente Collor, sobretudo em 1992, por ocasião do processo de *impeachment*[61].

---

[57] É o caso, por exemplo, do Superintendente Estadual no Mato Grosso na gestão Policaro e Lafaiete, responsável pelo deferimento de diversos empréstimos a filhos, irmãos e amigos, dentre os quais, um deputado e acusado de liberar esses empréstimos com recursos oriundos do Fundo Centro-Oeste (FCO).

[58] O Sindicato dos Bancários de São Paulo formou um dossiê sobre as *"irregularidades, malversações e desvios de finalidade na aplicação de verbas públicas"* e apresentou-o ao TCU em setembro de 1992, imediatamente à saída de Fernando Collor, pedindo o afastamento imediato de Lafaeite Coutinho da presidência da instituição.

Lafaiete Coutinho foi réu, juntamente com Alberto Policaro, em ação de improbidade administrativa devido à rolagem irregular da dívida do Deputado Federal Flávio Derzi (PMDB-MS). Em 1999 foi absolvido das acusações juntamente com os funcionários implicados no caso, um deles o diretor Cláudio Dantas, também citado na CPI BB de 1991 em virtude de envolvimento em irregularidades administrativas no caso Copalag.

[59] Denúncias sobre a concessão de vultosos empréstimos a amigos e empresas ligadas a Fernando Collor e Paulo César Farias. Inclusive, denúncias de que 60% do lucro da Brasiljet, de propriedade de Paulo Cesar Farias, deviam-se a um esquema de fretes de jatos montados no BB e na CEF. Vide à respeito *Veja,* de 26/08/92, *Isto é*, de 12/08/92 e *Jornal da Tarde*, de 11/06/92.

[60] Ex diretor do Banco Econômico, Lafaiete Coutinho, segundo a imprensa, foi braço direito de Paulo Cesar Farias na arrecadação de fundos da campanha eleitoral de Collor, sendo posteriormente indicado por ele para ocupar a presidência do BB. A respeito das ligações entre Lafaiete Coutinho e Paulo Cesar Farias vide *O Estado de São Paulo*, de 01/03/92, *Folha de São Paulo*, de 12/04/92 e 30/06/92 e *Isto é*, de 17/06/92.

[61] No jornal *Folha de S.Paulo*, de 13/08/1992, a reportagem *É dando que se recebe* dizia que a Fundação Banco do Brasil havia se transformado em braço político de Lafaiete porque podia dar recursos aos municípios a fundo perdido fugindo, inclusive, ao controle da diretoria. Segundo a reportagem, *"Lafaiete, um dos mais atuantes membros da 'tropa de choque' contra o impeachment de Collor, tem oferecido pessoalmente aos deputados a oportunidade de escolher os municípios beneficiados com verbas entre Cr$ 50 e Cr$ 150 milhões. No caso dos senadores, a proposta pode chegar a Cr$ 200 milhões."*

No plano interno, o caso mais grave ocorrido na gestão Lafaiete Coutinho refere-se à fraude constatada no concurso público realizado pelo Banco do Brasil em1992. Foi a primeira fraude em concurso em toda a história da empresa.

O escândalo principiou com uma carta da Executiva Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil, encaminhada aos Sindicatos e Federações de bancários comunicando que haviam recebido em 27/01/1992 informe de que os 15 primeiros colocados no concurso do Banco em Brasília eram todos parentes e amigos do chefe de gabinete da Diretoria de Recursos Humanos e do chefe de divisão do setor de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

O caso acima ocorreu devido a uma rede de comprometimento entre os vários graus hierárquicos que atuavam numa mesma área. Estavam envolvidos o chefe de gabinete da diretoria de Recursos Humanos e um chefe de divisão da mesma diretoria. Os dois foram exonerados, no entanto, Celso Freitas Cavalcanti, o então Diretor de Recursos Humanos, segundo a imprensa também integrante do chamado esquema PC[62], era acusado de várias outras irregularidades na gestão dos recursos humanos mas saiu do episódio ileso, uma vez que não se tratava de funcionário de carreira do Banco.

O que se sugere, portanto, é que as mudanças ocorridas no Banco do Brasil a partir de 1990 tiveram como resultado não apenas o fortalecimento das redes de lealdade e reciprocidade, fruto dos comprometimentos havidos durante a reestruturação na Direção geral, mas também redes de articulação que chegavam aos altos escalões do governo.

Nesse sentido, compreende-se também as críticas praticamente unânimes das entidades sindicais ao fato de Alcir Calliari não haver desmontado o quadro que se firmara na gestão Lafaiete, quando ocupou a presidência da instituição, durante o governo de Itamar Franco.

Portanto, pode-se concluir que, se a lealdade já era um valor a marcar as relações na Direção Geral, a partir de 1990 ganhou ainda mais força, a reciprocidade sendo a marca das relações. Num ambiente assim diferenciado e ao mesmo tempo competitivo, o domínio de informações e o constante investimento na performance profissional passaram a ser instrumentos cada vez mais utilizados como estratégia de manutenção dos cargos.

---

[62] Vide *O Estado de São Paulo*, de 17/07/92 e *Folha de São Paulo, de 11/07/92*. Celso Cavalcanti foi também acusado de alterar a regra de nomeação dos gerentes de forma a propiciar os favorecimentos e a interferência política.

Nesse sentido, a sistemática sempre gerou a descontinuidade administrativa na medida em que não interessava a um funcionário dar prosseguimento a um projeto iniciado por seu antecessor e sim investir em um novo projeto que lhe permitisse diferenciar-se em relação ao anterior e, ao mesmo tempo, marcar posição.

As mudanças, segundo a maioria dos entrevistados com experiência longa de trabalho na Direção Geral, sempre foram de caráter performático. Alteram-se os setores, seus nomes e localização, mudam-se os móveis de lugar, transferem-se os serviços, mas a estrutura continua pois a dinâmica permanece a mesma. Como dizia uma entrevistada *"Você imprime movimento, e aí você está fazendo alguma coisa. Agora, nada assim de base, a médio e longo prazo. Deslocam-se funcionários, serviços, setores, mas a estrutura continua"*[63].

Em 1996, como parte do Programa de Ajustes, implantava-se a Nova Estrutura Organizacional, segundo a alta administração com o intuito de melhorar a articulação entre áreas e promover um planejamento continuado. A proposta de horizontalização das decisões e do planejamento, via articulação de setores, deveria, portanto, contribuir para o fim da descontinuidade administrativa. Mas, após os trabalhos de campo, a pergunta que se fazia era sobre essa real possibilidade dentro de uma sistemática pautada no respeito à hierarquia e nas redes de relações. Por tudo que se observou e ouviu na Direção Geral a impressão era que, mesmo alterando a estrutura formalmente, na prática ela se funcionaria nos mesmos moldes anteriores, pois, como dizia um dos gerentes de agência entrevistados *"as pessoas continuam exercendo o poder de uma forma autoritária, fechada. Eu não vejo a mudança de cultura na cúpula, ela continua exercendo a administração de uma forma autoritária"*[64].

Mas, como a empresa afirmava estar mudando, os trabalhos de campo em Brasília foram retomados ainda em 1998 com a realização de novas entrevistas que permitissem apreender as alterações ocorridas na Direção Geral.

---

[63] Entrevista realizada em 1996, com assessora da Direção Geral, então com 24 anos de serviço e 46 de idade, 15 anos de experiência na Direção Geral. Por outro lado, as mudanças no Banco do Brasil também são condizentes com as medidas adotadas pelas empresas no país como forma de se ajustar a esse modelo. Dentre as apontadas por Cruz (1992:23) tem-se a reorganização administrativa, eliminação de níveis hierárquicos, redefinição dos planos de carreira, terceirização e redução de custos com corte de pessoal.

[64] Entrevista realizada em 1996, com gerente de agência de médio porte, 40 anos de idade, 21 de serviços, instrutor do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do pessoal, com períodos de trabalho em Brasília.

Nas entrevistas realizadas com duas funcionárias, de nível de assessoria, foram abordados os pontos acima contemplados com algumas perguntas específicas sobre as mudanças na dinâmica da Direção Geral:

Sobre os critérios para comissionamento:

> E tem? e tem critérios?. Olha, eu acho que no Banco do Brasil, o seu relacionamento com as pessoas sempre falou mais que as competências. Em qualquer lugar: na Direção Geral, no CESEC. Uma pessoa simpática, não precisa nem ser puxa-saco... mas se você for agradável, simpática, a sua chance é muito maior, com certeza. Agora o quietinho, que faz muito bem o serviço dele mas não vende o peixe, este está ferrado... O banco não tem chefia para olhar a competência assim, real.

Sobre a nova estrutura organizacional:

> As unidades não funcionam em sintonia, não funcionam. Porque eles fazem as coisas como sempre fizeram, né, ... parece.. eles fazem as coisas e não montam o sistema de controle aqui... eles venderam Ourocap aos montes e se perderam no meio do caminho. Então, essa coisa de UEN, os escambau, não altera nada não. Muda sim, mudam os móveis, abrem mais lugares, vai mudar a remuneração, ...

Sobre o funcionamento do Banco naquele momento (1998):

> Quem tem amor ainda ao banco é que faz força pra que ele funcione. Porque se ele não funcionasse, pararia tudo isso.... Quer dizer o sujeito está trabalhando contra ele mesmo... mas não tem solução... faz parte do processo...

Sobre as redes de relações, os favorecimentos e lealdades:

> Há... mas sempre foi assim, sempre foi. Não vejo nem possibilidade de mudar hoje, não. Por que é isso aí, são os favores, são as amizades, as puxações de saco, né? As pessoas que se adequam mais, que menos questionam, que menos respondem, são sempre as mesmas a serem promovidas, são sempre as mesmas, desde aquela época.

Segundo os entrevistados, os projetos continuavam sendo objeto de disputa e os desencontros persistiam. As áreas continuavam a se desentender, a disputa maior naquele momento sendo entre a Diretoria de Recursos Humanos e a Tecnologia, cada uma desejando a primazia no processo de ajustes para fazer valer as suas idéias[65].

No entanto, da mesma forma que havia sido observado em 1996, o discurso vindo da cúpula se repetia ao longo da cadeia hierárquica:

---

[65] Já em 2000 em entrevista com alto executivo do Centro de Tecnologia ficava evidente um conflito maior entre a área de Distribuição (responsável pelas dependências no país) e a Tecnologia.

> O discurso é o mesmo, de todos, de todos. É uma equipe afinada. Não é de pessoas que acreditam nas próprias idéias, as idéias não são independentes. Eles repetem o discurso do peixe que eles estão comprando naquele momento, do Chefe que eles estão apoiando naquele momento.

> [...] um apoia o outro, entendeu? O Diretor, coloca o Chefe de Divisão; o Chefe de Divisão coloca os Coordenadores de Equipe; os Coordenadores de Equipe colocam os assessores.... Então, é uma cadeia assim, um repetindo o discurso do outro e apoiando o outro, sem questionar, sem entrar em confronto, sem entrar em discussão.

> Claro que o comprometimento de um assessor é menor do que um Coordenador de Equipe, que de um Chefe de Divisão, entendeu? À medida que sobe na hierarquia os laços ficam mais estreitos e as questões ... tem que haver menos atrito. Acho até que um assessor é capaz de questionar, mas à medida que ele questiona, a cor vai ficando mais suave, vai se diluindo e se dilui... Porque, se há confronto, o cara não segura a barra, ele tira, ele tira o que questiona.

Com a manutenção da sistemática, segundo esses entrevistados, cargos importantes como o de chefe de divisão continuavam sem autonomia para formar suas equipes de trabalho pois era um cargo subordinado à chefia de departamento e as equipes eram nomeadas diretamente pela diretoria. Dessa forma, vê-se que, mesmo com a mudança do organograma da empresa, que no desenho mostra as unidades operando de forma horizontal, como se delas se eliminasse a hierarquia, na verdade continuavam com os mesmos níveis de subordinação e limites à autonomia.

Como se pode constatar, no que se refere à dinâmica interna e à configuração das relações, na Direção Geral efetivamente pouco havia mudado num espaço de três anos.

Mudou a estrutura de cargos e setores, sua denominação, a alocação dos setores, a competência das funções, a distribuição espacial das chefias e diretorias e a conformação dos fóruns de decisões.

Também houve alteração no quadro de altos executivos, com ascensão daqueles funcionários que haviam se comprometido com a empresa ao participar da implementação do Programa de Ajustes. O movimento de aposentadorias, quedas de cargos e promoções, indica a ascensão e consolidação, nas esferas mais elevadas de poder, dos grupos que mais atuaram em conformidade com as diretrizes daquela administração[66].

---

[66] Vide quadro.

Mudou também a forma de remuneração e de distribuição de lucros que privilegiou em especial os detentores de altos cargos, eles mesmos os condutores dos respectivos planos de reformulação[67].

Quando dos trabalhos de pesquisa, em 1996, já havíamos detectado a expectativa dos funcionários de cargos mais elevados quanto a uma recomposição de faixas salariais. Nenhum deles afirmava que havia um plano em vias de implantação mas todos repetiam um mesmo raciocínio, dizendo que o Banco, em relação aos valores praticados pela concorrência, estava com uma defasagem de remuneração entre a base e o topo da pirâmide. Assim a base estaria sendo remunerada acima dos níveis da concorrência enquanto que a cúpula achava-se por demais distante desses valores.

Um ano depois dessas primeiras entrevistas seriam implantados os novos mecanismos de remuneração pelos quais os grandes beneficiados seriam exatamente os detentores de cargos mais elevados[68].

Estudo realizado pelo DIEESE[69] afirma que, a divisão do PLR em dois módulos, um destinado aos funcionários em geral e outro aos executivos, provocou uma defasagem de 760% entre os níveis mais elevados e os mais baixos. Dessa forma, conclui que o programa beneficiaria uma minoria de funcionários que à época totalizava apenas 188 indivíduos.

Além do mais, o estudo chama a atenção para o fato de que o processo eleitoral que elegeu os membros da comissão de negociação do programa não foi discutido com as entidades sindicais, que o processo eleitoral ocorreu juntamente às eleições da PREVI, com

---

[67] Pelo novo Plano de Carreira Plano de Cargos e Salários (PCS) os funcionários no geral teriam seus salários, já defasados em 23,55% apenas considerando a defasagem referente ao período 1995 a 1998, mais ainda achatados com a diminuição das chances futuras de elevação dos proventos por promoção. Com o novo Plano de Cargos e Salários (PCS) os interstícios entre os níveis caia de 12% para 3%.

Para os ingressantes na empresa, a partir do novo PCS as perdas ao longo do tempo seriam ainda maiores. Segundo tabela divulgada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo para os que se encontravam no nível E1, o PCS significaria uma perda acumulada ao longo da carreira da ordem de 64,24%.

[68] Quanto às alterações, pode-se concluir que valores mais elevados ficaram para as funções de Direção Geral e órgãos regionais a ela vinculados. Os cargos mais baixos, como o de CAIEX, que concentravam a grande massa de funcionários manteriam os valores em níveis bastante baixos em relação às demais funções.

Também no que tange à participação de lucros e resultados a forma de distribuição estabelecida acabou beneficiando de forma bastante desigual um número reduzido de funcionários ocupando altos cargos na alta administração da empresa.

[69] Estudo DIEESE – Subseção ANABB, *O banco do Brasil e a Remuneração Variável*, junho de 1998.

pouca divulgação, falta de campanha e prazo reduzido para as eleições, o que fez com que apenas 1/3 dos funcionários votasse[70].

Isto significa que, no processo de mudanças na Direção Geral, durante o Programa de Ajustes, subsistiam ao longo de sua efetivação duas lógicas paralelas e contraditórias: a da modernização e a da permanência das práticas consideradas retrógradas no próprio projeto de modernização da empresa.

Enfim, se ocorriam mudanças estruturais de caráter formal (organograma, funções, denominações) elas não significavam uma alteração dos princípios que norteavam a dinâmica da Direção Geral –o poder de mando e a subordinação, a lealdade e a retribuição-, ao contrário, as mudanças se faziam fortalecendo esses laços e práticas.

Por outro lado, do projeto de modernização adotado pela maioria das empresas para adequar-se à lógica *neoliberal* (Cruz,1992) adotava-se na íntegra práticas como reestruturação organizacional, redução do número de empregados, alteração nos quadros de carreira privilegiando os cargos mais elevados, redução de benefícios e contenção da mobilização dos trabalhadores.

E, nesse sentido, é bom frisar novamente, essas constatações em nada diferem daquilo que muitos já vêm afirmando sobre o caráter conservador do processo de modernização conduzido tanto pelas empresas no Brasil como pelos sucessivos governos brasileiros[71].

### *As relações com a esfera governamental*

Como foi possível verificar, em diversos momentos deste trabalho, a proximidade entre a direção do Banco do Brasil e a esfera governamental, seja pela nomeação do presidente da empresa via executivo, seja pela forte presença do Ministério da Fazenda na

---

[70] O Programa de distribuição de lucros também contém componentes discriminatórios similares aqueles já apontados no caso da fixação de excedentes, transferências compulsórias e demissões. Segundo o mesmo estudo, o programa penaliza funcionários afastados por licenças saúde, ou outras, equiparando as ausências a faltas, uma vez que para o cálculo dos valores a receber só seriam computados aqueles efetivamente trabalhados no período. Também dispõe que os funcionários que tiverem falta não-abonada serão excluídos do programa. Nesse caso, o programa penaliza diretamente funcionários que venham porventura a participar de movimentos grevistas.

[71] Vide a noção de *modernização conservadora* em Conceição Tavares (1996) e Jorge Mattoso (1994,1995).

decisão dos rumos e atividades da empresa e a perda de poder frente ao Banco Central, trouxe ao longo dos anos uma série de prejuízos financeiros ao Banco. Ao mesmo tempo, esses também foram fatores que sempre contribuíram para que os acontecimentos afetos à empresa espelhassem aqueles que se dão no âmbito do governo.

Nesse sentido, outra questão a saber é se a modernização da empresa também contemplou alterações no teor dessas relações. Aqui, evidentemente, será possível apenas o recurso ao material de imprensa que fornecerá dados que, mesmo incompletos, permitem algumas conclusões ou indicativos a respeito.

O que se observa do acompanhamento dos fatos pela imprensa é que nas suas relações com a esfera governamental o Banco do Brasil continuou atendendo às determinações do Ministério da Fazenda e do Banco Central. Em novembro de 1995, por exemplo, emprestou seguidamente recursos no mercado "interbancário"[72] aos bancos que não estavam conseguindo fechar as contas diárias. As operações não traziam prejuízo ao Banco, uma vez que as taxas praticadas nas operações de socorro aos bancos eram superiores às de mercado, mas era uma forma de evitar que o Bacen usasse sua linha de redesconto, o que seria mais vantajoso para os bancos.

Ainda em dezembro de 1995, quando o Banco do Brasil desde outubro contabilizava um prejuízo de R$ 4,22 bilhões, sofreu mais danos financeiros ao arcar com os custos de 0,25% de comissão de compromisso para garantir o empréstimo contratado pelo governo com o EXIMBANK para a realização do projeto Sistema de Vigilância da Amazônia (SIVAM)[73]. As tentativas do Banco do Brasil em receber o dinheiro do Banco Central foram frustradas e as responsabilidades foram transferidas para o Tesouro Nacional, repetindo-se portanto a mesma sistemática de acúmulo de dívidas do Tesouro junto ao Banco.

E se o governo fazia a empresa aumentar os prejuízos, foi para o setor privado que o Banco se voltou intensificando a cobrança dos devedores. Noticiava a imprensa que apenas as dívidas de empresas paulistas somavam R$ 4 bilhões dos cerca de R$ 18 bilhões que

---

[72] O mercado interbancário se refere a operações de empréstimos entre bancos com a finalidade de garantir a segurança diária do sistema.

[73] Em julho de 1995 o BB pagou US$ 3,5 milhões, até dezembro não havia sido reembolsado, e teria mais US$ 3,5 milhões a pagar até o final de dezembro.

formavam o total da inadimplência junto ao Banco[74]. Também fechou quatro agências no exterior como forma de reduzir custos.

Em abril de 1996, quando já se discutia intensamente na imprensa a operação de capitalização da empresa pelo Tesouro Nacional, divulgava-se uma lista dos cem maiores devedores do Banco e a suspeita de que os dados teriam sido "vazados" de dentro da empresa, fariam o Banco abrir auditoria para apurar as responsabilidades na divulgação.

Ao mesmo tempo aumentava a expectativa de um prejuízo descomunal, o que realmente veio a ocorrer no fechamento do primeiro semestre, quando o Banco contabilizou o maior prejuízo de sua história, da ordem de R$ 7,78 bilhões. A direção da empresa, no entanto, afirmou que aquela era uma operação de "realismo contábil" onde o Banco se antecipava para *"limpar o passado"*[75].

Em novembro de 1996 ocorreu a intervenção do Banco na construtora Encol, operação cujo desenrolar culminou num escândalo de grandes proporções em meados do ano 2000, como veremos mais à frente.

Dezembro de 1996 também foi marcado por alguns acontecimentos relevantes que vinham a expor com mais clareza alguns dos liames entre altos executivos do Banco do Brasil e membros do Planalto.

A divulgação de uma lista de parlamentares vinculados ao PPB e devedores do Banco do Brasil, um dia antes da reunião do partido que recomendaria voto contrário à emenda da reeleição, levou à suposição de que a mesma teria sido divulgada como forma de intimidação aos parlamentares. O secretário-executivo do Banco do Brasil, Manoel Pinto e Waldemar Júnior, coordenador-chefe da Assessoria Parlamentar, foram acusados da elaboração da lista e afastados do cargo pela direção do Banco naquele mesmo mês.

O escândalo daí decorrente veio a ligar os acusados diretamente ao Palácio do Planalto sob suspeita de que as ordens tivessem vindo de Luis Carlos Santos, então ministro

---

[74] Vide *O Estado de São Paulo*, de 07/12/95. Os resultados das cobranças não foram muito satisfatórios pois em dinheiro a empresa recebeu muito pouco. A maior parte das dívidas acabavam sendo negociadas com a cobertura por bens móveis e imóveis. Até março de 1996 o Banco havia recuperado apenas 20% do volume de dívidas, percentual que subiu para 26% até o final daquele exercício.

[75] Referia-se à contabilização antecipada como prejuízo dos créditos duvidosos. *Folha de São Paulo*, de 30/07/96, reportagem intitulada *BB repetirá prejuízo em 96, diz Ximenes.*

da Coordenação Política do governo ou de Eduardo Jorge, secretário-geral da Presidência da República[76].

Em entrevista à revista *Veja*, de 25/12/96, um funcionário da Assessoria Parlamentar do Banco do Brasil fez declarações bastante importantes para o entendimento do escândalo da divulgação da lista, mas que, para os objetivos desta tese, prestam-se a conclusões importantes sobre a extensão das redes de relações existentes na Direção Geral e as implicações sobre o processo de mudanças vivido pela empresa.

Declarou o entrevistado que havia trabalhado na elaboração das listas seguindo ordens de Manoel Pinto e que as mesmas seriam enviadas ao Planalto. Revelou também que dentre as várias atribuições da Assessoria Parlamentar havia um setor que tratava dos pleitos de políticos. Esses pleitos, segundo o entrevistado, iam desde favores pessoais como pedidos de remanejamento de funcionários e promoção até as solicitações de renegociação de dívidas. Também segundo as mesmas declarações, esse esquema foi estabelecido por Lafaiete Coutinho quando presidiu a instituição durante o governo Collor e foi bastante utilizado na época do *impeachment*. Diz ainda que o esquema cessou completamente na gestão de Alcir Calliari e foi retomado com a ascensão à presidência de Paulo Cesar Ximenes e o retorno de Manoel Pinto aos quadros superiores[77].

Em seguida, em agosto de 1997, o presidente do Banco do Brasil, Paulo César Ximenes, defendeu a privatização do Banco do Brasil e da Petrobrás[78] ao mesmo tempo que relatava os altos investimentos que a empresa estava direcionando a tecnologia e treinamento, da ordem de US$ 1 bilhão/ano.

Em setembro de 1997 o caso Encol voltou a ocupar espaço nos noticiários questionando-se a razão da empresa haver sido contemplada com vultosos empréstimos dos bancos oficiais quando estava em situação já de quebra financeira. Anunciou-se que a empresa havia levantado um empréstimo de R$ 210 milhões no Banco do Brasil com hipotecas fraudulentas e documentos forjados. A divulgação de dados sobre a contribuição da Encol ao caixa de campanha de vários candidatos nas eleições recentes, inclusive a

---

[76] *Isto é*, 18/12/1996, "Quem plantou a lista?"; *Veja*, 25/12/1996, "Receita para uma lista virar pizza"; *Isto é*, 18/12/1996, "Bruxaria no Planalto".

[77] *Veja*, 25/12/1996, "Receita para uma lista virar pizza".

[78] *Tribuna da Imprensa*, de 27/07/97, reportagem *Ximenes admite que o BB está caminhando para a privatização.*

eleição de Fernando Henrique em 1994, e o fato de ser Manoel Pinto o interlocutor da Encol junto ao Banco do Brasil sugeriam favorecimento em virtude das implicações políticas envolvidas[79].

Os fatos divulgados com tanta proximidade ao escândalo da lista dos parlamentares, envolvendo o mesmo executivo do Banco do Brasil, Intensificaram ainda as suspeitas sobre a existência de uma rede de articulações entre executivos do Banco e membros do Planalto.

Em dezembro de 1997, em meio ao escândalo dos precatórios o prefeito de São Paulo, Celso Pitta, negociou com o Banco do Brasil a concessão de um empréstimo de R$ 330 milhões.

Em janeiro de 1998 começaram as discussões sobre a venda da, distribuidora de títulos e valores mobiliários do Banco do Brasil-BB-DTVM[80], detentora da maior rede de varejo do país e da maior carteira de ativos dentre as congêneres. O fato parecia indicar uma operação muito mais vantajosa para os futuros compradores do que a privatização do Banco do Brasil como um todo, o que provocou uma série de críticas vindas das entidades representativas dos funcionários. As críticas se faziam tanto pelo alto potencial de lucros representado pela BB-DTVM, sobretudo porque os compradores contariam com a vasta rede de agências do Banco no país, como pelos baixos custos que isto representaria uma vez que os gastos com a manutenção das agências e pessoal continuaria a ser responsabilidade do Banco do Brasil[81].

Também, em fevereiro de 1998, o Banco abriu concurso para provimento de vagas em São Paulo o que confirmava a intenção de renovação de quadros uma vez que continuava a indicação de *excedentes* nas dependências e os incentivos à demissão, principalmente nos CESEC em processo de extinção. Foram também divulgados os resultados do exercício de 1997 e o Banco pela primeira vez naqueles últimos três anos apresentou lucro, ainda que apenas da ordem de R$ 81 milhões[82].

A presidência do Banco foi alterada em janeiro de 1999, saindo Paulo Cesar Ximenes e assumindo em seu lugar Andrea Calabi. Este assumiu negando qualquer plano

---

[79] *Veja*, 03/09/1997, "Um sócio chapa branca no desastre - Como o Banco do Brasil enterrou 210 milhões de reais na bandalheira da Encol ".

[80] *Folha de São Paulo*, 23/01/1998, "A Cemig e a BB DTVM".

[81] De entrevista, em 1998, com o representante GAREF.

[82] Em 1996, do setor bancário privado só o Bradesco havia lucrado R$ 824 milhões.

de privatização e dizendo que mesmo a venda da BB-DTVM estaria suspensa à espera de melhores condições de mercado[83].

Ainda em janeiro de 1999, o Banco do Brasil, por ordem do Tesouro Nacional, bloqueou o repasse dos recursos do Fundo de Participação aos Estados (FPE) para o governo do estado de Minas Gerais, em meio à contenda entre Itamar Franco e o governo federal[84].

Também foram divulgados os resultados financeiros do ano anterior tendo o Banco apresentado um lucro consideravelmente superior ao exercício anterior. Alcançou resultado positivo de R$ 870 milhões, embora a inadimplência continuasse elevada, sobretudo em razão da contabilização de créditos agrícolas em atraso[85].

Mas, sobretudo o que chamou a atenção naquele início de 1999 foi o papel desempenhado pelo Banco na intervenção, conjunta com o Banco Central, no mercado cambial para tentar conter a alta do dólar.

Assim, por haver atuado ostensivamente no mercado do câmbio, vendendo dólares a taxas baixas para aumentar o volume de moeda e conter a alta da cotação, o Banco do Brasil sofreu significativas perdas[86].

Ocorre que, enquanto o Banco do Brasil tinha vultosos prejuízos com essas transações, os bancos privados acumulavam lucros, sendo que ao final do exercício, em virtude da desvalorização cambial, Bradesco, Itaú e Unibanco alcançaram os maiores lucros já registrados pelo setor bancário privado[87].

Mas mesmo quando se divulgaram esses resultados negativos para o Banco do Brasil e positivos para o setor privado, em agosto daquele mesmo ano, o Banco continuou

---

[83] *Folha de São Paulo*, 07/01/1999, "Calabi assume e nega privatização do BB".

[84] *Folha de São Paulo*, 21/01/1999, "BB retém mais R$ 19,75 milhões de Minas Gerais". Apenas Minas Gerais, dos estados com dívidas não pagas, teve os valores da parcela do FPE bloqueados. Itamar Franco obteve no mesmo dia liminar suspendendo o bloqueio.

[85] *Folha de São Paulo*, 09/02/1999, "BB lucra R$ 870 milhões, com taxa de rentabilidade de 13,1%".

[86] Vide, por exemplo, *O Globo*, de 02/05/99, reportagem intitulada "O estilo dos tucanos torrou US$ 3 bilhões em 48 horas", *de* Elio Gaspari; também *Isto é*, 24/02/1999, "Tiro pela culatra. Como o Banco central atuou de bandido a mando de Francisco Lopes e torrou R$ 8 bilhões para evitar a desvalorização do real".

[87] O Itaú, por exemplo, fechou o balanço do primeiro semestre de 1999 anunciando o lucro histórico de R$ 1 bilhão, valor que se elevou a R$ 1,45 bilhão ao final do exercício, ultrapassando pela primeira vez os resultados do Bradesco. Além da desvalorização cambial os bancos ganhavam com a elevação da taxa de juros. Vide a respeito *Folha de São Paulo,* de 05/08/1999, reportagem *Juros e maxi turbinam o lucro dos bancos,* de Vanessa Adachi.

agindo no mercado cambial, vendendo dólares para derrubar a cotação da moeda americana e amenizar a situação crítica vivida pelo governo naquele momento.

Já, em março daquele mesmo ano, como conseqüência das denúncias de vazamento de informações que vieram a beneficiar diversas entidades financeiras no processo de desvalorização do real, a Procuradoria da República solicitou a quebra do sigilo bancário das operações da BM&F (Bolsa de Mercadorias e Futuros) para apurar irregularidades. As operações sob suspeita teriam sido feitas via Banco do Brasil que utilizou recursos do Banco Central para vender dólar com cotação baixa às vésperas da desvalorização do real[88].

Também em março, com a decretação da falência da Encol, novos acontecimentos vieram a colocar suspeitas sobre o envolvimento de membros do alto escalão do Banco do Brasil nas irregularidades que cercavam o caso. O parecer da auditoria, realizada pelo próprio Banco, sugeriu a demissão de Jair Bilach e mais seis envolvidos. É bom ressaltar que Jair Bilach já havia sido demitido da presidência da PREVI em 1998 devido ao escândalo do "grampo do BNDES"[89].

No mês seguinte novas informações sobre as operações entre o Banco do Brasil e o BNDES, por ocasião das disputas em torno do leilão da Telebrás, levaram a denúncias de que o Banco assumiu posição de alto risco ao dar fiança de R$ 1,9 bilhão aos consórcios liderados pelo Banco Opportunity, de Daniel Dantas[90].

Em meio ao escândalo, o Congresso Nacional se mobilizou e em abril daquele ano propôs a formação de uma CPI dos bancos, tentativa fracassada em julho daquele mesmo ano devido à intervenção ostensiva do Planalto junto ao Supremo Tribunal Federal[91].

---

[88] *Folha de São Paulo*, 30/03/1999, "BC perde R$ 76 bi no mercado futuro. Juiz manda quebrar sigilo da BM&F – Prejuízo ocorreu porque a instituição operava na BM&F, via BB, apostando contra a desvalorização do real"; *Isto é*, 24/03/1999, "Em busca das sombras. Ministério Público pedirá quebra do sigilo do BB e da BM&F para desvendar intervenção cambial".

[89] *Folha de São Paulo*, 24/03/1999, "BB se reúne para analisar caso Encol".

[90] *Isto* é, 02/06/1999, "Esperteza Privada"; Folha *de São Paulo*, 18/04/1999, "BB ajudou Opportunity sem pedir garantias".

[91] A intervenção impediu a cassação de liminares que protegiam o ex-presidente do Banco Central Francisco Lopes quanto à quebra de seu sigilo bancário. Ressalte-se que Francisco Lopes era também sócio do Banco Fonte Cidam e estava sob suspeita de envolvimento no escândalo dos favorecimentos a entidades financeiras quando da desvalorização do real, em janeiro de 1999, quando então ocupava a presidência do Banco Central. (Vide *Folha de São Paulo*, 20/04/1999, "Sobre CPI dos bancos; *Folha de São Paulo*, 20/04/1999, "FHC e a CPI dos bancos" - editorial; *Folha de São Paulo*, 21/04/1999, "Os passos da CPI", coluna Luis Nassif.

Em seguida, quando em abril aumentava a repercussão sobre o "escândalo dos precatórios" o Banco do Brasil se veria novamente objeto de críticas pela concessão, no ano anterior, de um empréstimo de antecipação de receitas orçamentárias (ARO) à prefeitura de São Paulo, no valor de R$ 324 milhões, quando já se tinha conhecimento da dimensão da crise. Principalmente porque o empréstimo havia sido realizado exatamente quando Paulo Maluf negociava o apoio à candidatura de Fernando Henrique Cardoso à eleição presidencial de 1998[92].

Em julho de 1999 ocorreu nova alteração na presidência do Banco do Brasil, assumindo Paolo Zaghen, indicado pelo Ministério da Fazenda, e que até então ocupava cargo de diretoria no Banco Central, como responsável pela condução do processo de privatização dos Bancos Estaduais. A nomeação de um diretor do Banco Central foi significativa uma vez que consolidava o poder do Ministério da Fazenda e do Banco Central sobre o Banco do Brasil, processo que já se firmara na gestão de Paulo Cesar Ximenes, também egresso do Banco Central. Além do mais, pelas atribuições de seu cargo anterior, sua ida para o Banco do Brasil estimulou a retomada do debate sobre a possível privatização da empresa.

Durante o ano 2000 os acontecimentos relativos ao setor financeiro nacional e internacional tiveram intensa repercussão nos meios de comunicação, sobretudo a imprensa escrita. Não apenas porque se intensificaram os movimentos de aquisições e fusões a nível mundial, sobretudo aquelas transações envolvendo os gigantes mundiais do mercado financeiro, como porque, no Brasil, a privatização do Banespa aguçava cada vez mais os

---

[92] O prefeito Celso Pitta não honrou o pagamento do empréstimo dentro dos prazos o que levou ao bloqueio da conta da prefeitura de São Paulo junto ao Banco, em agosto de 1999, gerando uma onda de protestos naquela Capital em virtude da ausência de recursos para pagamento dos servidores públicos municipais. O bloqueio foi suspenso naquele mesmo mês e a situação voltou ao normal devido ao início das negociações das dívidas junto à União. *Folha de São Paulo*, 28/08/1999, "Banco do Brasil desbloqueia conta e SP ganha fôlego para pagar salários". Vide também *Folha de São Paulo*, 20/05/1999, "Governo decide socorrer a Prefeitura de São Paulo"; *Folha de São Paulo*, 24/06/1999, "BB pode ter prejuízo de R$ 5 bi com títulos"; *Folha de São Paulo*, 12/07/1999, "BB e Banespa querem esconder calote".

O Banco do Brasil atuou em acordo aos interesses do governo retendo em suas carteiras uma quantidade excessiva de títulos públicos o que veio a derrubar a sua pontuação na avaliação de risco efetuada pela agência internacional Fitch IBCA. De um total de R$ 17 bilhões de títulos referentes à rolagem da dívida de estados e municípios R$ 6 bilhões referiam-se a títulos da Prefeitura de São Paulo e R$ 10,5 bilhões à transferência da dívida do estado do Rio de Janeiro com o Banerj, à época da privatização. O interesse do governo nessa transação era facilitar a privatização daquele banco estadual.

interesses da banca nacional e estrangeira e os avanços e retrocessos no processo de privatização monopolizava o debate.

A discussão sobre a possível privatização do Banco do Brasil, portanto, ficou em segundo plano, ganhando algum destaque apenas quando da divulgação dos resultados do relatório da Booz Allen &Hamilton[93], empresa contratada pelo governo para estudar uma proposta de reestruturação do sistema financeiro público. Ou, ainda, quando em palestra realizada em Nova York, para um grupo de investidores internacionais, os mesmos cobraram de Armínio Fraga a privatização do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal[94].

Nos meses seguintes, novamente o Banco do Brasil viria a ocupar espaço nos noticiários, por suspeita de envolvimento de membros do seu alto escalão em outros episódios que ganhavam repercussão nacional.

Durante as investigações do "escândalo Eduardo Jorge", em julho de 2000, surgiram denúncias de que o ex-secretário-geral da Presidência da República, Eduardo Jorge, havia indicado os dirigentes dos maiores fundos de pensão do país, entre eles Jair Bilach, Presidente da PREVI[95] durante a gestão Ximenes, portanto durante a condução das medidas de ajuste aqui estudadas. Segundo a *Folha de São Paulo*, de 27/07/2000, havia um canal direto entre o Banco do Brasil e Eduardo Jorge, na pessoa do Secretário Executivo da Presidência do Banco, Manoel Pinto[96].

Jair Bilach era amigo de Manoel Pinto e, segundo o jornal, engrenagem fundamental no caso Encol, um dos maiores escândalos envolvendo o Banco nos anos mais recentes. Com efeito, quando Jair Bilach era Superintendente do Banco no Distrito Federal, assinou três empréstimos de R$ 99 milhões à Encol.

---

[93] Booz, Allen & Hamilton foi o consórcio vencedor, em 1999, para auxiliar o COMIF na reestruturação das instituições financeira públicas federais. A primeira etapa foi a realização de um diagnóstico sobre a estrutura dessas instituições, divulgado em fevereiro de 2000, intitulado "Diagnóstico da situação atual das instituições financeiras". Numa segunda etapa serão apresentados modelos alternativos para o setor público, a serem submetidos ao governo (Vide DIEESE, "Uma resenha do Diagnóstico BA&H. Diagnóstico da situação atual das instituições financeiras, texto 08/ 2000).

[94] *Folha de São Paulo*, 23/06/00, reportagem *Investidor cobra de Fraga venda do BB*

[95] Fundo de pensão dos funcionários do BB, o maior do país, que comanda 58 empresas, entre elas a Vale do Rio Doce.

[96] *Folha de São Paulo*, 27/07/2000, "Indicados por EJ sofrem investigação". Vide também *Correio Braziliense*, de 13/07/2000, "Governo assinou em baixo"; *Folha de São* Paulo, 30/07/2000, "Ex-diretor nega falhas em empréstimo"; *Valor*, 25/08/00, "Empréstimo irregular terá que ser devolvido ao BB"; *Folha de São Paulo*, 17/08/2000, "EJ interferia na Previ, afirma ex-dirigente".

Durante a permanência de Bilach na Superintendência do Banco, em Brasília, ocorreram mais 118 operações ruinosas, constantes de um relatório do Banco Central, operações que, segundo a reportagem, transitaram por Jair Bilach e Manoel Pinto, a quem o primeiro era subordinado[97].

Manoel Pinto de Souza Júnior, secretário executivo da Presidência do Banco do Brasil na gestão Ximenes, foi Superintendente do Banco no Mato Grosso do Sul, nas gestões de Alberto Policaro e Lafaiete Coutinho Torres.

Suposto integrante da rede de conexões entre Planalto, Banco do Brasil e setor privado, tornada pública com a deflagração do "escândalo Eduardo Jorge", Manoel Pinto participou juntamente com Jair Bilach da concessão de empréstimos à Encol e foram ambos acusados de favorecimento no caso, bem como de concessão de financiamentos irregulares ou duvidosos quando Bilach era superintentende no Distrito Federal.

Consta ter sido um dos principais interlocutores de Eduardo Jorge no governo participando, por exemplo, das indicações para presidência da PREVI. Segundo reportagem da *Folha de São Paulo*, de 02/09/2000, as relações de Eduardo Jorge e Manoel Pinto vinham desde 1995, quando o então secretário executivo do Banco foi interlocutor junto ao Planalto, no caso Encol. Ambos trabalharam em conjunto para salvar a empresa que faliu em 1999. Manoel Pinto, devido a esse envolvimento, é investigado pelo Ministério Público pelos empréstimos concedidos à Encol[98].

E assim, chegamos a um ponto em que é possível fazer algumas conexões entre alguns desses casos de denúncias e refletir sobre a extensão das redes de relações no Banco do Brasil e a possível influência dos acontecimentos havidos durante o governo Collor.

Manoel Pinto, por exemplo, acusado de envolvimento no caso Eduardo Jorge, como já visto havia também sido acusado, em dezembro de 1996, de responsabilidade na preparação da lista dos deputados do PPB, inadimplentes com o Banco. A suspeita era de que a lista havia sido encomenda pelo Planalto, como forma de pressioná-los a votar favoravelmente à emenda da reeleição e Eduardo Jorge era tido como o responsável pela divulgação da lista para pressionar os parlamentares. À época, Manoel Pinto foi demitido

---

[97] Segundo a reportagem, Eduardo Jorge defendia a negociação com a Encol, cujo presidente era casado com uma prima do ex-secretário e havia sido indicado pelo Banco após um acordo com os outros credores. *Folha de São Paulo* de 27/07/2000.

[98] Vide também *Folha de São Paulo*, 30/07/2000, "EJ era sócio de negociador com a Encol".

do Banco. Entretanto, e este é um ponto importante, obteve um cargo na Aliança do Brasil, subsidiária do BB na área de Seguros. Ou seja, esta era uma maneira de publicamente o Banco punir os supostos envolvidos em atos ilícitos quando, na verdade, os mantinha em suas subsidiárias e em posição de mando[99].

Em setembro de 2000, o Banco, após a divulgação pública dos fatos, procedeu à demissão de Manoel Pinto do cargo na Aliança do Brasil e Luiz Augusto Vasconcellos do cargo de diretor na Brasil Saúde, também subsidiária do BB. Este último foi o antecessor de Jair Bilach na Presidência da PREVI, também supostamente indicado por Eduardo Jorge[100].

Os dados acima sugerem, portanto, que os males causados à instituição no período do governo Collor, sobretudo na gestão de Lafaiete Coutinho, pelas suspeitas e denúncias de envolvimento direto de membros da alta administração do Banco do Brasil com a esfera governamental e as conseqüências para a empresa sob o ponto de vista ético, deixaram algumas marcas na instituição[101].

Um dos pontos mais relevantes parece ser a permanência em cargos de confiança, na alta administração ou em subsidiárias, de funcionários sob suspeita de má gestão de recursos ou envolvimento em escândalos. É o caso do Chefe Adjunto da Presidência durante a gestão Lafaiete Coutinho, responsável pelas contratações e verbas excessivas de publicidade usadas àquela época como forma de beneficiar o governo Fernando Collor. Citado diversas vezes pela imprensa como responsável pelas irregularidades, manteve-se em cargo sem comissão durante a gestão de Alcir Calliari mas retornou em 1996, com a nomeação de Paulo César Ximenes, a ocupar cargo relevante como assessor especial da diretoria de Recursos Humanos. O mesmo ocorre com Manoel Pinto que, demitido após a divulgação da lista dos deputados do PPB, passou a ocupar cargo de diretoria na Aliança do Brasil, subsidiária do BB, ou Luiz Auguto Vasconcellos como diretor na Brasil Saúde..

Além do mais, fica evidente a similaridade entre os mecanismos utilizados na gestão Lafaiete Coutinho, para rastrear dados de parlamentares com a finalidade de exercer

---

[99] Quando das investigações sobre o "escândalo Eduardo Jorge" a imprensa divulgou que Manoel Pinto, então Diretor da Aliança do Brasil, tentou ajudar a seguradora Delphos, a pedido de Eduardo Jorge que fazia parte do Conselho da Delphos, e que havia sido procurado pelo presidente do conselho da empresa, Jayme Menezes. A tentativa era de que a Delphos retomasse negócios de seguros que havia perdido para a concorrente Brasitec.

[100] *Folha de São Paulo*, 02/09/2000, "BB demite dois diretores de seguradoras ligadas a EJ".

[101] Para uma melhor apreciação sobre a extensão do envolvimento de Lafaiete Coutinho com o Planalto, vide Conti (1999).

pressão no momento das votações em torno da CPI do PC e do *impeachment* de Collor, e, na gestão atual, a estratégia para rastrear dados sobre as dívidas de parlamentares do PPB às vésperas da decisão do partido sobre a votação da emenda da reeleição, como constaram das denúncias na imprensa contra Manoel Pinto.

Em certo sentido, parece suceder no Banco do Brasil, pelo menos no período mais recente, algo bastante similar às criticadas relações entre integrantes dos altos escalões do Banco Central e do setor financeiro privado. Contando também, entre os membros de suas diretorias, com indivíduos ligados a empresas financeiras privadas ou com trânsito por elas, ocorre, nessas denúncias, a mesma indistinção entre interesses públicos e privados.

Isto fica evidente também nas denúncias de envolvimento de Ricardo Sergio de Oliveira, ex-diretor da Área Internacional do Banco do Brasil, no episódio do "grampo do BNDES", também proprietário da corretora de ações RMC, implicada no caso[102]. Ou no caso de um outro ex-diretor, Edson Soares Ferreira, também suspeito de envolvimento no caso Eduardo Jorge e também sócio deste em uma empresa[103].

Quanto às relações do Banco do Brasil com a esfera governamental, pode-se concluir, portanto, que pouco se alterou quanto à utilização da empresa para atender interesses do governo - econômicos e políticos-, como a resolução de conflitos com agricultores, as operações de apoio ao setor financeiro privado, a sustentação de alguns processos de privatização, a utilização como instrumento político por ocasião das votações no Congresso, ou ainda como instrumento regulador da economia nos momentos de crise, mesmo que a seu prejuízo. E como tem sido recorrente na história da instituição, cada administração continua a refletir, em sua atuação, as práticas adotados na esfera governamental.

Enfim, como foi possível mostrar neste capítulo, as mudanças no Banco do Brasil contemplaram vários níveis de ação, mas a condução do processo e os seus resultados não

---

[102] *Folha de São Paulo*, 25/05/1999, "Segredos do poder. Diretor do Banco do Brasil tenta adiar prazo de entrega das cartas de fiança para tentar viabilizar a formação dos consórcios". Ricardo Sergio Conceição era, à época, diretor da Área Internacional. Como ele mesmo declara (*Folha de São Paulo*, 21/03/2001, coluna Tendências/debates, "Eu acuso"), chegou à diretoria do Banco do Brasil depois de uma consistente carreira no mercado bancário. Foi diretor do Crefisul e vice presidente do Citibank,de onde saiu em 1989 para gerir negócios próprios. De 1995 a 1998 foi diretor do Banco do Brasil.

[103] Edson Soares Ferreira, ex-diretor do BB, sócio da DCT, da qual Eduardo Jorge também era sócio, foi conselheiro da PREVI até junho de 1999.

atingiram da mesma forma o conjunto da empresa e das relações que ela estabelece com vários segmentos sociais e a esfera governamental.

Enquanto o alto investimento em tecnologia a colocaria de novo em posição de destaque junto às demais empresas do setor financeiro e a reestruturação interna provocaria o enxugamento do quadro funcional e profundas alterações nas relações de trabalho, seriam preservadas as práticas clientelistas que marcam a estrutura da Direção Geral, com o estreitamento das redes de reciprocidade, bem como as relações de proximidade com a esfera governamental e os mecanismos de atendimento aos interesses do governo, políticos e econômicos, e, por meio destes, aos interesses privados.

***Foto 21: CESEC Brasília (1987)***

Instalações do Centro de Processamento de Serviços e Comunicação (CESEC), em Brasília. Ampliando a tecnologia o Banco passou da nona para a primeira posição em capacidade de armazenar informações e velocidade de processamento

***Foto 22: Centro de Tecnologia - "Sala da Nasa" (1998)***

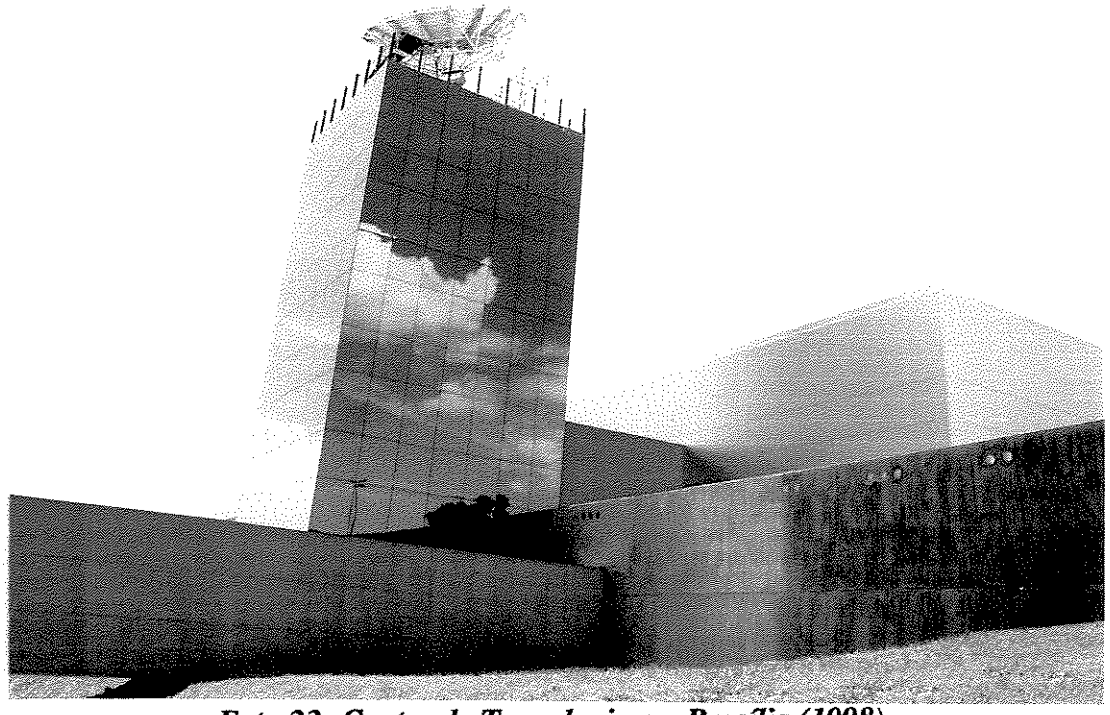


*Foto 23: Centro de Tecnologia em Brasília (1998)*

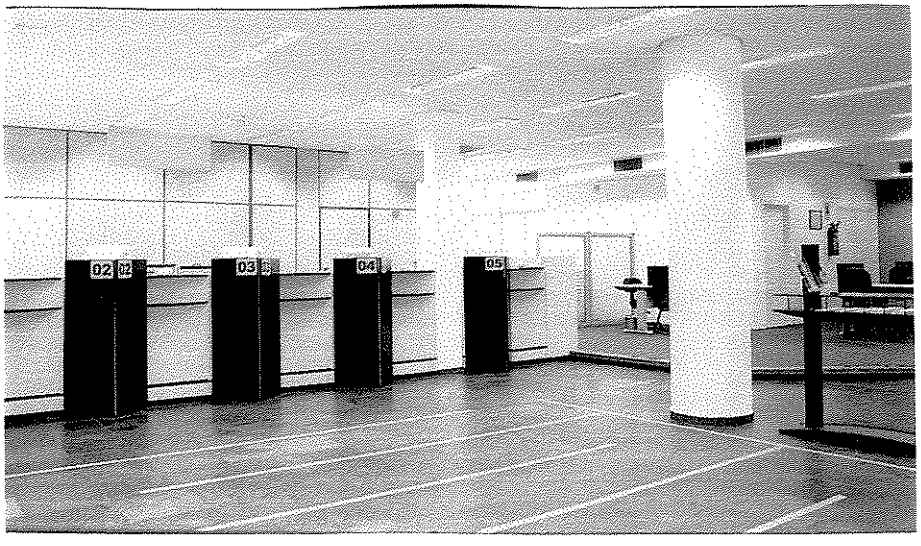



*Foto 24: Novo modelo de agências (1998)*

# Considerações Finais

Para uma última reflexão sobre o processo de mudanças aqui analisado, vou valer-me das afirmações de dois autores que, pertencentes a campos disciplinares distintos, colocam em evidência algumas questões que se articulam.

A primeira, de Thomas Kuhn, sobre as revoluções científicas, deriva de uma referência à possível tendência de historiadores da ciência a afirmar que *"quando mudam os paradigmas, muda com eles o próprio mundo"*(Kuhn,1975:145). Afirmação que o autor não refuta completamente mas desloca de perspectiva ao concluir que *"embora o mundo não mude com uma mudança de paradigma, depois dela o cientista trabalha em um mundo diferente"* (Kuhn, 1975:157). Ou seja, o que muda é a forma de olhar o mundo, porque as mudanças em ciência, segundo ele, nunca são totais e mesmo que o cientista veja coisas diferentes após uma mudança paradigmática, ele, ainda assim, estará diante do mesmo mundo.

Trazer essas reflexões sobre mudanças na ciência para uma esfera como é a das empresas, com sua racionalidade própria, instrumentalizada pela busca da produtividade e do lucro, faz bastante sentido porque é onde se articulam, de forma privilegiada, as relações entre ciência, progresso e modernização. E, como aqui já foi dito, a apropriação do pensamento de Kuhn pelos teóricos da Administração, ao influenciar as proposições de mudanças centradas na adoção de novos paradigmas, têm colocado sempre como horizonte a construção do novo pela superação do passado, ou seja, mais no sentido daquilo que o autor critica, o que, por outro lado, denota uma particular visão de modernização.

Foi a partir dessas reflexões que se deu importância, no caso analisado, à forma como as medidas de ajuste foram formuladas, pensadas, as idéias e noções que as orientaram, enfim, sua arquitetura Assim, ao considerar que o programa se pautou em uma noção de mudança marcada por um ideal de modernidade que privilegia a ruptura drástica ao invés do processo, afirma a inevitabilidade das escolhas e reduz o leque de alternativas, tornou-se mais fácil entender o caráter autoritário que marcou todo o processo de mudanças no Banco do Brasil.

O objetivo declarado pela empresa de, com as medidas adotadas, provocar mudanças culturais e o entendimento de cultura como algo passível de ser manipulado pela cúpula da empresa, articulados às noções de mudança que orientaram todo o processo, permitiram, ainda, compreender as conseqüências dos acontecimentos para o Banco do Brasil, em seu conjunto, em especial a erosão dos referenciais identitários que sustentavam as relações entre empresa e funcionários.

Quando Thomas Kuhn se refere a novas concepções de mundo emergindo das revoluções científicas, certamente as vê como resultado de um processo que envolve projetos, opções e objetivos claros a alcançar, o que enfim é o cerne de toda atividade científica, mas os vê como fruto de um consenso a respeito do que se torna ou não legítimo perante uma comunidade que partilha os mesmos paradigmas. Paradigmas impostos, como os preconizados acima, seriam impensáveis nessa matriz.

A outra afirmação, vem daquele autor que, com sua noção de *drama social*, permitiu a este trabalho uma melhor percepção das variáveis presentes no processo estudado, uma melhor compreensão da articulação entre interesses e estratégias dos diferentes atores envolvidos e, principalmente, a possibilidade de fazer uma análise processual a partir da "apropriação dos constructos de caráter temporal do drama" (Turner,1974:42). Diz o autor que após a ocorrência de um *drama social "the nature and intensity or the relations between parts, and the structure of the total field, will have* changed". Ou seja, podem ocorrer alterações de tal forma que novas normas e regras são geradas, posições estruturais modificadas ou mesmo invertidas, novas categorias formuladas, assim como atributos de legitimidade questionados e também modificados. Entretanto, o amplo leque de possibilidades de mudança não significa uma ruptura extrema porque as possibilidades estão abertas à permanência de regras e normas sociais.

As afirmações acima expressam um debate recorrente no pensamento antropológico, presente com diferentes nuanças nas ciências sociais como um todo, sobre como lidar analiticamente com as continuidades e descontinuidades dos processos sociais[1].

Assim, o que emerge das afirmações feitas pelos dois autores é a tensão entre estrutura e ação, o que coloca em cena outras relações e distinções como as dadas entre forma e conteúdo, específico e geral e, em especial, entre evento e processo.

Como mostra Feldman-Bianco (1985), os antropólogos, ao se dedicarem ao estudo de mudança social, viram-se sempre frente à dificuldade de desenvolver instrumental metodológico e conceitual capaz de apreender conflitos e contradições nesses processos. Mas, muitas vezes, o que ocorreu foi o desenvolvimento de instrumentos que, embora capazes de *"auxiliarem a problematizar e a delimitar melhor a unidade sob estudo, bem como a captar em minúcia a fluência e a variabilidade das relações e agrupamentos sociais sob condições de mudança, mostraram-se insuficientes para apreender as condições sob as quais se processam estas mudanças"* (Feldman-Bianco, 1987:29).

Ora, o que se pretendeu nesta tese foi acompanhar um processo de mudanças apreendendo ao máximo o conjunto de articulações e interconexões entre atores relevantes, variáveis, estratégias e interesses. Mais que isto, procurou-se a um só tempo contextualizar o evento analisado e apreendê-lo de forma processual. Assim, por um lado, isto significa que a compreensão dos acontecimentos extrapola as particularidades do objeto e do recorte empírico efetuado e, por outro lado, que a mesma contextualização feita na perspectiva sincrônica deve ser observada quando à compreensão do evento se alia uma abordagem processual.

A abordagem privilegiada sobre o programa de demissão (PDV), um evento específico ocorrido em um momento particular da história do Banco do Brasil, tendo como recurso metodológico a noção de *drama social,* foi o que permitiu tecer conexões entre os acontecimentos de natureza interna da empresa e aqueles dados em outras esferas com as quais a empresa se relaciona. A partir dessa opção e dessa delimitação dos atores uma abordagem dos acontecimentos que se restringisse, por exemplo, às relações de trabalho em

---

[1] Uma síntese desse debate e das implicações metodológicas e analíticas do desenvolvimento de novas idéias, conceitos e técnicas para o estudo antropológico dos processos sociais contemporâneos encontra-se em Feldman-Bianco (1987).

vista do processo de modernização tecnológica da empresa, mesmo tendo como referência as mudanças mais gerais ocorridas no setor bancário, seria, no meu entender, bastante limitada. A opção metodológica por si levou ao alargamento do campo analítico. Mas isto, entenda-se bem, porque aqui se considerou o *drama social* também de uma perspectiva mais ampla, nas várias dimensões em que este se apresenta, numa clara crítica aos limites da abordagem de Turner (1972), como veremos.

Essa opção permitiu maior abertura para a articulação entre o específico e o geral, na medida em que os acontecimentos no Banco do Brasil, naquele momento, só se faziam compreensíveis pela consideração das relações entre o Banco do Brasil e o governo e a sua posição dentro dessa relação. Pelo entendimento das alterações no estatuto dessas relações, e, portanto, da crescente subordinação do Banco do Brasil, ao longo do tempo, ao Ministério da Fazenda e ao Banco central, é que se pode entender que o Programa de Ajustes tenha sido formulado muito mais na órbita do governo.

Por outro lado, é pela percepção da nova configuração dada ao setor financeiro nacional e, dentro desta, o papel conferido ao Banco do Brasil e aos demais bancos públicos e estatais, que se pode entender aqueles acontecimentos específicos como parte de um projeto maior relacionado a interesses de governo. Nesse caso, a opção pelo fortalecimento da banca privada nacional, com a concentração do setor nas mãos dos grandes grupos, a abertura à presença estrangeira e, num primeiro momento, o enfraquecimento do setor bancário público e estatal.

Por fim, é do entendimento da posição do próprio país no cenário internacional e de sua posição de país devedor, portanto, de crescente subordinação às grandes agências financeiras internacionais, que se pode entender os acontecimentos no Banco do Brasil como parte dos movimentos ditados pela adoção de um modelo político-econômico para o país que, em suma, sofre a pressão das exigências externas.

Assim, a opção por uma etnografia construída a partir das metáforas acionadas pelos diferentes atores, naquele momento, permitiu a compreensão da repercussão dos acontecimentos na empresa. Mas, sobretudo, permitiu a percepção da natureza dos vínculos construídos ao longo do tempo, entre empresa e funcionários, os valores que sustentavam essas relações, bem como os conflitos e as clivagens existentes. Também sobre como esses vínculos, no campo simbólico, representavam relações de outra natureza, como aquela dada

pelos laços entre os funcionários, a empresa e a nação, de forma que a identidade com a empresa era referida à identidade com o próprio país. As metáforas permitiram, ainda, entender o significado das rupturas como a quebra desse conjunto de relações e a interrupção de um projeto de vida centrado no Banco do Brasil.

Ademais, em torno aos acontecimentos articularam-se os grupos de interesses, emergiram conflitos e negociações, formando um amplo conjunto de relações que extrapolaram os fatos circunscritos à empresa, as relações internas empresa / funcionários, e atingiram outros segmentos sociais, uma vez que as medidas paralelas, como o fechamento de agências e a redução de quadros, afetavam diferentemente municípios e regiões do país.

Enfim, a etnografia do evento possibilitou o entendimento sobre a importância das rupturas provocadas pelo PDV para o futuro das relações na empresa, entre Direção Geral e o quadro de funcionários, entre os diferentes níveis hierárquicos e sobre a própria identidade do funcionário com a empresa. De outra forma, também mostrou que os acontecimentos extrapolavam a empresa. O fechamento de agências, por exemplo, expressaria as desigualdades regionais, os interesses políticos envolvidos e também a precariedade de políticas públicas para minimizar essas desigualdades. Tudo isso apontaria, ainda, para o questionamento sobre o próprio modelo político-econômico adotado para o país, a sujeição às determinações das agências financeiras internacionais e a tendência de aumento das desigualdades nos planos externo e interno.

Tudo isto é muito interessante, mas, se a etnografia permitiu a apreensão dos acontecimentos de uma forma ampla, se permitiu um tratamento das diversas dimensões dessas relações e possibilitou uma compreensão dos interesses, estratégias e ações empreendidas, não foi possível, ainda, uma sistematização mais completa sobre os resultados dos acontecimentos para que se entenda, enfim, a relação entre mudanças e continuidades dentro desse processo.

Quais foram efetivamente as conseqüências advindas desse processo de mudanças? E mais, o que nos revelam elas além da mera constatação sobre o que se alterou e o que persistiu?

Primeiramente, vale observar que há vários níveis de mudanças a serem considerados e contemplam desde elementos referentes à estrutura administrativa e

organizacional da empresa, até as relações internas, as relações do Banco com a esfera governamental e com as comunidades no país.

Em termos operacionais e de resultados, já foram ressaltados os avanços em tecnologia, modernização das agências, desenvolvimento de produtos e serviços e consolidação da posição no mercado.

Quanto ao nível administrativo e organizacional, interessa aqui tratar apenas aqueles itens cujas mudanças interfiram ou possam alterar as relações hierárquicas. Assim, dentre as principais mudanças, teríamos que observar a implantação da nova estrutura organizacional. Por essas alterações implantou-se a gestão colegiada, eliminando-se os gabinetes de presidência e diretoria, o que implicou também uma alteração no organograma onde não mais figura a presidência no topo e sim um Conselho Diretor. Ao nível dos departamentos também se procedeu a um agrupamento dos departamentos que passaram a integrar unidades de função.

O que se pode observar, a partir dos dados da pesquisa, é que as mudanças da estrutura vertical para a horizontal não eliminaram a hierarquia na estrutura de mando e das relações internas. O presidente continua a ser uma figura central, da qual emana toda a orientação, o modelo de atuação da empresa, bem como a configuração das relações internas. As áreas, por outro lado, constituíram-se em grandes blocos que disputam o poder e têm dificuldades de articulação entre si[2]. As alterações na estrutura de setores e funções também não alterou a dinâmica da Direção Geral no que se refere ao desenvolvimento das redes de relações pautadas na lealdade e na reciprocidade.

A relação do Banco com as pequenas comunidades expressa, na verdade, as mudanças no papel atribuído ao Banco como executor de políticas de governo. Antes o Banco do Brasil era tido como um banco social pelo papel que desempenhava como grande financiador do setor agrícola ou de projetos governamentais direcionados a determinadas áreas e regiões do país. Os dados de pesquisa indicaram que muito dessa atuação se dava pela disponibilização dos recursos humanos da empresa não apenas para atuar na concessão

---

[2] Nos anos da gestão Ximenes, por exemplo, a grande disputa era entre a Tecnologia e a Recursos Humanos. Isto porque ambas tiveram um papel central na condução do Programa de Ajustes e a área de Recursos Humanos buscava hegemonia na condução do processo, interferindo em assuntos de outras áreas. Já ao final do ano 2000 os conflitos se davam mais entre a área de Distribuição (responsável pelas dependências) e a Tecnologia.

de financiamentos mas, também, no acompanhamento das atividades dos clientes com pessoal técnico especializado e conhecedor das dificuldades de cada região, principalmente na área agrícola. Como enfatizaram os entrevistados que trabalharam em distantes localidades do país, havia um papel de formar, ensinar a população, desde a forma como regularizar sua propriedade, a documentação pessoal, o lidar com o dinheiro, com investimentos, o desenvolvimento de atividades associativas e até mesmo o aproveitamento das potencialidades dos municípios. Isto tudo dependia, em primeiro lugar, do envolvimento dos funcionários com as comunidades. Muitas das iniciativas que o Banco vinha depois a incorporar e incentivar originavam-se da ação espontânea dos funcionários nessas comunidades. Assim foi que nasceram programas de alfabetização, de criação de cooperativas, de desenvolvimento rural e outros mais.

A realização dos trabalhos de campo em cidades do interior da região Nordeste, ao final do ano 2000, mostrou que, embora ainda haja iniciativas dos funcionários nesse sentido, elas não contam mais com o incentivo do Banco para o desenvolvimento desse espírito de participação como algo que seja incorporado pelo funcionário, quase como parte de sua atividade profissional, como era antes. A postura do Banco nas pequenas localidades também tem seguido a lógica do mercado. O caso dos empréstimos agrícolas agora direcionados pelas administrações a uma clientela selecionada é um caso exemplar. O fato tem diminuído o acesso ao créditos pelos micro e pequeno produtores e, de outra parte, não impede os favorecimentos e a interferência política na concessão dos empréstimos .

Além do deslocamento estratégico das agências para as regiões Sul e Sudeste, o papel social, que o Banco voltou a incorporar a partir de 1999 quando o governo retomou a retórica do social, vem sendo efetivado na forma de programas institucionalizados em parcerias com as Associações Atléticas do Banco do Brasil, com a Fundação-BB, Ministério da Saúde, Fundação Odebrecht, Fundação Orsa e outros. Note-se, portanto, que é uma atuação diferente na esfera do social, pois que se dá majoritariamente na órbita de projetos governamentais, daquilo que o governo prioriza em ação social. Recursos do Fundef, para desenvolvimento de municípios, por exemplo, ou do Pronaf, para agricultura familiar.

Nas relações com o governo, uma mudança relevante foi o aumento de um representante dos acionistas minoritários na composição do Conselho de Administração o

que, à primeira vista, indicaria uma diminuição da ingerência do governo sobre a empresa. Mas como os maiores acionistas minoritários são exatamente a PREVI, a CASSI e fundos das estatais, todos com presidências nomeadas com a interferência do governo, pode-se concluir que a alteração não significou uma diminuição substantiva da ingerência do governo sobre a empresa. Por outro lado, com a saída do Banco do CMN e presença em seus quadros superiores de ex-integrantes do Banco Central acentua-se a perda de poder na esfera governamental com maior atrelamento da empresa ao Ministério da Fazenda e Banco Central.

Com relação ao atendimento de objetivos governamentais, como foi exposto no capítulo anterior, também não houve mudanças relevantes. O Banco continuou atuando em atendimento a objetivos governamentais e aos mais variados interesses como os dos grandes produtores, de grupos econômicos e do próprio governo. O que se notou foi um aumento das denúncias públicas a ocupantes de altos postos, na empresa, sob suspeita de envolvimento em irregularidades junto a membros da cúpula de governo[3].

Em termos estruturais as mudanças mais efetivas foram, portanto, além da modernização física e operacional do conglomerado, aquelas que dizem respeito às relações de trabalho.

As relações de trabalho se alteraram a partir de estratégias desenvolvidas pela empresa que contemplaram: redução do quadro de funcionários, redução de cargos comissionados, alteração dos quadros de carreira e do plano de cargos e salários, implementação da remuneração variável compatível com a função, redução dos benefícios aos funcionários ingressantes e revisão de critérios de ascensão na carreira. Também foi feito um grande investimento em treinamento e cobrada dos funcionários a adequação ao perfil desejado pela empresa.

Nos anos imediatamente posteriores, notou-se a deterioração dos laços identitários entre empresa e funcionários, na referência às suas administrações, mas, ainda se

---

[3] Se, como afirma Martins (1997:46), algumas das causas da corrupção política e destruição das referências éticas estão relacionadas à desarticulação das estruturas do Estado, desmoralização da burocracia, perda do *ethos* do servidor público, certeza de impunidade e fragilidade dos mecanismos de controle, então talvez realmente se possa fazer uma relação entre os acontecimentos atuais e aqueles do governo Collor, que a um só tempo iniciou o processo de desestruturação do Estado e se notabilizou pelo exercício da corrupção.

preservando, embora não de forma generalizada, relações de proximidades, dadas no plano simbólico e na referência às relações afetivas e/ou à nação.

Todas as medidas envolvendo alterações nas relações de trabalho se deram com pouca ou nenhuma participação do quadro de funcionários[4]. Além da ausência de participação houve, principalmente nos três primeiros anos após o PDV, a contenção de informações, tendo as medidas de ajuste ocorrido de forma tempestiva e com o mínimo de comunicação escrita.

Percebeu-se um movimento do quadro funcional em desenvolver outras atividades paralelas ao Banco e também um investimento maior na busca de qualificação.

Ao longo do tempo, após reduzido o quadro de funcionários em cerca de 40%, notou-se o acirramento da competitividade interna e das posturas individualistas, o que levou também à perda de sentimento de unidade, dificultando quaisquer iniciativas de mobilização no campo das reivindicações trabalhistas.

Temos, portanto, um jogo entre mudanças e continuidades, onde podem ocorrer alterações na estrutura que adquirem outro sentido na ação, algumas permanências com total preservação das características iniciais, enquanto outras são resignificadas.

Chega-se, portanto, a um ponto em que o modelo de *drama social* se esgota, já não bastando complexificá-lo, como foi feito no sentido de ampliar o raio de ação do drama, ou o de postular a articulação entre várias das dimensões em que ele se apresenta. Na fase final, o máximo que o modelo permite é a percepção das continuidades e descontinuidades.

Nesse sentido, a forma como Marshall Sahlins articula evento e história, estrutura e ação, fornece uma boa possibilidade de avanço na compreensão dos fatos aqui analisados.

As proposições de Sahlins (1990) de que nem a estrutura é um elemento estático, nem a mudança é a deterioração da estrutura, mas sim que a própria estrutura é um objeto histórico, são muito pertinentes para a análise pois, concorda-se aqui com o autor quando diz que é necessário *"fazer o reconhecimento teórico, encontrar o lugar conceitual, do passado no presente, da superestrutura na infraestrutura, do estático no dinâmico, da mudança na estabilidade"* (Shalins1990:19).

---

[4] Os estudos do DIEESE chamam a atenção para o caráter unilateral do processo de mudanças do BB.(Estudo nº8 – Subseção DIEESE CNB/CUT, agosto/1997; DIEESE-Subseção ANABBm junho/1998)

A idéia de que a ação promove a reavaliação de conceitos, a possibilidade de uma resignificação, da conferência de novos conteúdos aos mesmos signos, é bastante propícia ao entendimento de vários elementos de mudança e continuidade apresentados nos quadros acima.

Quanto ao papel do Banco, por exemplo, quando da adoção do Programa de Ajustes, houve um movimento de desconstrução do passado da empresa com forte ênfase na opção por um banco de mercado em detrimento do banco social. No entanto, ao longo do tempo nota-se modificações nessa proposição. Em 1997, quando a empresa negava o banco social, ao mesmo tempo utilizava os vínculos com a nação como forma de *marketing*. Por outro lado, quando em 1999 voltou a se referir às suas funções sociais e novamente se colocou como empresa que atua junto ao governo como instrumento de desenvolvimento do país, o social normalmente vinculado a essa atuação adquiriu um novo contorno, agora um social institucionalizado que não pede a participação de todos os funcionários e que não se realiza no cotidiano da empresa como a sua razão de ser.

A formulação de Sahlins de que *"toda mudança prática também é uma reprodução cultural"* (Sahlins,1990:180) aplica-se bastante bem no que se refere às mudanças na estrutura organizacional e manutenção das relações hierárquicas e das redes de reciprocidade. Pois, ao mesmo tempo que algo se modifica – distribuição e organização de setores, cargos e funções, formas de gestão e decisão, formulação de novas categorias e conceitos – a forma como essas novas categorias e conceitos são apropriados, e de como se constrói um novo modo de ação dentro dessa nova estrutura, não descarta muitas das velhas formas de agir, algumas até bastante centrais naquelas antigas estruturas, que se repõem preservando toda a sua força original, sendo apenas resignificadas dentro da nova estrutura. Isto fica bastante evidente na manutenção da hierarquia e das práticas autoritárias, mesmo que o desenho e funcionamento da nova estrutura se faça no sentido de horizontalizar as relações, agilizar e dinamizar.

Quando Sahlins exemplifica com o caso havaiano, referindo-se à incorporação, pelos havaianos, dos elementos estrangeiros para reprodução do *status* cósmico do seu chefe e, ao mesmo tempo, dar continuidade e sentido ao seu universo mitológico, conclui o autor que *"quanto mais as coisas permaneciam iguais, mais elas mudavam, uma vez que tal reprodução de categorias não é igual"* (Sahlins, 1990:181), considerando, portanto, que

toda reprodução é também uma alteração. No caso do Banco do Brasil, como referido no parágrafo anterior, poder-se-ia dizer que, o que evidentemente também se adequaria ao caso havaino, o movimento é duplo pois "quanto mais as coisas mudavam mais permaneciam iguais, e, de outra forma, quanto mais pareciam iguais, mais estavam modificadas".

De certa forma, parece haver uma proximidade entre as formulações de Sahlins (1990) e as de Giddens (1991), na forma de pensar as práticas sociais, as estruturas e os esquemas conceituais, como em constante mudança. A ação humana de pessoas que "*tornam-se socialmente capazes, deixam de ser escravos de seus conceitos para se tornarem seus senhores*" (Sahlins:1990,11) ou seja, que os repensam, coloca a estrutura em risco em Sahlins, da mesma forma que as práticas sociais são constantemente reformadas pelo exercício da *reflexividade*, em Giddens (1990).

No entanto, da mesma forma que em Giddens (1990), pode-se questionar a não menção à desigualdade nas possibilidades de exercer a *reflexividade* (Lash,1995), também pode-se questionar em Sahlins (1990) a ausência de uma menção às diferentes condições sociais de apropriação, domínio e manipulação dos signos, como categorias ou classes conceituais.

Afirma Sahlins (1990) que é a partir de perspectivas diferentes, de poderes sociais diversos e de conclusões diferentes sobre os mesmos objetos em questão que as culturas elaboram diferentemente seus consensos. Mas, nesse caso, se há diferenciais de poder, não bastaria dizer que os homens tornam-se senhores de seus conceitos e talvez valesse mais a pena debruçar-se sobre a questão de como se cria o consenso em diferentes sistemas culturais ou, de outra perspectiva, de como novos conceitos podem fazer parte de discursos ideológicos ou serem impostos por práticas autoritárias com exclusão dos espaços de negociação e busca de alternativas.

E, neste sentido, chega-se também a um ponto em que as formulações desses autores não mais permitem uma completa apreensão dos processos de mudança, pois não consideram em suas abordagens a desigualdade de poder entre categorias que ocupam posições diferentes no campo de conflito.

Sem essas considerações, estaria obscurecido o entendimento sobre a forma como se alteraram as relações de trabalho no Banco do Brasil, como resultado de estratégias elaboradas e implementadas por aqueles que detinham o domínio do processo, os meios de

ação e poder para legitimá-la. Mas, também, como fruto do acirramento dos conflitos e emergência de atitudes individualistas, ao longo da cadeia hierárquica, contemplando disputas de caráter excludente a determinadas categorias, em todos os níveis.

Assim, já que o PDV foi considerado um elemento fundamental no processo de mudanças no Banco do Brasil, faz-se aqui, a título de conclusão uma síntese das estratégias da empresa e dos funcionários, para que melhor se entenda o desenrolar dos acontecimentos.

Durante os acontecimentos que envolveram o PDV a direção do Banco do Brasil esteve sempre com o domínio da situação.

Um primeiro ponto se refere à forma como o programa foi elaborado, sem participação ou negociação, de forma que o elemento surpresa veio a dificultar uma reação mais efetiva do conjunto dos funcionários.

Por outro lado, a empresa detinha antecipadamente um conhecimento e uma previsão dos desdobramentos do programa, inclusive sobre as reações dos diferentes setores e as estratégias possíveis de serem por eles acionadas. Sabia que seriam acionadas medidas legais para impedir a execução do programa e colocou o seu setor jurídico em prontidão orientado para agir nos momentos precisos.

Valendo-se da própria dinâmica da direção Geral, a empresa conseguiu articular e mobilizar funcionários de carreira para participar do processo, também as superintendências e as administrações locais foram chamadas a participar, seja por meio de persuasão ou imposição.

Lançar o programa em período de recesso parlamentar foi também uma estratégia a impedir uma maior mobilização dos grupos de interesse com representação no Congresso Nacional. Além do mais, a empresa tinha total controle sobre o processo pois nem mesmo a interferência do Ministério Público chegou a alterar substancialmente o programa, apenas limitou a ação da empresa na condução do processo.

A crise já existente na empresa foi outro fator importante. Os seis meses antes do anúncio do PDV foram conturbados pela divulgação de medidas visando a reorganização dos serviços e redução de custos, bem como se anunciava a futura extinção dos CESEC. A situação de endividamento com a empresa, as ameaças de demissão, as perdas de comissão, tudo isso, enfim, compunha um quadro que permite o entendimento tanto sobre o elevado

número de adesões ao PDV como sobre o baixo grau de mobilização dos funcionários contra as medidas anunciadas.

O importante, no entanto, é observar que toda a situação de crise anterior ao anúncio do PDV deve ser entendida como parte da estratégia da empresa para desmobilizar os funcionários quando anunciadas as medidas. A situação de instabilidade criava um clima de boatos, expectativas e grande tensão. As entidades representativas e as lideranças dentro do ambiente de trabalho viam-se envoltas com questões referentes a deslocamentos de funcionários, extinção de horário noturno nos CESEC, transferência de setores para agências e negociações com vistas a resolver a situação dos endividados.

Ademais, a determinação da empresa em realizar demissões compulsórias e assim quebrar o princípio da estabilidade era um elemento importante a impedir a mobilização. Quando anunciou o PDV, a empresa enfatizou que, com ele, se quebrava o princípio da estabilidade e se procedia a uma mudança cultural na empresa. Definiu um novo perfil de funcionário que agora deveria observar o princípio da *empregabilidade* (segundo o qual tem *empregabilidade* aquele que se adequa às propostas da empresa) e afirmou que não mais garantiria empregos. Isto significava uma alteração nas relações entre o Banco e os funcionários principalmente porque se tratava de uma empresa que sempre havia afirmado a proximidade e não a distância entre as partes. E se o funcionário era um valor para a empresa, medido pelo grau de dedicação e lealdade, se até então os funcionários eram considerados o seu maior patrimônio, as mudanças significavam a ruptura com esses valores.

Este foi um fator altamente desestabilizador dentro do processo. E é importante notar que nesse ponto a empresa jogava com a dimensão cultural, com a quebra de valores que sustentavam as relações de trabalho, como forma tanto de estimular as adesões como de garantir a continuidade dos serviços durante a continuidade do processo de mudanças.

Uma proposta de greve naquele momento esbarrava, portanto, na dificuldade em arregimentar o quadro funcional contra um programa que colocava como objetivo a realização de demissões.

Além do mais, as medidas anunciadas concomitante ao PDV como a redução generalizada de quadros e a escolha dos excedentes viriam a acirrar conflitos internos dificultando ainda mais qualquer perspectiva de mobilização mais efetiva. A tendência era

a ações individualizadas e, nesse sentido, as posturas em relação aos acontecimentos foram diversificadas: uns querendo a mobilização funcional, outros não, dificultando a ação das representações de interesse. E embora a explicação sobre a ineficácia da atuação das representações de interesse não possa se restringir a esses aspectos, o fato é que, com a emergência de conflitos entre os próprios funcionários o funcionalismo como um todo se enfraquecia dificultando qualquer ação conjunta.

Mas a constatação mais importante a partir do exame dos processos e das informações de campo, refere-se à conclusão de que a redução de quadros só foi possível pela existência na empresa de um elevado número de estagiários e contratados em situação irregular no momento do PDV. Foi possibilitada a manutenção desse quadro de estagiários e mesmo o aumento desse contingente no período imediato ao PDV, mesmo estando o Ministério Público acompanhando a contratação irregular de estagiários.

Essas contratações possibilitaram à empresa contar com um expressivo número de trabalhadores temporários que se constituíram em ferramentas centrais para a efetivação das demissões ocorridas no PDV e no pós PDV, pois possibilitaram a pressão sobre os excedentes para se transferirem para outras localidades, o que levou muitos deles a solicitar demissão.

O Banco teve a liberdade de jogar ao máximo com o contingente de estagiários, aumentando-o ou diminuindo quando necessário, com eles substituindo os funcionários nos diversos momentos de fusão e extinção de CESEC.

Na verdade, à época, não havia excessos de funcionários no Banco do Brasil. Toda documentação proveniente de material secundário e das entrevistas deixam claro que em todo o país havia falta de funcionários e excesso de serviços com a realização rotineira de um número bastante elevado de horas extras não remuneradas.

Assim, é mais correto entender esses números de excedentes fixados pelo Banco, como parte de sua estratégia para garantir a continuidade dos serviços em todo o país, no pós PDV; aumentar a pressão sobre o funcionalismo no intuito de exigir uma adequação total às propostas da empresa e de reduzir ainda mais o quadro de funcionários ao longo do tempo; e, seguindo sua estratégia de banco de mercado, concentrar os interesses na região Centro-Sul, especialmente a região Sudeste.

E as medidas não pararam por aí. O Programa de Adequação da rede de dependências seguiu junto com o processo de informatização e, nesse sentido, agências que não estavam ainda no sistema *on-line* –a maioria localizada em regiões interioranas- veriam seus quadros novamente reduzidos após a automação das dependências. Nesse sentido, tudo indica que o corte no quadro de funcionários efetuado durante o PDV se fez com base na projeção futura, ou seja, no número de funcionários necessários após a informatização.

Enfim, o que os dados mostram, é que havia o interesse de reduzir custos, mas principalmente o de renovar quadros e admitir funcionários novos em condições de trabalho mais precarizadas e de acordo com o perfil desejado pela empresa.

Em 1997, antes de realizar um grande concurso nacional, o Banco fez profundas alterações em seu plano de carreira, salários e benefícios de forma que os funcionários ingressantes teriam condições diferenciadas e inferiores às do quadro de carreira existente.

Como se pode verificar dos dados apresentados, as mudanças no Banco do Brasil não ocorreram como conseqüência direta das alterações nos processos de trabalho, embora, é claro, com o futuro investimento em tecnologia as necessidades de empregados iriam evidentemente diminuir. Mas as medidas adotadas naquele momento e da forma como o foram, revelam-se muito mais como parte de uma estratégia visando em primeiro lugar desmobilizar o quadro funcional para evitar reações às medidas que viriam a ser adotadas posteriormente. Com os funcionários desmobilizados, sobretudo com a perda de grande parte das lideranças que vieram a sair da empresa nesse processo; com o recurso constante a atitudes arbitrárias, ameaças e punições, a empresa pode, enfim, controlar todo o processo e promover mudanças profundas nas relações de trabalho.

Tratou-se, portanto, de uma postura muito clara da empresa no sentido de promover a precarização das relações de trabalho: congelamento salarial, ausência de negociações, redução da remuneração no quadro de carreira, rejuvenescimento do quadro com a inserção de funcionários com menor remuneração salarial e oferta de benefícios, além da forte intensificação do trabalho e não pagamento de jornadas extraordinárias.

Mas, essas diferenças de poder observadas nas relações entre a empresa e os funcionários e entre as diferentes categorias colocadas frente a frente durante o processo de mudanças no Banco do Brasil, podem ser deslocadas para outros planos analíticos. Isto porque a lógica que conduziu as ações, seu caráter unilateral e excludente, se revelam nos

demais conjuntos de relações abordados nesta tese, embora com impactos e matizes diferenciados.

Assim se apresentam, por exemplo, quando o Banco do Brasil seleciona seus créditos e privilegia as regiões mais desenvolvidas do país, concentrando ainda mais a riqueza e penalizando aquelas localidades, regiões e camadas sociais desfavorecidas.

Estão ainda presentes nas relações entre o Banco do Brasil e o governo seja quando ele perde poder frente ao Ministério da Fazenda e Banco Central, seja quando ele se presta ao atendimento aos mais diversos interesses privados, como de banqueiros, usineiros, grandes produtores e poderosos grupos econômicos.

Por fim, esses diferenciais de poder ficam evidentes quando observamos que o processo de mudanças, no Banco do Brasil, faz parte de um movimento de reordenação do setor financeiro nacional, mas um projeto orientado por exigências colocadas pelas agências externas, FMI e BIRD principalmente, o que, em suma, expressa a posição subalterna do país frente aos movimentos que se dão no plano internacional. Movimentos direcionados à concentração de poder político e econômico na órbita de um número cada vez mais reduzido de países, grupos econômicos e financeiros. Também movimentos de alargamento das distâncias sociais e de redução dos espaços de participação e negociação, dentro desse processo.

Nesse sentido, vale ressaltar que a experiência espanhola, como aqui referida, se por um lado foi útil para mostrar a existência de alternativas e possibilidades de se desenvolverem mecanismos de mudança menos traumáticos, e a importância da existência de espaços de negociação, por outro lado, mostra que, destarte as diferenças quanto ao impacto das medidas em um e outro contexto, os processos não diferem em sua essência. As mudanças em ambos os contextos seguem o mesmo caminho de opção pelas políticas *neoliberais* resultando na perda paulatina dos direitos por parte dos trabalhadores e de declínio do poder de mobilização por parte dos sindicatos.

De outra perspectiva, a opção estratégica da Espanha pela América Latina, para melhorar suas chances competitivas frente aos países da União Européia, mostra, com mais clareza, a posição precária dos países latino-americanos frente aos mercados mundiais.

Para finalizar, cumpre salientar a importância da abordagem antropológica para os resultados desta tese. O processo de mudanças no Banco do Brasil não foi apenas resultado

do desenvolvimento das tecnologias de informação, nem teve apenas como objetivo a realização de um projeto de modernização. Ainda que houvesse uma controversa crise financeira, ainda que, naquele momento, as mudanças no Banco do Brasil se prestassem também a atender objetivos governamentais e que o investimento em tecnologia viesse, no futuro, a racionalizar serviços e diminuir a necessidade de pessoal, as medidas adotadas e a forma como foram colocadas em ação tiveram como objetivo privilegiado provocar a quebra com valores culturais, desconstruir, na dimensão simbólica, os vínculos entre a empresa e os funcionários e, ao mesmo tempo, entre a empresa e os signos de nacionalidade para firmar a sua postura de mercado.

Por outro lado, essa dimensão simbólica, esses valores culturais, foram também instrumentos de que se valeu a empresa em todo o processo: para obter adesões no momento do PDV, para garantir a continuidade dos serviços no período posterior, para desmobilizar o conjunto dos funcionários e implementar um outro conjunto de medidas que viria a precarizar substancialmente as condições de trabalho na empresa.

O Banco do Brasil também jogou estrategicamente com as construções simbólicas que no imaginário social o vinculam à idéia de nação. Num primeiro momento, descartou esses referenciais simbólicos buscando desconstruir a imagem de banco social, normalmente vinculada à sua atuação como agente de desenvolvimento nacional. Posteriormente, retomou esses mesmos referenciais, resignificando-os de acordo com a atual lógica de mercado, quando da utilização em campanhas publicitárias, no marketing esportivo e visual.

Em suma, esta tese procurou fornecer elementos que reafirmem o potencial da abordagem antropológica para os estudos que se dedicam à análise de processos de mudança contemporâneos, em especial na esfera do trabalho e das organizações. Por outro lado, num movimento duplo, coloca ao debate antropológico o desafio que um trabalho desta natureza representa uma vez que se volta para um objeto não consagrado na área, incorpora uma postura crítica, mas procura fazê-lo a partir de um diálogo constante com os temas e questões mais caros à tradição antropológica.

Finalmente, gostaria de dizer que este trabalho também mostrou como várias trajetórias podem compor, por meio de arranjos diversos, configurações reais e simbólicas que se remetem sempre a um mesmo tema, a referência sobre a nação. Como em Levi-

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

Strauss, a menção ao *bricoleur* que ordena e reordena os fragmentos e resíduos com os quais trabalha e assim pode formar conjuntos estruturados sempre abertos a uma infinidade de possibilidades (Levi-Strauss, 1970:42).

Assim, por meio das trajetórias individuais de tantos funcionários entrevistados, que recuperam elas próprias a minha história, foi possível dizer sobre destinos coletivos – seja do conjunto dos funcionários, seja das comunidades espalhadas pelo país- e, por meio delas, compor a trajetória de uma empresa específica. Uma empresa cuja trajetória vem expressando, ao longo do tempo, e em muitos sentidos e variantes, os destinos da própria nação. Porque, o que também mostra essa tese, é que, da mesma forma que as trajetórias e destinos individuais dizem sobre a empresa, por meio da empresa Banco do Brasil se pode pensar o próprio Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


ACCORSI, A. **Automação: bancos e bancários.** Dissertação de mestrado. Departamento de Administração, FEA, USP, 1990.

ALÉM, N. **O bancário sem rosto**. São Paulo: Ateniense, 1988.

ALMEIDA, L. F. "De JK a FHC: apontamentos para a análise das lutas sociais no Brasil contemporâneo". In: OURIQUES, N. D. (org.). **No fio da navalha**. Críticas das reformas neoliberais de FHC. São Paulo: Xamã, 1997.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo/Fapesp, 2000.

ANABB. "Debate com Fernando Henrique Cardoso". **Cadernos da ANABB**, Ed. ANABB, 1994.

ANDERSON, B. **Nação e consciência nacional**. São Paulo: Ática, 1989.

ANTUNES, R. "Para onde vai o mundo do trabalho?". In: Araújo, A. M. C. (org.) **Trabalho Cultura e cidadania.** São Paulo: Scritta, 1997.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995.

ARAÚJO, A. C. "Reestruturação Financeira nos anos 90 e seus impactos sobre o Trabalho Bancário em Campinas", 2000.

ARENDT, H. **Da Revolução**. Brasília: Unb e Ed. Ática, 1988.

ARENDT, H. **Sobre a violência**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

ARIÉS, P. **O homem diante da morte**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

AUGRAS, M. "Passagem:morte e renascimento." In: PITTA, D. R. (org.). **O imaginário e a simbologia da passagem.** Recife: Massangana, 1984.

AVILÉS, A. O. "Sindicalismo Europeo: su crisis, sus alternativas". In: **Sociologia del Trabajo, nº6,** Madrid, Siglo Vientiuno de España Editores, 1989.

AZOUBEL NETO, D. "O luto e a dor mental entre os índios carajá (Brasil Central)". In: **Da morte – estudos brasileiros.** Campinas, SP: Papirus, 1991. (p.207-230).

BABSON, S. "Lean production and labor: empowerment and exploitation". In: BABSON, S. (ed.). **Lean Work**. Detroit: Wayne University Press, 1995.

BARBOSA, L. "Cultura administrativa: uma crítica antropológica ao uso do conceito de cultura organizacional". In: **Igualdade e meritocracia. A ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARDET, J. "Le concept de révolution". In: **Civilisations**, n.18. Paris: Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, outubro/1991.

BATISTA JR., P. N. "O círculo de giz da 'globalização". In: **Novos Estudos,** n. 49, novembro/1997.

BECK, U. "A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva". In: **Modernização Reflexiva. Política, tradição e estética na ordem social moderna.** São Paulo: Ed.Unesp, 1997.

BECKER, E. **A negação da morte**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1976.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1977.

BENDIX, R. **Construção Nacional e Cidadania**. São Paulo: EDUSP, 1996.

BENEDICT, R. **"O crisântemo e a espada"**. São Paulo: Perspectiva, 1988

BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar. A aventura da modernidade**. São Paulo: Schwarcz, 1988.

BEZERRA, M. O. **Corrupção. Um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/ANPOCS, 1995.

BEZERRA, M. O. **Em nome das bases. Política, favor e dependência pessoal**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1999.

BEZZON, L. A. C. "Investigação sociológica acerca do 'espírito' da transição democrática brasileira numa perspectiva comparativa com a transição espanhola", tese de doutorado em Sociologia, Unesp, setembro/2000.

BILBAO, A. "La nueva regulación del mercado de trabajo en España". In: **La crisis del empleo**. Vol. 1. Alzira: Germania, 1999.

BIONDI, A. **O Brasil privatizado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

BLASS, L. M. S. Greve dos bancários: São Paulo, 1985: as faces de um movimento. Tese de doutorado, Departamento de Sociologia, USP, 1990.

BONAPARTE e FLAHERTY. **Peter Drucker, Filosofia & Métodos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

BOSWELL, T. "World revolutions and revolutions in the world-system". In: **Revolutions in the world-system**. New York: Greenwood Press, 1989.

BRESSER PEREIRA, L. C. "Um novo Estado para a América Latina". In: **Novos Estudos Cebrap**, nº 50, março de 1998, p. 91-98.

BRESSER PEREIRA, L. C. "Administração Pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado". In: **Texto para discussão ENAP 9**. Brasília, ENAP, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. "Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil". In: **Revista do Serviço Público**, ano 49, nº 1, Brasília, ENAP, jan-mar/1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. "Reconstruindo um novo Estado na América Latina". In: **Texto para discussão ENAP 24**. Brasília: ENAP, 1998.

CALDEIRA, J. **Mauá, empresário do Império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CANÊDO, L. B. **Bancários: movimento sindical e participação política**, Campinas: Ed Unicamp, 1986.

CANNON, W.B. "Voodoo death". In: **American Anthropologist**, vol. 44, n. 2, abril/junho, 1942.

CARDOSO DE OLIVEIRA, R & RUBEN, G. (orgs.) **Estilos de Antropologia.** Campinas, SP: Ed. Unicamp, 1995.

CARDOSO DE OLIVEIRA, R. **Identidade, etnia e estrutura social**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

CARDOSO DE OLIVEIRA, R. **Sobre o pensamento antropológico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1988.

CARDOSO, F. H. "Notas sobre a Reforma do Estado". In: **Novos Estudos Cebrap, nº 50**, março/1998.

CARNEIRO DA CUNHA, M. **Os mortos e os outros** - uma análise do sistema funerário e da noção de pessoa entre os índios Krahó. São Paulo: Hucitec, 1978.

CARONE, E . **O Estado Novo**. Rio de Janeiro/São Paulo: DIFEL, 1977.

CARRASQUER, P.; NOGUERA, J. & VARELLA, R. **El empleo femenino en el sector financiero en España**. Barcelona: C.S.CONC/Columna Ediciones, 1996.

CARUSO, I. A. **A separação dos amantes.** Uma fenomenologia da morte. São Paulo: Diadorim e Cortez, 1981.

CARVALHO, C. A. **Os psiconautas do Atlântico Sul**, Campinas: Ed.Unicamp/EDUFES, 1998.

CARVALHO, J. M. **A construção da Ordem** e **Teatro de Sombras**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Relume-Dumará, 1996.

CARVALHO, J. M. **A Formação das Almas - o imaginário da república no Brasil**. São Paulo: Cia da Letras, 1993.

CASANOVA, P. G. "Globalidade, neoliberalismo e democracia". In: COSTA, L. F. da. (org..). **A Sociologia no horizonte do século XXI.** São Paulo: Boitempo, 1997.

CASTELLS, M. **La era de la información. Economía, sociedad y cultura.** Vol.1, La sociedad red. Madrid: Alianza Editorial, 1997.

CASTRO, M. L. "Entre o Japão e o Brasil: a construção da nacionalidade na trajetória de vida de Hiroshi Saito. Dissertação de Mestrado. IFCH, Unicamp, 1995.

CASTRO, S. **A República que a revolução destruiu.**Brasília: Ed. Unb, 1982.

CERQUEIRA LEITE, R. **Quem tem medo do nacionalismo?** São Paulo: Brasiliense, 1983.

CHAUÍ, M. **Brasil. Mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

CHESNAIS, F. **A mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIARINI, A. M. "Imigrantes e Italiani all´estero: os diferentes caminhos da italianidade em São Paulo. Dissertação de Mestrado. IFCH, Unicamp, 1992.

COELHO JÚNIOR, P. J. "Ligações perigosas. Encontro de saberes entre a Antropologia e a Administração", dissertação de mestrado, Antropologia, IFCH-Unicamp, 1997.

COHAN, A. S. **Teorias da revolução**, Brasília, Ed. Unb, 1981.

COLBARI, A. L. "Imagens familiares na cultura das organizações". In: **Recursos Humanos e Subjetividade**, Petrópolis, Vozes, 1996.

CONTI, M. S. **Notícias do Planalto**. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

CORIAT, B. "Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção". In: SCHMITZ, HUBERT e QUADROS, R. (org.) **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. São Paulo: Hucitec, 1988.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: UFRJ/Revan, 1994.

COSTA, M. S. de S. "O preço da modernidade: ajustes ou desajustes?- mudanças no cotidiano dos funcionários de uma instituição financeira". Dissertação de Mestrado em Política Social. Departamento de Serviço Social, UNB, 1997.

CRUZ, S. V. "Política empresarial em tempos de crise. Apontamentos teóricos e reflexões sobre o Brasil", Primeira Versão, nº 48, Campinas: IFCH/UNICAMP, 1992.

DIAS, M. L. **Suicídio: testemunhos de Adeus**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**. New York: St. Martin's Press, 1984.

DOUGLAS, M. **How Institutions Think**. New York: Syracuse University Press, 1986.

DRUCKER, P. **The age of discontinuity. Guidelines to our changing society**. London: Heinemann, 1970.

DURAND, G. **A imaginação simbólica**. São Paulo: Cultrix / Edusp, 1988.

DURAND, G. **Les structures antropologiques de l'imaginaire**. Paris: Dunod, 1990.

DURKHEIM, E. **O suicídio**. Lisboa: Presença, 1992.

DWYER, T. "Abordagens participativas nos Estudos do Trabalho – notas sobre uma hipótse a respeito da interdisciplinaridade". Apresentado no Congresso da SBS, Brasília (DF), agosto/1997.

EBOLI, M. P. "Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira governamental". Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia e Administração, USP, 1990.

EBOLI, M. P. "Modernidade na gestão de bancos". Tese de doutorado. Faculdade de Economia e Administração, USP, 1996.

EISENSTADT, S. N. "Social Change, Differentiation and Evolution". In: **System, Change and Conflict**. New York: The Free Press, 1967.

ELIAS, N. **A sociedade de corte**. Lisboa: Editorial Estampa, 1987.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Lisboa: D. Quixote, 1993.

ENRIQUEZ, E. "O trabalho da morte nas instituições". In: **A instituição e as instituições**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

ENRIQUEZ, E. "Perda do trabalho, perda da identidade". In: **Relações de trabalho contemporâneas**. PUC-MINAS/IRT, 1999.

EVANS-KLOCK, C.; KELLY, P.; RICHARDS, P. & VARGHA, C. "Reducciones de plantilla. Medidas preventivas y de reparación." **Revista Internacional del Trabajo**, vol.118, nº1, 1999.

FAORO, R. **Os donos do poder**, vol.1 e 2. São Paulo: Publifolha/Ed. Globo, 2000.

FAUSTO, B. **A revolução de 1930**. São Paulo: Brasiliense, 1975.

FEATHERSTONE, M **Global culture: nationalism, globalization and modernity**. London: Sage, 1990.

FELDMAN-BIANCO, B. "Introdução". In: FELDMAN-BIANCO, B. (org.). **Antropologia das Sociedades Contemporâneas - Métodos**. São Paulo: Global, 1987.

FERNANDES, F. **O que é revolução**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

FERREIRA, L. C. "Introdução". In: FERREIRA, L. C. (org.). **A sociologia no horizonte do século XXI. São Paulo:** Boitempo, 1997.

FERREIRA, L. J. **Eu peço justiça!** São Paulo: Edição do autor, 1956.

FIGUEROA, C. **El recurso del miedo** – ensayo sobre el Estado y el terror en Guatemala. San José, Costa Rica: EDUCA, 1991.

FLEURY, M. T. L. "Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual". **Revista de Administração**, São Paulo: v.26, n.2 (p. 3-11), abril/junho 1991.

FLEURY, M. T. L. "Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho", **RAE, 27 (4) 7-18**, out/dez, 1987.

FRANCO, A. A. M. **Historia do Banco do Brasil**. Vol I. Banco do Brasil, 1979.

FREYSSENET, M. "La production reflexive: une alternative à la production de masse et à la production au plus juste?" In: **Sociologie du travail**. Paris: Dunod, n.3, 1995.

GEERTZ, C. "Ritual and Social Change: A Javanese Example". In: **System, Change and Conflict**, New York: The Free Press, 1967.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GELLNER, E. **Thought and Change**. Chicago: The University of Chicago Press, 1965.

GELLNER, E.**Nações e nacionalismo**. Lisboa: Gradiva, 1993.

GERSON, B. **História das Ruas do Rio**. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Lacerda, 2000.

GIDDENS, A. "A vida em uma sociedade pós-tradicional". In: **Modernização Reflexiva. Política, tradição e estética na ordem social moderna.** São Paulo: Ed.Unesp, 1997.

GIDDENS, A. **As Conseqüências da Modernidade**. São Paulo: Ed. Unesp, 1991.

GIDDENS, A. **Para além da esquerda e da direita**. São Paulo: Ed. Unesp, 1996.

GIRARDET, R. **Mitos e mitologias políticas**. São Paulo: Cia. das Letras, 1987.

GITAHY, L. "Reestruturação produtiva, trabalho e educação". In: GITAHY, L. (org). **Reestructuración Produtiva, Trabajo y Educación en America Latina**. Campinas, SP, Buenos Aires, Santiago, México S.F.: CIID-CENEP/CINTERFOR-OIT/ IG-UNICAMP e UNESCO, 1994.

GITAHY, L. **Na direção de um novo paradigma de organização industrial?** mimeo, 1992.

GLUCKMAN, "Análise de uma situaçãqo social na Zululandia moderna". In: FELDMAN-BIANCO, B. (org.) **Antropologia das Sociedades Contemporâneas**. São Paulo: Global Universitária, 1987.

GLUCKMAN, **Custom and Conflict in African Society.** Oxford: Basil Blackwell, 1970.

GLUCKMAN, "Rituais de Rebelião no Sudeste da África". In: **Cadernos de Antropologia**, n.4, Brasília: Ed. Unb, 1974.

GOLDMAN, M. "Antropologia contemporânea, sociedades complexas e outras questões". In: **Anuário Antropológico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1995.

GONÇALVES, A. F. "Tecnologia e cultura no cenário transnacional". 4° Ecsocite, Painel Culturas Empresariais, Unicamp, outubro/2000.

GORZ, A. **Métamorphose du travail**. Paris: Galilée, 1991.

GOUVÊA, G. P. "Burocracia e Elites burocráticas no Brasil". São Paulo: Paulicéia, 1994.

GRAHAM, R. **Clientelismo e política no Brasil do século XIX**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1997.

GUEDES, C. "Os trabalhadores no setor público brasileiro: prática sindical, conquistas e armadilhas". In: **O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século.** São Paulo: Página Aberta, 1994.

GUIDO, A. "O impacto da privatização nas políticas de Recursos Humanos e nas relações de trabalho: um estudo de caso em uma indústria siderúrgica mineira", Dissertação de Mestrado em Administração, UFMG, Belo Horizonte, 1998.

GUSSI, A. F. "Identidades e nacionalidades no contexto da transnacionalização das empresas espanholas no Brasil". CD-ROM. I Seminário Organizações e Sociedade: perspectivas transdisciplinares. Porto Alegre, abril de 2001.

GUSSI, Alcides F. "A morte e a festa" e "A reconstrução do passado". In: **Os norte-americanos (confederados) do Brasil**. Campinas, SP: Publicações CMU, Unicamp, Coleção Tempo & Memória, 2, 1997.

HABERMAS, J. **Identidades nacionales y postnacionales**. Madrid: Tecnos, 1989.

HABERMAS, J. **O discurso filosórico da modernidade.** Lisboa: D. Quixote, 1990.

HABERMAS, J. **Teoria de la accion comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987.

HALL, S. "A questão da identidade cultural". In: ARANTES, A. A. (org.). **Textos Didáticos**. Campinas: IFCH/Unicamp, 1994.

HARRISON, S. "Four types of symbolic conflict". In: **Journal of Royal Anthropological Institute**, vol.1, nº 2, junho/1995 (p.255-272).

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

HENRIQUES, V. P. "O treinamento da alta administração do Banco do Brasil (1964-1978). Dissertação de mestrado em Comunicação. Brasília: UNB, 1995.

HERTZ, R. "Contribución a un estudio sobre la representación colectiva de la muerte". In: **La muerte y la mano derecha**. Madrid: Alianza Editorial, 1990.

HIRATA, H. 'Trabalho, família e relações homem/mulher – reflexões a partir do caso japonês". In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais,** nº 2, vol.1, outubro/1988.

HIRATA, H. "Receitas japonesas, realidade brasileira". In: **Novo Estudos Cebrap**, v.2., julho/1983, p.61-65.

HIRATA, H. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

HOBSBAWN, E. J. "A invenção das tradições". In: HOBSBAWN, E. & RANGER, T. (orgs.) **A invenção das tradições**. São Paulo: Paz e Terra, 1984.

HOBSBAWN, E. J. **Nações e nacionalismo desde 1780 - programa, mito e realidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

HOLSTON, J. **A cidade modernista. Uma crítica de Brasília e sua utopia**. São Paulo: Cia das Letras, 1993.

HUMPREY, J. "O impacto das técnicas japonesas de administração na indústria brasileira". In: **Novos Estudos – CEBRAP,** n. 38, março/1994.

IANNI, O. "A sociologia numa época de globalismo". In: Costa Ferreira, Leila (org.), **A sociologia no horizonte do século XXI**, São Paulo: Boitempo, 1997.

IANNI, O. "Neoliberalismo e Neo-socioalismo". **Primeira Versão,** n. 65, IFCH/Unicamp, junho/96.

IANNI, O. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira,1996.

IANNI, O. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.

IANNI, O. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IGLESIAS FERNANDES, C. "Los mercados de trabajo de la banca privada española". Tese de Doctorado de la Facultad de Sociologia y Ciencias Políticas de la Universidad Complutense de Madrid, 1997.

JACOBSON, D. **Reading ethnography**. New York: State University of New York Press, 1991.

JAMESON, F. "O pós-modernismo e a sociedade de consumo". In: KAPLAN, E.ª (org.). **O mal-estar no pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

JESSOP, Bob - **Orden social, reforma y revolucion**. Madrid: Tecnos, 1982

JINKINGS, N. M. "Trabalho e resistência na "fonte misteriosa": Os bancários em face da reestruturação capitalista". Tese de doutorado. Departamento de Sociologia do IFCH, Unicamp, setembro/2000.

JINKINGS, Nise **O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1995.

KERN, H & SHUMANN, M **El fin de la divison del trabajo**. Madrid: Ministério del Trabajo y Seguridad Social, 1988

KÜBLER-ROSS, E. **Sobre a morte e o morrer**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1985.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo:** Perspectiva, 1975

KUHN, T. S. **A Tensão Essencial**, Lisboa, Edições 70, 1977.

LASCH, C. **Refúgio num mundo sem coração. A família: santuário ou instituição sitiada?,** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

LASH, Scott "A reflexividade e seus duplos: estrutura, estética e comunidade". In: **Modernização Reflexiva. Política, tradição e estética na ordem social moderna.** São Paulo: Ed.Unesp, 1997

LATTMAN-WELTMAN, "Economia e Política na reforma do Estado". **Lua Nova.** Revista de Cultura e Política, n. 37, 1996.

LE GOFF, J. "Idades Míticas". In: **História e Memória**, Campinas: Ed. Unicamp, 1990.

LEVINE, R.M. **O regime de Vargas Os anos críticos 1934-1938**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980

LÉVI-STRAUSS, C "Como morrem os mitos". In: **Antropologia estrutural dois**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

LÉVI-STRAUSS, C **O pensamento selvagem. São Paulo:** Cia Ed Nacional/Edusp, 1970

LÉVI-STRAUSS, C. "A ciência do concreto" e "O tempo redescoberto". In: **O pensamento selvagem. São Paulo:** EDUSP, 1970.

LÉVI-STRAUSS, C"A estrutura dos mitos". In: **Antropologia Estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975.

LÉVI-STRAUSS, C"O feiticeiro e sua magia". In: **Antropologia Estrutural**. Rio de Janeiro:Tempo Brasileiro, 1975.

LIMA, O. **D. João VI no Brasil**. (3ª ed). Rio de Janeiro: Topbooks, 1996.

LINHART, D. **La modernización de las empresas**. Buenos Aires, Argentina: Asociación Trabajo y Sociedad, 1997.

LINHART, D. **Les temps modernes de la poste**. CNRS, Travail et mobilités, Paris, Université Paris X, Nanterre, 1999.

LIPIETZ, A. **Audácia**. São Paulo: Nobel, 1991.

LI-PO-TAO. **Crônicas do 2001**. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1999.

LIPPI, L. O. **A Questão nacional na primeira república**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

LUCENA, C. A. **Aprendendo na luta – A história do Sindicato dos Petroleiros de Campinas e Paulínia**. São Paulo: Publisher Brasil, 1997.

LYOTARD, J. **O pós-moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

MACHADO, L. T. **Formação do Brasil e unidade nacional**. São Paulo: IBRASA, 1980.

MAIA, G. L. "Reestruturação Produtiva e Cotidiano do Trabalhador. O caso do Banco do Brasil". Monografia para obtenção do título de bacharel em Ciências Sociais. Departamento de Ciências Sociais, Universidade Estadual do Ceará, 1997.

MALINOSWSKI, B. **Os argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Civita, Os Pensadores, 1984.

MANNONI, M. **O nomeável e o inominável**. A última palavra da vida. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

MARCUS, G. "Identidades passadas, presentes e emergentes: requisitos para etnografias sobre a modernidade no final do século XX ao nível mundial". In: **Revista de Antropologia**. São Paulo: USP, n.34, pp. 197-221.

MARTINS, L. "Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral". **Cadernos ENAP 8**, Brasília: ENAP, 1997.

MARX, K. "Manifesto do Partido Comunista". **Obras Escolhidas**. São Paulo: Alfa-Omega, vol. I, (s/d).

MATTOS, L. V. **Economia Política e Mudança Social**. São Paulo: Edusp,1998.

MATTOSO, J. "O Brasil desempregado". São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

MATTOSO, J. E. L. "O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados". In: **O mundo do trabalho.** São Paulo: Scritta, 1994.

MAUSS, M. "La nación". In: **Sociedad y Ciencias Sociales - Obras III**. Barcelona: Barral, 1972.

McKEE, D. L. **Schumpeter and the political economy of change**, New York: Praeger, 1991.

MELLO, W. S. **Minha vida bancária**. São Paulo: Edição do autor, Gráfica Urupês, 1971.

MELO, I. C. L. "Relações de Trabalho no Banco do Brasil: uma abordagem sobre suas repercussões na saúde dos trabalhadores bancários". Monografia para obtenção do título de Especialista em Enfermagem do Trabalho. Departamento de Saúde Pública, Universidade Estadual do Ceará, 1995.

MELLO e SOUZA, L. **O diabo e a terra de Santa Cuz**. São Paulo: Cia das Letras, 1986.

MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G.M & RAMIREZ, F.O. "World Society and the Nation-State". In: **American Journal of Sociology**. The University of Chicago Press, vol.103, nº 1, july/1997.

MINELLA, A. C. "Elites financeiras, sistema financeiro e o governo FHC". In: OURIQUES, N. D. (org.). **No fio da navalha**. Crítica das reformas neoliberais de FHC. São Paulo: Xamã, 1997.

MINELLA, A. C. "O discurso empresarial no Brasil: com a palavra os senhores banqueiros". **Ensaios FEE**. Ano 15, nº 2, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Hauser, 1994.

MINELLA, A. C. **Banqueiros. Organização e poder político no Brasil**. Rio de Janeiro: co-edição Espaço e Tempo/ANPOCS, 1988.

MOGGI, J. & BURKHARD, D. **A essência da transformação**, **Revista RAE**, v. 3, n. 4. São Paulo: FGV, 1996.

MONTEBELLO, S. C. "BB: Banco do Brasil ou do governo? Dilema histórico de uma instituição. Dissertação de Mestrado. PUC SP, Economia, 1993.

MONTEIRO, A. C. A velha guarda do Banco do Brasil (mini-biografias). Rio de Janeiro: Edição do autor, 1997.

MONTEIRO, F. **A velha Rua Direita**. Banco do Brasil, Museu e Arquivo Histórico, 1985.

MONTERO, P. "Reflexões sobre uma Antropologia das sociedades complexas". In: **Revista de Antropologia**. São Paulo: USP, 1991, v.34, pp.103-130.

MONTERO, P. "Reinventando as diferenças num mundo global". In: DOWBOR, L. et al. (orgs.). **Desafios da globalização**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MOORE, W. E. **Social Change**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

MORIN, E. **O Homem e a morte.** Lisboa: Publicações Europa-América, Biblioteca Universitária, 1988.

MORTHÉ, A. "Impacto da automação sobre o emprego e as relações de trabalho em empresas de autopeças em Minas Gerais". In: **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: PUC/MINAS-IRT, 1999.

NOVELLI, J. M. N. "Burocracia, dirigentes estatais e idéias econômicas: um estudo de caso sobre o Banco Central do Brasil (1965-1998)". Dissertação de mestrado. IFCH/Unicamp, agosto/1999.

OIT. "Los efectos sociales de los cambios estructurales en la banca", Programa de Actividades sectoriales, Reunión tripartita sobre los efectos sociales de los cambios estructurales en la banca", Genebra, Suíça, 1993.

OLIVEIRA, C. **Três épocas: um pouco de história do Liceu Literário português**. Rio de Janeiro: Liceu Literário Português, s/d.

OLIVEIRA, F. "A derrota da vitória: a contradição do absolutismo de FHC". In: **Novos estudos Cebrap**, nº 50, março de 1998.

OLIVEIRA, M. A. "A síndrome do facão: cortando fundo". In: **Vencendo a crise à moda brasileira**, São Paulo: Nobel, s/d.

ORTEGA, F. **El mito de la modernización**. Barcelona: Anthropos; Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre, 1994.

ORTIZ, R. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ORTIZ, R. **Um outro território. Ensaios sobre a mundialização**. São Paulo: Olho d'água, 1997.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. MH Comunicação, 1995.

OURIQUES, N. D. "A sedução revolucionária e o Plano Real". In: Ouriques, N. D. (org.). **No fio da navalha. Crítica das reformas neoliberais de FHC**. São Paulo: Xamã, 1997.

PACHECO, C. **Historia do Banco do Brasil**. Vol I a V. Banco do Brasil, 1979.

PARSONS, T. "A paradigm for the analysis of Social Systems and Change". In: **System, Change and Conflict**. New York: The Free Press, 1967.

PEIRANO, M. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Relume/Dumará, 1995.

PENELLA, Isabela. "LER: uma jornada de sofrimento no trabalho bancário". Dissertação de mestrado em Sociologia, FFLCH, USP. São Paulo: 2000.

PÉPIN, N. "Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito". In: **Mosaico. Revista de Ciências Sociais**, ano 1, vol.1, nº1, Vitória, Edufes, 1998.

PEREIRA, M. V. S. C. "Bancários do Banco do Brasil: o signo de uma identidade profissional em transformação". Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. PUC/SP, 1996.

PERROUX, F. **La pensé Économique de Joseph Schumpeter**. Les dynamiques du capitalisme, Genebra, Suíça: Libraire Droz, 1965.

PETERS, T. J. e WATERMAN, R. H. **Vencendo a Crise**. São Paulo: Habra, 1986.

PETRAS, J. "Os fundamentos do neoliberalismo". In: OURIQUES, N. D. (org.). **No fio da navalha**. São Paulo: Xamã, 1997.

PETRAS, J. **Ensaios contra a ordem**. São Paulo: Scritta, 1995.

PIORE, M. & SABEL, C. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.

POLANYI, K. **A grande transformação. As origens de nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PONTES, H. "Inventário sob forma de fichário. Paixão e compaixão: militância e objetividade na pesquisa antropológica". In: **Revista de Antropologia**, vol.36. São Paulo: USP, 1993.

PRIETO, C. "Introducción: El empleo en Europa: transformaciones, tendencias y lógicas. Un análisis comparativo". In: **La crisis del empleo en Europa**, vol.1, Alzira: Germania, 1999.

QUEIROZ, V. L. "Mudanças na organização e gestão do processo de trabalho: um estudo de caso em uma instituição bancária". Dissertação de mestrado. Escola de Administração, UFBA, 1994.

REGINE, M. "Los empresários frente al problema del consenso". In: **Sociologia del Trabajo**, nº 16, Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, 1992.

RIFIKIN, J. **O fim do emprego.** São Paulo: Makron, 1995.

ROCHA, E. G. "Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil." Brasília: Desed/BB, 1995.

RODRIGUES, A. C. "O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)". Dissertação de mestrado em Economia. São Paulo: PUC São Paulo, março/1999.

RODRIGUES, J. C. **Tabu da morte**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1983.

RODRIGUES, L. C. & GUSSI, A. F. 1. Relatório FAPESP, "Cultura organizacional do Banco do Brasil". Campinas, 1996, e Relatório Final, 1999, mimeo.

RODRIGUES, L. C. "Banco do Brasil: Identidade e Hierarquia em um contexto de mudanças", Vitória, 1999, no prelo.

RODRIGUES, L. C. "Mudanças e continuidades no processo de reestruturação do Banco do Brasil", 1997, inédito.

RODRIGUES, L. C. "Mudanças no Banco do Brasil analisadas como dramas sociais". CD-ROM - I Seminário Organizações e Sociedade: perspectivas transdisiciplinares, Porto Alegre, 5-6 abril/2001.

RODRIGUES, L. C. "O Banco do Brasil e as construções simbólicas sobre a idéia de nação". **Mosaico**. Revista de Ciências Sociais. Ano 2, n.1, vol.1, Vitória: EDUFES, 1999.

RODRIGUES, L. C. **Rituais na Universidade**. Campinas: CMU, 1997.

RODRIGUEZ R. P. "El sistema bancario español: respuestas estratégicas a la banca comunitaria". Tese de Doctorado de Universidad de Sevilla, junio/1989.

RUA, M. das G. "Democratização, sindicalização e neutralidade da burocracia: o caso do Banco do Brasil". Paper apresentado no XVIII Encontro Anual da Anpocs, nov./1994.

RUBEN, G. & LUCIO, C. F. "Realidade empresarial através de metáforas míticas." Anais do V Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia, dezembro/1996.

RUBEN, G. R. "A teoria da identidade na antropologia: um exercício de etnografia do pensamento moderno". In: RUBEN, G. R. **Roberto Cardoso de Oliveira.** Homenagem. Campinas: IFCH/UNICAMP, 1992.

RUBEN, G. R. "Empresários e globalização". In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, nº 28, ano 10, junho/1995.

RUBEN, G. R. "Teoria da Identidade: Uma Crítica". In: **Anuário Antropológico**, Brasília, Tempo Brasileiro-UNB, 1988.

RUBEN, G. R. **O que é nacionalidade**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

SAHLINS, M. **Ilhas de História**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

SAMPAIO, H. **Ensino Superior no Brasil**. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2000.

SCHAFF, A. **A sociedade informática**. São Paulo: Ed. Unesp/Brasiliense, 1993.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações. Sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHWARCZ, L. **As barbas do imperador.** D. Pedro II, um monarca nos trópicos. São Paulo: Cia das Letras, 1998.

SCHWARTZMAN, S. **Tradição e modernidade na universidade brasileira**. São Paulo: 1990, mimeo.

SEGNINI, L. R. P. **A liturgia do poder**: trabalho e disciplina. São Paulo: Educ/Sindicato dos Bancários de SP, 1988.

SEGNINI, L. R. P. "Constantes Recomeços: homens e mulheres em situação de desemprego". Campinas, SP, 2000, inédito.

SEGNINI, L. R. P. **Mulheres no trabalho bancário**. São Paulo: Edusp/Fapesp, 1998.

SERVA, M. "A importação de metodologias administrativas no Brasil – uma análise semiológica". In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, vol.26, out/dez/1992.

SILVA, E, P. "Demissões (in)voluntárias e subjetividade". Dissertação de mestrado. Faculdade de Educação, UNICAMP, fevereiro/2000.

SILVA, J. B. "Saindo de mim: motivações e trajetórias ocupacionais de trabalhadores bancários que ingressaram no PDV do Banco do Brasil". Salvador: UFBA, 1999.

SIQUEIRA NETO, J. F. & OLIVEIRA, M. A. "Contrato coletivo de trabalho:possibilidades e obstáculos à democratização das relações de trabalho no Brasil". In: **Crise e trabalho no Brasil.** São Paulo: Scritta, 1996.

SIQUEIRA NETO, J. F. "Flexibilização, desregulamentação e o direito do trabalho no Brasil". In: **Crise e trabalho no Brasil.** São Paulo: Scritta, 1996.

SMITH, A. D."Towards a global culture?" In: FEATHERSTONE, M. (ed.) **Global culture** - nationalism, globalization and modernity. Londres: Sage, 1990.

SOARES, R. M. S. M. "Gestão e relações de trabalho na empresa estatal brasileira". In: **Mudanças tecnológica, aumento de produtividade e participação dos trabalhadores em empresas estatais: elementos para o planejamento.** Brasília: IPEA/IPLAN, série Acompanhamento de Políticas Públicas, n.25, 1990.

SOUZA SANTOS, B. **Introdução a Uma Ciência Pós-Moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SOUZA SANTOS, B. **Pela Mão de Alice**. São Paulo: Cortez, 1995.

SPERBER, D. **O simbolismo em geral.** São Paulo: Cultrix, 1974.

SPERBER, D. "Etnografia interpretativa e Antropologia teórica". In: **O saber dos antropólogos**. Lisboa: Ed.70, 1992.

TAMAMES, R. **La España alternativa**. Madrid: Espasa Calpe, 1993.

TAPIA, J e ARAÚJO, A. "Representação de interesses e Reestruturação Produtiva: para onde vai o corporativismo?". In: **São Paulo em Perspectiva**, Seade, nº2, 1994.

TAUSSIG, M. "Cultura do terror, espaço da morte na Amazônia". In: **Religião e Sociedade**, n.10, novembro/1983.

TAVARES, M. C. "Ajuste e reestruturação nos países centrais: a modernização conservadora. In: TAVARES, M. C. & FIORI. **Desajuste Global e Modernização Conservadora,** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

TORRE, J. C. "O encaminhamento político das reformas estruturais". **Lua Nova, Revista de Cultura e Política**, nº 37, Reformas, 1996.

TOULMIN, S. "La distinción entre ciencia normal y ciencia revolucionaria, resiste un examen?" In: LAKATOS, I. & MUSGRAVE, A. (eds.). **La critica y el desarrollo del conocimiento**. Barcelona: Grijalbo, 1975.

TOURAINE, A. **Crítica da Modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

TOURAINE, A. **O Pós-Socialismo**, Porto: Afrontamento, 1981.

TOZZI, N. "Razão *versus* Paixão. O lado obscuro em duas empresas do setor estatal". Monografia, IFCH/Unicamp, dezembro/1997, inédito.

TURNER, V. W. **By means of performance**: intercultural studies of theatre and ritual. SCHECHNER, R. & APPEL, W. (eds.). Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

TURNER, V. W. **Dramas, Fields and Metaphors - Symbolic action in human society**. New York: Cornell University Press, 1974.

TURNER, V. W. **O processo ritual.** Petrópolis: Vozes, 1974.

TURNER, V. W. **From ritual to theatre** - the human seriousness of play. Performing Arts Journal Publications. New York City, 1982.

TURNER, V. W. **Schism and continuity in an African Society**. Manchester: Manchester University Press, 1972.

VAN GENNEP, A. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Vozes, 1978.

VAN VELSEN, J. "A análise situacional e o método de estudo de caso detalhado". In: FELDEMAN-BIANCO (org.). **Antropologia das sociedades contemporâneas** – Métodos. São Paulo: Global, 1987.

VAUGHAN, D. **A separação. Momentos decisivos da vida em comum.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

VIANNA, V. **O Banco do Brasil, sua formação, seu engrandecimento, sua missão nacional**. Rio de Janeiro: Tipografia do Jornal do Commercio, de Rodrigues & Cia, 1926.

VIDOTTO, C. A. "Banco do Brasil. Crise de uma empresa estatal do setor financeiro (1964-1992). Dissertação de Mestrado. Instituto Economia/Unicamp, 1995.

VILLAREJO, E. "La renovación en la aplicación de los recursos humanos en la Banca española". In: **Sociologia del Trabajo,** nº 9, Madrid, Siglo Vientiuno de España Editores, 1990.

VINCENT-THOMAS, L. **Antropologia de la muerte**. México: Fondo de Cultura Económica, 1983.

VIVEIROS de CASTRO, E. **Araweté, os deuses canibais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. vol I. Brasília: Ed. Unb, 1994.

WEBER, M. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

WEBER, M. **Ensayos sobre metodología sociológica**. Buenos Aires: Amorrortu, 1973.

?WHO Pesquisa e Informações de Mercado. "Cenários do Banco do Brasil. Avaliação do PDV", Brasília, ANABB, 1996.

?WHO Pesquisa e Informações de Mercado. "Cenários do Banco do Brasil. Avaliação do PAQ", Brasília, ANABB, 1996.

?WHO Pesquisa e Informações de Mercado. "Cenários do Banco do Brasil. Um retrato do corpo funcional", Brasília, ANABB, 1996.

WOOD, S. "O modelo Japonês em Debate: Pós-Fordismo ou Japonização do Fordismo?", **RBCS**, n. 17, 1991.

WRIGHT, S. "Culture in anthropology and organizational studies". In: **Anthropology of organizations**. London: Routledge, 1994.

XAVIER, E. P. **Réquiem aos bancários mortos no trabalho**. Porto Alegre: Sindicato dos Bancários de Porto Alegre/Federação dos Bancários do R.G. do Sul, 1998.

# BIBLIOGRAFIA ESPECÍFICA


BANCO DO BRASIL. ADF – encartes: Avaliando e Caderno de pontos de verificação Desempenho Pró – vencendo junto, 1997.

_____ . Almanaques de Pessoal.

_____ . "Banco do Brasil. Um breve perfil histórico", Ed. BB/Museo e Arquivo Histórico, s/d.

_____ . Case Study. Evolução da Terceirização no Banco do Brasil (Matheus, Cezar Degraf) Cap. 7 – Disciplina (CIC FUNCI).

_____ . Estatuto do Banco do Brasil.

_____ . "História do Banco do Brasil". Rio de Janeiro: Ítalo Bianchi Associados, 1987.

_____ . Informe Reservado n.56 (palestra de Victoria Bloch).

_____ . O Banco do Brasil em Perspectiva.

_____ . O Banco do Brasil na hora da verdade, 1996.

BANCO DO BRASIL. PCC – Plano de Cargos Comissionados setembro/1997.

_____ . Plano Global 93-94.

_____. Política de Recursos Humanos, 1986.

_____ . Política de Recursos Humanos, 1994.

_____ . Portarias e Circulares Internas (1900-1940).

_____. Programa de Ajustes 1995 - 1996.

_____ . Proposta dos Representantes do GAREF ao GT. **Código de Ética do Funcionalismo do BB**, Brasília, 1996.

_____ . Relatórios anuais 1995/1996/1997.

_____ . Relatórios Anuais 1998/1999.

_____ . Revisão da Estratégia do Conglomerado Banco do Brasil (COTEC, 1995).

CONGRESSO NACIONAL. **Pronunciamentos de parlamentares** (período 1994-1996).

DESED (Banco do Brasil). **Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil**. março/1995.

DESED (Banco do Brasil). **Profissionalização: o diferencial da competitividade**. vol I ao XII (1996/1997).

_____ . **Relatório da Comissão Temática Cultura e Clima Organizacional.** Março/1995.

DIEESE. "A economia e os bancos em 1999". Informativo nº 01, São Paulo, 2000.

_____ . "A participação nos lucros ou resultados do Banco do Brasil em 1999", Brasília, Sub-seção ANABB, 2000.

_____ . **Banco do Brasil**: Plano de reestruturação e posição no mercado. Encarte n.8, Estudos Setoriais Dieese, Linha bancários, subseções ANABB e CNB/CUT, agosto/1997.

_____ . "Banco do Brasil. Desempenho no 1º semestre de 1997", Brasília, Sub-seção ANABB, 1997.

_____ . "Banco do Brasil. Desempenho em 1997", Brasília, Sub-seção ANABB, 1998.

_____ . "Banco do Brasil. Desempenho em 1996", Brasília, Sub-seção ANABB, 1997.

_____ . "Banco do Brasil: missão institucional e situação econômico-financeira", Brasília, sub-seção ANABB, 1999.

_____ . "Cenários para a regulamentação do Sistema Financeiro Nacional", Brasília, Sub-seções ANABB/BSB e SEEB/ES, 1996.

_____ . "Comparativo dis programas de desligamento voluntário em bancos estatais", Londrina, Sub-seção Londrina, 1997.

_____ . "Instituições Financeiras Públicas Federais: anotações sobre sua atuação no período pós-Real", Brasília, Sub-seções ANABB, FENAE e SEEB/Poa, 1997.

_____ . "O Banco do Brasil e a remuneração variável", Brasília, Sub-seção ANABB, 1998.

_____ . "O Banco do Brasil em 1998", Brasília, Sub-seção ANABB, 1999.

_____ . "O desempenho do Banco do Brasil em 1999", Brasília, Sub-seção ANABB, 2000.

_____ . "Os impactos das fusões de bancos sobre o trabalho bancário", São Paulo, Sub-seção CNB/CUT, s/d.

_____ . "Os municípios brasileiros e o papel dos bancos públicos", São Paulo, Sub-seção CNB/CUT, 1999.

DIEESE. "Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional e o papel dos bancos públicos", São Paulo, Sub-seção CNB/CUT, 2000.

_____ . "Uma resenha do diagnóstico BA&H. Diagnóstico da situação atual das instituições financeiras", Brasília, Sub-seção FENAE, 2000.

GAREF. **Boletins GAREF**. 1992 a 1998.

_____ . **Repensando o BB**. Junho/1995.

Sindicato dos Bancários de Campinas e Região. boletins **O Bancário** (período 1983/1995).

Sindicato dos Bancários de São Paulo. **Cartilha "Novo Rosto**: desmonte o arrocho". s/d.

Sindicato dos Bancários do Ceará. Jornal **Tribuna Bancária**. Período junho a dezembro/1995.

UGT. **El estatuto de los trabajadores y la Reforma Laboral. Edición comentada**. Madrid: Ed. UGT, 1994.

_____ . "Estudio del sector de banca", Gabinete de Análisis del Mercado de Trabajo, Sector Estatal de Banca, junho/1998, inédito.

_____ . "Estudio evolución plantilla en el sector de banca (1976-1996). Evolución plantilla principales entidades bancarias (1980-1996)", Federación de Servicios UGT, setembro/1997, inédito.

_____ . "Encuesta Banca. Sobre horarios y prolongación de jornada", Federación de Servicios UGT, 1997, inédito.

## PERIÓDICOS

- Correio Braziliense (1995)
- Folha de S.Paulo (período 1995/1998)
- Jornal "Diário do Nordeste" (Fortaleza - julho/agosto 1995)
- Jornal "O Povo" (Fortaleza – julho/agosto 1995)
- Jornal Ação (ANABB 1995/1998)
- Jornal do Brasil (1995)
- O Estado de São Paulo (1995)
- O Globo (1995)
- Revista "'Veja" (período 1995/1996)
- Revista "Isto é" (1997/1998)
- Revista Momento (ANABB 1996/1998)

## CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

- Fotos: 1 a 8 – originalmente publicadas em Monteiro, Fernando, A Velha Rua Direita, Rio de Janeiro, Ed. Banco do Brasil, 1985 – Reproduções de Zaine Siani.
- Foto 9 e 21– originalmente publicadas em Historia do Banco do Brasil, Rio de Janeiro, Ed. Banco do Brasil, 1987. Reproduções de Zaine Siani.
- Foto 12 – Ichiro Guerra, Folha Imagem, publicado Folha de São Paulo23/11/99. Reprodução de Zaine Siani.
- Fotos 16 e 17 – Cedidas pelo Sindicato dos Bancários do Cariri (CE)
- Fotos 22, 23 e 24 – Relatório Anual do Banco do Brasil, 1998. – Reproduções de Zaine Siani.
- Demais Fotos: Da autora.

# ANEXO 1

## PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO (PDV)

**PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO – *julho/95***

***Importante:***

***Todos os funcionários estão recebendo este caderno, apesar de este programa abranger somente uma parte do quadro de pessoal.***

***Com a decisão de entregá-lo a todos os funcionários, o Conselho Diretor procura agir com transparência e respeito.***

Brasília (DF), julho de 1995.

Prezado funcionário,

O BANCO ESTÁ MUDANDO – Temos uma comunicação importante: o Banco do Brasil está lançando um plano de redução de seu quadro de pessoal através do Programa de Desligamento Voluntário.

Isso quer dizer que o Banco estimula determinados segmentos de funcionários a se apresentar para desligamento em troca de um pacote de incentivos financeiros e não-financeiros que foi desenhado para interessar a um expressivo número de pessoas.

Este caderno apresenta e explica tudo o que é essencial no Programa.

Desligar funcionários é algo que não faz parte da tradição do Banco e por isso pode causar perplexidade.

O Banco está mudando.

Mudando com o principal objetivo de sobreviver e de manter os empregados necessários para garantir o bom desempenho da Organização.

O Banco não tem como garantir empregos.

Afora isso, a decisão está respaldada em diversos motivos e fatos concretos, como:

- O Banco está se colocando cada vez mais como "banco de mercado";
- temos compromissos com nossos milhares de acionistas de produzir lucro;
- existe excedente de pessoal em diversas áreas;
- automação, modernização de processos, eliminação de gargalos e simplificação/desburocratização produzirão expressivos ganhos de produtividade quase imediatamente;
- projetos complementares elevarão ainda mais esses ganhos de produtividade no prazo de um ano ou pouco mais;

- o Banco vem acumulando prejuízos nos últimos meses, tendo atingido em 1995 montante superior a R$ 1,7 bilhão em perdas até o mês de maio;
- a folha de pagamento, da ordem de R$ 6 bilhões por ano (salários mais encargos) representa mais de 80% das despesas administrativas, tornando-se um encargo cada dia mais difícil de honrar;
- diversos programas, como recuperação de créditos inadimplidos e campanhas de captação, estão dando bom resultado mas não são suficientes para cobrir os custos.

A questão do pessoal e da folha de pagamento é apenas uma das frentes nas quais o Banco está trabalhando. Esse esforço está exigindo sacrifícios de muitas áreas e o engajamento de muitos funcionários.

A decisão de propor o desligamento voluntário decorre da premência de tornar a Organização mais eficiente e menos onerosa.

Queremos, porém, fazê-lo com elevado respeito aos funcionários, com muita ética e dentro dos padrões de relações trabalhistas avançados.

Pedimos-lhe ler e reler com atenção as páginas seguintes.

Aos funcionários elegíveis a leitura ajudará a refletir e fazer sua opção.

Aos demais, a leitura exporá com sinceridade os detalhes de um projeto relevante para a vida do Banco e mostrará como seus colegas estão sendo tratados, além de ampliar a consciência de todos sobre o momento e os rumos da Organização.

Contamos com sua boa vontade.

Estamos à disposição para consultas.

Conselho Diretor

***A opção é sua***

*Aceitar o desligamento*
*pode viabilizar a realização*
*de um sonho. Encare*
*o Programa dessa forma.*

O desligamento voluntário é um procedimento que se tornou usual em empresas que precisam reduzir seus quadros de pessoal e querem fazê-lo em condições altamente respeitosas para com seus colaboradores.

Optar pelo desligamento voluntário é um ato de vontade do funcionário.
Trata-se de exercer sua cidadania. Vai ser bom para a Organização e pode ser muito bom para o funcionário e para sua família. Diversas empresas têm adotado esse tipo de programa, com resultados positivos para ambas as partes.

A empresa administrada em bases modernas tem de dispor de mecanismos flexíveis que lhe permitam maior controle sobre seus custos e melhores condições para alcançar e manter sua competitividade.

O espírito deste programa, portanto, não é ceifar empregos, cortar cabeças. Trata-se de fazer um ajustamento racional.

A possibilidade de fazer a opção freqüentemente cria para o funcionário a condição de viabilizar antigos ou novos sonhos, de mudar sua vida profissional, de se lançar a empreendimentos próprios.

Agora, leia e anote os detalhes. Pergunte tudo o que julgar necessário.

***Quem, Quando e Como Pode Ser Desligado***
Aqui estão todas as informações práticas sobre o Programa. Leia com muita atenção

***Quem***
São elegíveis para este Programa os seguintes segmentos de funcionários:
- Postos efetivos com 12 anuênios ou mais;
- Caixas-Executivos e Comissionados de Execução com 14 anuênios ou mais;
- Gerência Média com 17 anuênios ou mais;
- Administradores: Gerente de Atendimento, Gerente de Suporte e Chefe-Adjunto de CESEC, todos com 17 anuênios ou mais;
- Carreiras do Serviço Técnico-Científico com qualquer tempo de Banco;
- Carreira de Serviços Auxiliares e cargos isolados com qualquer tempo de Banco;

Obs: funcionários com vantagens em caráter pessoal são considerados postos efetivos.

***Importante:***
Não são elegíveis para o Programa funcionários que tomaram posse antes de 15.04.67, os menores de idade e as gestantes.

Os não optantes pelo FGTS poderão aderir ao Programa desde que efetivem opção com retroatividade a 1.1.67 ou à data da posse, se posterior.

Os beneficiários de estabilidade provisória (representante da CIPA, dirigente sindical, etc.) podem renunciar a seus mandatos e a essa condição e, com isso, se tornar elegíveis.

***Decisão final***

O Banco se reserva o direito de aceitar ou não a opção feita pelo funcionário.

***Quando***
As adesões serão recebidas a partir de 3.7.95.
O último dia para adesão é 14.07.95.

Em 31.7.95 serão efetivados os desligamentos daqueles que tiverem suas adesões acolhidas.

***Como***
Depois de ler e analisar este caderno, e tomada a decisão de optar pelo desligamento, o funcionário entrega seu pedido de adesão ao Programa, junto com a carteira de trabalho.

A rescisão do contrato será feita sob a modalidade sem justa causa, como forma de garantir o pagamento de todas as verbas previstas em lei e nos normativos da empresa.

***Pacote Financeiro***
O funcionário desligado receberá:

Direitos Legais e Regulamentares
- vencimentos até a data do desligamento;
- abonos adquiridos;
- férias adquiridas;
- férias adquiridas e proporcionais, acrescidas de 1/3;
- folgas adquiridas;
- gratificação de Natal proporcional;
- licença-prêmio adquirida;
- aviso-prévio indenizado (30 dias de salário);
- indenização adicional (30 dias de salário face à proximidade do dissídio coletivo);
- FGTS: valores ainda não depositados;
- FGTS: 40% de todos os depósitos efetuados pelo Banco;

***Incentivos ao desligamento***
- prêmio em dinheiro dentro da seguinte tabela, já incluído o FGTS incidente:

  a) para quem acumulou até 15 anuênios: 30% do valor atual de VP+ anuênio+gratificações respectivas, por anuênio ou fração igual ou superior a 6 meses;
  b) para quem acumulou entre 16 e 20 anuênios: o prêmio do item "a", mais 50% das mesmas verbas por anuênio ou fração igual ou superior a 6 meses, a partir do 16º;
  c) para quem acumulou 21 anuênios ou mais: o prêmio do item "b", mais 100% das mesmas verbas por anuênio ou fração igual ou superior a 6 meses, a partir do 21º.
- Licença-prêmio proporcional na base de 18/12 por mês;
- manutenção (com custeio integral pelo Banco), por até 18 meses, a assistência médica prestada pela CASSI, através de convênio especial;
- saque de 98% da reserva de poupança (contribuição pessoal) da PREVI em lugar dos atuais 50%;

***OU***
- manutenção do pagamento pelo Banco até a aposentadoria, com prazo máximo de 60 meses, das cotas patronal e pessoal (sobre VP + anuênio + gratificação) para o funcionário com tempo de contribuição para a PREVI igual ou superior a 15 anos;

***Importante***
Os desembolsos (legais e adicionais) devidos pelo Banco serão feitos quando da homologação da rescisão do contrato de trabalho.

***Outros incentivos:***
- acesso a Centros de Orientação de Carreira que serão montados em unidades do CEFOR e em algumas AABB, visando melhorar as condições pra o retorno do funcionário ao mercado de trabalho, para criação de negócio próprio ou para outras opções.

## Anexo - Adesão ao PDV por unidade da federação

| UF | Nº FUNCIONÁRIOS (1994) | NR. DE ADESÕES | % DE ADESÃO S/TOTAL |
|---|---|---|---|
| AC | 273 | 43 | 15,8 |
| AL | 1.235 | 88 | 7,1 |
| AM | 676 | 90 | 13,3 |
| AP | 104 | 13 | 12,5 |
| BA | 7.444 | 606 | 8,1 |
| CE | 3.592 | 333 | 9,3 |
| DF | 8.117 | 1.107 | 13,7 |
| ES | 1.942 | 204 | 10,5 |
| GO | 3.355 | 480 | 14,3 |
| MA | 1.731 | 178 | 10,3 |
| MG | 12.145 | 1.598 | 13,2 |
| MS | 1.702 | 251 | 14,8 |
| MT | 1.926 | 236 | 12,2 |
| PA | 1.782 | 247 | 13,9 |
| PB | 1.971 | 160 | 8,1 |
| PE | 3.909 | 345 | 8,8 |
| PI | 1.471 | 136 | 9,2 |
| PR | 7.671 | 1.150 | 15,0 |
| RJ | 10.855 | 784 | 7,2 |
| RN | 1.744 | 216 | 12,4 |
| RO | 481 | 43 | 8,9 |
| RR | 116 | 15 | 12,9 |
| RS | 10.159 | 1.126 | 11,1 |
| SC | 4.440 | 704 | 15,8 |
| SE | 1.196 | 119 | 9,5 |
| SP | 19.374 | 2.625 | 13,5 |
| TO | 501 | 75 | 15,0 |
| EXTERIOR | 85 | 1 | 1,2 |
| **TOTAL** | **109.997** | **12.973** | **11,8** |

Fonte: Boletim BB-extra 019 de 24.07.95 e Almanaque de Pessoal 1994

## Anexo - Perfil dos funcionários que aderiram ao PDV em 31.07.1995

| VARIÁVEL | QUANTIDADE | PERCENTUAL |
|---|---|---|
| **SEXO** | | |
| Masculino | 9.623 | 69,29 |
| Feminino | 4.106 | 30,71 |
| | | |
| **IDADE** | | |
| Entre 18 e 25 anos | 335 | 2,51 |
| Entre 26 e 35 anos | 2.554 | 19,10 |
| Acima de 35 anos | 10.480 | 78,39 |
| | | |
| **TEMPO DE BANCO** | | |
| 1 e 4 anos | 372 | 2,78 |
| 5 e 10 anos | 1.283 | 9,60 |
| 11 e 15 anos | 4.037 | 30,20 |
| 16 e 20 anos | 4.513 | 33,76 |
| 21 e 25 anos | 2.802 | 20,96 |
| Acima de 25 anos | 362 | 2,71 |
| | | |
| **COMISSIONADOS** | | |
| AGÊNCIA | 3.716 | 27,79 |
| CESEC | 608 | 4,54 |
| DIRGE | 560 | 4,18 |
| OUTROS | 19 | 0,17 |
| **TOTAL** | **4.903** | **36,68** |
| | | |
| **NÃO COMISSIONADOS** | 8.466 | 63,32 |
| | | |
| **ESCOLARIDADE** | | |
| 1.GRAU | 388 | 2,90 |
| 2. GRAU INCOMPLETO | 723 | 5,41 |
| 2.GRAU COMPLETO | 4.255 | 31,83 |
| 3.GRAU INCOMPLETO | 2.978 | 22,28 |
| 3.GRAU COMPLETO | 4.066 | 30,41 |
| OUTROS | 959 | 7,17 |

Fonte: Relatório pdv003, ago/95, ARH do Banco do Brasil

# ANEXO 2

# ENTREVISTAS REALIZADAS

## Entrevistas com Funcionários que aderiram ao PDV em julho/1995

| Data | Unidade | Local | UF | Sexo | Tempo | Idade | Cargo | Estado civil | Origem Social | Instrução | Situação pós-PDV |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| dez/96 | CESEC | Campinas | SP | M | 22 | 41 | Posto Efetivo | casada | comerciante | superior inc. | comércio alimentos |
| dez/96 | CESEC | Campinas | SP | H | 12 | 30 | Posto Efetivo | casado | s/d | pós grad. | professor universitário |
| dez/96 | CESEC | Campinas | SP | M | 15 | 33 | Posto Efetivo | solteira | funcionário público | superior | artista plástica |
| dez/96 | CESEC | Campinas | SP | H | 20 | 41 | Assistente | casado | imigrante/lavrador | Superior | engenheiro |
| abr/98 | AGENCIA | Rio de Janeiro | RJ | H | 15 | 35 | Posto Efetivo | divorciado | comerciante | superior inc. | prest.serviços diversos |
| abr/98 | AGENCIA | Rio de Janeiro | RJ | M | 22 | 41 | Caixa | divorciada | funcionário BB/apos | superior inc. | desempregada |
| abr/98 | CESEC | Campinas | SP | M | 15 | 33 | Posto Efetivo | solteira | professor universitário | superior | restaurante / CEF |
| abr/98 | CESEC | Campinas | SP | H | 12 | 40 | Posto Efetivo | casado | s/d | 2. grau | comércio remédios |
| jun/98 | AGENCIA | Brasília | DF | M | 14 | 37 | Posto Efetivo | divorciada | s/d | superior inc. | comércio/Func.publica |
| jun/98 | D. Geral | Brasília | DF | M | 15 | 33 | Assessora | divorciada | s/d | superior | comércio produtos naturais |
| ago/98 | CESEC | Fortaleza | CE | H | 22 | 40 | Posto Efetivo | casado | s/d | 2. grau | confecção/malharia |
| mai/99 | CESEC | Campinas | SP | H | 15 | 33 | Assistente | casado | imigrante/lavrador | superior | arquiteto |
| mai/99 | CESEC | Campinas | SP | H | 9 | 27 | Posto Efetivo | solteiro | mecânico/lavadeira | superior | músico |
| nov/99 | AGENCIA | Ouro Fino | MG | M | 16 | 38 | Posto Efetivo | casada | médio comerciante | superior | comércio roupas |
| nov/99 | AGENCIA | Ouro Fino | MG | M | 20 | 40 | Caixa | casada | pq comerciante/professora | superior | corretora seguros |
| jan/00 | AGENCIA | Campinas | SP | H | 19 | 39 | Caixa | casado | alfaiate | 2. grau | comércio alimentos |
| jan/00 | AGENCIA | Campinas | SP | M | 19 | 38 | Caixa | casada | pedreiro | superior | comércio alimentos |
| jan/00 | AGENCIA | Campinas | SP | M | 14 | 38 | Caixa | casada | transporte rural | superior | com. utilid. domesticas |
| mai/00 | CESEC | Campinas | SP | M | 18 | 41 | Posto Efetivo | casada | imigrante/pescador | superior | psicóloga/consultório |
| mai/00 | CESEC | Campinas | SP | H | 12 | 35 | Posto Efetivo | casado | advogado/comércio | pós grad. | func. público municipal |
| jun/00 | CESEC | Campinas | SP | M | 12 | 38 | Posto Efetivo | divorciada | supervisor industria/artesã | pós grad. | mestrado/aulas part. |
| jun/00 | CESEC | Campinas | SP | H | 14 | 32 | Posto Efetivo | solteiro | pedreiro | pós grad. | comércio/prof. línguas |
| jun/00 | AGENCIA | Campinas | SP | M | 21 | 41 | Posto Efetivo | separada | funcionárioBB/apos | superior | secretária bilíngüe |
| jul/00 | AGENCIA | Indaiatuba | SP | H | 21 | 43 | Gerente | casado | pedreiro construtor | superior | empresa com. & serviços |

## Entrevistas realizadas em 1996 com funcionários da Direção Geral, no projeto temático *Cultura Empresarial Brasileira*

| Data | Local | Sexo | Cargo | Área ou setor | Tempo | Formação | Observações |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Jul/96-abr/98 | Direção Geral | H | Represent. Funcionários | GAREF | | | Ex pres Sind. Bancários RJ |
| jul/96 | | H | Gerente Operações | Agrícola | 23 | Economia | |
| jun/00 | | H | Gerente Executivo | Tecnologia | 21 | Lingüística | Cuidou da Informatização PDV |
| jul/96 | | H | Chefe Departamento | Recursos Humanos | 15 | Ciências Sociais | |
| jul/96 | | H | Chefe Departamento | Recursos Humanos | 21 | Matemática/MBA | Atuou diretamente no PDV |
| jul/96 | | H | Chefe Departamento | Recursos Humanos | | Engenheiro/MBA | |
| jul/96 | | M | Chefe de Divisão | Distribuição | | Psicologia | Atuou diretamente no PDV |
| mai/98 | | M | Chefe Divisão | Recursos Humanos | | Economia | Atuou diretamente no PDV |
| mai/98 | | H | Coordenador Equipe | Recursos Humanos | | Administração | Atuou diretamente no PDV |
| jul/96 | | H | Chefe Departamento | Internacional | 23 | Economia | |
| jul/96 | | H | Chefe de Divisão | Internacional | 22 | Economia | |
| jul/96 | | H | Gerente no Exterior | Internacional | 25 | Administração | |
| jul/96 | | H | Gerente no Exterior | Internacional | 24 | Economia | |
| jul/96 | | H | Auditor | Auditoria | | Administração | |
| jul/96 | | H | Assessor Presidência | Desenv. Empresarial | 24 | Economia | |
| jul/96 | | H | Coordenador Equipe | Comercial | | Contabilidade | |
| jul/96 | | M | Assessora Presidência | Secretaria Executiva Pres | 16 | Computação | |
| jul/96 | | H | Assessor Presidência | Comunicação e Marketing | | Administração | |
| jul/96 | | M | Assessora Presidência | Consultoria Técnica | 24 | Administração | |
| jul/96 | | H | Assessor | Assessoria Parlamentar | 15 | Direito | |
| jul/96 | | H | Assessor | Assessoria Parlamentar | 12 | Direito | |
| jul/96 | | H | Assessor | Comercial | 22 | Administração | |

## Entrevistas com funcionários de Agências e CESEC realizadas em 1996, no Projeto Temático *Cultura Empresarial Brasileira*

| Data | Dependência | Sexo | Tempo | Idade | Cargo | Estado Civil | Instrução | Obs. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| mai/96 | CESEC | H | 24 | 44 | Chefe Cesec | casado | Superior | |
| mai/96 | AGENCIA | H | 21 | 40 | Gerente Geral | casado | Superior | |
| mai/96 | AGENCIA | H | 23 | 41 | Gerente Atend. | casado | Superir Inc | |
| mai/96 | AGENCIA | H | 20 | 40 | Gerente Suporte | casado | Superior | |
| mai/96 | CESEC | M | 19 | 42 | Gerente Área | casada | Superior | |
| mai/96 | CESEC | H | 21 | 45 | Gerente Área | casado | Superior | |
| mai/96 | CESEC | H | 27 | 45 | Gerente Equipe | casado | Superior | demissão 97 |
| mai/96 | CESEC | H | 9 | 32 | Posto Efetivo | solteiro | 2 Grau | |
| jul/96 | AGENCIA | M | 2 | 26 | Posto Efetivo | solteira | Superior | |
| mai/96 | CESEC | H | 3 | 21 | Posto Efetivo | solteiro | Universidade | |
| mai/96 | CESEC | M | 13 | 37 | Posto Efetivo | divorciada | Superior | |
| mai/96 | CESEC | M | 10 | 30 | Posto Efetivo | solteira | Superior | |
| mai/96 | CESEC | M | 21 | 41 | Posto Efetivo | casada | Superior Inc | excedente |
| mai/96 | CESEC | H | 3 | 31 | Posto Efetivo | casado | Superior Inc | excedente |
| mai/96 | CESEC | M | 15 | 42 | Posto Efetivo | casada | 2. Grau | excedente |
| mai/96 | CESEC | H | 15 | 50 | Posto Efetivo | casado | 2 Grau | excedente |
| mai/96 | CESEC | H | 20 | 38 | Posto Efetivo | casado | 2 Grau | excedente |
| mai/96 | CESEC | M | 24 | 42 | Posto Efetivo | divorciada | Superior Inc | excedente |
| mai/96 | CESEC | H | 9 | 24 | Posto Efetivo | solteiro | Universidade | |
| jul/96 | AGENCIA | H | 21 | 42 | Auxiliar Ger. | divorciado | 2 Grau | |
| jul/96 | AGENCIA | H | 19 | 39 | Caixa Exec. | casado | 2 Grau | |
| jul/96 | AGENCIA | H | 15 | 33 | Caixa Exec. | casado | 2 Grau | |

## Entrevistas realizadas com funcionários de diversas dependências (1998-2000)

| Data | Unidade | Local | UF | Sexo | Tempo | idade | Cargo | Est. civil | Formação | O Social | Obs |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| jul/96 | D Geral | Brasília | DF | M | 24 | 46 | Assessora | casada | superior | mãe viúva/costureira | aposentou 97 |
| abr/98 | PREVI | Rio Janeiro | RJ | M | 18 | 38 | Posto Efetivo | divorciada | superior | ver Suzana | |
| abr/98 | AGENCIA | Rio Janeiro | RJ | M | 11 | 29 | Caixa Exec | casada | 2 grau | fazendeiro | Gerente 99 |
| abr/98 | AGENCIA | Rio Janeiro | RJ | M | 22 | 40 | Caixa Exec | divorciada | superior | funcionário BB | demissão 97 |
| abr/98 | CESEC | Rio Janeiro | RJ | H | 30 | 50 | Assistente Sup | divorciado | superior | funcionário público | aposentado |
| mai/98 | D Geral | Brasília | DF | M | 22 | 41 | Assessora | casada | superior | comerciante | |
| mai/98 | D Geral | Brasília | DF | M | 11 | 36 | Assessora | solteira | superior | agricultor | |
| mai/98 | D Geral | Brasília | DF | H | 21 | 43 | Assessor | casado | superior inc | metalúrgico | |
| mai/98 | D Geral | Brasília | DF | M | 21 | 42 | Assessora | casada | superior | Funcionário Público | demissão 98 |
| mai/98 | AGENCIA | Brasília | DF | H | 16 | 34 | Caixa Exec. | casado | 2 grau | feirante | excedente |
| mai/98 | AGENCIA | Brasília | DF | M | 18 | 36 | Caixa Exec. | solteira | 2 grau | feirante | excedente |
| ago/98 | AGENCIA | Fortaleza | CE | M | 11 | 35 | Caixa Exec. | separada | 2 grau | micro agricultor | ex-excedente |
| ago/98 | CESEC | Fortaleza | CE | M | 11 | 32 | Posto Efetivo | casada | superior | funcionário público | demitida 97 |
| ago/98 | CESEC | Fortaleza | CE | H | 22 | 43 | Posto Efetivo | casado | 2 grau | prestação serviços | demissão 97 |
| ago/98 | CESEC | Fortaleza | CE | H | 13 | 31 | Posto Efetivo | casado | superior inc | s/dados | excedente |
| ago/98 | AGENCIA | Itapuí | CE | H | 21 | 39 | Caixa Exec | padre* | superior | s/dados | |
| nov/99 | AGENCIA | Campinas | SP | M | 13 | 39 | Caixa Exec | casada | superior inc | peão fazenda/doméstica | licença-saúde |
| dez/99 | AGENCIA | Campinas | SP | M | 21 | 49 | Posto Efetivo | casada | superior | Industrial | aposentou 99 |
| abr/00 | AGENCIA | Campinas | SP | H | 1 | 27 | Posto Efetivo | solteiro | pós grad | Industriário / Gerente Prod. | demissão |
| set/00 | D Geral | Brasília | DF | H | 31 | 76 | Chefe Funcion. | casado | 2 grau | pequeno comerciante | aposentado |
| nov/00 | Superintend | Belém | PA | H | 32 | 56 | Superintendente | casado | superior | pequeno agricultor | aposentado |
| (*2 entrevistas - em 1996 e 1998 - c/anotações) | | | | | | | | | | | |

## Entrevistas com Sindicatos e Associações de Funcionários do Banco do Brasil

| Data | Local | UF | Entidade | Obs |
|---|---|---|---|---|
| jul/96 | Brasília | DF | Representante GAREF | ex-presidente Sindicato RJ |
| abr/98 | Rio de Janeiro | RJ | Presidenta Sindicato Bancários | funcionária BB |
| abr/98 | Brasília | DF | Presidenta Sindicato Bancários | funcionária CEF |
| abr/98 | Brasília | DF | 3 diretores da ANABB | funcionários BB |
| mai/98 | Brasília | DF | Representante GAREF | ex-presidente Sindicato RJ |
| ago/98 | Fortaleza | CE | 3 diretores do Sindicato Bancários | funcionários BB |
| set/98 | São Paulo | SP | diretor Sindicato Bancários | funcionário BB* |
| out/98 | Aracaju | SE | diretor Sindicato Bancários | funcionário BB |
| nov/00 | Crato | CE | diretor Sindicato Bancários | funcionário BB* |
| | | | | |
| | | | (*não gravada - c/anotação) | |

## Entrevistas diversas (1998-2000)

| Data | Local | UF | Entrevistados |
|---|---|---|---|
| mai/98 | Brasília | DF | ex-presidente Banco do Brasil |
| ago/98 | Fortaleza | CE | Médico Psiquiatra |
| dez/99 | Campinas | SP | ex-presidente Banco do Brasil |
| nov/00 | Arcoverde | PE | Engenheiro EMATERPE* |
| nov/00 | Juazeiro do Norte | CE | Engenheiro EMATERPE* |
| * (não gravadas - c/anotação) | | | |

## Entrevistas realizadas (1996-2000)

| TIPO ENTREVISTAS | UNIDADES | HOMENS | MULHERES |
|---|---|---|---|
| **PDV** | Agencias | 3 | 7 |
| | CESEC | 8 | 5 |
| | D Geral | | 1 |
| | **Sub total** | **11** | **13** |
| | | | |
| **Agências Cesec 96** | Agencias | 6 | 1 |
| (Projeto Temático) | CESEC | 9 | 6 |
| | **Sub total** | **15** | **7** |
| | | | |
| **Direção Geral 96** | | **18** | **4** |
| (Projeto Temático) | | | |
| | | | |
| | | | |
| **1998-2000** | Agências | 3 | 6 |
| | CESEC | 3 | 1 |
| | D Geral | 3 | 4 |
| | PREVI | | 1 |
| | **Sub total** | **9** | **12** |
| | | | |
| **Entidades Representativas** | | **9** | **4** |
| | | | |
| **Diversos** | | | **5** |
| | | | |
| **TOTAL BRASIL** | | **62** | **45** |
| **107 entrevistas (6 s/gravar)** | | | |
| | | | |
| **ESPANHA** | | | |
| | Banco Central Hispano | 2 | |
| | Argentaria | 1 | 2 |
| | Bilbao Viscaia | | 1 |
| | Comisiones Obreras - CCOO | 2 | 1 |
| | Federación UGT* | 4 | |
| **Total** | | **9** | **4** |
| **13 entrevistas** | | | |
| 2 s/gravar - c/anotações | | | |

# ANEXO 3

# PERFIL DO QUADRO FUNCIONAL EM 1995

# SIGLAS E CÓDIGOS

## TABELA DE CÓDIGOS (CARGO – DIREÇÂO GERAL)

| CÓDIGO | CARGO | SETOR |
|---|---|---|
| 10 | Presidente | Presidência |
| 12 | Diretor | Diretoria |
| 20 | Chefe Gabinete do Presidente | Presidência |
| 21 | Consultor Jurídico | Consultoria Jurídica – COJUR |
| 22 | Consultor Técnico | Consultoria Técnica – COTEC |
| 23 | Chefe da Auditoria | Auditoria |
| 25 | Secretário Executivo | Presidência |
| 26 | Assessor Especial Presidente | Presidência |
| 28 | Chefe-Adjunto da Auditoria | Auditoria |
| 29 | Chefe de Departamento | Departamentos |
| 30 | Chefe Gabinete de Diretor | Diretoria |
| 31 | Consultor Jurídico Adjunto | Jurídico |
| 33 | Coordenador Chefe | |
| 34 | Gerente de Operações | Diretorias |
| 35 | Coordenador Chefe Audit | Auditoria |
| 37 | Chefe Adjunto | Diversos |
| 38 | Gerente Adjunto Operações | Diretorias |
| 39 | Chefe de Divisão | Departamentos |
| 41 | Auditor A | Auditoria |
| 42 | Gerente de Núcleo Audit | Auditoria |
| 43 | Chefe do Centro Cultural | CCBB – Presidência |
| 45 | Membro da Recur | Jurídico (?) |
| 46 | Assessor Jurídico | Jurídico |
| 47 | Assessor de Presidência | Setores vinculados a Presidência |
| 48 | Auditor B | Auditoria |
| 49 | Secretário particular Presidente | Presidência |

# SIGLAS E CÓDIGOS

## TABELA DE CÓDIGOS (CARGO – AGÊNCIAS)

| CÓDIGO | CARGO |
|---|---|
| 500 | Gerente Geral |
| 502 | Gerente de Unidade de Negócios Corporativos |
| 503 | Gerente de Negócios Corporativos |
| 504 | Gerente |
| 508 | Gerente de Atendimento |
| 512 | Gerente de Suporte |
| 516 | Chefe de Gabinete de Agência |
| 520 | Gerente de Expediente |
| 524 | Assistente de Gerência |
| 526 | Assistente Técnico Rural |
| 528 | Auxiliar de Gerência |
| 532 | Caixa Executivo |

## Agência

| CARGO | Homens | % s/total | acima 25 anos | 20 a 25 anos | 16 a 20 anos | 11 a 15 anos | 6 a 10 anos | 1 a 5 anos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 500 | 2416 | 9,83 | 479 | 1033 | 638 | 243 | 13 | 0 |
| 502 | 1 | 0,004 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 503 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 504 | 6 | 0,022 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 506 | 4 | 0,014 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 508 | 699 | 2,85 | 118 | 321 | 183 | 72 | 0 | 0 |
| 512 | 66 | 0,27 | 9 | 33 | 13 | 9 | 2 | 0 |
| 516 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 520 | 7078 | 28,8 | 436 | 2556 | 2310 | 1456 | 309 | 11 |
| 524 | 52 | 0,21 | 4 | 5 | 13 | 19 | 10 | 1 |
| 526 | 215 | 0,87 | 3 | 19 | 34 | 102 | 29 | 28 |
| 528 | 1120 | 4,55 | 51 | 246 | 316 | 294 | 183 | 28 |
| 532 | 12921 | 52,58 | 234 | 2184 | 4374 | 3657 | 2222 | 250 |
| **TOTAL** | **24578** | **100,00** | **1338** | **6400** | **7883** | **5854** | **2768** | **318** |

| CARGO | Mulheres | % s/total | acima 25 anos | 20 a 25 anos | 16 a 20 anos | 11 a 15 anos | 6 a 10 anos | 1 a 5 anos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 500 | 174 | 1,60 | 26 | 104 | 32 | 12 | 0 | 0 |
| 502 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 503 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 504 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 508 | 87 | 0,80 | 5 | 53 | 24 | 5 | 0 | 0 |
| 512 | 21 | 0,19 | 0 | 15 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| 516 | 2 | 0,01 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 520 | 2126 | 19,669 | 40 | 940 | 687 | 393 | 62 | 4 |
| 524 | 61 | 0,56 | 0 | 12 | 13 | 22 | 13 | 1 |
| 526 | 54 | 0,49 | 0 | 7 | 20 | 21 | 2 | 4 |
| 528 | 111 | 1,02 | 3 | 37 | 25 | 26 | 18 | 2 |
| 532 | 8173 | 75,614 | 33 | 2010 | 2996 | 1887 | 1119 | 128 |
| **TOTAL** | **10809** | **100,00** | **107** | 3178 | 3801 | 2370 | 1214 | 139 |

| | | |
|---|---|---|
| **TOTAL** | **97808** | |
| s/comissão | 47132 | 48 |
| c/comissão | 50676 | 52 |

## Resumo

| TEMPO BANCO | Homens | % | H c/comissão | % | H (s/comissão) | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| de 1 a 5 anos | 3761 | 6 | 374 | 1 | 3387 | 12 |
| de 6 a 10 anos | 10476 | 16 | 4563 | 13 | 5913 | 21 |
| de 11 a 15 anos | 16234 | 26 | 9004 | 25 | 7230 | 26 |
| de 16 a 20 anos | 17844 | 28 | 10617 | 30 | 7227 | 26 |
| de 21 a 25 anos | 12156 | 19 | 8916 | 25 | 3240 | 11,5 |
| mais de 25 anos | 3096 | 5 | 2145 | 6 | 951 | 3, |
| **TOTAL (H)** | **63567** | **100** | **35619** | **100** | **27948** | **100** |

| TEMPO BANCO | Mulheres | % | M c/comissão | % | M (s/comissão) | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| de 1 a 5 anos | 3303 | 9 | 177 | 1 | 3126 | 16 |
| de 6 a 10 anos | 5703 | 16 | 1881 | 13 | 3822 | 20 |
| de 11 a 15 anos | 7939 | 23 | 3641 | 24 | 4298 | 22 |
| de 16 a 20 anos | 9873 | 30 | 4936 | 33 | 4937 | 26 |
| de 21 a 25 anos | 7173 | 21 | 4260 | 28 | 2913 | 15,5 |
| mais de 25 anos | 250 | 1 | 162 | 1 | 88 | 0,5 |
| **TOTAL (M)** | **34241** | **100** | **15057** | **100** | **19184** | **100** |

| TEMPO BANCO | GERAL | % | Homens | | Mulheres | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| de 1 a 5 anos | 3346 | 7 | 3761 | 4 | 3303 | 3 |
| de 6 a 10 anos | 19329 | 17 | 10476 | 11 | 5703 | 6 |
| de 11 a 15 anos | 27717 | 25 | 16234 | 17 | 7939 | 8 |
| de 16 a 20 anos | 24173 | 28 | 17844 | 18 | 9873 | 10 |
| de 21 a 25 anos | 16179 | 20 | 12156 | 12 | 7173 | 7,5 |
| mais de 25 anos | 7064 | 3 | 3096 | 3 | 250 | 0,5 |
| **TOTAL (H+M)** | **97808** | **100** | **63567** | **65** | **34241** | **35** |

| RESUMO | GERAL | % |
|---|---|---|
| TOTAL (H+M) | 97808 | |
| TOT FUNCI S/C | 47132 | 48 |
| TOT FUNCI C/C | 50676 | 52 |
| | | |
| TOTAL H | 63567 | |
| TOTAL H C/C | 35619 | 56 |
| TOTAL H S/C | 27948 | 44 |
| | | |
| TOTAL M | 34241 | |
| TOTAL M C/C | 15057 | 44 |
| TOTAL M S/C | 19184 | 56 |

# ANEXO IV

# DÍVIDAS DO TESOURO PARA COM O BB

# DÍVIDAS DO TESOURO PARA COM O BB EM JUNHO/1995

| EMPRESAS | ORIGEM DA DÍVIDA | VALOR (R$) em milhões |
|---|---|---|
| IAA – Instituto do Açúcar e do Álcool | Extinto no governo Collor. Dívida refere-se a empréstimos a empresas do ramo com aval do instituto. | 130 |
| IBC – Instituto Brasileiro do Café | IDEM | 169 |
| COPALAG | Empréstimo externo honrado pelo BB na gestão da Min. Zelia | |
| SOTAVE | Extinta PORTOBRÁS desapropriou um porto da SOTAVE pagando c/moedas de privatização. A SOTAVE devia ao Tesouro e transferiu a dívida para o BB. | |
| PROGRAMA DO LEITE | BB foi ressarcido do principal mas sem correção monetária, razão da pendência. | |
| PROAGRO NOVO | | |
| SIDERBRÁS | | 115 |
| RFFSA | | |
| INB | | |
| PROENE | | |
| PROINS | | |
| EQUALIZAÇÃO DAS TAXAS DAS SAFRAS 91/92/93 | Financiamento Agrícola | 364 |
| GRUPO V | | |
| LINHA VERMELHA | Recursos captados no mercado com promessa do Tesouro de equalizar as taxas | |
| MANUTENÇÃO DO DTIC | Órgão do M.Ind.Com. que sucedeu a CACEX. Engloba funcionários, aluguel do prédio, processamento de dados, etc... | |
| GASTOS C/PUBLICIDADE DO IR 91 a 93. | | 17 |
| SUNAMAN | Operações EMAQ e CCN feitas com aval da SUNAMAN | 210 |
| OUTRAS DÍVIDAS | Acesita, (BB disponibilizou suas ações p/privatização)<br>Indébitos tributários (R$ 314)<br>Proagro Velho (R$ 150)<br>Inamps (pagto. auxílio acidentes de trabalho) – órgão extinto.<br>Inss –linha de crédito que não foi remunerada ao BB. | 1.100 |
| MENDES JÚNIOR | Em estudo na área jurídica do BB | |

Fonte: Quadro feito a partir de informações contidas no boletim GAREF n. 198, de 08/06/95

# ANEXO 5

# ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

**PI 006/95 – Procedimento Investigatório instaurado pelo Ministério Público do Trabalho em julho/1995**

*Anexo I: Carta da ANABB enviada em 12/07/1995 ao MPT com Denúncia contra o Banco do Brasil e seus diretores, pelo caráter compulsório que adquiriu o PDV ferindo o princípio de isonomia.*

*Anexo II: Ofício do Sindicato dos Bancários de Goiás e Tocantins, de 03/07/1995 à Procuradoria Geral do Trabalho, informando sobre a situação criada com o PDV.*

*Anexo III: Ofício do Sindicato dos Bancários de Brasília, DF, sobre o desconto de débitos feito pelo BB em conta-corrente aos funcionários que aderem ao PDV.*

*Anexo IV: Denúncia contra o BB, na condução do PDV, feita pelo Sindicato dos empregados em Estabelecimentos de Crédito de Pernambuco, em 17/07/1995.*

*Anexo V: Ofício à PRT da 8ª Região, endereçado pelo Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários nos Estados do Pará e Amapá sobre as condições não regulamentadas do PDV e o débito de dívidas.*

*Anexo VI: Ofício à PRT do Estado da Paraíba, enviado pelo Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Campina Grande e Região, questionando o caráter voluntário do PDV..*

*Anexo VII: Ofício à PRT da 15ª Região encaminhado pelo Sindicato dos Bancários de Bauru e Região. Também há um Ofício do Sindicato dos Bancários de Campinas e Região ao MPT da 15ª Região sobre a contratação irregular de estagiários no CESEC Campinas e substituição de funcionários concursados por estagiários no turno da noite.*

*Anexo VIII: Autuação requerida pelo Sindicato dos Bancários de Alagoas, em 31/07/1995, por carta endereçada à PRT da 19ª Região, com denúncias sobre a condução do Plano de Transferências Voluntárias (PTV) que ocorreu em seguida ao PDV.*

*Anexo IX: Ação Cível da PRT da 7ª Região, Fortaleza, CE, encaminhando Relatório da Delegacia Regional do Trabalho do Ceará, realizado por Fiscal do Trabalho em 26/07/1995 para apuração da situação no CESEC Castelão, em Fortaleza.*

*Anexo X: Despacho e encaminhamento sobre denúncia à PRT da 21ª Região,*

*Natal, RN, com denúncia de coação psicológica e abuso verificados em relação ao PDV e também denúncia sobre a utilização indevida de estagiários feita pelo Sindicato dos Bancários de Alagoas em 02/08/1995.*

*Anexo XI: Denúncia apresentada pelo Sindicato dos Bancários de Florianópolis em 17/05/1995 sobre a contratação de estagiários. A PRT encaminha o processo à Procuradoria Geral, em 12/07/1995, em virtude da ocorrência do PDV.*

*Anexo XII: Denúncia 00087-96 feita à PRT de Alagoas, em 08/07/1996, feita por ex-funcionária do CESEC Maceió, questionando a legalidade de sua demissão, em caráter compulsório, ocorrida em 04/07/1996.*

**Sindicâncias das procuradorias regionais do trabalho – 1994 (Verificação de irregularidades no trabalho de contratados e estagiários no BB)**

| PRT | SITUAÇÃO ENCONTRADA | Nº TRAB. IRREG. | MULTA (ufir) |
|---|---|---|---|
| Pará | Contratados c/intermediação | s/n | |
| Ceará – 7ª Região<br>Sobral, Cesec Juazeiro do Norte | Terceirização de serviços digitação | 41 | |
| Paraíba<br>Cesec João Pessoa | Descumprimento TC – digitação | 26 | 26.000 |
| Pará<br>Cesec-Belém e Castanhal | Irregularidade nos serviços de digitação | 16 | 16.000 |
| Ceará<br>Cesec Fortaleza | Descumprimento TC – digitação | 41 | 41.000 |
| R.G. do Norte<br>Cesec Natal e Mossoró | Descumprimento TC – digitação | 65 | 65.000 |
| Cesec Sete de Setembro | Descumprimento TC – digitação | 58 | 58.000 |
| Ceará<br>Cesec Juazeiro do Norte | Descumprimento TC – digitação | 23 | 23.000 |
| Sergipe<br>Cesec Aracajú | Descumprimento TC – digitação | 41 | 41.000 |
| Mato grosso<br>Cesec Cuiabá e Rondonópolis | Descumprimento TC – digitação | 67 | 67.000 |
| Paraná<br>Vários CESECs | Descumprimento TC – digitação | 121 | 121.000 |
| Distrito Federal<br>Vários CESECs | Descumprimento TC – Excesso estagiários | 84 | 84.000 |
| Rio Grande do Sul<br>CESEC B.Anchieta | Descumprimento TC – Excesso estagiários | 29 | 29.000 |
| Minas Gerais<br>CESEC Almenara | Descumprimento TC – Excesso estagiários | 07 | 7.000 |
| Rondônia<br>CESEC Porto Velho | Descumprimento TC – Excesso estagiários | 20 | 20.000 |
| São Paulo<br>Vários CESECs | Descumprimento TC – Digitação<br>Excesso estagiários | 378 | 378.000 |
| Minas Gerais<br>Vários CESECs | Descumprimento TC – Digitação<br>Excesso estagiários | 241 | 241.000 |
| São Paulo<br>CESEC Sorocaba | Descumprimento TC – Digitação<br>Excesso estagiários | 39 | 39.000 |
| **TOTAIS** | | **1.256** | **1.256.000** |

Fonte: ICP 027/97, Ministério Público do Trabalho da 10ª Região, Brasília.

# ANEXO VI

## REDUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL NO PÓS-PDV

## Demissões no Banco do Brasil (Período 1994 a 1998)

| | 12/94 | 02/95 | 12/95 | 12/96 | 12/97 | 12/98 | TOTAL (95-98) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PDV | | | 13.388 | | | | 13.388 |
| PAQ | | | | 2.611 | 2.566 | 739 | 5.916 |
| JUSTA CAUSA | | | 377 | 251 | 178 | 168 | 974 |
| S/ JUSTA CAUSA | | | 4.930 | 3.104 | 2.410 | 1.384 | 11.828 |
| APOSENTADORIA | 3.463 | 287 | 3730 | 3233 | 3712 | 5.001 | 15.963 |
| FALECIMENTO | 152 | 0 | 174 | 109 | 93 | 69 | 597 |
| OUTROS | 3.906 | 1.825 | | | | | 1.825 |
| Total | 7.521 | 2.112 | 22.599 | 9.308 | 7.361 | 474 | 41.854 |
| | | | | | | | |
| TOTAL FUNC. | 126.901 | 119.380 | 117.268 | 94.669 | 85.361 | 76.387 | |
| TOTAL DEMISSÕES | -7.521 | - 2.112 | - 22.599 | - 9.308 | -8.974 | -7.361 | |
| CORREÇÃO QUADRO | | | | | -15 | | |
| ADMISSÕES | | | | | | + 3.257 | |
| REINTEGRADOS | | | | | | +67 | |
| **TOTAL QUADRO** | **119.380** | **117.268** | **94.669** | **85.361** | **76.387** | **72.350** | |
| | | | | | | | |
| ESTAGIÁRIOS | 26.731 | 25.778 | 20.823 | 13.790 | 12.417 | 10.914 | |
| CONTRATADOS TEMPORÁRIOS | | | | | | 5.241 | |

Fonte: ARH – Relatório qad001 – Quadro de Funcionários – UFRH - BB

**Demissões de excedentes que não se transferiram do estado abril/1997 (por estado)**

| ESTADO | Nº FUNCIONÁRIOS DEMITIDOS |
|---|---|
| ALAGOAS | 11 |
| BAHIA | 50 |
| CEARÁ | 128 |
| ESPÍRITO STO | 12 |
| MARANHÃO | 37 |
| MINAS GERAIS | 89 |
| PARAÍBA | 27 |
| PERNAMBUCO | 15 |
| PIAUÍ | 49 |
| PARANÁ | 9 |
| RIO JANEIRO | 1 |
| RIO G NORTE | 3 |
| RIO G SUL | 30 |
| SERGIPE | 7 |
| SÃO PAULO | 4 |
| **TOTAL** | **472** |

Fonte: Informe Anabb , n° 18, de 11/04/1997.

Obs: no quadro acima não estão incluídas 66 demissões referentes a funcionários com Ações Trabalhistas ganhas, 60 das quais de ações impetradas pelo Sindicato de Vitória da Conquista (BA).

## Mobilidade dos funcionários no pós-PDV

### Vagas e excessos em julho de 1995

| | VAGAS | | | TOTAL VAGAS | EXCESSOS | | | TOTAL EXCES |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **UF** | CESEC | AG | DG | | CESEC | AG | DG | |
| **AC** | 0 | 0 | 04 | 04 | 0 | 07 | 03 | 10 |
| **AL** | 0 | 0 | 04 | 04 | 36 | 88 | 05 | 129 |
| **AM** | 16 | 57 | 07 | 80 | 0 | 11 | 0 | 11 |
| **AP** | 02 | 01 | 03 | 06 | 0 | 04 | 0 | 04 |
| **BA** | 0 | 27 | 0 | 27 | 14 | 574 | 25 | 613 |
| **CE** | 0 | 03 | 03 | 06 | 283 | 392 | 15 | 690 |
| **DF** | 252 | 448 | 401 | 1101 | 0 | 05 | 34 | 39 |
| **ES** | 0 | 14 | 01 | 15 | 57 | 62 | 04 | 123 |
| **GO** | 09 | 98 | 06 | 113 | 18 | 74 | 06 | 98 |
| **MA** | 04 | 118 | 0 | 122 | 33 | 76 | 09 | 118 |
| **MT** | 15 | 134 | 03 | 152 | 0 | 31 | 02 | 33 |
| **MS** | 04 | 70 | 11 | 85 | 0 | 23 | 04 | 27 |
| **MG** | 05 | 58 | 14 | 77 | 205 | 938 | 32 | 1175 |
| **PA** | 01 | 56 | 03 | 60 | 02 | 63 | 12 | 77 |
| **PB** | 0 | 0 | 06 | 06 | 37 | 146 | 07 | 190 |
| **PR** | 58 | 324 | 15 | 397 | 114 | 54 | 24 | 192 |
| **PE** | 03 | 37 | 04 | 44 | 06 | 114 | 31 | 151 |
| **PI** | 03 | 0 | 02 | 5 | 87 | 140 | 05 | 232 |
| **RN** | 0 | 03 | 01 | 4 | 49 | 124 | 10 | 183 |
| **RS** | 26 | 150 | 20 | 196 | 83 | 223 | 47 | 353 |
| **RJ** | 75 | 294 | 28 | 397 | 67 | 111 | 183 | 361 |
| **RO** | 08 | 16 | 04 | 28 | 0 | 06 | 04 | 10 |
| **RR** | 03 | 08 | 01 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **SE** | 0 | 0 | 04 | 04 | 09 | 152 | 04 | 165 |
| **SP** | 599 | 1582 | 89 | 2270 | 266 | 265 | 78 | 609 |
| **TO** | 02 | 08 | 03 | 13 | 0 | 18 | 06 | 24 |
| **TOTAL** | **1085** | **3506** | **637** | **5228** | **1361** | **3706** | **550** | **5617** |

Fonte: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil
Relatório PDVP9054 de 28/07/1995 - Mostra os totais para Agências, CESEC e Órgãos da Direção Geral

**Mobilidade de funcionários dentro e fora dos estados**
**(números previstos em 28/07/95)**

| UF | VAGAS | EXCESSOS | MOB UF | SAEM UF | RECEBIDOS UF |
|---|---|---|---|---|---|
| **AC** | 04 | 10 | 04 | 06 | |
| **AL** | 04 | 129 | 04 | 125 | |
| **AM** | 80 | 11 | 11 | | 69 |
| **AP** | 06 | 04 | 04 | | 02 |
| **BA** | 27 | 613 | 27 | 586 | |
| **CE** | 06 | 690 | 06 | 684 | |
| **DF** | 1101 | 39 | 39 | | 1062 |
| **ES** | 15 | 123 | 15 | 108 | |
| **GO** | 113 | 98 | 98 | | 15 |
| **MA** | 122 | 118 | 118 | | 04 |
| **MT** | 152 | 33 | 33 | | 119 |
| **MS** | 85 | 27 | 27 | | 58 |
| **MG** | 77 | 1175 | 77 | 1098 | |
| **PA** | 60 | 77 | 60 | 17 | |
| **PB** | 06 | 190 | 06 | 184 | |
| **PR** | 39700 | 192 | 192 | | 205 |
| **PE** | 44 | 151 | 44 | 107 | |
| **PI** | 5 | 232 | 5 | 227 | |
| **RN** | 4 | 183 | 4 | 179 | |
| **RS** | 196 | 353 | 196 | 157 | |
| **RJ** | 397 | 361 | 361 | | 36 |
| **RO** | 28 | 10 | 10 | | 18 |
| **RR** | 12 | 0 | 0 | | 12 |
| **SE** | 04 | 165 | 04 | 161 | |
| **SP** | 2270 | 609 | 609 | | 1661 |
| **TO** | 13 | 24 | 13 | 11 | |
| **TOTAL** | **5228** | **5617** | 1967 | 3650 | 3261 |

Fonte: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil
Relatório PDVP9054 de 28/07/1995

**Quantidade de excedentes na região nordeste a serem transferidos para fora do estado**

| UF | EXCEDENTES (p/fora Estado) | % do total a ser transferido fora do Estado |
|---|---|---|
| AL | 125 | 3,4 |
| BA | 586 | 16,0 |
| CE | 684 | 18,7 |
| ES | 108 | 3,0 |
| PB | 184 | 5,0 |
| PE | 107 | 2,9 |
| PI | 227 | 6,2 |
| RN | 179 | 4,9 |
| SE | 161 | 4,4 |
| **TOTAL** | **2361** | |

## REDUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS POR ESTADO (12/94 a 01/96)

| UF | 31/12/1994 | 01/01/1996 | # | % |
|---|---|---|---|---|
| ACRE | 273 | 215 | -58 | 21,24 |
| ALAGOAS | 1.235 | 983 | -252 | 20,4 |
| AMAZONAS | 676 | 577 | -99 | 14,64 |
| AMAPA | 104 | 92 | -12 | 11,54 |
| BAHIA | 7.444 | 6.064 | -1.380 | 18,54 |
| CEARA | 3.592 | 2.681 | -911 | 25,36 |
| DISTRITO FEDER | 8.117 | 8.286 | 169 | 2,08 |
| ESPIRITO STO | 1.942 | 1.565 | -377 | 19,42 |
| GOIAS | 3.355 | 2.796 | -559 | 16,66 |
| MARANHAO | 1.731 | 1.483 | -248 | 14,32 |
| MINAS GERAIS | 12.145 | 9.138 | -3.007 | 24,76 |
| MATO GROSSO SUL | 1.702 | 1.402 | -300 | 17,62 |
| MATO GROSSO | 1.926 | 1.631 | -295 | 15,32 |
| PARA | 1.782 | 1.402 | -380 | 21,32 |
| PARAIBA | 1.971 | 1.587 | -384 | 19,48 |
| PERNAMBUCO | 3.909 | 3.266 | -643 | 16,45 |
| PIAUI | 1.471 | 1.144 | -327 | 22,23 |
| PARANA | 7.671 | 6.133 | -1.538 | 20,05 |
| RIO DE JANEIRO | 10.855 | 9.396 | -1.459 | 13,44 |
| RIO GDE NORTE | 1.744 | 1.314 | -430 | 24,66 |
| RIO GDE SUL | 10.159 | 8.280 | -1.879 | 18,5 |
| RONDONIA | 481 | 428 | -53 | 11,01 |
| RORAIMA | 116 | 95 | -21 | 18,1 |
| STA CATARINA | 4.440 | 3.600 | -840 | 18,92 |
| SERGIPE | 1.196 | 901 | -295 | 24,66 |
| SÃO PAULO | 19.374 | 15.747 | -3.627 | 18,72 |
| TOCANTINS | 501 | 396 | -105 | 20,96 |
| EXTERIOR | 85 | 78 | -7 | 8,23 |
| **TOTAIS** | **109997** | **90680** | **-19317** | **17,56** |

Fonte: Almanaques de Pessoal 94/95 e 1996

## Redução de funcionários por região (Período 12/94 a 01/96)

| REGIAO | ESTADO | 31/12/1994 | 01/01/1996 | # | % |
|---|---|---|---|---|---|
| NORTE | ACRE | 273 | 215 | -58 | |
| | AMAPA | 104 | 92 | -12 | |
| | AMAZONAS | 676 | 577 | -99 | |
| | PARA | 1.782 | 1.402 | -380 | |
| | RONDONIA | 481 | 428 | -53 | |
| | RORAIMA | 116 | 95 | -21 | |
| | TOCANTINS | 501 | 396 | -105 | |
| **NORTE** | **Total** | **3933** | **3205** | **-728** | **18,51** |
| | | | | | |
| NORDESTE | ALAGOAS | 1.235 | 983 | -252 | |
| | BAHIA | 7.444 | 6.064 | -1.380 | |
| | CEARA | 3.592 | 2.681 | -911 | |
| | MARANHAO | 1.731 | 1.483 | -248 | |
| | PARAIBA | 1.971 | 1.587 | -384 | |
| | PERNAMBUCO | 3.909 | 3.266 | -643 | |
| | PIAUI | 1.471 | 1.144 | -327 | |
| | RIO GDE NORTE | 1.744 | 1.314 | -430 | |
| | SERGIPE | 1.196 | 901 | -295 | |
| **NORDESTE** | **Total** | **24.293** | **19423** | **-4870** | **20,05** |
| | | | | | |
| CENTRO-OESTE | DISTRITO FEDERAL | 8.117 | 8.286 | 169 | |
| | GOIAS | 3.355 | 2.796 | -559 | |
| | MATO GROSSO | 1.926 | 1.631 | -295 | |
| | MATO GROSSO SUL | 1.702 | 1.402 | -300 | |
| **CENTRO-OESTE** | **Total** | **15.100** | **14.115** | **-985** | **6,52** |
| | | | | | |
| SUDESTE | ESPIRITO SANTO | 1.942 | 1.565 | -377 | |
| | MINAS GERAIS | 12.145 | 9.138 | -3.007 | |
| | RIO DE JANEIRO | 10.855 | 9.396 | -1.459 | |
| | SÃO PAULO | 19.374 | 15.747 | -3.627 | |
| **SUDESTE** | **Total** | **44.316** | **35.846** | **-8470** | **19,12** |
| | | | | | |
| SUL | PARANA | 7.671 | 6.133 | -1.538 | |
| | SANTA CATARINA | 4.440 | 3.600 | -840 | |
| | RIO GDE SUL | 10.159 | 8.280 | -1879 | |
| **SUL** | **Total** | **22.270** | **18.013** | **-4.257** | **19,12** |
| | | | | | |
| **EXTERIOR** | **EXTERIOR** | **85** | **78** | **-7** | **8,2** |

**Resumo da redução de funcionários por região**

| **REGIAO** | **31/12/1994** | **01/01/1996** | **#** | **%** |
|---|---|---|---|---|
| NORTE | 3.933 | 3.205 | -728 | 18,51 |
| NORDESTE | 24.293 | 19.423 | -4.870 | 20,05 |
| CENTRO-OESTE | 15.100 | 14.115 | -985 | 6,52 |
| SUDESTE | 44.316 | 35.846 | -8470 | 19,12 |
| SUL | 22.270 | 18.013 | -4.257 | 19,12 |
| EXTERIOR | 85 | 78 | -7 | 8,2 |
| **TOTAIS** | **109.997** | **90.680** | **-19317** | |

# ANEXO 7

# REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

# REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

## (Cálculo do Valor da PR para Alguns Cargos e Segmentos do BB)

| DIREÇÃO GERAL | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **NRF** | **Cargo** | **Remuneração da Função Mensal (R$)** | **Remuneração da Função (R$) Total anualizado (a)** | **Remuneração Variável (b)** | **% (b) / (a)** | | |
| 4 | Gerente de | 6.700,20 | 80.402,40 | 1.908,64 | 2,4% | | |
| | Divisão | | | | | | |
| 6 | Analista | 5.000,10 | 60.001,20 | 1.570,40 | 2,6% | | |
| | Senior | | | | | | |
| 7 | Gerente de | 4.100,10 | 49.201,20 | 1.401,20 | 2,8% | | |
| | Núcleo "C" | | | | | | |
| 8 | Analista | 3.500,10 | 42.001,20 | 1.232,16 | 2,9% | | |
| | Pleno | | | | | | |
| 10 | Analista | 2.700,00 | 32.400,00 | 893,92 | 2,8% | | |
| | Junior | | | | | | |

| AGÊNCIA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **NRF** | **Cargo** | **Remuneração Função Mensal (R$)** | **Remuneração Função (R$) Tot. Anualizado (a)** | **Remuneração Variável (b)** | **% (b)/(a)** | | |
| 3 | Gerente | 7.202,10 | 86.425,20 | 2.077,76 | 2,4% | | |
| | de Ag. I | | | | | | |
| 4 | Gerente | 6.700,20 | 80.402,40 | 1.908,64 | 2,4% | | |
| | de Ag. II | | | | | | |
| 5 | Gerente | 6.000,00 | 72.000,00 | 1.739,52 | 2,4% | | |
| | de Ag. III | | | | | | |
| 6 | Gerente | 5.200,20 | 62.402,40 | 1.570,40 | 2,5% | | |
| | de Ag. IV | | | | | | |
| 7 | Gerente | 4.200,00 | 50.400,00 | 1.401,28 | 2,8% | | |
| | de Ag. V | | | | | | |
| 8 | Gerente | 3.600,00 | 43.200,00 | 1.232,16 | 2,9% | | |
| | de Contas III | | | | | | |
| 9 | Gerente | 3.060,00 | 36.720,00 | 1.063,04 | 2,9% | | |
| | de Contas IV | | | | | | |
| 10 | Gerente | 2.500,20 | 30.002,40 | 893,92 | 3,0% | | |
| | de Controle III | | | | | | |
| 11 | Gerente | 2.240,10 | 26.881,20 | 724,80 | 2,7% | | |
| | de Controle IV | | | | | | |
| 12 | Gerente | 2.080,20 | 24.962,40 | 724,80 | 2,9% | | |
| | de Expediente IV | | | | | | |
| 13 | Auxiliar | 1.390,10 | 16.681,20 | 555,68 | 3,3% | | |
| | Negócios | | | | | | |

| POSTO EFETIVO | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **VP em R$ (a)** | **VCP em R$ (b)** | **Total em R$ (a) + (b)** | **Total no ano em R$ (c)** | **Remuneração Variável (d)** | **% (d) / (c)** | |
| E1 | 585,60 | 0,00 | 585,60 | 7.027,20 | 241,60 | 3,4% | |
| E2 | 603,30 | 52,80 | 656,10 | 7.873,20 | 241,60 | 3,1% | |
| E3 | 621,30 | 113,70 | 735,00 | 8.820,00 | 241,60 | 2,7% | |
| E4 | 639,90 | 183,30 | 823,20 | 9.878,40 | 241,60 | 2,4% | |
| E5 | 659,10 | 263,10 | 922,20 | 11.066,40 | 241,60 | 2,2% | |
| E6 | 678,90 | 354,30 | 1.033,20 | 12.398,40 | 241,60 | 1,9% | |
| E7 | 699,30 | 458,10 | 1.157,40 | 13.888,80 | 241,60 | 1,7% | |
| E8 | 720,30 | 576,30 | 1.296,60 | 15.559,20 | 241,60 | 1,6% | |
| E9 | 741,90 | 710,40 | 1.452,30 | 17.427,60 | 241,60 | 1,4% | |
| E10 | 764,10 | 920,70 | 1.684,80 | 20.217,60 | 241,60 | 1,2% | |
| E11 | 787,20 | 1.167,30 | 1.954,50 | 23.454,00 | 241,60 | 1,0% | |
| E12 | 810,90 | 1.456,50 | 2.267,40 | 27.208,80 | 241,60 | 0,9% | |
| **CAIXA** | | | | | | | |
| | **VP em R$ (a)** | **VCP em R$ (b)** | **Comissão Caixa em R$ (c)** | **Total (a)+(b)+(c)** | **Total Anual (d)** | **Remuneração Variável (e)** | **% (e)/(d)** |
| E1 | 585,60 | 0,00 | 311,10 | 896,70 | 10.760,40 | 241,60 | 2,2% |
| E2 | 603,30 | 52,80 | 311,10 | 967,20 | 11.606,40 | 241,60 | 2,1% |
| E3 | 621,30 | 113,70 | 311,10 | 1.046,10 | 12.553,20 | 241,60 | 1,9% |
| E4 | 639,90 | 183,30 | 311,10 | 1.134,30 | 13.611,60 | 241,60 | 1,8% |
| E5 | 659,10 | 263,10 | 311,10 | 1.233,30 | 14.799,60 | 241,60 | 1,6% |
| E6 | 678,90 | 354,30 | 311,10 | 1.344,30 | 16.131,60 | 241,60 | 1,5% |
| E7 | 699,30 | 458,10 | 311,10 | 1.468,50 | 17.622,00 | 241,60 | 1,4% |
| E8 | 720,30 | 576,30 | 311,10 | 1.607,70 | 19.292,40 | 241,60 | 1,3% |
| E9 | 741,90 | 710,40 | 311,10 | 1.763,40 | 21.160,80 | 241,60 | 1,1% |
| E10 | 764,10 | 920,70 | 311,10 | 1.995,90 | 23.950,80 | 241,60 | 1,0% |
| E11 | 787,20 | 1.167,30 | 311,10 | 2.265,60 | 27.187,20 | 241,60 | 0,9% |
| E12 | 810,90 | 1.456,50 | 311,10 | 2.578,50 | 30.942,00 | 241,60 | 0,8% |

Fonte: Elaboração: DIEESE Subseção ANABB

# ANEXO 8

# MUNICÍPIOS BRASILEIROS E PRESENÇA DOS BANCOS PÚBLICOS

## Brasil e Regiões - Número de Municípios Existentes, por Classes de Tamanho da População, 1997

| Estratos de Municípios | Norte | Nordeste | Sudeste | Sul | Centro Oeste | Brasil |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Até 5.000 hab. | 117 | 285 | 460 | 400 | 149 | 1.411 |
| 5.000 a 10.000 hab. | 98 | 403 | 403 | 302 | 110 | 1.316 |
| 10.000 a 20.000 hab. | 106 | 591 | 342 | 248 | 101 | 1.388 |
| 20.000 a 50.000 hab. | 90 | 378 | 258 | 124 | 60 | 910 |
| 50.000 a 100.000 hab. | 23 | 89 | 100 | 50 | 15 | 277 |
| 100.000 a 500.000 hab. | 11 | 32 | 92 | 33 | 8 | 176 |
| 500.000 a 1.000.000 hab. | * | 6 | 8 | * | 2 | 16 |
| Mais de 1.000.000 hab. | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 11 |
| Total | 447 | 1.787 | 1.666 | 1.159 | 446 | 5.505 |

Gomes e Mac Dowell (1998)
Elaboração: DIEESE – Subseção CNB/CUT

## Bancos, Caixas Econômicas e Cooperativas de Crédito: Geografia das Sedes

*(instituições autorizadas a funcionar e em funcionamento em 31/05/99)*

| Região | Bancos | | | Caixas | Cooperativas |
|---|---|---|---|---|---|
| | Múltiplos | Comerciais | Desenvolvimento | Econômicas | De Crédito |
| **Norte** | 3 | 1 | 0 | 0 | 57 |
| **Nordeste** | 14 | 0 | 1 | 0 | 110 |
| **Centro Oeste** | 2 | 2 | 0 | 1 | 104 |
| **Sudeste** | 136 | 22 | 3 | 0 | 724 |
| **Sul** | 19 | 2 | 2 | 0 | 231 |
| **Brasil** | **174** | **27** | **6** | **1** | **1.226** |

Fonte: Banco Central do Brasil.
Elaboração: DIEESE - Subseção CNB/CUT.

## Brasil: Cobertura Geográfica da Rede de Atendimento Bancário
*(dados de final de período)*

| | Dez/94 | Mai/99 | Variação | Composição | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Dez/94 | Mai/99 |
| **Municípios** | 5.011 | 5.605 | 11,9% | 100,0% | 100,0% |
| **Municípios sem Atendimento** | 1.137 | 1.701 | 49,6% | 22,7% | 30,3% |
| **Municípios c/ 1 Ponto de Atendimento** | 1.733 | 2.041 | 17,8% | 34,6% | 36,4% |
| **. Uma agência** | 1.402 | 1.400 | 1,4% | 28,0% | 25,0% |
| **. Um de Atendimento Avançado (PAA)** | - | 424 | - | 0,0% | 7,6% |
| **. Um Posto de Atendimento Bancário (PAB)** | 331 | 217 | -34,4% | 6,6% | 3,9% |
| **Municípios c/ mais de 1 Ponto de Atendimento** | 2.141 | 1.863 | -13% | 42,7% | 33,2% |

Fonte: Banco Central do Brasil.

Elaboração: DIEESE - Subseção CNB/CUT.

## Banco do Brasil - Agências no País - Regiões - Dez/1992 a Dez/1996

| Região | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | Variação | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Absoluta | Relativa |
| **Sudeste** | 1.066 | 1.081 | 1.084 | 1.046 | 1.026 | -40 | -3,75% |
| **Nordeste** | 908 | 909 | 915 | 881 | 860 | -48 | -5,29% |
| **Sul** | 674 | 676 | 674 | 655 | 633 | -41 | -6,08% |
| **Centro Oeste** | 286 | 287 | 287 | 303 | 299 | 13 | 4,55% |
| **Norte** | 135 | 137 | 141 | 114 | 113 | -22 | -16,30% |
| **Total** | **3.069** | **3.090** | **3.101** | **2.999** | **2.931** | **-138** | **-4,50%** |

Fonte: Banco do Brasil - Exposição do Diretor Financeiro do BB na ABAMEC, abril de 1997.

Elaboração: DIEESE subseção ANABB

Obs: Em 1997 o BB fechou 301 pontos de atendimento, sendo 142 agências pioneiras em Postos Avançados e 20 agências deficitárias. (redução de 5,3%). (DIEESE, 1998)

Em 1998 o BB fechou mais 129 pontos de atendimento em locais de pouco retorno financeiro e abriu 58 agências nas regiões Sul e Sudeste, 32 em São Paulo. (DIEESE, 1999)

Em 1999 o BB abriu mais 53 agências, 37 delas na Região Sul e Sudeste. (DIEESE, 2000)

**Banco do Brasil – Empréstimos por Regiões** (em %)

| **Regiões** | **Destinação do Crédito** |
|---|---|
| Sudeste | 44% |
| Sul | 19% |
| Centro-Oeste | 16% |
| Nordeste | 17% |
| Norte | 4% |
| Total | 100% |

Fonte: Fonte: Banco do Brasil - Exposição do Diretor Financeiro do BB na ABAMEC, abril de 1997. Elaboração: DIEESE - Subseção ANABB

# ANEXO 9

## PERFIL FUNCIONÁRIOS DE CARGOS ELEVADOS - BANCO DO BRASIL - DIREÇÃO GERAL

**QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS POR CARGO, SEXO E TEMPO**
**ANO 1995**
**FUNCIONÁRIOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO (SETORES PRÓXIMOS À PRESIDÊNCIA)**

| CARGO | Nº FUNCI /CARGO /SEXO | | TOTAL | Nº FUNC. / TEMPO DE BANCO (Em anos) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Homens | Mulheres | | - 15 | 15 - 19 | 20 - 24 | 25 – 30 | + 30 |
| 12 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 21 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 23 | 01 | 0 | 01 | | | | 01 | |
| 25 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 28 | 01 | 0 | 01 | | | | | 01 |
| 29 | 11 | 0 | 11 | | | 03 | 05 | 03 |
| 30 | 03 | 0 | 03 | | | 01 | 01 | 01 |
| 33 | 01 | 01 | 02 | | | | 01 | 01 |
| 34 | 06 | 0 | 06 | | 01 | 02 | 03 | |
| 35 | 01 | 0 | 01 | | | | 01 | |
| 37 | 24 | 02 | 26 | | 03 | 18 | 04 | 01 |
| 38 | 18 | 03 | 21 | 04 | 03 | 11 | 02 | 01 |
| 39 | 32 | 03 | 35 | 07 | 05 | 17 | 06 | |
| 41 | 39 | 01 | 40 | 02 | 02 | 22 | 13 | 01 |
| 42 | 17 | 0 | 17 | 01 | | 04 | 09 | 03 |
| 43 | 01 | 0 | 01 | 01 | | | | |
| 45 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 46 | 05 | 02 | 07 | 01 | | 03 | 03 | |
| 47 | 52 | 24 | 76 | 21 | 30 | 20 | 04 | 01 |
| 48 | 74 | 03 | 77 | 10 | 13 | 43 | 10 | 01 |
| 49 | | | | | | | | |
| **Totais** | **290** | **39** | **329** | **47** | **57** | **148** | **63** | **14** |

Fonte: Almanaque de Pessoal, BB, 1995.

Obs: Dados obtidos pela checagem dos códigos referentes ao cargo comissionado, no Almanaque de Pessoal de 1995, de um conjunto de mais de cem mil funcionários, não correspondendo efetivamente ao total exato de funcionários ocupando esses cargos.

**Considerações sobre os dados:**

De um total de 328 funcionários ocupando altos cargos, aproximadamente 11% eram ocupados por mulheres, mas nos cargos mais baixos na hierarquia. Observe-se que os 10 mais altos cargos são ocupados por homens. O cargo de código 47 (Assessor da Presidência), conta com o maior percentual de mulheres (31%), por outro lado, não é de alto poder de mando e decisão. Em cargos de Chefia (código 37), Gerência de Operações (código 38) e Chefia de divisão (código 39) a presença de mulheres é bastante reduzida. Nesses cargos, de um total de 81 homens, temos a presença de apenas 9 mulheres, cerca de 11% do total.

Outro ponto a observar é que a maioria dos cargos era então ocupada por funcionários com tempo de banco entre 20 e 24 anos, correspondendo a 51% do quadro, sendo que se agregando faixas etárias de 20 até mais de 30 anos de banco o percentual sobre para 68%. Apenas 16,1% desses altos comissionados contavam com menos de 15 anos de banco. Isto é interessante de observar e reter como ponto a ser destacado no processo de mudanças do BB, principalmente no que se refere às modificações advindas no pós-PDV, com redução da faixa etária do quadro funcional em geral e dos comissionados em particular.

## MOVIMENTAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO PÓS-PDV (ALTOS CARGOS 1995)

(ALMANAQUE DE PESSOAL – BB 1996)

| CARGO | TOTAL FUNCION. | APOS | ADESÃO PDV | QUEDA CARGO | ASCENSÃO CARGO | MESMO CARGO | CARGO SIMILAR | FUNCI EM DISPONIBILIDADE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | 01 | | | | | | 01 | |
| 21 | 01 | | | | | 01 | | |
| 23 | 01 | 01 | | | | | | |
| 25 | 01 | | | | | | 01 | |
| 28 | 01 | 01 | | | | | | |
| 29 | 11 | 04 | | 03 | | 04 | | |
| 30 | 03 | 01 | | 01 | 01 | | | |
| 33 | 02 | 01 | | 01 | | | | |
| 34 | 06 | | 01 | | 02 | 03 | | |
| 35 | 01 | 01 | | | | | | |
| 37 | 26 | 03 | | 11 | 06 | 06 | | |
| 38 | 21 | 02 | 01 | 02 | 03 | 12 | 01 | |
| 39 | 35 | 03 | 01 | | 04 | 25 | 02 | |
| 41 | 40 | 07 | 01 | 04 | 01 | 23 | 04 | |
| 42 | 17 | 06 | | | 01 | 10 | | |
| 43 | 01 | | | | | 01 | | |
| 45 | 01 | | 01 | | | | | |
| 46 | 07 | | | | 01 | 04 | 02 | |
| 47 | 76 | 03 | 10 | 10 | 02 | 40 | 03 | 08 |
| 48 | 77 | 03 | 03 | 02 | 18 | 49 | 02 | |
| **TOTAIS** | **306** | **36** | **18** | **34** | **35** | **162** | **13** | **08** |

Como se pode notar pelo quadro acima, os cargos mais altos, ocupados por número menor de funcionários, tiveram um grande número de aposentadorias ou queda de cargo. A partir do cargo código 37 (chefe-Adjunto) há algumas peculiaridades. O código 37 teve 50% dos cargos em descenso, mas também 23% deles ascenderam. A partir do código 38 temos uma permanência grande no cargo.

Os dados mostram, ainda, que os funcionários detentores dos cargos de código 39 foram os mais beneficiados no processo. Não houve qualquer queda de cargo, cerca de 77% dos funcionários permaneceram no cargo que ocupavam em 1995 ou em cargo similar e ainda 11% tiveram ascensão de cargo. Ou seja, os dados sugerem que os detentores desses cargos foram peça chave em todo o processo, pois como Chefes de Divisão controlavam a vasta rede de departamentos ligados às respectivas diretorias.

Os cargos acima de código 40 também sofreram menos descenso e tiveram, como ocorreu com o código 38, um grande percentual de cargos em ascensão (23%), mas como se trata de setores muito específicos, não se pode dizer que tenham tido a mesma importância em termos de controle sobre todo o processo de mudanças. No entanto, por tratar-se de setores de auditoria interna e consultoria jurídica, pode-se inferir sobre sua importância estratégica no processo, em termos de garantir e viabilizar juridicamente os procedimentos previstos no Programa de Ajustes.

# NOVA CONFIGURAÇÃO DOS ALTOS CARGOS (PÓS PDV)

## QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS POR CARGO, SEXO e TEMPO BB
## ANO 1996
## FUNCIONÁRIOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO (Escalão próximo à Presidência BB)

| CARGO | Nº FUNCI /CARGO /SEXO | | TOTAL | Nº FUNCI / TEMPO DE BANCO (Em anos) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | Homens | Mulheres | TOTAL | - 15 | 15 - 19 | 20 - 24 | 25 – 30 | + 30 |
| 12 | 02 | 0 | 02 | | | 01 | 01 | |
| 13 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 21 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 22 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 23 | 01 | 0 | 01 | | | | | 01 |
| 25 | 01 | 0 | 01 | | | 01 | | |
| 26 | 01 | 0 | 01 | | | | | 01 |
| 28 | 01 | 0 | 01 | 01 | | | | |
| 29 | 08 | 0 | 08 | | | 06 | 02 | |
| 31 | 03 | 0 | 03 | | 01 | 02 | | |
| 33 | 04 | 0 | 04 | | | 02 | 02 | |
| 34 | 05 | 0 | 05 | 01 | | 03 | 01 | |
| 35 | 01 | 0 | 01 | | | | | 01 |
| 37 | 10 | 03 | 13 | 02 | | 08 | 02 | 01 |
| 38 | 12 | 01 | 13 | 03 | 06 | 03 | 01 | |
| 39 | 26 | 07 | 33 | 04 | 07 | 14 | 08 | |
| 41 | 40 | 0 | 40 | 01 | | 18 | 20 | 01 |
| 42 | 14 | 0 | 14 | | | 02 | 09 | 03 |
| 43 | | | | | | | | |
| 45 | | | | | | | | |
| 46 | 09 | 02 | 11 | 04 | 04 | 03 | | |
| 47 | 49 | 14 | 63 | 21 | 26 | 11 | 05 | |
| 48 | 47 | 3 | 50 | 03 | 14 | 21 | 12 | |
| 49 | | | | | | | | |
| **Totais** | **237** | **30** | **267** | **40** | **58** | **98** | **63** | **08** |

Mesmo considerando-se a necessidade de uma nova checagem dos Almanaques, há indicativos da diminuição do Quadro de Altos Comissionados após a implementação do Programa de Ajustes (Queda de cerca de 18% sobre o total apurado referente a 1995).

No entanto, a proporção continua sendo de 89% de homens para 11% de mulheres, com algumas modificações na distribuição por cargos. Veja-se, por exemplo, que no código 47 (assessor de Presidência) que detinha a maior proporção de mulheres, houve uma queda considerável do número de mulheres ocupando cargo comissionado, que passa de 31% para 22%. Isto mostra que seria interessante, desde que seja possível, verificar o que ocorreu com as demais mulheres que ocupavam esses cargos.

Ainda da mesma perspectiva, convém notar que os 13 cargos mais elevados apresentados no quadro acima não são ocupados por nenhuma mulher. O percentual de 11% se mantém porque em cargos como o de código 37 (Chefe Adjunto), houve queda do número de cargos e esses cargos eram ocupados por homens. Ou seja, mesmo com o decréscimo do total de funcionários ocupando esse cargo, houve acréscimo de mulheres para o mesmo cargo.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

Mas, os quadros referentes às áreas de auditoria e jurídica, códigos 41 a 48, com exceção do código 47, são ocupados quase que exclusivamente por homens. Para um total de 115 funcionários, em 1996, constata-se a presença de apenas 05 mulheres, ou 4,6% sobre o total.

De outra forma, no que se refere ao tempo de banco dos ocupantes de altos cargos comissionados no BB, ocorrem as seguintes mudanças: Ainda uma forte concentração de cargos comissionados nas faixas acima de 20 anos de banco, mas como queda de cerca de 5% em relação ao ano anterior. Dentre os comissionados com mais de 20 anos de banco ocorre diminuição da faixa acima de 30 anos e entre 20 e 24 anos de banco com aumento na faixa de 25 a 30 anos. Isto de certa forma mostra que embora a faixa abaixo de 20 anos tenha crescido isto não significou num primeiro momento uma mudança brusca visto que os cargos mais elevados concentravam-se ainda na mão dos mais antigos na empresa,. No entanto, se observarmos os dados referentes aos cargos de escalão mais baixo, como código 47 (Assessor de Presidência) veremos que há uma diminuição considerável na faixa acima de 20 anos de banco e aumento na faixa abaixo de 15 anos (em 95 representavam 27,6% dos ocupantes desse cargo e em 96 passaram a representar 33,3%). Também o código 38 (Gerente de Operações) que se refere a um cargo bastante elevado apresentou redução na faixa acima de 20 anos (em 95 representando 70% dos detentores do cargo) e aumento na faixa de 15 a 19 anos de empresa (passou de 10 % para 46%).

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

# ERRATA

| PAG | LINHA | ALTERAÇÃO |
|---|---|---|
| xiii | 2 | DISCURSOS DA MODERNIDADE |
| 14 | 7 | composta por três capítulos |
| 152 | 9 | Martins,1997 |
| 172 | 12<br><br><br><br>21 | Foi seguindo esta linha de raciocínio que a empresa justificou a necessidade de [...]<br>[...] o Programa de Ajustes, para o Banco, surgia como um novo conjunto de ferramentas |
| 179 | 23 | foram empossados |
| 185 | 11 | política de pessoal |
| 203 | 17 | alta administração |
| 206 | 4 | ouvir frases |
| 248 | nota 32 | da entrevista com funcionário aposentado que durante anos chefiou o setor responsável por esses serviços |
| 260 | 11 | no entanto, num momento especial como foi o PDV |
| 380 | 5 | sobretudo pela precariedade, no Brasil, da rede de proteção social |
| 400 | 18 | Direitos e deveres |
| 424 | 21 | dessa atuação não deva |
| 448 | 16 | Anexo 6, quadro de demissões |
| 495 | 19 | na prática ela funcionaria |
| 497 | nota 66 | vide Anexo 9 |
| 569 | 2 | origem social = sem dados |

**Referências Bibliográficas (Acrescentar)**


ENRIQUEZ, E. "Prefácio", in **Recursos Humanos e Subjetividade**, Petrópolis, Vozes,1996.

ORTIZ, F R **La Unión Monetaria y España. Integración económica o desintegración social?**, Universidad de Deusto, Bilbao, 1997.

ROMANELLI, G "O provisório definitivo.Trabalho e aspirações de bancários em São Paulo", dissertação de mestrado, FFLCH, USP, 1978.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE